



NIRAS

Évaluation à mi-parcours du
Programme "d'Appui à la
gestion concertée des Aires
Protégées et Ecosystème
Fragiles du Tchad (APEF)"

Contrat No 2019/413134

**Rapport final
(Version finale)**
Mr Stéphane Bouju & Sébastien Regnaut

COMMISSION EUROPEENNE

19 MARS 2021

Cette évaluation à mi-parcours est soutenue et guidée par la Commission européenne et présentée par NIRAS A / S. Le rapport ne reflète pas nécessairement les points de vue et opinions de la Commission européenne

Remerciements

Les experts, Stéphane Bouju et Sébastien Regnaut, ainsi que le bureau NIRAS remercient Mesdames et Messieurs les Responsables du Ministère de tutelle MED et du Ministère du Tourisme, de la Délégation de la Commission Européenne, de la Cellule de coordination APEF, et les communautés, les représentants des autorités provinciales, les services techniques au niveau central et les services déconcentrés dans les provinces, ainsi que les organisations de la société civile pour leur accueil et les appuis apportés.

Les consultants remercient les partenaires privés APN (Zakouma, Ennedi, Siniaka Minia), SOS SAHEL International (Tchad et France), l'UICN, APIDEL, APIL, Domaine de Chasse de Roukoum « Association Chasse et Nature » pour la franche collaboration et leur accueil sur les sites.

Le consultant remercie tous les interlocuteurs qui, par leurs commentaires, ont largement facilité l'élaboration du rapport d'évaluation à mi-parcours du programme APEF.

Table des Matières

1. Sigles et Acronymes.....	7
2. Préambule.....	9
3. Introduction.....	9
3.1. Description du contexte	9
3.1.1. Contexte Socio-économique.....	9
3.1.2. Contexte environnemental.....	9
3.1.3. Contexte historique et archéologique.....	9
3.2. Description de l'action.....	10
3.3. Description de l'évaluation et déploiement sur le terrain	11
3.3.1. Phase 1 de « Démarrage et revue documentaire » (février /mars 2020).....	11
3.3.2. Phase 2 « visite des sites sur le terrain » (2 février au 05 mars 2021)	11
3.3.3. Phase 4 d'Analyse »	15
4. Réponses aux questions et conclusions.....	15
Question 1 :	15
4.1. Le programme APEF est-il cohérent avec les politiques nationales tchadiennes et la stratégie biodiversité de l'UE ?	15
Question 2 :	16
4.2. « Le programme APEF a-t-il les capacités suffisantes pour influencer positivement actuellement et pour les prochaines décennies, le dialogue politique nécessaires sur les enjeux de la réforme institutionnelle à engager, notamment : création d'agence, mise en place du fonds fiduciaire, révision du cadre réglementaire, textes d'application et redynamisation du centre national de suivi des éléphants (CNPE) ou fusion de ce dernier dans un organe plus systémique de suivi de la faune/biodiv pour le Tchad (appelé préliminairement « Observatoire de la Nature »)	16
Question 3 :	16
4.3. Les actions mises en œuvre, les moyens mobilisés et en considération les orientations nationales de la biodiversité et des donateurs (y compris de l'UE) dans les zones d'intervention du Programme APEF permettront-ils d'obtenir un effet levier ?.....	16
4.3.1. Effet levier sur la gouvernance.....	16
4.3.2. Effet levier sur la conservation de la biodiversité : fort	17
4.3.3. Effets levier sur l'acceptation (sociale) et le développement d'un modèle de conservation partagé du Grand écosystème fonctionnel de Zakouma : avance et va se renforcer	17
Question 4 :	17
4.4. La structure de gestion du programme APEF, mettant en œuvre plusieurs types d'acteurs (Bailleurs, Gouvernement, AT, consortia d'ONG, services déconcentrés et les bénéficiaires finaux) permettra-t-il d'obtenir les résultats attendus de façon efficace et efficiente ?	17
Question 5 :	18
4.5. Le Lot 1 pour le GEFZ a finalement été scindé en deux subventions. Cette redéfinition permet-elle d'envisager une meilleure efficacité et efficience dans la réalisation des activités qui lui sont dédiées pour le GEFZ.....	18
Question 6 :	18

Quel est le niveau de compréhension pour chacune des parties prenantes des actions mises en œuvre ou définies dans le programme APEF ?	18
4.6. Quel est le degré d'appropriation des actions de chaque partie (conséquences sur la durabilité) ?	18
Question 7 :	19
4.7. Pour chacune des réalisations du programme, quels sont les éléments qui concourent à la durabilité des résultats de l'action, et quels sont ceux qui peuvent être améliorés ?	19
Question 8	20
4.8. : Faites une analyse succincte sur l'atteinte des objectifs du projet suivant chacune des critères CAD (pertinence, efficience, efficacité, durabilité et impact).....	20
Question :	21
4.9. La coordination, complémentarité et synergie de l'action avec les autres projets/programmes financés par d'autres bailleurs et mis en œuvre au Tchad ou dans les provinces/sites tel que cela est expliqué dans la formulation du programme APEF sont-elles effectives ?.....	21
Question 10 :	21
4.10. Quel est l'impact de cette mise en relation sur l'atteinte de l'objectif globale et sur l'atteinte des résultats recherchés.....	21
5. Évaluation Globale	21
5.1. Analyse complémentaire.....	21
5.2. Évaluation globale	22
5.3. Conclusion et recommandations	23
5.3.1. Enseignements tirés, leçons apprises.....	23
5.3.2. Conclusions	24
5.3.3. Récapitulatif des conclusions principales les plus importantes	37
5.3.4. Recommandations.....	37
6. Annexes	39
6.1. Annexe : Les termes de référence de l'évaluation.....	39
6.2. annexe : Les experts et les bureaux impliqués dans l'évaluation	41
6.2.1. Présentation de la composition de l'équipe d'experts.....	41
6.3. Annexe : Rappel de l'approche méthodologique	42
6.3.1. Les approches	42
6.3.2. Le plan de collecte d'information.....	43
6.3.3. Les décisions organisationnelles prises afin de réaliser l'évaluation	43
6.3.4. La fiabilité des supports d'analyse	43
6.3.5. Les contraintes, limites et difficultés.....	44
6.3.6. Outils méthodologiques utilisés.....	44
6.4. Annexe : La logique d'intervention	44
6.5. Annexe : les carte(s) géographique(s) des sites évalués.	45
6.6. Annexe : liste de personnes/organisations	46
6.7. Annexe : Littérature et documentations consultées	49

6.7.1. Le programme APEF	49
6.7.2. R3 – A6 : RNCE	50
6.7.3. R3 – A7 + A8 Ouinanga-Tibesti-Borkou	51
6.7.4. R2 – A4 Grand Ecosystème Fonctionnel de Zakouma – Gestion du PNZ.....	52
6.7.5. Repères bibliographique archéologiques	54
6.8. Annexe : autres documents techniques	55
6.9. Annexe des analyses complémentaires	58
6.9.1. Analyses complémentaire 1	59
6.9.2. Analyses complémentaire 2	59
6.9.3. Analyses complémentaire 3	60
6.9.4. Analyses complémentaire 4	61
6.9.5. Analyses complémentaire 5	62
6.9.6. Analyses complémentaire 6	63
6.9.7. Analyses complémentaire 7 :	63
6.9.8. Analyses complémentaire 8	63
6.9.9. Analyses complémentaire 09 :	63
6.9.10. Analyses complémentaire 10	67
6.9.11. Analyses complémentaire 11	67
6.9.12. Analyses complémentaire 12 :	68
6.9.13. Analyses complémentaire 13 :	68
6.10. Annexe : Résumé exécutif (à télécharger dans l'EVAL)	68
Description du projet	68
Méthodologie d'évaluation	69
Objectifs et portée de l'évaluation	69
Approches méthodologiques	70
Les Questions d'évaluation	70
La collecte des données	71
Limitations et contraintes	71
Observations principales	71
Réponses aux questions d'évaluation (QE)	71
Conclusions et recommandations	72
Conclusions selon les critères d'évaluation	72
Conclusions générales	74
Leçons tirées :	74
Recommandations	75

1. Sigles et Acronymes

ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
AFD	Agence Française de Développement
AP	Aire Protégée
APD	Aide Publique au Développement
APEF	Programme d'appui à la gestion concertée des Aires Protégées et Ecosystèmes Fragiles du Tchad
APN	Africain Parks Network
AVISOP	Association Villageoise du Salamat
BET	Borkou – Ennedi – Tibesti
BIOPAMA	Biodiversity and Protected Areas Management Programme
CDA	Comité Départemental d'Action
CDB	Convention Internationale sur la Diversité Biologique
CE	Commission Européenne
CEEAC	Communauté Économique des États d'Afrique Centrale
COMIFAC	Commission des Forêts d'Afrique Centrale
CPA	Comité Provincial d'Action
CR	Compte Rendu
CUE	Cellule Union Européenne à Niamey
DCBPNC	Direction de la Conservation de la Biodiversité, des parcs nationaux et de la Chasse
DCFAP	Direction de la Conservation de la Faune et des Aires protégées
DGE	Direction Générale de l'Environnement (du MAE)
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ECOFAC	Programme d'Appui pour la préservation de la biodiversité et les écosystèmes fragiles
FED	Fonds Européen de Développement
GEFZ	Grand Écosystème Fonctionnel de Zakouma
GEFZ	Grand Écosystème fragile de Zakouma
GIZ	Société Allemande pour la Coopération Internationale (ex GTZ)
GNNT	Garde Nationale et Nomade du Tchad
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
IDH	Index du Développement Humain
LAB	Lutte Anti Braconnage
MAB	Programme sur l'Homme et la Biosphère (<i>Man and Biosphere</i>) de l'UNESCO
MCJS	Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports
MEH	Ministère de l'Élevage et de l'Hydraulique
MEP	Ministère de l'Environnement et de la Pêche
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non Gouvernementale
OTT	Office Tchadien du Tourisme
PADL	Programme d'Appui au Développement Local (programme UE)
PAG	Plan d'Aménagement et de Gestion
PDL	Plan de Développement Local

PIR	Programme indicatif Régional
PN	Parc National
PNE	Politique Nationale de l'Environnement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNZ	Parc national de Zakouma
PP	Parties Prenantes
PPC	Paysages Prioritaires de Conservation
PPP	Partenariat Public Privé
PREPAS	Projet de Renforcement de l'Élevage Pastoral (régions du Batha, Ennedi et Wadi Fira)
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
QE	Question d'Évaluation
RAPAC	Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale
RFAT	Réserve de Faune d'Abou Telfane
RFBL	Réserve de Faune de Binder-Léré
RFBS	Réserve de Faune du Bahr Salamat
RFOROA	Réserve de Faune Ouadi Rimé Ouadi Achim
RFSM	Réserve de Faune de Siniaka Minia
RNCE	Réserve Naturelle et Culturelle de l'Ennedi
SCF	Sahara Conservation Fund
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SNRP	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
SPAT	Schéma Provincial d'Aménagement du territoire
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
UGP	Unité de gestion de projet
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture`
ZP	Zone périphérique

2. Préambule

Cette évaluation s'étend sur une période de plus d'une année car la phase documentaire a été réalisée en mars 2020 et devait être suivie de la réalisation de la phase de terrain. Hélas le calendrier a été contrarié par la pandémie mondiale et ce n'est qu'en février 2021 que la mission a été poursuivie et terminée en mars de la même année.

3. Introduction

3.1. Description du contexte

3.1.1. Contexte Socio-économique

Pays enclavé au cœur d'un contexte géopolitique instable, il est en effet situé au sud de la Libye, à l'Est du Niger, du Nigéria, et du Cameroun, au nord de la République centrafricaine et à l'ouest du Soudan. Depuis 2010, la situation du pays s'est grandement améliorée. La population tchadienne, majoritairement rurale, compte environ 16 millions d'habitants (2020,¹) pour un territoire de 1 284 000Km². Cette population est traditionnellement agro-pastorale.

A partir de 2003/2004, le pays est devenu producteur de pétrole renversant les équilibres économiques interne autrefois dominés par l'élevage (qui représentait jusqu'à 51% des exportations) et l'agriculture (coton et cultures vivrières, jusqu'à 30% des exportations). La part du pétrole s'établit maintenant à environ 88% des exportations et environ 20% du PIB. L'Indice de Développement Humain du PNUD de 2019 le classe au 187ème rang sur 189. Entre 2000 et 2018, l'IDH du Tchad a progressé de 0.298 à 0.401, soit une hausse de 34.6%.

3.1.2. Contexte environnemental

Le pays dispose de trois grandes zones agro écologiques distinctes qui lui permettent d'avoir un vaste panel d'écosystèmes et de système de production (zone saharienne, sahélienne et soudanienne). Toutefois ces ressources et potentialités sont mal exploitées. La densité moyenne de la population tchadienne qui est de 8,6 habitants/km cache une répartition inégale sur le territoire national et une saturation forte du foncier agricole.

Le Tchad présente un large spectre de catégories d'espèces animales et végétales caractéristiques des habitats Soudaniens, Sahéliens et Sahariens. Ces valeurs du patrimoine naturel sont liées à une grande diversité paysagère et à un fort gradient nord-sud des écosystèmes et des habitats. Le Lac Tchad est le seul grand lac du Sahara, il est soumis, lui aussi, aux impacts du changement climatique et il rétréci chaque année. Il ne représente aujourd'hui plus qu'une fraction de sa taille normale, soit environ 2 500 km² contre 26 000 km² dans les années 1960 et le processus semble s'accélérer d'années en années.

3.1.3. Contexte historique et archéologique

Le contexte culturel archéologique est quant à lui exceptionnel (²). Plusieurs régions sont concernées par des recherches, dont deux sites qui visent les zones d'intervention du APEF, il s'agit du département des lacs Ounianga de la province de l'Ennedi (³).

Encore peu connues sont les valeurs archéologiques de l'Ennedi, dont certaines œuvres d'art pariétal présentes dans plusieurs centaines de sites datent, pour certaines, de plus de 5000 ans avant notre ère.

Le programme d'appui à la gestion concertée des Aires Protégées et Ecosystèmes Fragiles du Tchad (APEF) valorise la vision intégrée d'une conservation de l'ensemble de ces valeurs.

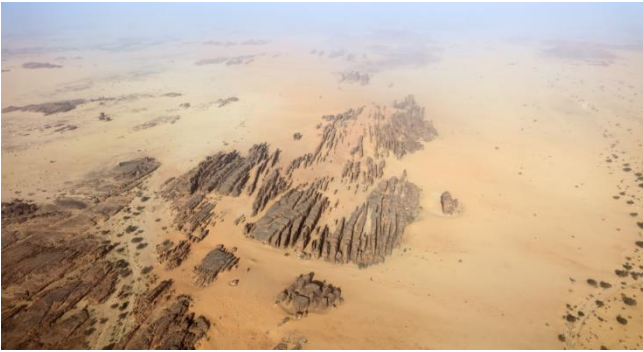
¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cd.html> [archive] Estimations CIA

² Voir la petite bibliographie indicative dans la bibliographie et documents consultés en annexe

³ (Le projet Archéologie des Régions Lacustres du Tchad (ArRéLat) est un projet de recherche et de formation franco-tchadien qui intervient sur ces sites).

3.2. Description de l'action

La logique d'intervention du Programme APEF se structure à partir de l'Objectif General : « Promouvoir la conservation durable et concertée de la faune sauvage, de la biodiversité et du patrimoine du Tchad au bénéfice des populations et de l'Objectif Spécifiques : Promouvoir la gestion concertée des aires protégées (AP) et écosystèmes fragiles (EF) du Tchad.



Structures géologiques dans le Massif de l'Ennedi



La Guelta d'Archei (présence de crocodiles)

Le programme se décline en trois grands résultats :

- **Le Résultat 1 (R1)** : « Gouvernance, financement durable et renforcement institutionnel : les capacités des institutions de conservation de la biodiversité, des aires protégées et du patrimoine sont renforcées ». Il se décline en trois principales actions :
 - I. A1. Appui au développement du cadre juridique, des outils de mise en œuvre et des mécanismes de financements durables pour la conservation des AP et EF
 - II. A2 - Renforcement de la performance des dispositifs institutionnels nationaux existants (niveau central et déconcentré) en matière de conservation, de suivi et de lutte anti-braconnage (LAB)
 - III. Appui à la gouvernance, à la budgétisation, au dialogue et à la coordination intersectorielle pour une meilleure intégration de la conservation dans les politiques nationales de développement
- **Le R1** est mis en œuvre par la Cellule de coordination
- **Le Résultat 2 (R2)** : « GEFZ : un modèle de conservation du Grand écosystème fonctionnel de Zakouma est développé et mis en œuvre de manière concertée », il se décline en deux subventions :
 - I. A 4 : Renforcement durable de la conservation au niveau du PNZ et des aires de conservation adjacentes (dont la Réserve de Faune de Siniaka Minia, (RFSM). Responsable de la mise en œuvre : APN avec la subvention : « Développement et mise en œuvre d'un modèle de conservation concerté du GEFZ ».
 - II. A5 : Appui au développement territorial et à la gestion et la valorisation communautaire des RN et des habitats en périphérie des aires protégées pour contribuer au développement du modèle intégré et concerté du GEFZ. Responsable de la mise en œuvre UICN avec la convention « développement communautaire, développement local et l'élaboration des schémas provinciaux d'aménagement du territoire ».
- **Le Résultat 3 (R3)** - Patrimoines sahélo-sahariens : la protection, la gestion concertée et la mise en valeur des écosystèmes fragiles et sites patrimoniaux au bénéfice des communautés locales des zones sahélo-sahariens et saharienne sont assurées durablement. Il se décline en 3 principales actions :
 - I. A6 : Appui à la création et à la gestion concertée de la Réserve Naturelle et Culturelle du massif de l'Ennedi (opérateur APN avec la convention « Appui la création de la Réserve Naturelle et Culturelle de l'Ennedi



Les peintures rupestres de l'Ennedi et un des lacs relique d'Ounianga

- II. A7 : Promouvoir la gestion concertée des ressources naturelles du patrimoine mondial des Lacs d'Ounianga
- III. A8 : Appuyer la réhabilitation/valorisation des patrimoines et écosystèmes sahariens du Borkou et du Tibesti (Responsable de la mise en œuvre : SOS Sahel International France avec la convention « appui la conservation des patrimoines sahariens du Borkou, Tibesti et des Lacs Ounianga »).

3.3. Description de l'évaluation et déploiement sur le terrain

Trois principales phases ont permis de développer les activités évaluatives :

3.3.1. Phase 1 de « Démarrage et revue documentaire » (février /mars 2020).

Cette première phase a été réalisée au domicile des experts et a consisté en la Collecte et l'analyse de documents de toutes natures relatifs ou concernant le programme. Une capitalisation documentaire a été réalisée et actualisée tout au long de la mission. Il s'est agi également d'organiser la logistique pour la phase terrain et de prendre un premier contact avec certaines parties prenantes identifiées. Le rapport de démarrage a été rédigé suite à une première présentation par audio conférence. La finalisation/actualisation a également été fort avancée.

3.3.2. Phase 2 « visite des sites sur le terrain » (2 février au 05 mars 2021)

Cette deuxième phase a été réalisée au Tchad en trois grands moments :

Arrivée et séjour à Ndjamena (une semaine de confinement à l'hôtel) :

Entretiens et entrevues ; en présentiel ou téléconférence, avec : la Cellule de coordination APEF, les représentants des opérateurs : SOSSIF, SOSSIT, APIL, APN, UICN ; avec les Institutionnels : DGM, DCFAP, Directrice du patrimoine culturel, Responsable de gestion du site du Massif de l'Ennedi

- Divers entretiens avec la DUE
- Réception et consultation des documents complémentaires
- Finalisation de la logistique, du calendrier des visites, test Covid
- Finalisation des questionnaires et diffusion aux intéressés.

Déploiement sur 3 sites cofinancés par l'UE :

- I. La Reserve Naturelle et Culturelle de l'Ennedi (RNCE)
 - Entretiens avec les Opérateurs : Équipe et cadres APN à Fada.
 - Équipe APIDEL (pour Faya - Lacs Ounianga).

- Entretien avec divers cadres et gardes/ personnels de la RNCE (responsable LAB, responsable OP, responsable relocalisation autruches, SAF). Visite de quelques sites remarquables dans le massif de l'Ennedi, 2 gueltas, 3 sites de patrimoine culturel (peintures rupestres), sites de patrimoine naturel : arche d'Aloba, faune, paysages et structures géologiques



- Sites dédiés à la conservation (enclos des autruches), Infrastructures (construction de la base, hangar avion, site de formation, etc.)
- Représentants de la société civile : chef de canton
- Représentants des Autorités Locales : gouverneur et ses conseillers
- Services techniques : les délégués (agriculture, environnement, eau et pêche) ; chef secteur faune
- Appuis et bénéficiaires de base : projet maraichage. Protection de la palmeraie



II. Le Parc National de Zakouma (GEFZ)

- **Entretien avec divers cadres et gardes du PNZ** (le responsable tourisme, responsable LAB, responsable Communautaire et DD et gestion programme APEF, responsable OP, projets spéciaux, etc.)
- **Représentants de la société civile** : chef de canton de Salamat 1 et 2, président Union AVISOP, groupe de femme (maraichage), association de guide communautaire, visite du camp Dari, chauffeur guide sensibilisateur.
- Représentants des Autorités Locales : gouverneur du Salamat

- **Services de l'Etat** (délégués agriculture, environnement, eau & pêche, chef secteur faune, responsable de la sécurité, Cdt du sous groupement de la Garde Nationale et Nomade du Tchad



- Visites de sites dédiés à la conservation : plusieurs visions terrestres notamment le long des points d'eau
- Un survol de repérage de faune : point d'eau et périphérie de la base
- Participation à une activité de conservation : pose de colliers GPS



III. La Réserve de Faune de Siniaka Minia (GEFZ)

- Entretiens avec divers cadres et gardes de la RFSM chef du site, responsable de la translocation des buffles, chef de la LAB, magasinier, comptable et Division Communautaire de Melfi.
- Représentants de la société civile : Chef de village (Roukoum) et les représentants de la population (agriculteurs et éleveurs), chef de canton Melfi,
- Autorités Locales : Préfet de Melfi
- Services techniques : délégués agriculture, eau et pêche ; chef secteur faune adjt



Partenaire du GEFZ : concessionnaire du domaine de chasse du Roukoum « ACN », entretien avec le responsable délégué (à Roukoum) et avec le DG à N'Djamena ; Projet PASTOR-Centre.

Sur le terrain, il s'agissait de vérifier in situ la plus-value d'une intervention de l'UE en fonction des 7 critères d'évaluation, d'évaluer les biens, équipements, infrastructures réalisés ou acquis dans le cadre du programme, s'entretenir avec les acteurs de terrain, à différents niveaux. La vision de la situation actuelle et la comparaison avec la situation avant l'intervention des projets. Les attentes et les perspectives pour la poursuite du programme et même une phase ultérieure ont également été abordées. Vision pour le futur et évaluation de la durabilité et de la viabilité. Il s'agissait également de s'entretenir avec les bénéficiaires ou organisations de parties prenantes de la société civile afin de collecter leur perception sur les résultats, notamment en ce qui concerne les activités d'organisation et de renforcement des capacités développées par les activités.

Débriefing et restitution à N'Djamena en fin de phase terrain

Plusieurs réunions tenues ont permis de livrer les premières analyses préalables et de débattre sur les conclusions provisoires. Une présentation générale a été réalisée et le support a été livré. Deux entretiens complémentaires ont pu être tenus (dont AFD).

Conclusion sur la phase de terrain

Deux facteurs concourent à pouvoir livrer une analyse qui respecte globalement les critères de qualité des méthodologies préconisées par les documents de référence de l'UE sur les évaluations de programme ou de projet. Le premier est qu'il a été décidé en concertation entre le consultant et la DUE de raccourcir notre parcours de visite de terrain dans la région de Faya /Ounianga et de concentrer le temps disponible sur les autres sites du programme. Si ce premier facteur de concentration des efforts n'avait pas été possible, nous aurions passé alors plus de temps en transport qu'à travailler avec les parties prenantes intéressées. Le deuxième facteur favorable est celui gagné grâce aux soutiens des opérateurs et aux initiatives personnelles qui ont permis à la mission de finalement gagner du temps par une programmation et des rendez-vous concentrés sur tous les sites, l'utilisation d'un avion pour se déplacer entre Ennedi et Zakouma ce qui nous a fait gagner 1,5 jour de présence sur le terrain du GEFZ et donc a permis un travail plus en profondeur sur chacun des sites.

3.3.3. Phase 4 d'Analyse »

Analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et la phase de terrain, réponses aux questions d'évaluation et préparation de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations. Rédaction d'un rapport provisoire, préparation des présentations des analyses (diaporama). Présentation à distance des conclusions et recommandations. Intégration des remarques et contributions et livraison du rapport final et du résumé exécutif final.

4. Réponses aux questions et conclusions

4.1. Question 1 : Le programme APEF est-il cohérent avec les politiques nationales tchadiennes et la stratégie biodiversité de l'UE ?

Critère d'évaluation considérée : cohérence

Résumé de la réponse : Le programme APEF concourt à conserver, dans ses différentes composantes géographiques (Faya/lacs Ounianga / Ennedi, GEFZ) et thématique (conservation écologique, développement durable et gouvernance, archéologie) les valeurs patrimoniales culturelles et environnementales du Tchad. Il est en cohérence avec la stratégie biodiversité de l'UE et avec les stratégie et documents de politique nationale. Nous n'avons relevé aucun élément d'incohérence du programme APEF avec les divers documents stratégiques de la Commission Européenne, ni au niveau des politiques globales, nationales ou locales.

Réponse détaillée :

A) Il s'agit ici de cohérence externe au programme visant les stratégies des deux partenaires principaux dans le secteur de la conservation de la biodiversité. Les autres éléments de cohérence seront traités dans les conclusions des analyses via le critère de la cohérence.

Cohérence avec stratégie UE : Le programme EPTF, d'une façon globale, est en cohérence avec la Stratégies de l'UE en faveur de la biodiversité à l'**horizon 2030 « Ramener la nature dans nos vies »** qui insiste sur la nécessité de protection et restaurer les composantes du milieu naturel.

Cette stratégie précise que la protection de la biodiversité se justifie clairement sur le plan économique d'où une nécessité de prise en considération des facteurs sociaux et économiques et culturels des populations impliquées par les activités développées, ce que fait différentes composantes du programme APEF.

Elle met également en évidence le rôle de la biodiversité dans la lutte contre les effets du changement climatique. La stratégie recommande notamment d'encourager la coopération dans l'éducation en matière de durabilité environnementale, et notamment l'éducation à la biodiversité, là aussi, des activités du programme APEF sont orientées sur ces sujets.

B) Le programme APEF est en cohérence avec les lignes stratégiques nationales suivantes :

- Loi n°14 /PR//2008 portant régime des forêts, de la faune et des ressources halieutiques (dont : Les forêts, la faune et les ressources halieutiques doivent être gérées de façon rationnelle, équilibrée et durable,
- STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D' ACTIONS SUR LA DIVERSITE BIOLOGIQUE 2ème édition 2016 (4)
- Le plan national de développement du Tchad (PND) et dans la vision 2030 du Tchad, qui sera déclinée en plans quinquennaux successifs.
- La Politique Nationale de l'Environnement en cours d'approbation qui mentionne la conservation des AP et des écosystèmes fragiles.

⁴ Voir en annexe les points de cohérence avec la stratégie concernant la conservation de la faune plus particulièrement

- Stratégie d'Adaptation aux effets du changement climatique et de développement des énergies renouvelables.
- La Stratégies Nationale de Conservation des Eléphants au Tchad 2016-2020,
- La Stratégie et plan d'action à l'horizon 2030 pour la conservation de la faune au Tchad

4.2. Question 2 : « Le programme APEF a-t-il les capacités suffisantes pour influencer positivement actuellement et pour les prochaines décennies, le dialogue politique nécessaires sur les enjeux de la réforme institutionnelle à engager, notamment : création d'agence, mise en place du fonds fiduciaire, révision du cadre règlementaire, textes d'application et redynamisation du centre national de suivi des éléphants (CNPE) ou fusion de ce dernier dans un organe plus systémique de suivi de la faune/biodiv pour le Tchad (appelé préliminairement « Observatoire de la Nature »)

Critère d'évaluation : efficacité

Cette question concerne essentiellement le Résultat 1. Oui, les concepts promus démontrent des résultats sur le terrain, les dossiers techniques nécessaires pour appuyer le dialogue sont très avancés. Mais les décisions finales restent au niveau des sphères politiques et non techniques. Ci-dessous différents chantiers, actuellement en cours, qui permettraient de d'évaluer les axes d'influence possible si les objectifs sont finalisés :

- La création d'une agence : Il manque la validation politique mais le dossier est quasiment abouti ;
- La mise en place du fonds fiduciaire : aurait déjà dû être engagé pour permettre de mettre en place à la fin de cette phase ou au début de la phase suivante. Nécessaire à mettre en place avant l'agence ;
- La révision du cadre règlementaire : plusieurs chantiers engagés qui nécessitent maintenant une validation finale ;

4.3. Question 3 : Les actions mises en œuvre, les moyens mobilisés et en considération les orientations nationales de la biodiversité et des donateurs (y compris de l'UE) dans les zones d'intervention du Programme APEF permettront-ils d'obtenir un effet levier ?

Critère d'évaluation : cohérence

Réponse résumée :

L'effet levier agit même et notamment en dehors des Sites APEF (l'ensemble du territoire du Tchad). Les concepts promus sont plébiscités localement par la très grande majorité des acteurs, dont les services techniques centraux et déconcentrés du MEP. Les impacts des effets de levier sont encore très faibles pour certains opérateurs du fait de leur situation en fin d'installation (APN Ennedi et Siniaka Minia, mais effets prometteurs), ou en phase de mise en place (UICN, à voir). On note la contrainte d'instabilité des personnes aux postes de décision d'une part, l'incertitude sur l'appui politique de haut niveau par les bailleurs et la remise en cause anticipé des accords PPP signés, qui affaiblissent les effets de levier.

Réponse détaillée :

4.3.1. Effet levier sur la gouvernance

- Au niveau local dans la mise en place et les appuis aux plateformes de mise en implication des autorités locales et des représentant de la société civile (comités de Gouvernance, Coordinations Provinciales), Résultats mitigés et fragiles : problème de compréhension des rôles des opérateurs, des logiques de conservation, des attentes des acteurs à la base qui attendent une substitution du rôle de l'État par les opérateurs.
- Au niveau central, pôle d'intervention de la cellule, il y a une forte implication /inclusion dans les services techniques mais l'effet levier se heurte à des contraintes qui dépassent le domaine du « technique » pour se place sur le domaine de la politique. Sur ce point deux éléments récents

peuvent laisser espérer une amélioration de la concrétisation des résultats : un nouvel ambassadeur de l'UE et un nouveau ministre de l'environnement viennent de prendre fonction ; leur positionnement par rapport au programme et leur volonté politique peuvent changer le niveau d'impact des résultats.

- Effet levier sur l'amélioration des conditions de vie des populations périphérique dépend des composantes (sites) mais une certaine relation entre conservation et développement durable fait très lentement son chemin.
- Pour ce qui est de la valorisation des valeurs patrimoniales par le tourisme, la construction d'une vision commune reste à réaliser et l'effet de levier n'est pas encore décelable dans la mise en commun d'actions allant dans le même sens.

4.3.2. Effet levier sur la conservation de la biodiversité : fort

- Il y a des effets conséquents sur ce qui concerne le respect de la loi, l'intégrité des territoires et la conservation des espèces particulièrement visées par les actions de protection sont visibles tant que ces activités sont maintenues, elles s'étendent au-delà des limites des aires protégées, mais n'ont pas encore d'effet au niveau central ou des sites qui n'ont pas de financement.
- Un fort effet levier est constaté sur la réintroduction d'espèces menacées à travers la collaboration avec le projet Oryx qui se matérialise dans une relative mise en commun des moyens d'inventaires, d'élevage en captivité et d'individus à relâcher.
- Effets levier évident sur la conservation des écosystèmes visés par les activités
- Les effets actuellement remarqués deviendront impacts en fin de programme (PNZ a déjà des impacts du fait de l'ancienneté des interventions sur ce site.

4.3.3. Effets levier sur l'acceptation (sociale) et le développement d'un modèle de conservation partagé du Grand écosystème fonctionnel de Zakouma : avance et va se renforcer

GEFZ : la gestion participative du GEFZ est un gros dossier, qui se met en route, même si le chemin à parcourir reste conséquent et les revendications de certaines catégories de personnes semblent toujours insatisfaites, il n'empêche que le niveau d'acceptation sociale s'améliore par :

- Une information /sensibilisation bien développée et déployée sur l'ensemble du territoire du GEFZ ;
- Une prise en compte (encore à améliorer) des besoins des populations impliquées.

La mise en implication, la communication, la mise en participation sont à conforter pour améliorer les relations au sein de GEFZ par ses interventions en zone périphériques et sur les populations et leurs représentants. Mais on peut dire, qu'au regard de la situation passée (années 2010), la prise en compte des facteurs sociaux s'est fortement améliorée.

L'effet de levier visant à une meilleure intégration des considérations environnementales et au respect des règles liées au PNZ dans le développement des activités quotidiennes des populations périphériques est en cours et a gagné des étapes consistantes.

On note les contraintes d'instabilité des personnes aux postes de décision d'une part, la remise en cause anticipé des accords PPP signés d'autre part, qui affaiblissent significativement l'effet de levier général du programme.

4.4. Question 4 : La structure de gestion du programme APEF, mettant en œuvre plusieurs types d'acteurs (Bailleurs, Gouvernement, AT, consortia d'ONG, services déconcentrés et les bénéficiaires finaux) permettra-t-il d'obtenir les résultats attendus de façon efficace et efficiente ?

Critère d'évaluation : efficacité et efficience

Réponse :

Le montage est judicieux et permettrait d'articuler l'ensemble des parties prenantes à un niveau local et national. Néanmoins, dans la pratique, la complexité et la lourdeur de ce dispositif nécessite un

niveau de qualité de gestion des activités et donc de fortes compétences disponibles aux niveaux des prises de décision dans l'exécution, ce qui fait parfois défaut sur certains axes ou dans le dispositif de certains opérateurs. On note ici qu'il y a de fortes contraintes de fonctionnement des deux consortia (organisation, procédures, chronologie des mises en place) et des structures provinciales de coordination dont le mandat reste à définir plus finement et dont l'encadrement doit être plus rapproché.

4.5. Question 5 : Le Lot 1 pour le GEFZ a finalement été scindé en deux subventions. Cette redéfinition permet-elle d'envisager une meilleure efficacité et efficience dans la réalisation des activités qui lui sont dédiées pour le GEFZ

Critère d'évaluation : efficacité et efficience

Réponse :

Face à un historique qui posait problèmes, cette décision semble permettre l'atténuation des risques pour viser une meilleure utilisation des fonds. L'UICN aura donc une tâche moins lourde qui lui permettra certainement d'atteindre ses objectifs, même si le retard au démarrage reste perturbant. A mi-parcours, il y a encore très peu de visibilité sur les réalisations UICN. APN semble en revanche capable d'absorber et de réaliser la partie qui lui revient. La forte synergie entre ces deux partenaires devient plus qu'indispensable. La mission note que déjà cette mise en relation a été initiée, il faut maintenant la concrétiser (valider les approches, les points de collaboration, de synergie), et bien s'articuler sur la mise en œuvre sur le terrain. Il est à noter que l'équipe technique d'UICN et la supervision globale de mise en œuvre de la subvention doivent être absolument renforcés.

4.6. Question 6 : Quel est le niveau de compréhension pour chacune des parties prenantes des actions mises en œuvre ou définies dans le programme APEF ? Quel est le degré d'appropriation des actions de chaque partie (conséquences sur la durabilité) ?

Critère d'évaluation : Appropriation, Durabilité, Viabilité

Réponse résumée :

Le niveau d'appropriation des constats environnementaux et de leurs solutions induites par la société civile est fort, en revanche les logiques d'action nécessaires que cela implique sont occultées. Les institutionnels ne peuvent mobiliser les moyens des opérateurs privés et donc ne peuvent s'approprier leur stratégies/démarches techniques.

Réponse détaillée :

La **compréhension** des actions du programme est globalement bonne, quelle que soit la Partie prenante considérée. En effet, les constats sont partagés pour ce qui concerne la dégradation des ressources, la raréfaction de la faune, les impacts des exploitations non durables, les effets du changement climatique sur les ressources en eau et la végétation. Les actions relevant des appuis aux DD ne posent aucun problème, alors que celles relatives à la gestion durable d'espaces classés sont plus compliquées à intégrer. L'idée de lutter contre les effets des dégradations des écosystèmes est acceptée (comprise) mais les changements de comportement qu'implique de lutter contre ces changements sont difficiles à accepter d'autant que **l'appropriation des logiques et des démarches** qui devraient les accompagner n'est pas forcément intégrée dans les pratiques ou même dans les stratégies quotidiennes des acteurs de la société civile. Par exemple, dans plusieurs cas, les communautés pastorales ont signifié clairement leur adhésion aux objectifs des projets et concordent avec leur constat de la dégradation des conditions environnementales, mais en aucun cas ces communautés ne s'accordent pour modifier leurs pratiques ou investir par elles-mêmes dans les moyens de gestion durable de leur activité. C'est pourquoi l'encadrement, la sensibilisation et propositions techniques alternatives restent nécessaires.

Pour les acteurs institutionnels, l'appropriation du dispositif organisationnel et fonctionnel reste difficile du fait qu'ils ne peuvent pas mobiliser, comme c'est le cas du programme APEF sous appuis

financiers, **les mêmes niveaux ni de financements, ni de compétences ou de moyens matériels qui leur** permettraient de garantir le même niveau de résultat et d'impact.

Par ailleurs, la mise en place d'un programme et des opérateurs qui l'exécute est souvent considérés par la société civile, par les autorités locales et par les services techniques comme une manne mobilisable pour participer à la satisfaction de l'ensemble des besoins et pour combler les manques de capacités (en général : financières, techniques, moyens, fonctionnement, etc.) des services qui en ont naturellement la charge. La spécificité de la niche d'intervention thématique d'un programme comme APEF n'est donc souvent pas logiquement comprise. Même si, dans le discours, les gens trouvent que les objectifs sont bons, ils finissent toujours par présenter des doléances qui sont parfois contradictoires avec l'objectif spécifique du programme. Demander à un programme de conservation de la biodiversité dans des AP de faire des routes (pour le désenclavement) ou des puits (dans un contexte de pastoralisme important dans des zones fragiles) conduit ces mêmes AP au risque d'en être gravement et négativement impactées.

Remarque : On constate qu'APEF renforce les compétences et les organisations, valorise le patrimoine culturel et environnemental et restaure des systèmes écologiques. Ces résultats capitalisables permettent d'envisager une amélioration de la durabilité dans l'efficacité des financements ultérieurs.

4.7. Question 7 : Pour chacune des réalisations du programme, quels sont les éléments qui concourent à la durabilité des résultats de l'action, et quels sont ceux qui peuvent être améliorés ?

Critère d'évaluation : durabilité

Préambule à la réponse : En évaluation intermédiaire (à mi-parcours) il est assez rare de pouvoir déjà constater des impacts, surtout si les interventions sur le site ne sont pas précédées de phases précédentes.

Réponse résumée

- **Les résultats écologiques** très positifs se concentrent sur l'inversion des effets des pressions qui ont conduit à la détérioration des écosystèmes.
- Commencer à travailler sur les causes (au niveau national) pourrait améliorer.
- La question de la durabilité des résultats de **l'accompagnement des communautés locales** se pose notamment sur les AGR dont le bénéfice devrait couvrir à terme les frais d'entretien et de renouvellement (maraichage, palmerais, palissades, puits et pompes). Sinon, la présence des projets restera nécessaire à la permanence des bénéfices.
- Renforcer la dynamique d'autonomie financière pourrait améliorer.
- **Au niveau des administrations de l'environnement** la dynamique d'initiatives et collaborative promeut l'autonomie d'intervention et les résultats dépassant largement les actions spécifiques des sites appuyés.

Réponse détaillée

On peut déjà constater des effets mais ces derniers sont encore souvent fragiles et leur durabilité ne peut pas être évaluée à ce stade de réalisation du programme (mi-parcours). On peut alors évaluer **les chances qu'ils ont d'être durables** en fonction des méthodologies appliquées, des contextes locaux, des niveaux actuels ou supposés d'appropriation technique et social par les bénéficiaires, en fonction des interactions collaboratives avec les partenaires y compris les autorités locales ou les institutions d'Etat tout comme les niveaux de synergie et cohérences avec les autres projets développés dans la zone d'intervention des actions du programme et/ou dans leur zone d'influence respective.

Pour ce qui concerne le Résultat 1 : Appui à la gouvernance, au financement durable et au renforcement institutionnel du secteur (de la conservation) et de la lutte anti-braconnage, les **bons résultats sont principalement :**

- Des chantiers relativement bien avancés (agence, loi 14, stratégie LAB).

- Une très forte insertion dans les services techniques nationaux relevant du MEP.

Points d'amélioration :

- Valoriser au niveau national les connaissances et expériences issues des projets et des sites afin d'assurer la capitalisation des acquis et la durabilité des changements effectués.
- Améliorer la méthodologie de suivi (utilisation des outils tels le cadre logique et cadre de résultat avec leurs indicateurs spécifiés) et l'opérationnalité des relais provinciaux de suivi.
- Atténuer le roulement (turn over) actuellement trop fréquent dans l'affectation des postes des collaborateurs institutionnels (qui péjore la compréhension des logiques, la capitalisation des expériences, la prise de décision fondée sur la pratique spécifique).
- Une amélioration des appuis politiques de haut niveau afin que les plus hautes sphères de décision soient en cohérence sur la compréhension des logiques des appuis et stratégies à déployer.

Pour ce qui concerne le Résultat 2 : Développement d'un modèle de conservation partagé des Grands écosystèmes fonctionnel de Zakouma ; les **bons résultats sont évidents sur** :

- Sur la conservation, les remontés biologiques de certaines espèces,
- Sur la surveillance et le suivi biologique.

Pour ce qui est de la restauration des effectifs et des habitats, les interventions sont logiquement orientées vers le traitement des effets de la dégradation (braconnage, envahissement, pastoralisme sauvage) mais pas ou trop peu sur les causes (traditions ancestrales, pratiques techniques obsolètes, croissance démographique, saturation du foncier agricole, pauvreté, mal-gouvernance).

Points d'amélioration : commencer à réfléchir à comment travailler sur les causes et sur quels points de levier intervenir pour créer des changements durables des comportements.

Pour ce qui concerne le Résultat 3 : Appui à la protection, la gestion durable et la mise en valeur des écosystèmes fragiles et sites patrimoniaux des espaces sahélo-sahariens. Les **bons résultats sont** :

- Flexibilité et adaptabilité : Les codemandeurs ont effectué la plupart des actions concrètes pour pallier aux absences de coordination et de mise en place des systèmes participatifs communautaires de prise de décision qui devaient guider leurs actions et assurer leur pérennité. Ils ont ainsi montré la capacité du programme à mettre en place des actions concrètes et posé les bases de l'action concertée (Faya /Ounianga).
- Concrétisation de la mise en place, installation et démarrage des activités dans un contexte de contrainte élargie. Bonne approche sur les études de situation de référence (utilisation des espaces et des ressources, inventaires des sites archéologiques). Bonne mise en place de la relocalisation des autruches et de la fonctionnalité du centre de formation (pour la RNCE).

Points d'amélioration : Pour le cas des interventions dans la zone de Faya / Ounianga, il conviendrait de mieux articuler les activités dédiées à la conservation et avec celles dédiées au Développement Durable. Ce qui n'est pas aisé dans la situation actuelle car les réalisations prévues se concentrent sur des systèmes productifs et non pas sur des systèmes naturels. Par ailleurs, il semble que ces systèmes productifs traditionnels oasiens n'étaient pas entretenus (abandonnés ?) et peu utilisés (pas valorisés). Il reste donc à démontrer que d'une part ces réalisations sont possiblement économiquement durables (sur quelles filières ?), et d'autre part qu'elles ont un impact positif durable sur les systèmes oasiens et leurs composantes naturelles.

Pour la RNCE, il faut établir même provisoirement les grandes lignes d'un PAG. Établir les partenariats scientifiques nécessaires à la continuation de la mise en route des activités dédiées à l'archéologie.

4.8. Question 8 : Faites une analyse succincte sur l'atteinte des objectifs du projet suivant chacune des critères CAD (pertinence, efficacité, durabilité et impact).

Critère d'évaluation : Pertinence, Efficacité, Durabilité, Impact

Nous traitons globalement de l'analyse de ces 5 critères du CAD dans les conclusions axées sur les critères d'évaluation, nous renvoyons à ce chapitre pour éviter les doublons

4.9. Question 9: La coordination, complémentarité et synergie de l'action avec les autres projets/programmes financés par d'autres bailleurs et mis en œuvre au Tchad ou dans les provinces/sites tel que cela est expliqué dans la formulation du programme APEF sont-elles effectives ?

Critère d'évaluation : Coordination, Complémentarité et Synergie

Réponse :

Nous avons relevé plusieurs exemples de collaborations entre APEF et divers programmes, ces collaborations apportent une valeur ajoutée notable qui augmente l'effet de levier attendu.

On peut citer en particulier, la mise en place d'un programme de la GIZ à Fada sur les déchets solides, des synergies avec PASTOR-centre sur la mise en place des couloirs de transhumance (Siniaka Minia), la mise en commun des moyens avec la zone de chasse de Roukoum, des coordinations avec le projet ECOFAC 6. Mais la collaboration la plus importante reste celle avec le projet Oryx qui, si elle se concrétise, augmentera significativement les résultats nationaux sur la faune et représentera des économies substantielles pour tous les projets concernés.

Les coordinations, complémentarités et synergies sont globalement effective avec une franche avance pour la composante APN GEFZ qui est en place depuis longtemps et avait déjà lié des relations partenariales dans son espace d'influence. Cela se met en place pour APN RNCE. Pour SOSSIF Ounianga cela se met en place également mais de façon moins évidente. Néanmoins, il est a salué la mise en collaboration avec le ministère du tourisme, à l'initiative du consortium, mais dont la finalité opérationnelle (c'est-à-dire la plus-value concrète pour le projet) reste à éprouver. Nous avons pu ainsi identifier plusieurs projets en coordination :

- GIZ NorComm
- Projet Oryx
- RePER
- PASTOR
- ECOFAC VI – Aouk
- ECOFAC VI – POROA
- SAN

Pour certains de ces projets/programmes, il s'agit même (Oryx, ECOFAC, PASTOR) de mise en commun de moyens et de prise de décision conjointe.

4.10. Question 10 : Quel est l'impact de cette mise en relation sur l'atteinte de l'objectif globale et sur l'atteinte des résultats recherchés.

Critère d'évaluation : Impact

Réponses(s) (par résultat si nécessaire) :

Cette forte complémentarité / Synergie apporte une valeur ajoutée notable qui augmente l'effet de levier attendu d'une part, permet de mettre les activités d'intervenants différents en cohérence sur un même espace d'influence (cohérence de la stratégie d'aménagement du territoire), permet de faire des économies d'échelle et échange d'expérience.

5. Évaluation Globale

5.1. Analyse complémentaire

Des analyses complémentaires, issues de la compréhension des TdR, sans être considérées parmi les QE, sont des propositions ou points d'analyse mis en priorité ou que les évaluateurs se sont posés pour soutenir les réponses aux QE et argumenter certains critères d'évaluation. Les réponses sont

volontairement très succinctes, l'essentiel des réponses étant données dans les questions d'évaluation, nous les avons positionnés dans les annexes.

5.2. Évaluation globale

Le programme est complexe, met en œuvre une grande diversité d'action opérées par de multiples acteurs ayant des configurations fonctionnelles fort diverses. Mais les actions menées sont cohérentes et malgré de multiples retards et un domaine des contraintes fort alimenté, des résultats se mettent en place et sont déjà visibles, ceux du PNZ sont capitalisés, renforcés et étendus, ceux de la RNCE sont encore en phase d'installation, ceux de Siniaka Minia également. Mais ces trois sites ont déjà des impacts au niveau de la conservation de la biodiversité (d'importants résultats au niveau de la grande faune et de la biodiversité en générale), et des patrimoines culturels (en cours, recensement des sites, accord de partenariat universitaire, études d'usage des ressources).

Si la cellule de coordination semble bien intervenir en appui technique aux différentes composantes d'une part et aux services techniques centraux et régionaux d'autre part, le dispositif de suivi et la coordination régionale méritent d'être renforcés. Les résultats du programme pourraient être meilleurs, ils sont globalement fragilisés par le contexte sanitaire mondial, par des remises en cause des mandats APN, par l'absence de permanence aux postes de prise de décision. Les impacts se font sentir en particulier sur la révision du corpus réglementaire, sur la mise en place d'une agence et d'un fond fiduciaire, par des interférences sociales et politiques en dehors des leviers techniques disponibles au niveau de la coordination du projet, par des manques de capacité au niveau du dispositif de suivi et sur les coordinations provinciales, par un manque de soutien du plus haut niveau de la hiérarchie de la délégation de l'UE.

Il apparaît qu'il y a des goulots d'étranglement liés au manque de fluidité des validations de divers documents (rapports financiers ou techniques) qui péjorent l'avancement des activités. L'analyse n'a pas pu préciser les éléments précis mais il conviendrait d'améliorer la fluidité et la réactivité afin le calendrier des activités soit plus productif.

On regrette notamment que les situations de référence avant intervention ne soient pas systématiquement établies dans chacun des sites, que les PGA des AP ne soient pas encore dessinés ou en cours de l'être. Enfin, les consortia ont des difficultés à se mettre en route, à se coordonner, à gérer la mise à disposition des budgets. L'une des têtes de file, l'UICN est fortement défaillant et ne fait que s'installer alors que les codemandeurs et partenaires sont déjà à l'œuvre, le retard sera difficile à rattraper d'autant que l'architecture de supervision ne semble pas adaptée à la situation ni aux enjeux des actions à mener.

On note une très forte acceptation sociale du programme dans tous les sites visités et une forte implication/ mise en information/mise en participation de toutes les catégories de Parties Prenantes, ce qui est **un point extrêmement positif et prometteur pour la suite**. De même l'articulation entre conservation environnementale et appuis au développement durable locale est à saluer, ce qui manifeste une approche intégrée et holiste des paysages incluant dans une même perspective d'aménagement du territoire les unités centrales des AP et leur périphérie et leurs acteurs. Autre point fort du programme **est son articulation avec les autres intervenants (programmes, projets), déjà évoquée plus haut, des provinces considérées**. Là aussi le bénéfice se traduit par le jeu d'une vision globale et intersectorielle et non plus strictement focalisé sur les zones centrales de conservation. Les interventions dans la région de Faya / Ounianga mériteraient d'être requalifiée en zone d'appui à la durabilité des systèmes d'exploitation traditionnels oasiens (systèmes soumis au CC et donc fragilisés), ces zones étant quasiment dépourvues d'écosystèmes naturels non anthropisés



Lorsque le minéral évoque le biologique, on s'y tromperait.

5.3. Conclusion et recommandations

5.3.1. Enseignements tirés, leçons apprises

- La maîtrise des logiques d'intervention (phase d'identification, établissement des situations de référence) et des outils de gestion et suivi (PAG, cadre logique et cadre de résultat, indicateurs, etc.) sont des préalables à une bonne mise en route et à un processus de suivi des réalisations efficace. L'absence de situation de référence (situation de référence environnementale dans les lacs Ounianga, voir dans la RFSM) et socio-économique et culturelle (dans plusieurs des sites d'intervention) impactent l'adaptation fine des interventions aux situations locales (notamment aux besoins ou aux cadres locaux de développement)
- Les contrats et notamment les PPP sont non seulement des dispositifs de gestion permettant la mise en œuvre des interventions mais également des cadres de confiance qui permettent à toutes les parties de s'investir dans un objectif commun, ici celui de gérer et conserver des écosystèmes fragiles. Le respect des mandats et des engagements, par chacune des parties (Etat, opérateur privé, bailleurs) conditionne la visibilité des objectifs à long terme et la durabilité des financements et donc des activités. Tout ce qui fragilise ce dispositif fragilise la durabilité des résultats obtenus et la confiance des partenaires les uns avec les autres.
- L'approche par paysage est une approche pertinente pour intervenir sur les écosystèmes fragiles en dépassant largement les limites des AP classées. Mais cela nécessite des cohérences (et collaborations) intersectorielles qui ne sont pas encore systématiquement mise en place au niveau central ni dans la définition des projet/programme proposés par les bailleurs. Les CPA seraient de bons instruments de coordination/mise en cohérence pour améliorer cette situation s'ils étaient parfaitement fonctionnels et si leur mandat était bien compris de tous.
- Dans le contexte mondial de pandémie et dans celui du Tchad où les contraintes logistiques sont très lourdes, où les distances sont grandes, on voit que des procédures non adaptées freinent considérablement la fluidité de la mise en œuvre des interventions notamment celles liées à la mise à disposition mensuelle des fonds au sein des consortia, mais également le manque de souplesse ou de proximité des centres de décision (UICN notamment) pénalise une gestion qui manque de réactivité et d'échange continue avec les partenaires locaux et/ou nationaux.
- La gestion du réseau national des aires protégées nécessite d'être administré par un cadre de gestion idoine, bénéficiant d'une indépendance/autonomie de gestion, et mis en œuvre par des personnels sélectionnés en vertu de leur haut niveau de compétence en la matière tout en étant en relation de collaboration par un partage de vision de l'aménagement du territoire avec les autres secteurs concernées (agriculture, pastoralisme, pêche, tourisme). Tant qu'il n'y a pas de vision partagée ni de cadre institutionnel dédié accompagné par des mécanismes de financement durable, le réseau national des AP ne pourra pas atteindre pleinement ses objectifs de conservation ni ses engagements internationaux relatifs aux superficies classées dont les valeurs environnementales (biodiversité, habitats naturels ou anthropisés, culture ancestrale, traditions, paysages) méritent d'être conservées.

- Le transfert / renforcement des compétences, est un élément clef de la logique de la mise en place des PPP. Plus le niveau de transfert et de renforcement des personnels Tchadiens est fort, plus ce dispositif se justifie et trouve sa légitimité dans le dispositif d'aide à la coopération.
- Les résultats du PNZ, démontrent que la bonne gestion des AP permet la remontée démographique rapide des espèces sauvages. Les fortes densités qui en découlent entraînent augmentation des conflits homme-faune dans les périphéries par effets de vases communicant. Les expériences de translocation massives qui sont en cours (2500 buffles de PNZ vers RFSM) nous diront si elles contribuent efficacement à la gestion de ces conflits. Mais d'autres solutions auraient dû être anticipées pour faire face aux densités d'éléphants, lions et hyènes (par exemple). On le voit dans d'autres AP et dans le PNZ cela semble apparaître, le manque d'anticipation de l'augmentation probables des conflits homme faune dû à l'augmentation des effectifs dégrade l'acceptation sociale des aires protégées par les populations périphériques impactées par le phénomène.
- La mise en place depuis environ une décennie des dispositifs de gestion de type PPP les fait considérer encore comme des nouveautés dans le paysage des appuis au développement qui traditionnellement fonctionnait sur des logiques projet à relatif court terme et surtout en liaison directe avec les tutelles administratives et les partenaires sectoriels. Il apparaît que le nouveau dispositif qui donne une plus grande indépendance aux opérateurs sous délégation de gestion est à la fois perfectible d'une part, pas complètement intégré / accepté dans toutes les dimensions de ses mécanismes de gestion d'autre part. Pour ce qui concerne les PPP impliqués dans les AP, il y a notamment nécessité d'une relation forte entre autonomie financière (ce qui est fondamentalement recherché pour financer la conservation) et activités génératrices de financement. Tous les documents techniques, notamment ceux publiés par l'UICN au niveau mondial dans le cadre de la gestion des Aires Protégées, préconisent le tourisme comme l'une des sources d'autofinancement des AP permettant de réduire la part budgétaire qui revient théoriquement à l'État de fournir pour protéger ces territoires classés au niveau national et sur lesquels les conventions internationales signées s'appliquent.

5.3.2. Conclusions

Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, **organisées par critère d'évaluation.**

Conclusions relatives à la Pertinence

« Dans quelle mesure les objectifs de l'action de développement correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, et aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds » ?

Résumé des conclusions sur la pertinence

Il apparaît **qu'il y a convergence et cohérence des objectifs** des projets avec les constats relevés dans l'analyse contextuelle. L'ensemble des interventions du programme vise à conserver les valeurs environnementales et culturelles fragiles dans les deux zones éco-climatiques, qui sont intéressées chacune par un résultat spécifique. **La théorie du changement du programme en évaluation donne une description cohérente de la manière dont les résultats contribuent aux objectifs assignés.**

Conclusions sur la pertinence liée au Programme

La pertinence mesure si les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne l'adéquation du programme avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et après exécution, lors de son évaluation. La pertinence générale concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par les programmes répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels d'une part, comment ils s'alignent aux politiques et stratégies de référence d'autre part.

L'ensemble des activités déployées par les composantes APEF sont globalement pertinentes, au niveau de leurs objectifs et résultats attendus en fonction :

- Des ODD ;

- Des pressions sur les écosystèmes et du changement climatique ;
- Des pressions sur la faune (braconnage plus ou moins militarisé) ;
- Des pressions foncières et de la croissance démographique incitant à l'envahissement des AP ;
- Des besoins locaux de développement (exploitations durables, sécurisation alimentaire) ;
- Des stratégies nationales liées à l'environnement (notamment sur la biodiversité, le changement climatique) ;
- Des engagements internationaux (conventions) ;
- Des conditions difficiles des contextes du développement durable ;
- Pour ce qui concerne l'articulation conservation/développement durable et notamment l'agriculture) au regard des priorités de l'action extérieure de l'Union basé sur la nouvelle stratégie de la biodiversité de l'Union (5).

Pour évaluer les autres niveaux de pertinence générale nous proposons de structurer la réponse sur les questions suivantes.

Quelle est la pertinence actuelle des objectifs initiaux.

Malgré la relative efficacité des actions en cette évaluation à mi-parcours, les problèmes à résoudre identifiés préalablement aux mises en route sont toujours d'actualité en raison de la permanence des menaces qui pèsent sur les aires protégées. On est face à **une permanence de** certains éléments qui ont justifié la mise en œuvre des activités du programme APEF cet induit **la permanence de la pertinence** des objectifs qui restent encore à atteindre et des résultats, il est donc nécessaire que l'on continue à intervenir pour les conserver.

L'adoption d'une approche paysage en matière de conservation s'inscrit dans une logique de changement de paradigme des interventions visant à mieux répondre aux objectifs concurrents de conservation de la nature et d'activités économiques.

Quel est le degré d'adéquation d'une activité d'aide avec les besoins des groupes cibles et les priorités et politiques du bénéficiaire et du donneur ?

L'adéquation entre les interventions et les priorités et politiques des institutionnels (bénéficiaire et donneur) est très forte. La pertinence des interventions par rapport aux besoins de conservation est bonne aussi (on note néanmoins une lacune de connaissance sur le statut des espèces les moins suivies et les moins charismatiques, ce qui serait nécessaire pour embrasser la diversité biologique). La pertinence vis-à-vis des besoins de développement des populations riveraines des AP reste à développer sinon définir, en raison de divers défis et difficultés (conciliation entre demandes immédiates et besoins collectifs de développement durable, entre besoins et attentes de groupes en rivalité ou conflits réciproques, entre développement et conservation des aires protégées, défis en matière d'identification des besoins, d'écoute des attentes, représentations et logiques des acteurs souvent dispersés dans l'espace, méfiants ou même hostiles envers les organismes de conservation, culturellement éloignés, et parfois inapprochables ou engagés dans des stratégies d'opposition ou de revendications). L'approche participative est bien développée dans le programme APEF dans un but de mobilisation et l'adhésion des communautés aux objectifs et finalités de la conservation mais aussi pour les communautés de créer leur propre développement (ex. Conseil de Gouvernance au PNZ et pour la RNCE).

La continuation de la mise en œuvre est-elle motivée pour la suite ?

La continuation de l'évolution des situations de gouvernance d'une part et des situations de risque sur les AP d'autre part, implique la continuation des activités sur tous les sites évalués afin de consolider les résultats (nous en sommes pour certains seulement à la fin de la phase d'installation) qui ne peuvent s'affirmer que dans le long terme. Cela sous condition du respect des engagements mutuels des partenaires et la limitation de la remise en cause anticipée des mandats qui trouble la fluidité des mises en œuvre. A cela s'ajoute un autre point fort de pertinence à continuer les appuis,

5 (Stratégie de l'UE en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 - Ramener la nature dans nos vies/actions extérieur de l'union).

celui qui concerne les faibles capacités techniques et financières mobilisables en interne par l'État pour protéger et valoriser son patrimoine E et C (PPP). En effet ces domaines ne sont pas prioritaires dans l'affectation des budgets de l'État bien que l'environnement et les AP aient été marqués comme des éléments d'importance par le gouvernement.

Les activités et les produits du programme sont-ils conformes à sa finalité générale et aux objectifs qui lui ont été assignés au démarrage ?

Très généralement la réponse est affirmative pour différentes composantes du programme. Aucune activité n'est pas conforme à la finalité générale du programme.

Les activités et les produits du programme sont-ils bien adaptés à l'impact et aux effets recherchés dans les objectifs initiaux ?

Étant donné que les opérateurs jouissent heureusement d'une liberté dans la définition de leurs activités (liberté qui est d'ailleurs inhérente à l'un des importants avantages attendus des PPP), ils sont en mesure d'ajuster les activités en fonction des contraintes et besoins locaux. Cependant une autre conséquence de leur relative autonomie est que la pertinence du programme (défini au niveau de l'UE) ne se traduit pas automatiquement par une pertinence des actions de terrain (définies au niveau des opérateurs privés) où les arbitrages et compromis sont souvent difficiles. Les évaluateurs ne disposent pas de l'information leur permettant d'éventuellement critiquer les choix des opérateurs (nécessairement bien mieux informés des réalités locales), mais ils peuvent attirer l'attention sur (a) le caractère inévitablement incomplet et partiel de leur connaissance des besoins, (b) l'opportunité d'une forme de contrôle démocratique ou d'implication des populations concernées ou de leurs représentants dans les décisions stratégiques de développement (c'est donc en encouragement aux plateformes de concertation et mise en participation déjà en place (CPA, Conseils de gouvernance) et (c) sur l'importance d'anticiper les risques d'effets négatifs des options prises (notamment effets croisés entre conservation et développement ou risques de réactions futures, voir notamment les impacts des remontés biologiques de certaines espèces impactant les populations périphériques, pour le PNZ c'est pour bientôt sinon même maintenant, pour la RFSM lorsque la restauration sera en cours et bien avancée.)

Pertinence envers les ODD

Le programme est en cohérence, dans son ensemble ou en partie ou en partie avec certains ODD, c'est le cas de :

- ODD 1 « éradication de la pauvreté » ;
- ODD13 « lutte contre le changement climatique »,
- ODD15 Vie Terrestre : « Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité ». Notamment les points :
 - 15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction ;
 - 15.6 Favoriser le partage juste et équitable des bénéfices découlant de l'utilisation des ressources génétiques et promouvoir un accès approprié à celles-ci, ainsi que cela a été décidé à l'échelle internationale ;
 - 15.7 Prendre d'urgence des mesures pour mettre un terme au braconnage et au trafic d'espèces végétales et d'espèces protégées (et s'attaquer au problème sous l'angle de l'offre et de la demande) ;
 - 15.9 D'ici à 2020, intégrer la protection des écosystèmes et de la biodiversité dans la planification nationale, dans les mécanismes de développement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté (et dans la comptabilité) ;

- 15.à Mobiliser des ressources financières de toutes provenances et les augmenter nettement pour préserver la biodiversité et les écosystèmes et les exploiter durablement ; c'est notamment l'objectif de la création de l'agence et du fonds fiduciaire.
- 15. c Apporter, à l'échelon mondial, un soutien accru à l'action menée pour lutter contre le braconnage et le trafic d'espèces protégées, notamment en donnant aux populations locales d'autres moyens d'assurer durablement leur subsistance.

Conclusions sur la pertinence liée à certains résultats :

Pertinence du Résultat 1 : « mise en œuvre via les 2 DP y compris le contrat de l'AT appuyant la coordination à N'Djaména et dans les provinces » et de renforcement institutionnel au niveau central. Ce premier résultat concerne les activités de coordination (cellule de coordination), de mise en opérationnalité du programme (appuis institutionnels). Du fait de la nature complexe du programme (plusieurs composantes intervenant en différentes zones géographique et mis en œuvre par différents opérateurs) il est donc tout à fait pertinent qu'une cellule de coordination soit mise en place pour coordonner ces différentes composante vers l'atteinte de l'objectif spécifique du programme, en revanche la pertinence de donner à cette cellule intégrant de l'assistance technique un mandat de renforcement des structures et politiques nationales l'est moins. Peut-être aurait-il été mieux de distinguer l'appui aux structures d'État (y compris via une assistance technique) de la cellule de coordination générale du programme et en faire ainsi une composante à part. Mais cette remarque de pertinence n'enlève rien à la pertinence générale de la R1 qui remplit un mandat et développe des activités qui vont dans le sens de l'atteinte de l'objectif spécifique du programme et des Résultats 2 et 3 qui en composent les volets opérationnels de terrain.

Pour ce qui est du Résultat 2 : Les interventions sur le site historique du PN Zakouma, permettent de capitaliser les acquis (Le PNZ en tant qu'aire protégée a bénéficié des appuis de l'UE : Phase de réhabilitation, CESET, CURESS I et CURESS II). En effet, après la clôture du projet CURESS II en juin 2010, la 1ère phase du PPP (2011-2016) gérée par APN a bénéficié du financement du 10ème FED tout comme le deuxième quinquennat du PPP (2017-2021) à travers le programme APEF du 11ème FED afin d'embrasser la gestion de l'ensemble de l'écosystème fonctionnel avec l'incorporation des zones limitrophes.

Pour ce qui est du Résultat 3 : La RNCE permet de satisfaire aux engagements de l'Etat Tchadien envers l'UNESCO dans le maintien de l'intégrité de la Valeur Universelle Exceptionnelle du site du Patrimoine Mondial. Il s'agit en particulier d'articuler la conservation et le développement local à l'intérieur même de l'Aire Protégée créée (gestion des points d'eau, gestion des pâturages, développement du tourisme, gestion-production des systèmes oasiens,). Ainsi la RNCE allie conservation des patrimoines et développement socio-économique de l'Ennedi et l'ensemble des droits d'usage des communautés locales est conservé, dans la mesure du respect des patrimoines naturels, culturels, archéologiques et paysagers. Cette approche est assez novatrice et originale et mérite attention particulière du fait des valeurs esthétiques et paysagères uniques au monde et reconnue internationalement. Il y a un particularisme des interventions dans la RNCE sur le caractère culturel et paysager du site, les interventions sont donc pertinentes **pour protéger ces valeurs patrimoniales culturelles** (archéologiques) **exceptionnelle**, faiblement **documentées et peu valorisées**.

Contrainte à la pertinence : La renégociation anticipée des PPP qui est en cours représente un **risque sérieux** pour l'efficacité et l'efficience pour la continuation du programme. Ce qui risque d'affaiblir **la pertinence** à lui donner suite.

Conclusions relatives à l'efficacité

Dans quelle mesure les objectifs de l'action de développement ont-ils été atteints, ou sont-ils en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ?

L'efficacité est généralement **érodée par le** domaine des contraintes : toutes les composantes ont été plus ou moins confrontée au COVID, aux difficultés de logistique, à la difficulté de garder du personnel en situation difficile, à des retards de versement. L'opérateur APN est quant à lui particulièrement confronté à des **pressions sur l'intégrité de son mandat** contractuel, l'UICN et

APN Ennedi à la défection de partenaires, le Résultat 3 par les conditions de sécurité dans le Tibesti.

Résumé de la conclusion sur l'efficacité

L'efficacité de la mise en œuvre est en générale plutôt bonne en prenant en compte le vaste tableau des contraintes et les difficultés enregistrées par les initiatives de ce secteur dans le passé. Ce constat est néanmoins contrasté par les grandes variations dans la qualité et les taux de réalisation entre composantes et entre les activités au sein des composantes.

Conclusion sur l'efficacité

L'efficacité globale des trois résultats est reconnue comme bonne par la majorité des partenaires (tutelles, partenaires privés, autorités locales, et même parfois société civile), elle est liée :

- Aux volumes financiers conséquents investis et pour le PNZ à la durée du soutien de la part de l'UE ;
- Au professionnalisme de la LAB, militarisation (6) dans les PPP ;
- A l'allongement dans le temps des appuis sans problème d'interphase dans les PPP pour le PNZ ;
- A l'effet attractif pour les autres bailleurs (on le voit dans le PNZ mais également dans la RNCE) ;
- A la concentration géographique des interventions (et des budgets) sur quelques sites (on évite ainsi le saupoudrage).

L'efficacité, les interventions de R1, R2 et R3 ont produit des effets appréciables quoique souvent limités par les facteurs externes (vois domaine des contrainte exposé ci-dessus), Abstraction faite de ces contraintes et prenant en compte les difficultés contextuelles, l'efficacité peut être qualifiées de globalement bonne (en considérant que les résultats les plus faibles n'ont pas totalement paralysés certaines avancées).

Cependant la gestion est trop peu orientée vers les résultats. **La méconnaissance des situations initiales** (qui interdit une évaluation objective et rationnelle) et les incertitudes sur l'avenir handicapent la définition de résultats attendus précis et les niveaux cibles de leurs indicateurs. Les rapports se centrent encore sur la mise en œuvre d'activités (indicateurs d'activité). Les indicateurs de résultats (intentionnels) sont peu suivis (hors volet conservation).

Efficacité pour : SOSSIF et le consortium, dont SOSSIT, UICN, APIL et APIDEL. Cette composante opère dans un système de contraintes logistiques, sécuritaires et organisationnelles exceptionnelles. L'accès au site par la route depuis la capitale prend 3 jours et nécessite des mesures de protection spécifiques. Les actions menées, elles aussi, sont particulièrement ambitieuses. Les systèmes productifs à restaurer sont issus de procédés anciens, fortement dépendent à un accès à l'eau incertain et lié à des systèmes sociaux qui n'ont pas été en mesure de les conserver.

De plus, le montage du projet et la distribution des tâches entre les membres du consortium impose des interdépendances entre les activités qui nécessitent une planification et une exécution d'une coordination exceptionnelle. Une partie de ces contraintes est atténuée par le choix judicieux d'acteurs locaux du développement qui disposent de la capacité technique, de l'expérience et de la connaissance des terroirs ciblés. Néanmoins, les réalisations des Extrants 2 et 3 n'ont donc pas débuté ni pour Ounianga, ni pour Borkou/Tibesti. L'extrait 1 est en cours mais pose des problèmes de due diligence (plan de gestion sans concertation, présenté en version finale aux acteurs). Le consortium a mis plus de 6 mois à se mettre en place et à démarrer les activités. La mise en œuvre est marquée par un très important retard dans la mise en place des outils de décision et de gestion de plusieurs des sites, en particulier des plans de gestion ainsi qu'une importante analyse de situation

⁶ La militarisation (dont l'appui des brigades spéciales à différents niveaux) peut avoir des effets pervers notamment sur la considération des populations locales envers le parc (avis de perte de souveraineté, augmentation des conflits entre populations et agents du parc, etc.) Ce facteur doit être pris en compte dans PNZ et RNCE avec une forte différenciation à faire entre « écovigilance » (en relation avec la population ou les touristes, pour les formations et sensibilisations) et « les gardes de type rangers » en charge de la LAB et surveillance, en uniforme et armés. Ces deux corps de métier mériteraient d'avoir des mandats distincts et des « visibilités différentes. C'est en partie le cas dans le PNZ à voir comment la RNCE va évoluer sur ce sujet.

du Tibesti. Ces retards ont entraîné une adaptation de la part des opérateurs de terrain qui ont finalement exécuté des aménagements de manière ad hoc, en se basant sur leurs propres diagnostics. Nous n'avons pas pu constater ces réalisations de visu mais d'après APIL, certains objectifs tels que les quantités de palissades on même était largement dépassés.

Par ailleurs, le montage et la répartition des rôles au sein du consortium pourraient aussi être à l'origine de retards dans la mise en œuvre. D'une part, la signature d'une convention interne aurait été à l'origine d'un délai dans les versements initiaux. Étant donné que cette convention intervient alors que le consortium est déjà construit et que les membres ont la réputation d'avoir déjà une habitude de collaboration, ce délai peut difficilement se justifier. Par ailleurs, la répartition des tâches entre SOSSIT, APIL et APIDEL semble s'être faite sur une base équitable plutôt que dans la logique d'action et de compétences. Cette interdépendance semble aussi être la source de dysfonctionnements et de retards liés aux difficultés, pour les codemandeurs, à mobiliser les ressources financières de manière adéquate.

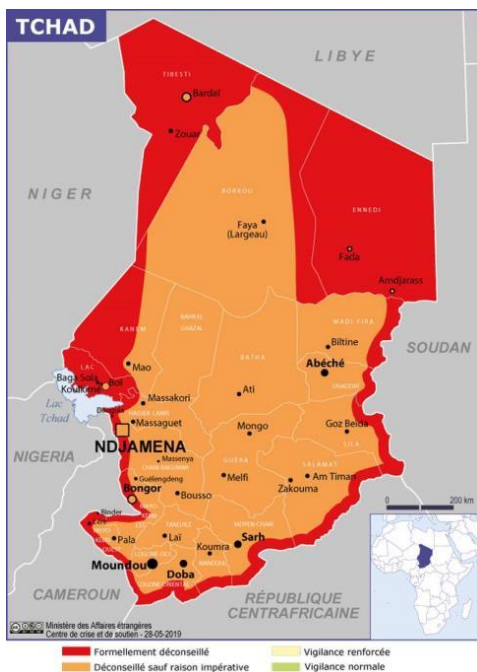
De plus, la nature des activités budgétisées montre plusieurs déséquilibres. Nous notons que les réalisations concrètes se montent au total à environ 300,000 euros soit 10% du total. Elles sont principalement de la remise en état de systèmes productifs, irrigation, subvention de semences qui paraissent loin des objectifs écologiques affichés par APEF. De plus, ils ne financent qu'une partie des besoins, puisque les diagnostics établis par les codemandeurs vont bien au-delà des réalisations et à mi-parcours, alors que ces appuis sont déjà exécutés, SOSSIF porte quand même plus de 30% des dépenses, dont le taux se monte à env. 30%. Ce déséquilibre traduit des questionnements importants sur l'efficacité du projet d'une part à mettre en œuvre les activités prévues et d'autre part, l'efficacité des activités à préserver les écosystèmes oasiens fragiles.

Enfin, l'ensemble du suivi du cadre logique n'est pas réalisé. Les situations de base n'ont pas été établies avant les réalisations. Certaines études diagnostiques préalables ont été réalisées avant le projet, mais elles n'ont pas été identifiées comme document pour établir la situation de base.

Efficacité pour APN à Ennedi : Le programme se met en place dans un contexte peu habitué à accueillir de grands projets et des bailleurs importants. Il s'agit d'ailleurs du premier investissement dans la gestion de ce site du patrimoine mondial. L'enclavement, les distances, les divisions politiques, la faible capacité d'absorption des partenaires locaux, le climat et les pratiques locales fortement ancrées dans des traditions anciennes participent au défi que relève APEF à Fada.

Le partenariat avec l'Université Italienne *La Sapienza* mentionné dans le document de projet, qui visait à développer les valeurs archéologiques, ne semble pas s'être concrétisé, laissant APN avec la tâche d'identifier et de mobiliser de nouvelles expertises, ce qui était en train de se faire au moment de l'évaluation de terrain.

La mise en place des activités touristiques fait face à des contraintes plus importantes. Les désaccords politiques entre les différents ministères, le manque de compréhension des engagements de l'état et du rôle du projet (une aire protégée a toujours mandat de gérer ses activités touristiques), les difficultés de collaboration avec les services publics idoines sur place et à la capitale ainsi qu'avec les opérateurs privés, les restrictions de voyages de l'Ambassade de France (voir image ci-dessous), l'ensemble se déroulant dans un contexte de pandémie de la COVID19 qui impose des restrictions de voyages internationaux de manière peu prévisibles, laissant peu d'espace pour des réalisations concrètes, pour donner la mesure du marché touristique potentiel ou pour générer des revenus significatifs.



Conseils aux voyageurs, Ambassade de France.
Fada au Nord-Est est en rouge.

<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/tchad/#securite> Le 16 Février 2021

Nous constatons sur site que la mise en place effective de **l'équipe** est en cours avec une cinquantaine de personnels déjà opérationnels. Le recrutement des agents qui supervisent les activités communautaires est en cours. Les cadres d'APN semblent avoir pris les contraintes et les aspects communautaires au sérieux et paraissent sur la bonne voie pour développer un programme durable.

Des plans détaillés pour les **investissements structurels** sont en place. APN a réhabilité le local du jardin communal de Fada, cible des actions de formation au maraichage et a connecté le réseau d'irrigation. La base de vie, imposante et fort bien organisée, est en construction. Un atelier de 1000 m² comprenant un atelier mécanique, un atelier de soudage, un atelier bois-plomberie, un grand magasin de stockage, un local

technique, une réserve de 10,000 l de carburant (en prévision), une réserve de 43,000 l d'eau, deux forages solaires, une case traditionnelle modèle. Ces services disposeront d'un ensemble eolien+solaire (acquis en train d'être acheminé).

Le **suivi écologique** est effectif. Inventaires aérien 2016 et 2019. Piégeages photographiques déjà réalisés et en cours, un recensement ornithologique pour les oiseaux d'eau, les rapaces, contributions à l'atlas des oiseaux. Future mise en place d'une station de capture/bagage. 5 colliers sur des mouflons et 5 sur des gazelles Dorcas ont été posés entre février 2020 et janvier 2021. De même, il a été procédé à un échantillonnage génétique sur les crocodiles. Mise en place de bases de données génétiques en lien avec le programme *Genoscape* de l'Université de Stanford. Un programme de télédétection pour le suivi des grands mammifères avec l'Université de Gembloux est également en cours d'élaboration. A cela s'ajoute les analyses des peuplements végétaux ont débuté en février 2021, en partenariat avec l'Université de Gembloux pour mettre en place des méthodes de suivi télémétriques des impacts de troupeaux autour des points d'accès à l'eau.

Les **actions de conservation** sont très avancées. Elles se construisent sur d'une part les capacités opérationnelles d'APN (dont c'est le cœur de métier) et d'autre part sur les synergies avec les autres projets d'APEF et le projet Oryx. Ces actions de conservation sont le suivi de la reproduction des autruches à Zakouma avec localisation aérienne, pièges photo, drones, la mise en place de programmes d'échanges, de réintroduction et de renforcement de populations pour les crocodiles, les autruches, les oryx et les addax. Les synergies qui facilitent la mise en œuvre de ces actions incluent en particulier la mise en commun des moyens techniques et logistiques (outils de gestion, de suivi-écologique, formations et séjours d'échanges, partage des moyens logistiques et des expertises) et la mise à disposition d'individus des espèces en danger en cours de réintroduction ou translocation (oryx, addax, autruche). Cette mise à disposition constitue non seulement une économie de moyens et de temps très importante, car elle évite à la RNCE de devoir trouver des sources de ces espèces dans les fermes privées ou les zoos à l'étranger, de devoir négocier les conditions d'import et d'obtenir les autorisations, d'identifier les experts. Mais ces synergies démontrent aussi **les bénéfices du fonctionnement en réseau et constituent à ce titre un cas d'étude qui devrait être publié et faire partie des meilleures pratiques** qui constitueront le socle du fonctionnement de la future agence Tchad-Nature.

Le lien avec les populations semble se construire : les accords communautaires, avec la mairie sur les groupements maraichage et avec des ONG locales sont signés. Les mécanismes d'identification des besoins et de redevabilité se mettent en place ou sont déjà fonctionnels : Les Comités de Gouvernance sont tenus. Plusieurs études socio-économiques ont été réalisées ou sont en cours de

réalisation, y compris une étude socio-économique sur l'Ennedi-Ouest, une étude anthropologique sur l'utilisation du Guelta d'Archei (source d'eau permanente) par la communauté et une étude de situation de référence pour l'éducation environnementale. Ces études sont destinées à identifier les besoins et les risques pour mettre en place un plan opérationnel, mais elles permettraient aussi d'établir une situation de référence pour le suivi des indicateurs des effets du programme (cadre logique).

Des actions communautaires sont déjà mises en œuvre ou prévues, telles qu'une étude de référence et d'identification des besoins, des appuis à 11 écoles, des formations et des subventions d'enseignants, des actions d'alphabétisation de femmes, un jardin maraîcher pilote.

Nous soulignons que l'ensemble des études situationnelles utilisées pour l'identification des besoins et la planification, les inventaires et dénombrements de faune, les accords et les structures de concertation mises en place constituent les éléments nécessaires pour établir la situation de référence afin de réaliser un suivi effectif du projet ET de mettre produire un plan de gestion (PAG) dont un draft devrait être disponible en fin de phase de financement.

Efficacité pour GEFZ - APN : les deux contrats de sont coordonnés par la même hiérarchie. Ils disposent d'une structure opérationnelle qui est en place depuis plus de 10 ans ainsi que de plus de 20 ans d'expérience de collaboration entre les communautés locales, l'Etat et l'UE. Le tableau des contraintes, s'il est riche, est donc bien maîtrisé. Les résultats montrent plus de 5,000 touristes par an et un secteur à 50% bénéficiaire, plus de 300 employés, des populations animales en hausse constantes, aucun éléphant braconné en 5 ans. Ces résultats se diffusent dans le pays, puisque l'AFD souhaite financer un accord PPP dans un autre site, Ouadis Rimé/Achim, Siniaka-Minia et l'Ennedi bénéficient des translocations d'animaux sauvages, la gestion du parc Zakouma s'étend maintenant à l'Aouk et à Siniaka-Minia avec de nouveaux financements.

La principale contrainte que nous avons pu constater est la remise en question par l'état de l'accord PPP de délégation de gestion de Zakouma et de l'Ennedi. L'État souhaite revenir sur la délégation de gestion (pour s'engager vers un accord de cogestion ?) des activités de tourisme et veulent ajuster les efforts de transferts de compétences. Au-delà de l'incertitude qui ralentissent la prise de décision, des surcoûts liés aux négociations, ces désaccords représentent un risque fondamental pour la présence d'APN dans le pays et des investissements de l'UE dans les AP.

Les décaissements sont très déséquilibrés sur la première subvention avec plus de 90% de décaissement sur les RH qui représentent déjà 41% des coûts directs de l'action. Les lignes d'activités oscillent entre 40 et 50% pour un total d'environ 70%. Ce décalage trouve difficilement son explication dans une mauvaise gestion ou dans des contraintes non planifiées. APN d'après l'accord qui le lie à l'état doit disposer de fonds suffisant pour continuer son exploitation et compenser les besoins en coûts de RH jusqu'à la fin du projet. Néanmoins, il est important d'établir si les besoins en équipements ou si la capacité d'absorption n'a pas été surestimée, en particulier avec l'arrivée d'un fond complémentaire sous la forme d'une deuxième subvention APEF.

Cette deuxième subvention APEF vient en effet compléter les ressources disponibles pour GEFZ et vise à développer des synergies en Zone Périphérique via des actions communautaires. Les activités des deux subventions devront donc opérer en synergies ensemble et avec d'autres financements. Le fait qu'à présent, les cadres opérationnels ne semblent pas différencier les sources de financement dans leurs décisions ou les modalités de mise en œuvre de leurs activités montrent en tous cas que les synergies sont pilotées à un niveau de coordination central.

De fait, l'ensemble des réalisations avancent de manière satisfaisante et on constate une montée en puissance des résultats de conservation et des capacités opérationnelles. Des retards sur Siniaka-Minia ont peut-être marqué la phase initiale, mais nous observons la reprise d'une forte dynamique (sensibilisation, collaborations, personnel, base, installation, translocation, pistes). Enfin, le succès sur les activités communautaires mérite d'être souligné en général pour GEFZ.

L'acceptabilité sociale d'APN et l'information de l'ensemble des acteurs semble très bonne. L'approche Camp Dari et les visites de membres de la population qui sont subventionnées sont performantes pour le soutien public. Plus de communication au sein des bénéficiaires et des

employés sur les bénéfices apportés pourraient contribuer à consolider une alliance autour d'APN et plus généralement une encore meilleure acceptation sociale et compréhension des logiques d'interventions des activités de gestion du GEFZ.

Le suivi des réalisations du projet est principalement réalisé avec un outil interne lié au plan d'affaire APN, avec des indicateurs composites parfois complexes et qui reflètent autant les réalisations que les effets. Le lien avec le suivi et la valorisation des expériences et des leçons apprises au niveau de la cellule de coordination **reste à faire**.

Efficacité pour UICN sur GEFZ, (structure décisionnaire de gestion basée au Cameroun) : Ce contrat a fait l'objet d'un premier montage en consortium qui n'a pas pu aboutir, puis d'un second montage avec 5 codemandeurs qui a été signé en Juin 2020. Depuis, la mise en œuvre est marquée par des délais dus à des signatures d'accords internes, d'introductions officielles aux autorités, de transferts de fonds aux codemandeurs, de recrutement et de mise en place de l'équipe. Le projet sera piloté à distance par une équipe régionale basée à Yaoundé, avec une intention de la part de l'UICN d'ouvrir un bureau national à N'Djaména. Il paraît évident que les ressources du projet devraient être mobilisées de manière accélérées et de se concentrer sur la zone ciblée par l'action puisqu'un pilotage par un bureau en capitale ne peut rester qu'administratif et non opérationnel.

La structure qui se dégage avec une coordination à Yaoundé, un bureau national à N'Djaména, un seul agent de terrain recruté pour le projet, deux véhicules et une équipe de projet légère composée d'un agent de suivi, d'un agent de communication paraît peu efficace pour coordonner les activités de 4 codemandeurs sur une si vaste étendue. La mise en collaboration déjà en cours avec le schéma GEFZ dont APN tient maintenant le lead semble encourageants. Mais la cellule nationale de coordination devra faire un suivi très détaillé des synergies mises en œuvre entre UICN et APN afin de s'assurer que les temps qui reste sur le projet puissent profiter à la dynamique territoriale.

Efficacité pour la Cellule de Coordination et l'AT : D'après nos entretiens avec les responsables de l'état dans le domaine de l'environnement, nous constatons que la Cellule de coordination et le programme APEF en général sont perçus comme un secteur à part entière de la Direction de la Faune et des Aires Protégées. APEF apparaît être reconnue comme porteur des réformes du secteur public ainsi que comme un soutien sur des actions ad hoc soumises soit par la Cellule, soit par le ministère soit par des partenaires.

Néanmoins, dans le fonctionnement, une grande partie de la mise en œuvre des activités dépend des directions techniques nationales qui relèvent de logiques très éloignées des impératifs de résultats des projets. Ce contraste nécessite de la part de l'AT de planifier et d'avancer sur plusieurs axes en même temps pour éviter d'accumuler plus de retard. Le résultat en est donc une demande de prolongation de 18 mois du contrat ainsi que de fréquents ajustements de lignes budgétaires sur le devis programme.

Les activités A2 et A3 couvrent le renforcement organisationnel au niveau national, y compris la conservation et la LAB et l'appui à la gouvernance et coordination trans-sectorielle. Ces activités ne font pas l'objet d'une planification détaillée bien que certaines soient déjà exécutées et terminées telles que :

1. La préparation de la stratégie LAB pour la RFBL : terminée en octobre 2019, rapport final disponible, dont nous n'avons pas pu en ressortir les coûts.
2. L'appui à l'étude « Expertise internationale pour établir l'état de lieux de la lutte anti-braconnage (LAB) au Tchad et élaborer des propositions d'actions urgentes et de renforcement dans le cadre du programme APEF ».
3. Subvention à Noé et WFC pour la protection aérienne de la RFBL (qui représente 20% du budget activité total): terminée en mars 2020, rapport final disponible.

Une partie de ces activités est mise en œuvre de manière ad hoc avec les services techniques du ministère et une autre partie fait l'objet de subvention. Certaines autres n'ont pas encore été mises en œuvre.

Les activités pour le renforcement du financement durable n'ont pas non plus été abordées à part la mention d'un possible fond fiduciaire pour financer l'agence Tchad-Nature. Il reste encore beaucoup à faire pour mieux comprendre la contribution du tourisme, de la grande chasse et de l'agroforesterie/agro écologie dans le financement de la conservation. De nombreuses voies n'ont pas été exploitées, telles que le marché des crédits carbone, les fondations privées, les collaborations avec le GEF et les autres sources de financement de la conservation (subventions régionales de bailleurs bi ou multipartites, BIOPAMA et autres).

La cellule est chargée de la mise à jour du cadre législatif, en charge de la construction de l'agence Tchad-Nature, de la mise en œuvre d'outils de financement durables des AP. Nous constatons des avancées concrètes dans la plupart de ces domaines : L'adaptation de la loi 14-08 est en cours, les concepts pour l'agence en charge de la gestion des AP sont diffusés et largement plébiscités. Néanmoins, nous avons constaté que les réformes concernant la loi 14-08, les décrets concernant la création de l'agence, les outils administratifs et de classement portés par les opérateurs ne sont pas concrétisés. Les outils de financement durables n'ont pas été abordés, en particulier, aucune action concrète de préparation du fond fiduciaire n'a été engagée. En effet, la mise en place d'une telle structure relève d'un processus très bien décrit mais qui est très technique et très long et qui commence généralement par une étude de faisabilité qui identifiera les réformes législatives à appliquer que la démarche puisse s'engager et aboutir dans blocage.

D'après les TdR de l'assistance technique à long terme, la cellule est chargée d'assurer le pilotage de l'ensemble des activités du programme APEF. Ce pilotage couvre l'ensemble du suivi. La présence d'un chargé de suivi le confirme. Dans un premier temps, nous avons constaté que 3 réunions de suivi (CSO) et un seul comité de pilotage (COFIL) ont eu lieu. Les CSO se concentrent sur les cadres de résultats des opérateurs, c'est-à-dire le suivi du taux de réalisation activité par activité, correspondant à un suivi opérationnel partiel. Dans les cadres de résultats que nous avons pu avoir, nous avons pu mettre en lumière des erreurs (par exemple des activités indiquées à 100% de réalisation **mais qui sont en fait toujours en cours sur le terrain**), des mises à jours non-réalisées (des activités abandonnées sont encore dans le cadre de suivi, de nouvelles activités n'y figurent pas), des sous-activités très importantes au niveau des résultats du programme qui pourraient faire l'objet de communications spécifiques n'y figurent pas, les sources de vérification ne sont pas mises à jour. Le suivi du cadre des résultats est nécessaire mais insuffisant.

Ce suivi opérationnel doit mener à des réactions de la part de la Cellule ou à des communications spécifiques à l'endroit de l'opérateur et/ou de la DUE afin de mettre en place de mesures correctives. Si nous avons pu consulter les rapports de deux réactions de ce type face à des retards et des difficultés, nous constatons que ces deux réactions étaient insuffisantes et n'ont pas donné lieu à des corrections effectives. Nous constatons aussi que de nombreuses situations de retard et difficultés de mise en œuvre n'ont soit pas été détectées soit n'ont pas donné lieu à des réactions suffisantes pour les corriger ou les rattraper. L'accompagnement du programme doit inclure le suivi des réalisations. Mais pour répondre à un besoin de communication avec l'état, les bailleurs, les partenaires et le public, **un tableau unique, agrégé, simplifié pourrait être utile.**

L'accompagnement inclus aussi le suivi des effets à l'aide du cadre logique. A présent, le cadre logique agrégé au niveau programme n'est pas mis à jour. Les indicateurs, dans leur grande majorité, ne sont pas cohérents avec un suivi des effets des investissements. Ils sont souvent formulés comme des actions ou comme des résultats. Parfois redondants entre sections/composantes. Beaucoup ne sont pas réalistes, en général parce qu'ils ne sont pas mesurables. Les cibles sont presque toutes formulées de manière inadéquate, nombreuses sont incohérentes avec leurs indicateurs. Les sources ne sont pas clairement identifiées et ne sont pas mises à jour. Nous pouvons mettre à disposition (sous format Excel) un fichier du CL qui souligne une grande partie des anomalies détectées.

Les situations de références ne sont pas documentées. La plupart n'existent pas au niveau des projets et ne sont pas prévues dans le plan de travail. La formulation des études de références pour la compilation des situations de référence relève bien sur des projets individuels. Néanmoins, il nous semble cohérent que la cellule soit chargée de vérifier la bonne mise en place des outils de suivi des projets individuels et en particulier d'accompagner les opérateurs dans leur bonne application.

L'accompagnement doit aussi comprendre **la mise en place d'une base de données documentaire** pour l'ensemble des réalisations et des documents techniques de tous les opérateurs. Il pourrait aussi inclure le suivi de la recommandation émise par les conseils de gouvernance, la gestion des connaissances, leur capitalisation et l'identification et la diffusion des meilleures pratiques.

La gestion **des Connaissances issues des expériences du programme APEF est une valeur primordiale de l'investissement**. En situation, la mission a trouvé que ces connaissances ne sont pas identifiées, centralisées, transférées sur des médias adéquates pour leur dissémination, ni mises à dispositions du public, ni ajoutées aux connaissances générales issues des autres projets environnementaux au Tchad. A la fin de la mise en œuvre (fin du programme), les expériences des opérateurs doivent être synthétisées dans un exercice de capitalisation. Nous n'avons pas pu trouver de préparation allant dans ce sens.

Ces outils et ces pratiques vont fonder le socle organisationnel sur lequel l'agence Tchad-Nature va bâtir ses standards et ses procédures. Il est donc primordial de les instaurer comme culture organisationnelle déjà à ce stade, afin de perpétuer les acquis issus de ces investissements. La dissémination des expériences acquises lors du programme APEF pourrait être stimulée par la cellule, par exemple en recueillant des cas d'études pour les différentes plateformes telles que les newsletters des différentes commissions UICN, la plateforme PANORAMA. Les données biodiversité devraient être partagées avec l'Observatoire des AP de la COMIFAC.

Étant donné la structure de la cellule, composée en particulier d'une assistance technique très importante, d'un équipier suivi-évaluation et d'un équipier pour la communication tous deux à temps plein, ces retards dans la gestion du programme ne trouvent pas d'explication qui permette qu'ils perdurent et soient constatés, à nouveau à la fin de cette phase programme.

Un second axe qui, d'après nos analyses, n'est pas assez développé est celui des coordinations provinciales. **Nous avons trouvé le montage original et prometteur**. Il a pour but de faciliter les échanges entre les opérateurs d'APEF intervenant localement, les projets de divers secteurs (et autres bailleurs), les autorités locales et les représentants des communautés et de la société civile afin d'améliorer les synergies, complémentarité et cohérence entre les interventions. Hélas, dans sa mise en œuvre, nous avons pu observer beaucoup de confusion dans le rôle et les tâches, les coordinateurs provinciaux eux-mêmes n'ont pas une idée claire ni de leurs prérogatives, ce qui est attendu d'eux, ni des procédures de mobilisation des fonds. D'après notre compréhension, l'AT2 devrait jouer un rôle de renforcement des coordinateurs provinciaux, de les appuyer et d'articuler leurs missions et leurs réussites au niveau de la cellule, soit dans le suivi ou dans les apprentissages ou encore en actionnant les leviers politiques nécessaires aux niveaux des ministères et des bailleurs pour améliorer les synergies locales. Une reprise en main pourrait éviter les interactions négatives à ce niveau et permettre de rattraper les retards pris dans l'installation de ces coordinations.

Conclusions relatives à l'efficience (analyse des finances)

Dans l'ensemble, **les budgets des composantes sont raisonnablement dimensionnés au regard des objectifs et des tâches à exécuter**. L'exécution, elle, est très contrastée, on distingue un acteur bien établi et qui parvient à des résultats rapides, une cellule de coordination dépense assez peu et tarde à s'engager dans des gros chantiers et des consortiums qui peinent à s'organiser.

Composante	Réalisation * Qualitatif	Taux**	Taux RH	Taux Activités***	Date****
Cellule - DPP	30%	23	28	4 (20)	02/2021
Borkou-Tibesti	30%	30			01/2021
RNCE	25%	48	52	25	01/2020
GEFZ- Zakouma	60%	70	90	50	02/2021
GEFZ-UICN		3	3	3	02/2021
GEFZ-APN	Pas débuté				

* Les taux synthétiques ne sont pas disponibles dans le dernier CSO, appréciation qualitative à confirmer

** Total décaissement Cout direct de l'Action

*** % approx. (%engagé)

**** Date du rapport financier

La coordination s'est concentrée sur des éléments techniques et politiques qui sont maintenant en attente au niveau des décideurs politiques. Les dépenses sont donc relativement faibles (23% du budget) pour des réalisations assez peu concrètes et un rôle de leadership dans le programme et au niveau national qui reste à déployer à l'aide des budgets d'action qui ne sont pas encore exploités (4% pour les activités et 29% pour les équipements).

Le consortium, dont l'organisation faitière est SOSSIF dans le projet Borkou-Tibesti, a inversé son calendrier pour s'adapter aux retards accumulés dans la production des planifications et plans de gestions. Les fonds engagés jusqu'à présent sont donc d'une part pour 50% des réalisations ad hoc par les codemandeurs nationaux et pour 30% pour la coordination par SOSSIF. Les réalisations concrètes (aménagement des systèmes productifs oasiens) sont bien en deca des diagnostics préliminaires, certaines actions relèvent de la subvention de l'agriculture (pour un total de 60.000 euros) dont l'efficacité pose question et le suivi est inexistant.

Enfin, le système de répartition des tâches répond à une logique d'équilibre financier entre les codemandeurs, plutôt qu'à une logique technique d'expertise. De plus, les accords de versement des tranches semblent conçus pour limiter le risque financier du chef de file, ce pour lequel il est censé mettre en place des mesures, et pour reporter ce risque sur les codemandeurs, occasionnant des frais supplémentaires (3,000 km par mois pour se rendre à la banque, auquel s'ajoute le risque du transport de fonds) et des retards pour manque de liquidités.

APN dispose de plus de 10 d'expérience sur le site, investit énormément dans les RH et les infrastructures et semble donc capable de dégager d'énormes résultats rapidement à la fois sur Zakouma, la RFSM et sur la RNCE en mettant les moyens logistiques et humains en partie en commun. **Les deux subventions montrent une consommation des RH plus rapide que celle des activités.** Ce décalage nécessite de démontrer que APN dispose de moyens sur d'autres fonds pour pouvoir achever l'exécution du contrat. Mais dans la mesure où l'implication de APN dépasse le cadre des deux subventions, **nous n'avons pas de doute que les ressources sont exploitées de manière plutôt efficace** dans le cadre du projet.

L'UICN n'a pas commencé les travaux proprement dits. Néanmoins, la structure décrite dans l'analyse d'efficacité, ainsi que la structure des activités orientés en grande partie vers les modes de décision avec peu de fonds pour mettre en œuvre les décisions qui sont prises laissent penser que la gestion du projet pourrait être lourde, en particulier dans un programme qui dispose déjà d'une coordination nationale avec un suivi centralisé et de deux coordinateurs provinciaux sur le territoire GEFZ.

Conclusions relatives aux Impacts

Que peut-on dire des effets à long terme, **positifs et négatifs**, primaires et secondaires, induits par les programmes, directement ou non, intentionnellement ou non ?

L'Impacts sur la conservation en général : **Il est FORT** dans PNZ : d'autant que le PNZ capitalise les résultats des interventions passées et fait l'économie d'une phase d'installation. Les bénéfices au niveau de la conservation permettent maintenant une rediffusion des résultats sur d'autres sites fragiles (relocalisation sur Siniaka-Mina, Ennedi, ZC Roukoun, Ouadi Achim et Rimé). La mise en synergie et les partages des moyens permet une nette amélioration des résultats et impacts de conservation entre les sites APEF.

On note au niveau des institution/services techniques une **amélioration des compétences et capacités techniques, des pratiques au sein de la DCFAP** et de la réalisation de documents de référence au niveau national.

Impacts sur la société civile : Impact principal FORT sur l'implication des Parties Prenantes dans la **Gouvernance** des paysages : (Conseils de gouvernance, CPA et autres plateformes de concertation mises en place, etc.).

Niveau **d'acceptation sociale est étonnamment très élevé** pour ce qui est des changements proposés par le programme même si des requêtes compensatoires persistent. C'est essentiellement dû aux activités de sensibilisation et autres mises en information, et à la qualité des contacts avec les représentants de la société civile.

Impacts constatables sur l'amélioration de la qualité de vie des populations (y compris genre groupe de femmes dans maraichage, recrutement) et groupes vulnérables (veuves, jeunes) **sur le PNZ**. On note une amélioration de l'accès à l'eau, à l'éducation, des conditions de travail meilleures, l'amélioration de la salubrité des habitations, de l'accès à la formation et aux services de santé pour les actions déjà en place, principalement dans le PNZ. C'est En cours dans l'Ennedi (écoles, centre de formation). Cela reste à vérifier en deuxième phase autour de Faya/Ounianga.

Conclusions relatives à la durabilité/viabilité/pérennité

Dans quelle mesure les bénéfiques résultants de l'action de développement continuent-ils après la fin de l'intervention de la Commission Européenne, vont-ils probablement continuer sur le long terme en résistant aux risques ?

La durabilité des résultats **en termes de conservation est faible** : En effet, c'est lié au fait que la conservation dans les parcs traite majoritairement les effets (notamment le braconnage in situ) et non des causes (pauvreté, marché de la viande et de l'Ivoire, etc.), les pressions sont donc persistantes et réapparaissent systématiquement à l'arrêt des interventions.

Durabilité des résultats en **termes d'appuis institutionnels** : reste fortement liée au contexte national, au Turn-Over des responsables, aux enjeux de concurrence intersectorielles qui fragilisent les engagements de l'état envers les partenaires privés.

La Durabilité **des appuis à la société civile** en périphérie des sites de conservation dépendra de l'atteinte ou non d'un seuil de rentabilité et de capacité à entretenir ou renouveler les investissements (puis, périmètres maraichers, écoles, centres de santé, etc.). Il est trop tôt pour en juger, même cette première phase de programme ne sera certainement pas capable de produire de la durabilité mais permettra de mettre certains éléments en place pour l'atteindre.

Durabilité **des mécanismes initiés** : Leur durabilité dépendra de leur application et de l'implication des acteurs, de leur compréhension par les utilisateurs et des réussites et bénéfiques produits.

Conclusions relatives à la cohérence/ complémentarité avec la stratégie de l'EU et des pays membres.

Cohérence à l'intérieur du programme : Peut-on dire que les activités et les réalisations permettent logiquement d'atteindre les objectifs ? Y va-t-il des contradictions entre les différents niveaux d'objectifs ? Y va-t-il des doubles emplois entre les activités ?

Il existe un risque de redondance et/ou de parasitage entre les activités communautaires menées par APN (déjà en cours) et celle à mener par l'UICN dans un proche avenir au sein des cadres de concertation déjà existant dans la zone. Pour ce qui concerne spécifiquement les activités prévues par l'UICN, la part attribuée aux réunions et activités de concertation paraît disproportionnée par rapport aux activités concrètes qui doivent en découler et qui sont, pour le moment, peu validées par les interlocuteurs locaux.

Sinon, la cohérence interne se constate entre les actions et les résultats attendus dans l'ensemble des projets, les activités sont cohérentes avec l'objectif spécifique et les résultats sont en synergie, notamment avec les autres projets financés par l'UE, (PASTOR et ECOFAC).

Cohérence externe. La cohérence externe est renforcée par l'implication d'APEF dans les CPA. Quelques exemples concrets sont disponibles, en particulier sur Siniaka-Minia avec PASTOR et dans l'Ennedi avec ComNord/GIZ. Il y a également cohérence avec le Programme Indicatif National (PIN) du 11ème FED secteur 2, gestion durable des ressources naturelles. De même avec l'agenda 2030 et permet de répondre progressivement aux Objectifs de Développement Durable 15 et 8.

Conclusions relatives à la Valeur ajoutée communautaire

Dans quelle mesure les avantages apportés par l'action de développement s'ajoutent-ils à ceux qui auraient résulté de la seule intervention des Etats membres dans le pays partenaire ?

La valeur ajoutée communautaire est bonne : Les Etats membre ne peuvent pas avoir la même capacité de charge pour renforcer d'aussi vastes écosystèmes, par ailleurs, beaucoup n'ont pas l'environnement dans leurs secteurs de concentration. La capacité financière mobilisée permet un effet d'entraînement (de levier) que les coopérations bilatérales avec des moyens souvent plus faibles ne permettent souvent pas.

5.3.3. Récapitulatif des conclusions principales les plus importantes

1. Conclusion principale 1 : Le programme est parfaitement pertinent, produit des effets et des impacts même si ceux relatifs à la conservation restent peu durable en cas d'arrêt des appuis.
2. Conclusion principale 2 : Le programme est efficace malgré les retards et les contraintes, fin de cette première phase devrait voir une montée en puissance des réalisations et activités par une baisse des contraintes (Covid) et la fin des étapes d'installation, de négociation et de mise en partage des visions pour aller plus concrètement sur les mises en œuvre.
3. Conclusion principale 3 : la durabilité du dispositif de gestion PP ne s'entend que dans une relation de confiance des partenaires et dans le respect de tous les engagements.

5.3.4. Recommandations

Recommandation 1 (APEF, Tous les opérateurs, priorité haute, importance forte)

Il est nécessaire de mettre à jours les outils de suivi (notamment les PAG) et de gestion des connaissances, de refonder le cadre logique du programme, de fonder le suivi opérationnel en fonction des activités ou par extrant. Cela devrait s'accompagner par la mise en place d'une base documentaire centralisée, la clarification des rôles, tâches et fonctions de l'AT2 et une meilleure définition des mandats des chargés de coordination provinciaux, ainsi que la régionalisation des données et des outils à travers l'OFAC et les projets liants de l'UE tels que BIOPAMA.

Recommandation 2 (à tous les opérateurs, plus particulièrement le consortium SOSSIF), priorité haute, importance forte)

Réaliser les études pour établir les situations de référence (socio-économiques, anthropologiques, environnementales, archéologiques) dans tous les sites (Seul APN dispose d'une situation partielle qui couvre la conservation durable mais pas les bénéfiques aux populations). Les situations de référence permettent d'identifier les impacts potentiels des activités, d'adapter ces dernières au micro contextes et aux besoins exprimés et d'identifier les leviers du changement, permet également de pouvoir mesurer (évaluer) les résultats par rapport à une situation sans intervention. Des budgets dédiés aux situations de référence doivent être prévus. Il est particulièrement urgent d'établir la situation écologique et socio-économique de base et de référence des lacs Ounianga (profondeurs, niveaux d'ensablement, richesse biologique, déchets, etc.) Améliorer si possible les bénéfiques écologiques des activités d'appui au développement durable dans ce site.

Recommandation 3 (MEP, DUE, Opérateur, priorité haute, importance forte)

Il convient que toutes les parties respectent les engagements prescrits dans la convention de financement, le PPP et les contrats, au risque d'engager des procédures qui impactent très fortement la réalisation des activités du programme d'une part et fragilise la confiance des partenaires (État, privé, bailleur) d'autre part.

Recommandation 4 (DUE, priorité haute, importance forte)

L'appui politique important et de haut niveau qui a permis la mise en place des concepts doit être renouvelée à ce stade de réalisation du programme.

Recommandation 5 (DUE, Tous les ministères, priorité moyenne, importance faible)

Il convient de prendre en compte de façon systématique et concrète le facteur environnemental comme composante transversale dans les programmations et interventions des autres secteurs (agriculture, eau, pastoralisme, mines, etc.), au niveau local (y compris dans la définition précise des activités du programme APEF pour celles qui vont être mise en œuvre dans les prochains mois par l'UICN notamment. Il en est de même au niveau national (au niveau des Ministères et des PTF) et notamment dans la conception des projets/programmes futurs. La mise en place de point focaux « environnement » dans les ministères stratégiques (dont les mines) serait un premier pas intéressant.

Recommandation 6 (Consortia, priorité moyenne, importance forte)

Assurer un suivi des versements des tranches successives au sein des consortia et au bénéfice de tous les opérateurs afin d'éviter les défauts de trésorerie qui affectent négativement la capacité de réalisation sur le terrain. Pour les deux consortia opérateurs d'APEF (SOSSIF et UICN) : **Opter pour des versements trimestriels au lieu de mensuels** qui n'est pas adaptés au fonctionnement efficace des acteurs ;

Recommandation 7 (UICN, priorité haute, importance forte)

Décentraliser le pilotage des activités de l'UICN, mettre en place une équipe forte à haut niveau de compétence pour rattraper le retard. Valider (en cours) le plan d'accélération et sa mise en œuvre rapide. Renforcer la mise en œuvre de la R2A5, en s'assurant de la cohérence de l'action du consortium d'ONG avec le schéma directeur GEFZ et les stratégies de sensibilisation déjà mises en œuvre. En particulier, veiller à ce que les membres du consortium coordonnent leurs activités au sein du CPA (éviter les doublons et les contradictions).

Recommandation 8 (Cellule de coordination, MEP, DUE, l'ON FED, priorité moyenne, importance forte)

Mettre en place l'agence de gestion du réseau d'aires protégées du Tchad « Tchad Nature » le plus rapidement possible en réalisant au plus vite **l'étude de faisabilité et la mise en place du fonds fiduciaire**. Demander l'appui de l'ambassadeur sur ce dossier stratégique afin que les statuts de l'agence soient compatibles avec son rôle et puisse attirer une diversité de bailleurs. Réactiver conjointement la cellule de démarrage.

Recommandation 9 (tous les opérateurs mais particulièrement APN, priorité moyenne, importance moyenne)

Insister sur les activités permettant un transfert de compétence dans la gestion des AP et des sites fragiles afin d'atteindre une certaine durabilité des acquis, rendre plus transparents les cofinancements. Il convient par exemple de réaliser des formations sur les inventaires et autres techniques spécifiques (pose des colliers, suivi Satellite, etc.). Clarifier et rendre visible la clef de répartition (donc les autres financements).

Recommandation 10 (CE, DUE, priorité moyenne, importance forte)

Deux éléments permettraient d'améliorer la réalisation des futures missions d'évaluation en produisant les directives suivantes :

Directives logistiques : L'organisation des missions d'évaluation de programmes dont les composantes réalisent des activités dans des régions éloignées les unes des autres nécessite une meilleure prise en compte **du temps nécessaire à réaliser la mission** dans les règles de l'art et en fonction de la complexité de ses composantes tout en appliquant les consignes méthodologiques publiées par la Commission Européenne. Il s'ensuit également une prise en compte des distances et des risques dans un parcours routier, il conviendrait donc d'indiquer dans les TDR **l'utilisation et l'affrètement d'avions** permettant un déplacement plus sûr et rapide, économisant ainsi le temps nécessaire aux transports pour travailler plus en profondeur sur les sites.

Directives administratives : Au moment de la mise en place d'une mission d'évaluation, il serait souhaitable de demander aux responsables de projets et à la DUE de tenir à jour :

- Leurs états financiers c'est à dire, par ligne d'activité, les budgets prévus, les dépenses, les encours, les soldes et le taux de réalisation actuel au regard des objectifs visés pour chaque activité ;
- L'ensemble de la documentation technique au sein d'une base documentaire de projet ;

C'est assez simple mais apparemment (et la Tchad ne fait pas exception) ce simple regard sur la réalisation financière au regard de la réalisation technique n'est pas maîtrisé par nombre de responsable de composante ce qui pose problème sur le pilotage de leur contrat et ne permet pas une vision programmatique de la suite du programme (vu qu'ils ne savent pas où ils en sont). Cela handicape également les procédures d'évaluation, les documents financiers sont souvent rendus en fin de mission alors qu'ils devraient l'être en début pour permettre de se focaliser sur les problèmes une fois sur les sites.

6. Annexes

6.1. Annexe : Les termes de référence de l'évaluation

Vous trouverez les Termes de Référence dans un deuxième document PDF envoyé avec ce rapport final.

Demande de prestation n°FED/2019/413-134

TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES

Evaluation à mi-parcours du Programme "d'Appui à la gestion concertée des Aires Protégées et Ecosystèmes Fragiles du Tchad (APEF) " Convention de Financement (CF) N° FED/2016/039-048

Contrat Cadre SIEA 2018 – LOT 1 - Sustainable management of natural resources and resilience
EuropeAid/138778/DH/SER/multi

Demande de prestation n°FED/2019/413-134 - Version 1

Pouvoir adjudicateur : Délégation de l'Union européenne au Tchad

1. CONTEXTE	2
1.1 CONTEXTE DU PAYS/DE LA REGION/DU SECTEUR CONCERNE(E)	2
1.2 L'ACTION A EVALUER	3
1.3 PARTIES PRENANTES DE L'ACTION	6
1.4 AUTRES INFORMATIONS DISPONIBLES	7
2. DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE	8
2.1 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	8
2.2 SERVICES REQUIS	9
2.3 PHASES DE L'ÉVALUATION ET LIVRABLES REQUIS	11
2.4 ORGANISATION DU CONTRAT SPECIFIQUE ET METHODOLOGIE (OFFRE TECHNIQUE)	15
2.5 GESTION ET PILOTAGE DE L'ÉVALUATION	16
2.6 LANGUE DU CONTRAT	16
3. EXPÉRIENCE REQUISE	17
3.1 NOMBRE D'ÉVALUATEURS ET NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL REQUIS PAR CATEGORIE	17
3.2 EXPERTISE REQUISE	17
3.3 PRESENCE DE L'EQUIPE DE GESTION POUR LE BRIEFING ET/OU LE DEBRIEFING	18
4. LIEU ET DURÉE	18
4.1 PERIODE DE DEMARRAGE	18
4.2 DUREE PREVUE DE LA MISSION EN JOURS CALENDRIER	18
4.3 PLANIFICATION, Y COMPRIS LA PERIODE DE NOTIFICATION POUR LE PLACEMENT DE PERSONNEL	18
4.4 LIEU(X) DE LA MISSION	18
5. LE RAPPORT	19
5.1 CONTENU, DUREE ET REMISE	19
5.2 UTILISATION DU MODULE EVAL PAR LES EVALUATEURS	20
5.3 COMMENTAIRES SUR LES LIVRABLES	20
5.4 ÉVALUATION DE LA QUALITE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF	21
5.5 LANGUE	21
5.6 NOMBRE D'EXEMPLAIRES DU RAPPORT	21
5.7 FORMAT DES RAPPORTS	21
6. AUTRES INFORMATIONS IMPORTANTES	21
7. ANNEXE I : GRILLE D'ÉVALUATION TECHNIQUE – PRIX GLOBAL	22
8. ANNEXE II : INFORMATIONS A FOURNIR A L'EQUIPE D'ÉVALUATION	23
9. ANNEXE III : STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF	24
10. ANNEXE IV : PLAN DE TRAVAIL	27
11. ANNEXE V : GRILLE D'ÉVALUATION	28
12. ANNEXE VI : MATRICE CADRE LOGIQUE DE L'ACTION ÉVALUÉE	33

6.2. annexe : Les experts et les bureaux impliqués dans l'évaluation

Fonction	Nom	Société	Rôle
Chef de mission	Mr Stéphane BOUJU	Expert indépendant	Responsable de l'évaluation APEF
Expert 2	Mr Sébastien REGNAUT	Expert indépendant	Appui au Chef d'Équipe
Gestionnaire de projet	Mme Audrey LEGAY	NIRAS (FWCU)	Point de contact de l'AC pour la planification et la gestion ; l'engagement des experts, mobilisation des experts, gestion quotidienne et suivi de l'avancement de la mission. Assurance et sécurité. Point de contact pour les experts, assurant une communication et une coordination efficaces au sein de l'équipe. Contrôle de conformité des livrables et révisions linguistiques.
Coordinateur SIEA Lot 1	Mme Ana GAJICIC	NIRAS (FWCU)	Point de contact contractuel de l'AC pour le Contrat spécifique ; Supervision du contrat et appui au Gestionnaire de Projet.
Responsables de l'appui technique et supervision de qualité	Mr Jérôme GOUZOU	NIRAS	Contrôle de la qualité de tous les livrables officiels et appui technique à l'équipe et à la gestion du projet.
Gestionnaire des Contrats-cadres et Superviseur de Qualité Globale	Mme Karen SOBOLEOSKY	NIRAS (FWCU)	Supervision globale des contrats et contrôle de qualité.

6.2.1. Présentation de la composition de l'équipe d'experts

L'équipe a été constituée en fonction des besoins en compétence pour les visites de terrain, besoins exprimés dans les TDR et compétences et expériences qui se veulent complémentaires mais qui se recoupe néanmoins.

Dr. Bouju Stéphane. La coordination générale se fera par Dr. Stéphane Bouju, chef de mission, diplômé d'un équivalent Master 2 en Gestion des ressources naturelles Environnement et Développement Durable et d'un Doctorat de troisième cycle en socio-anthropologie et ethnologie du développement orienté vers la gestion participative des ressources naturelles. Expert évaluateur (ex-ante, mi-parcours, ex-post), disposant de plus de 25 ans d'expérience en Gestion Environnementale, dont des appuis techniques à différentes aires Protégées sur l'ensemble du continent. Il a une expérience des programmes de recherche (IRD), de la gestion de projet de développement, et de l'assistance technique institutionnelle aux plus hauts niveaux. Il a une connaissance et des pratiques consistantes des programmes de développement communautaire, des projets et programmes de renforcement des compétences et capacités de résilience aux effets du changement climatique et de l'intégration des Parties prenantes dans les systèmes de gestion des AP et de leurs périphéries. Expert en gestion des Aires Protégées (expert de la commission mondiale des AP de l'UICN), il s'est également spécialisé dans les études d'impact et sur les problématiques sociales dans le secteur minier (mines artisanales et industrielles). Il dirigera l'équipe de par son expérience diversifiée et complète sur l'analyse de l'interface entre gestion, sociétés locales et aires protégées.

Dr. Sébastien Regnaud est titulaire d'un doctorat en Sciences de la vie, est gestionnaire de programmes avec plus de 15 ans d'expérience dans la conception et la mise en œuvre d'actions de conservation de la nature, gestion des ressources naturelles et développement intégré en particulier

dans les cadres de la Gestion des aires protégées, gestion de la faune sauvage, inventaire, plans de gestion, études d'impact et des Politiques environnementales nationales et régionale : évaluation, assistance techniques, suivi, opérationnalisation, main-streaming, renforcement des compétences, développement de systèmes d'information, gestion des connaissances. Ses compétences en gestion couvrent l'exécution de projets, la planification, gestion financière, suivi et évaluation, communication de projet, visibilité, organisation d'évènements, capitalisation de projet, accompagnement du changement et gestion des risques. M. Regnaut a exercé sa profession en Europe, en Asie du Sud Est, dans le Golfe et depuis plus de 12 ans en Afrique de l'Ouest et Centrale, région dans laquelle il a acquis une large expérience dans l'appui organisationnel aux ONG et aux institutions régionales, à la mise en place de systèmes d'information, au renforcement des compétences et aux systèmes de formation. Il a travaillé dans des habitats de montagne, forêts tropicales, déserts et Sahel, en particulier sur des ongulés, canidés, grands singes, reptiles et insectes. Il maîtrise aussi les outils informatiques Microsoft, Adobe suite, ARCGis et QGIS, ainsi que les statistiques dans le cadre des sciences de la nature et des sciences sociales. Toutes ces compétences apportent une valeur ajoutée élevée à notre équipe d'experts et c'est pour cette raison que nous avons choisi M. Regnaut pour compléter notre équipe.

6.3. Annexe : Rappel de l'approche méthodologique

6.3.1. Les approches

L'évaluation est un processus systématique et objectif visant à fournir des informations crédibles, étayées et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décisions des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Cette évaluation à mi-parcours permet de faire un état des lieux à un instant donné du fonctionnement du programme et du respect de la stratégie d'intervention au travers de l'analyse des réalisations de ses trois Résultats d'intervention.

Elle permet de confirmer ou d'actualiser, d'ajuster ou de réorienter cette stratégie, et le déploiement des activités pour la suite de la mise en exécution tout en veillant à garder une bonne cohérence avec les objectifs assignés et les moyens dédiés d'une part, consolider la cohérence de l'action avec les politiques nationales et la stratégie de l'UE tant au niveau national que régional d'autre part.

L'évaluation du APEF est dite « complexe » (7) car elle cumule l'évaluation de trois Résultats distincts intervenant sur différents sites et type de cible et mis en œuvre par des opérateurs particuliers. L'approche d'évaluation par Résultat a tenu compte des contextes locaux, des budgets, des stratégies de mise en œuvre par les entités d'exécution du programme. Une analyse de la pertinence et de la cohérence des interventions par rapport aux objectifs a été réalisée à ce niveau de même qu'une partie des analyses de l'efficacité et de l'efficience. Certaines questions d'évaluation spécifiques à chaque programme ont également traitées par cette première approche.

L'approche d'évaluation par site a privilégié de s'intéresser aux résultats globaux des logiques d'intervention qui se sont succédées au cours des programmes successifs sur un même site (valable pour le PNZ mais également site d'Ounianga). Il s'agissait également d'évaluer la cohérence des projets avec les autres projets et programmes exécutés dans la zone d'influence des sites, leur capacité de complémentarité, de synergie au cours du temps avec ces derniers. Les impacts, la

⁷ Les interventions complexes regroupent des interventions hétérogènes mais complémentaires et mises au service d'un objectif commun. L'évaluation d'une intervention complexe n'est pas la somme ni la synthèse des évaluations de ses composantes. En effet, elle se concentre sur des questions qui sont pertinentes au niveau des décideurs politiques (effets de synergie, pertinence de la répartition des ressources entre les composantes, contribution à l'atteinte de l'objectif global) ». Bases Méthodologiques d'Évaluation http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm

durabilité des résultats (actuels) obtenus, la cohérence avec les politiques sectorielles ont été traités au travers de cette approche.

L'approche transversale : Plus globale, elle vient compléter les deux premières. Il s'agit ici d'évaluer si les questions **d'égalité des sexes**, **d'environnement** (en général) et de **changement climatique** sont traitées tant dans la formulation que dans l'exécution des programmes. Il en est de même pour **la prise en compte des ODD** importants (et plus particulièrement l'ODD 7) et de leurs interactions, pour le principe « **Leave No-One Behind** », et d'apprécier si les interventions ont été cohérentes avec une approche basée sur les droits. Il s'est agi également ici de traiter les questions d'évaluation qui sont communes à l'ensemble du programme à évaluer.

6.3.2. Le plan de collecte d'information

L'information a d'abord été collectée durant la phase documentaire, puis tout au long de la mission en fonction à la fois de la mise à disposition des documents demandés ou des opportunités qui ressortaient des analyses. Durant la phase de terrain, cette première compréhension du programme a été complétée au cours de rencontres / entretiens, l'observation in situ est venu parfaire la collecte des données.

6.3.3. Les décisions organisationnelles prises afin de réaliser l'évaluation

Vu la durée très limitée du nombre de jour alloués à cette évaluation d'une part ; dans un contexte de très longues distance et temps de liaison entre les sites d'autres part ; il a été décidé de réduire le nombre de sites visités afin de maintenir un haut niveau qualitatif d'évaluation sur ceux où l'équipe a pu de rendre. La région de Faya et les Lacs Ounianga ont ainsi été évalués uniquement au travers des entretiens organisés avec les intervenants et à partir de l'analyse des documents fournis par les prestataires. Ce qui peut entraîner une certaine incertitude quant aux conclusions tirées de nos analyses. Lors de la réunion de restitution organisée à N'Djamena en fin de phase de terrain, il a été recommandé à la DUE par le groupe de référence d'ajuster les calendriers des missions d'évaluation afin de pouvoir respecter les exigences qualitatives et les démarches méthodologiques appropriées permettant de fournir un travail équivalent sur l'ensemble des sites du programme.

Suite à l'invitation d'APN, nous avons pu bénéficier d'une place pour un vol de liaison entre le massif de l'Ennedi (RNCE) et le PNZ. Nous avons décidé d'accepter cette proposition qui nous a fait gagner une journée et demie de présence sur le parc ce qui s'est révélé indispensable pour pouvoir contacter l'ensemble des parties prenantes préalablement identifiée. Là encore, **si le programme initial de voyage par la route avait été respecté**, nous aurions alors dû réduire le nombre de personne contactées et donc ne pas respecter l'échantillonnage proposé dans la méthodologie et le rapport de démarrage.

6.3.4. La fiabilité des supports d'analyse

La plupart des documents techniques de référence ont été mis à disposition par la DUE ou les opérateurs eux-mêmes. Les documents financiers n'ont été fournis que dans les derniers jours, malgré la demande initiale anticipée et les multiples rappels (env. 20 pour l'un d'eux, y compris la réception de documents inadéquats). L'ensemble de ces informations constituent une base contextuelle pour appuyer la compréhension du programme. Néanmoins, le suivi n'étant effectuée de manière soutenue, nous avons dû nous adapter à beaucoup d'information manquante.

6.3.5. Les contraintes, limites et difficultés

Tableau des contraintes et mesures de mitigation

Situation	Critère	Risque	Atténuation
<i>Situation sécuritaire instable qui prédomine surtout sur les axes routiers et liaisons</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Atteinte à l'intégrité physique des participants à la mission</i>	<i>Escorte composée de deux gardes armés tout au long de la mission</i>
<i>Trop faible temps disponible pour réaliser la mission de terrain</i>	<i>Qualité des données collectées et des observations in situ</i>	<i>Dégrader les investigations sur l'ensemble des sites</i>	<i>Annulation de la visite de la zone de Faya. Zone la moins avancée en termes d'activité de terrain.</i>
<i>2 des principaux sites inondés en saison des pluies</i>	<i>Circulation et voyages</i>	<i>Impossibilité de visiter les réalisations</i>	<i>Calage des visites en saison sèche</i>
<i>Situation de pandémie mondiale</i>	<i>Sécurité sanitaire</i>	<i>Risque sanitaire pour les participants de la mission et impossibilité de voyage</i>	<i>Respect des gestes barrières et préconisations nationales et internationales.</i>
<i>Disponibilité des interlocuteurs</i>	<i>Implication des différentes catégories d'acteurs</i>	<i>Biais dans les analyses évaluatives</i>	<i>Demande aux différents responsables de préparer et prendre les rdv à l'avance. Demande satisfaite</i>

6.3.6. Outils méthodologiques utilisés

Les outils utilisés sont principalement trois grands outils de collecte de donnée permettant, en croisant différentes sources, d'atteindre un bon niveau de fiabilité des analyses, il s'est agi principalement :

- De consulter les documents techniques et financiers : Analyse des cadres logiques, cadres de résultat, rapports d'avancement, rapports financiers et autres rapports permettant d'évaluer les niveaux d'exécution des activités et les niveaux de décaissement des lignes budgétaires. D'apprécier les contraintes, de collecter des repères à préciser pour les entrevues et entretiens.
- Nous avons utilisé plusieurs techniques d'entretien, interindividuels ou en focus groupe, en fonction du sujet, des opportunités et du temps disponible.
- L'ensemble a été contextualisé à la fois par les données de la capitalisation documentaire et par les observations in situ.
- La présentation / restitution en fin de phase de terrain avec le groupe de référence a permis de moduler ou de conforter certaines analyses et notamment d'évaluer le niveau d'acceptation (technique, politique) des recommandations livrées dans ce présent rapport.

6.4. Annexe : La logique d'intervention

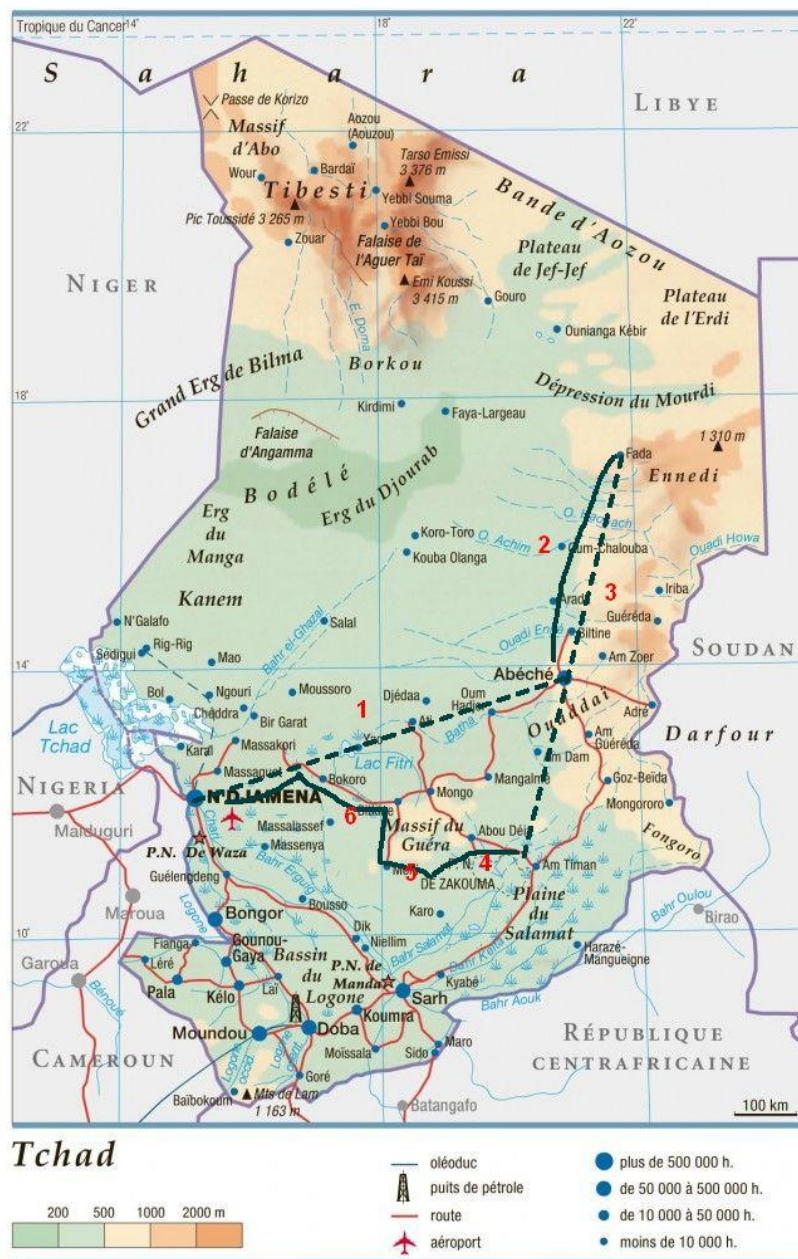
Le programme APEF capitalise les résultats obtenus antérieurement sur le PN de Zakouma ainsi que sur les programmes précédents du 10ème FED (notamment PADL-GRN, PADL-II). Cette capitalisation s'effectue en élargissant la démarche concertée de conservation à des écosystèmes et des patrimoines fragiles du Tchad de grande valeur régionale, de réputation mondiale, et qui ne bénéficiaient encore d'appui de l'UE.

Au regard de l'analyse de la situation du secteur de l'environnement, des pressions sur la biodiversité, de la fragilité et faible valorisation des valeurs culturelles et paysagères au niveau national d'une part, et des ODD 13 et 15 d'autre part, il apparaît **qu'il y a convergence et cohérence des objectifs** des projets des diverses composantes avec les constats relevés plus haut. L'ensemble des interventions du programme vise à conserver les valeurs environnementales et culturelles fragiles dans les deux zones éco-climatiques, qui sont adressées chacune par un résultat spécifique. **La théorie du changement du programme en évaluation donne une description cohérente de la manière dont les résultats contribuent aux objectifs assignés.**

6.5. Annexe : les carte(s) géographique(s) des sites évalués.

Deux cartes sont présentées ici, celle du parcours de l'équipe pour se rendre sur les différents sites évalués et celle du parcours au sein de la RNCE

Carte du parcours des visites de site



Carte du Parcours des différentes étapes de visite dans la RNCE



6.6. Annexe : liste de personnes/organisations

Personnes consultées

Nom	Affiliation	Rôle, Statut	date de la rencontre
Hissein Hadji Tchere	DUE, Tchad	Chargé de programmes	05/02
Koubra Goudja	DUE, Tchad	Chargée de programmes	05/02
Didier Carton	DUE, Tchad	Chef de Section	05/02
Ahmat Brahim Siam	APEF	Coordonnateur APEF	05/02
Régis Cadet Beingar	APEF	Chargé de suivi évaluation	05/02
E Ihadj Adji Malloum Mahamat	APEF	Chargé Provincial de Suivi Coordination du Guera	23/02
Djadou Moksia	APEF	Point focal du MEP	18/02
Andrea Ghiurghi	APEF	AT	05/02
Mahamat-Ahmat Abakar	APEF	AT2	05/02
Seid K. DAOUD	APEF	Coordinateur Provincial	18/02
Abdoulaye Ali Ahmat	Service FED	Coordonnateur	02/03
Pierre-Armand Roulet	APN	Directeur régional	07/02
Babakar Matr Brémé	APN	Directeur Adjoint PNZ	18-23/02
Catherina Hall-Martin	APN	Special project manager	17/02
Chiara Fraticelli	APN	Chargé de Suivi Ecologique	18/02
Mahamat Moussa Djazouli	APN	Coordo Communautaire GEFZ	18/02
Antoine Messenger	APN	Assistant communautaire	18/02
Patrick Darcis	APN	Dir Operations PNZ	19/02

Bienvenue Allahrassen	APN	Resp PNZ	21/02
Yves HOLMA	APN	Coordo Communautaire RFSM	26/02
Assanne Brahim ALI	MEEP	Delg Env, Eau et Peche	19/02
?	Etat	Gouverneur du Salamat	19/02
Cdt Abakar M. ADEF	Garde Nat. Nomade Tchad	Cdt garnison Am Timan	19/02
Klamon HAKTOUIN	DFAP	Chef Section Faune Membre CPA	19/02
?	Salamat I	Chef Canton	19/02
?	Salamat II	Chef Canton	19/02
?	Pdt AVISOP	Membre CPA	19/02
Frederique MAROTEAUX	Assoc. Chasse et Nature	Guide de Chasse	27/02
Koroua Kosse Nague	Delg. Agriculture	Membre CPA	23/02
Mahamat SOUAR	Pdt Coop. Producteurs	Membre CPA	23/02
G.H. HASSABOUNA	DFAP	Chef Section Faune Membre CPA	23/02
Marcel TIRAN	APN	Resp RSFM	23-25/02
Zakaria ISSA	PASTOR- Centre	Adjoint Coord.	25/02
Mahamat OUMAR	Etat	Gouverneur du Guérat	25/02
Mme Annabelle Honorez	APN	Directrice RNCE	14 - 16/02
Issakha Gonney	APN	Directeur Adjoint	14 - 16/02
Elsa Bussiere	APN	Resp prgm Recherche et Monitoring	14 et le 16/02
Francois Friaudet	APN	Dir OP	14 et le 16/02
Charfadine A.H.	APN	Resp. Infrastructures	16/02
koiba pierre Lossirimou			16/02
Kenneth Angu Angu	UICN	Coordo Programme	10/02
Camille Jepang	UICN	Chargé de prgm	10/02
Dominique Endamana	UICN	Chargé de prgm	10/02
Lacina Koné	SOSSIF	Directeur Pays SOS Sahel France Internationale	09/02
MADJITOLOUM MOUGA N'DOTAR	SOSSIF	Chef de projet	09/02
ADAM KOULFOU	SOSSI Tchad	Directeur Exécutif SOSSIT	08/02
Issa KONA	APIL	Chargé de programme	08/02
MAHAMAT KHAMIS ABDEKERIM	APIDEL	Coordonnateur APIDEL	15/02
Oualbadet Magomna	MEP	DGM	10/02
Abdraman Chaibo Hamid	MEP	DCFAP	11/02

Kossinda Bouba	Ministère tourisme	Directrice Patrimoine	08/02
Zacharia Abdramame Djidi	Ministère tourisme	Directeur du Comité de Devlpmnt de l'Ennedi	08/02

Autres contacts de référence

Jose Barrio	DUE, Tchad	Chargé de programmes
Al Mahady Oumar Akacha	APEF	RAF
Barka Ahamat Brémé	APEF	Chargé de communication
Doud Seid Kalimki	APEF	Chargé Provincial de Suivi Coordination du Salamat
Gozzo Mithan Abel	Service FED	Chef section suivi évaluation
Warkassia Li-Irima	Service FED	Chef section finances et contrats
Dimanangar Temadji	Service FED	Chargé de suivi évaluation
Ousman May	Service FED	Chargé de contrats et finances
Baudouin Michel	APN	Baudoin Michel, Envoyé Special Afrique francophone
Leon LAMPRECHT	APN	Directeur du Parc National de Zakouma
Ousman Ourdé	APN	Chargé de suivi
Beine Hamat IBET		Chef Canton
Ndomassal Nehemie	UICN	Chef de Projet
Ny Andry Rakotoharintsifa	UICN	DAF
Abdelhakim Tahir	ADES	DG
Barnabas Guy-Vi Guilou Facho	SAHEL-ECODEV	Coordonnateur
Abdoulaye Baine	MOUSTAGBAL	DG
Abdoulaye Goudja Mahamat	ADOP	Sécretaire Général
Frédéric Maroteaux	ACN	Responsable
Jean-Marc Garreau	SOS Sahel Internat. France	Coordinateur Régional
Oumaima Ouchar	SOSSIF	DAF
Fabien Djekombé	SOSSIF	Chargé de suivi évaluation
SOULEYMAN ISSA WASSAI	APIL	Coordonnateur APIL
ASDOM KEMISSO	APIL	?
Youssouph Diedhiou	UICN	Plan de Gestion Ounianga
Mme Nenodji Madingar	MEP	DGTRFFP
Colonel Hamid Hissein ITNO	MEP	Commandant de la garde forestière et faunique
DEHYE WAKALO ADOUM	Ministère tourisme	Ex Directeur général
François Friaudet	BARKHANE camp CROCI	abc.secu.bkh@gmail.com

Koki CHETTE		Délégué de L'ONPTA de L'Ennedi ouest
Sidik Timan deby		Sultan de Darbilia, Ennedi

6.7. Annexe : Littérature et documentations consultées

6.7.1. Le programme APEF

- Rapport-identification2-VF-04-11-2015.doc ; Nov. 2015. Cabinet PARTICIP. Rapport d'identification et de formulation d'appui aux aires protégées du Tchad dans le cadre de la mise en œuvre du secteur 2 (gestion durable des ressources) du 11ème FED
- PIN FR_ACT_part1_v3.pdf: 31/10/2016. Décision du Comité FED validant la proposition APEF relative au programme d'action annuel 2016 en faveur de la République du Tchad à financer sur le 11e Fonds Européen de développement
- Convention de financement APEF_042019.pdf ; Avril 2017. Convention de Financement APEF, entre le Tchad et l'UE, 2019. Union Européenne TD/FED/2016/039-048
- Annexe2_039048_DA_tchg_CLEAN.docx et APEFFR_annexe_acte_autonome_nlw_part1_v1.pdf ; Description de l'Action
- FINAL - Cadre logique APEF - revu 30.09.2019.xlsx ; Cadre logique de l'action
- Présentation APEF Ministre 24.04.2019.pdf ; 24/04/2019. Cellule de Coordination. 8 slides. Présentations aux Ministres
- Avenant 1 CF signé 27-03 2018 .PDF daté de Mars 2018. Prolongation de la phase opérationnelle de 18 mois à 24 mois dans les 60 et nouveaux chronogrammes
- Avenant 2 (D+4) CF signé.pdf 26/10/2018/ Prorogation de l'art 6 des Conditions particulières.

Assistance Technique Démarrage

- Contrat contresigné.pdf : daté en 06/2017 ; contrat Assistance technique démarrage PARTICIP GMH 260,000 euro jusqu'au 24/04/2018
- Avenant 1.pdf. Daté en 03/2018 prorogations jusqu'en Oct. 2019
- TDRextension.doc Les termes de référence de la prorogation.
- Avenant 2 signed.pdf 03/04.2019 Second avenant qui augmente le budget à 300,000 euros
- Chronogramme d'intervention.docx Plan de travail de l'avenant 2
- RAPPORT APEF NARRATIF DPD APEF.docx ; Février 2019, PARTICIP. Rapport narratif du devis-programme de démarrage 20 octobre 2017 - 19 février 2018
- Rapport final Oct. 2019.pdf; Oct. 2019, PARTICIP. Rapport final du DPD.

Assistance Technique Long terme

- AT-APEF - Contrat signé.pdf : daté au 05/06/2018. Contrat de Service n°FED/2019/406-764 relatif à l'Assistance Technique APEF - AGRECO. 2,3 MEUR 23/04/2019, pour une durée de 48 mois, 22/04/2023.
- Annexe II - TDR AT - APEF.pdf TdR du contrat
- 6 - AT- APEF - Annexe III - Methodologie 1.pdf
- 6 - AT-APEf - Annexe III - Methodologie 2.pdf
- Avenant signé.pdf : daté au 21/11/2019. Avenant 1 au Contrat de Service relative à l'Assistance Technique APEF.
- 1 - Inception Report Sept 2019 final.pdf. AGRECO. Le rapport de lancement de juin à Septembre 2019

- 6 - AT-APEF - Rapport démarrage approuvé.pdf. AGRECO. Rapport d'activités de Juin-Nov. 2019
- FINAL - Cadre logique APEF - 12Nov2020.xlsx - CL mis a jour fin 2020

Mise en œuvre de la R1

Exécution du DP démarrage

- 1.1 - DP Démarrage 2017-18 signé.pdf ; 19 Oct. 2017. PARTICIP. Devis Programme Démarrage 20 octobre 2017 - 19 février 2018
- 2- RAPPORT APEF NARRATIF DPD APEF.docx ; Février 2018. PARTICIP. Rapport narratif de la mise en œuvre du DPD 20 octobre 2017 au 19 février 2018.

DP pluriannuel

- DPP signé.pdf : daté du 30/05/2018. AGRECO. Devis programme pluriannuel 25 Juin 2018 au 24 Mai 2024. 63 mois de mise en œuvre et clôture de 8 mois.
- DPP - RAPPORT APEF NARRATIF N°1 Final.docx : Juin 2019. AGRECO. Rapport d'activité de la mise en œuvre du DPD 1er juillet 2018 - 30 juin 2019.
- Rapport d'activités de la cellule de coordination
- Rapport Semestriel APEF Jun-Nov. 2019 final.pdf : Nov. 2019. PARTICIP. Rapport du DPD Juin 2019 – Novembre 2019 : 80% exécution budgétaire
- 4 - FINAL - Cadre logique APEF - 02.03.2020.xlsx
- Rapport financier non validé Fev 2021

Produits

- rapport état des lieux_nov_2020VF (1).pdf (cadre législatif pour les AP- consultance)

6.7.2. R3 – A6 : RNCE

- Contrat de subvention EU - APN.pdf ; Décembre 2017. Contrat de Subvention FED/2017/389-489 Appui à la création et à la gestion concertée de la RNCE. 51 mois 6M euro, 78% cofinancement (4,7M subvention) du 01.01/2018 au 03/2022
- 3.1 Annexe I Description Action RNCE.pdf
- 3.2 Annexe I - Cadre Logique RNCE.docx
- 5. Annexe III - Budget RNCE 51 mois.xls
- Annexe 1.pdf : description de l'action
- Annexe 2.pdf : conditions générales
- Annexe 3.pdf : budget
- Annexe 4.pdf : règles passations de marchés
- Annexe 5.pdf : formulaires PRAG
- Annexe 6.pdf : formulaires rapportage
- Annexe 7.pdf : TdR Audits
- Annexe 8.pdf : Formulaires transferts d'actifs
- Demande de paiement 2019.pdf
- 10 - Tableau suivi op. TRIM8-RNCE Final.pdf. APN ? Tableau de suivi des réalisations du projet 01/10/19- 31/12/19
- APN - RNCE - Rapport narratif 1 approuvé.pdf : Avril 2019. APN. Rapport d'activité Contrat de Subvention FED/2017/389-489 Appui à la création et à la gestion concertée de la RNCE 01/01/2018 – 31/03/2019
- RappNarratif Intermediaire_EU_RNCE_Annee2.doc : Avril 2020
- 2020-05-27RNCE RappNarratif CLog_an2.pdf

- PPT_CG_02-02-2021 Iv.pdf. Rapport de comité de gouvernance
- Rapport financier non validé Janvier 2021

Documents relatifs à la mise en œuvre du Partenariat pour la gestion de la RNCE

- 13 - Signé 2017.pdf : 21/11/2017. Accord de Partenariat pour la Gestion de la RNCE
- 13 - 2019-04-26 Protocole Collaboration Consortium RNCE FR.pdf. Protocole de collaboration « Appui à la création et à la gestion concertée de la Réserve Naturelle et Culturelle du Massif de l'Ennedi (RNCE) »
- 13 - 2019-05-30 CR CG_final.pdf 30/05/2019 Compte Rendu du Conseil de Gestion de la RNCE
- 13 - 2019-06-07 CR CA_final.doc 06/07/2019 Compte Rendu du Conseil d'Administration de la RNCE
- 13 - CR CA 17-11-18_Draft.doc 17/11/2018 Compte Rendu du Conseil d'Administration de la RNCE
- 13 - CR CA 27-06-18_A valider.pdf 27/06/2018 Compte Rendu du Conseil d'Administration de la RNCE
- 13 - Recommandations_CG_07-18.doc Juillet 2018 Suivi des Recommandations du conseil de Gestion
- 13 - Protocole_RNCE_DCFAP-SF2019.pdf 2019. Protocole de Collaboration pour la Gestion de la RNCE
- ECOSYST FRAGILES - Infos et contacts.docx 2020 04 Aerial Survey Dec 2019 Fact Sheet EN.pdf : APN - Aerial Survey in Ennedi Natural and Cultural Reserve December 2019

Contexte physique et social de la RNCE

- Carte Hyrdologique NE34-SE_Ennedi_2014_MEH-UNITAR_web.pdf ; Une Carte Hydrologique obtenue auprès d'un service de coopération donne des informations sur l'eau sous-terrainne.
- Carte et limites georef de RNCE.docx
- Ennedi BP 2019 vfinal_approved_HO.pdf. 2019. APN. Plan d'affaire fonctionnement de la structure de gestion de la réserve.
- RNCE_PDtourism_31072019.pdf ; Juillet 2019. Task Force Tourisme. Plan de Développement Tourisme RNCE
- Task Force Tourisme Noms & coordonnées_13052019.doc
- PUT Ilvrable-3_Rapport final_4Sept2019.pdf Septembre 2019. APIDEL. Analyse de l'Utilisation des terres RNCE.

6.7.3. R3 – A7 + A8 Ouinanga-Tibesti-Borkou

SOSSIF

- SOSIF\11 - SOSSIF - Contrat signé.pdf ; 2019. Contrat de Subvention FED/2019/406-246 Appui à la gestion des Lacs Ouinanga et à la conservation des patrimoines Sahariens du Borkou et Tibesti (inclus : Anx I et action page 40 et suivantes)
- Cadre logique_Annexe C - SOS Sahel APEF-Lot2.docx
- 27 03 2020 CR_reunion du consortium.pdf
- APEF-Mission suivi activités Ennedi-Borkou oct 2020.pdf
- Expérience du demandeur ONG APIDEL_Ennedi.docx
- RENSEIGNEMENTS ONG APIL.docx
- Relevé des dépenses par codemandeur non validé Fev 2021

UICN : Act 1.1 et 3

- TDR act3.1s.pdf (Consultance : Synthèse des connaissances Brk/Tbst)

Mise en œuvre

- Rapport intermédiaire n1_APEF SOSSIF 201120.docx (Juillet 2019 – Juin 2020)
- CADRE_RES_SOSSIF_Dec2020.pdf
- Rapport intermédiaire n1_APEF SOSSIF 201120_modif acceptées.pdf

Context

- LACS D'OUNIANGA.pdf : Doc non daté, non référencé LES LACS D'OUNIANGA ET LES OUNIA Marie-José TUBIANA URA 1024, CNRS-INALCO
- L'HOMME FAYA LARGEAU.docx : texte - Julien Brachet et Judith Scheele, « Les années écroulées », L'Homme, 215-216 | 2015, 279-305.

6.7.4. R2 – A4 Grand Ecosystème Fonctionnel de Zakouma – Gestion du PNZ

- 1- Conditions Parc Zakouma APEF.pdf : 29 Déc. 2017. Contrat de Subvention FED/2017/389-487 Développement et mise en œuvre d'un modèle de conservation concerté du GEFZ. Montant de 10M euro.
- Zone périphérique (ZP) du GEFZ : deux contrats de subvention, documents techniques et financiers des subventions
- Rapport financier non validé Fev 2021

Les annexes du contrat

- 2.1- Zakouma APEF Annex I partII.pdf ; Description de l'action
- 3- Conditions Générales Zakouma APEF.pdf
- Annex B - fin Zakouma APEF.pdf
- Demande de paiement Zakouma APEF.pdf
- Description de l'action, cadre logique, budget de deux subventions.

Rapports de mise en œuvre

- APN - GEFZ - Rapport narratif 1 approuvé.pdf. Septembre 2018. APN. Rapport d'activité du Contrat de Subvention FED/2017/389/487 28 septembre 2017- Sept 2018
- APN - GEFZ - Rapport narratif 2-2020.docx. Décembre 2019. APN. Rapport d'activité du Contrat de Subvention FED/2017/389/487 28 septembre 2018- 31 décembre 2019
- Accords et PPP
- Protocole APN et 4 structures.pdf : 02/05/2019. Protocole de collaboration entre l'UTG/GEFZ et les 4 structures associées
- EMP Accord de partenariat - Rapport final - Version en ligne.pdf
- Accord_GEFZ_Final_Signé.pdf : Mars 2017. PARTICIP. Évaluation à mi-parcours du PPP Tchad – APN pour la délégation de gestion du PNZ
- GEFZ-CG-02022021_Rapport de mission.docx

R2 – A5 GEFZ – UICN et consortium : Territoires

- 5 - Annexe I - APEF_ GEFZ_UICN
- Contrat FED-2020-416-197_signed_LB.pdf
- Rapport financier non validé Janvier 2021

R2 – A5 GEFZ – APN

- Historique de la passation
- Rapport de négociation avec APN.pdf

- Compte rendu de la réunion du 21.05.2020.docx
- Note d'approbation du rapport négociation.pdf
- Contrat_2.2M_GEZ_11eme FED_signed.pdf
- Annexe I Action - APN - GEFZ-Développement.docx
- Annexe III Budget - APN - GEFZ-Développement.xlsx
- Annexe I bis Cadre logique - APN - GEFZ-Développement.docx

Documents descriptifs et de contexte

- La stratégie Nationale Éléphants 2016 – 2025.pdf ; 2014. APN. Stratégie nationale de protection et de gestion des éléphants au Tchad 2016 – 2025
- Start Nat. Et plan d'action biodiv Mars 1999.pdf ; Stratégie Nationale Et Plan D'action De La Biodiversité Biologique Du Tchad.
- 16 - PNE Draft - 20170109.docx ; Déc. 2016. Politique Nationale de l'Environnement, PNE, draft,
- Décret 380 du 20 fév. 2014 sur le régime de la faune
- Loi 14 de 2008 sur le régime des forêts et de la faune
- Décret 1917 de 2018 sur le statut des ONG
- Décret 1918 de 2018 sur les protocoles d'accords pour les ONG
- Ordonnance 023 Juin 2018 sur a les associations
- 14 - SRAT Salamat.pdf. 2013. AGRER. Schéma Régional D'aménagement du Territoire Salamat, dans lequel est inclus le GEFZ
- Projet de Conservation de la Biodiversité en Afrique Centrale et de Sauvegarde des Éléphants d'Afrique Centrale (PCBAC)
- Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Paris 8 Présentée par NGARYAM BENOUDJIT « La problématique de gestion durable de la biodiversité au Tchad : impacts des aires protégées sur les zones périphériques – cas des parcs nationaux de Manda et Sena Oura
- Sixième rapport national sur la biodiversité biologique de la république du Tchad (2018)
- Stratégie-Tchad-biodiv-2016.pdf : STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D' ACTIONS SUR LA DIVERSITE BIOLOGIQUE
- 2ème édition
- Binot, V. et M.N. de Vischer. 2017. Espaces naturels protégés d'Afrique, un patrimoine pour qui ? in Juhé-Beaulaton, D. et al. (ed). Effervescences patrimoniales au Sud. IRD.
- Favre, J. « Réfugiés et déplacés dans l'Est du Tchad », EchoGéo [En ligne], Sur le Vif, mis en ligne le 13 novembre 2007, consulté le 02 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/echogeo/2061> ; DOI : 10.4000/echogeo.2061
- Gillet, H. La végétation du parc national de Zakouma (Tchad) et ses rapports avec les grands mammifères
- Ledant, J.P., Roux, F., Jarry, G., Gammel, A., Smit, C., Bairlein, F. et H. Wille. 1987. Aperçu des zones de grand intérêt pour la conservation des oiseaux migrateurs de la Communauté en Afrique (doc. EUR 10878 FR). Luxembourg, CCE.
- Poilecot, P. et al. 2007. Parc national de Zakouma : des éléphants et des arbres. Bois et Forêts des Tropiques 291 :13-14.
- Poilecot, P., Saidi, S. et B. Ngako. 2009. Phytogéographie du Parc national de Zakouma. In Sécheresses.
- Prospect et Suez. Développement des outils et méthodes d'aide à la décision permettant de quantifier et de rationaliser les choix des décideurs et acteurs politiques dans les aires protégées ciblées par le 11e FED en République Démocratique du Congo 2015/369804

- SOFRECO. 2014. Synthèse du Rapport final sur l'Évaluation Stratégique Environnementale et Sociale Sectorielle (ESESS) du secteur minier en RDC, SOFRECO
- UICN/PACO (2008). Evaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées : aires protégées du Tchad.
- Van de Perre F, Würsten B, de Haan M, De Kesel A, Van den Broeck D, Grootaert P, Leponce M, Coleman S (2018): Biodiversity assessment in the Yangambi Biosphere Reserve. v1.5. Belgian Biodiversity Platform. https://ipt.biodiversity.be/resource?r=ybr_cobimfo&v=1.5 (non consulté)
- WWF / Dalberg. 2013. The Economic Value of Virunga National Park. https://c402277.ssl.cf1.rackcdn.com/publications/611/files/original/The_Economic_Value_of_Virunga_National_Park_LR.pdf?1375288396

6.7.5. Repères bibliographique archéologiques

- BAILLOUD Gérard, 1997, « Art rupestre en Ennedi », SEPIA, 160 Pages. ISBN-10 : 290788896X. BREUIL, HENRI,
- BREUIL Henri : 1956. Le massif montagneux de l'Ennedi (territoire du Tchad) et les danseuses préhistoriques de Niola Doa. Cahiers d'Art (Paris), p. 137-152.
- CHOPPY JACQUES ET BRIGITTE, SERGIO ET ADRIANA SCARPA FALCE, 1997. Le plafond d'Elikeo III (Ennedi, Tchad). Sahara, 9 : 117-119, Pl. L-M.
- CHOPPY JACQUES ET BRIGITTE, SERGIO ET ADRIANA SCARPA FALCE, 1997. Archei. Guide de cinq sites rupestres. Paris : Terres d'aventure.
- CHOPPY, JACQUES ET BRIGITTE ET S. ET A. SCARPA FALCE, 1996. Images rupestres de l'Ennedi au Tchad, 1° partie. Zone nord-Niola Doa. Paris, chez l'auteur.
- CHOPPY, JACQUES ET BRIGITTE ET S. ET A. SCARPA FALCE, 2002. Images rupestres de l'Ennedi au Tchad, 2° partie. Paris, chez l'auteur. 79
- CHOPPY, JACQUES ET BRIGITTE ET S. ET A. SCARPA FALCE, 2003. Images rupestres de l'Ennedi au Tchad, 3° partie. Centre et sud-est. Avec C. et E. Breteau, B. Fouilleux, G. Jacquet. Paris, chez l'auteur.
- COURTIN, JEAN, 1969. Le Néolithique du Borkou, Nord-Tchad. Mémoires I, Actes du Premier Colloque International d'Archéologie Africaine, Fort Lamy (Rép. du Tchad) 1966. Fort Lamy: Institut National Tchadien pour les Sciences Humaines, p. 147-159.
- FUCHS, PETER, 1957. Felsmalereien und Felsgravuren in Tibesti, Borku und Ennedi. Archiv für Völkerkunde, XII: 110-135.
- GAUTHIER, YVES ET CHRISTINE, 2006. Nouveaux abris peints de l'Ennedi (Tchad). Sahara, 17: 165- 172, Pl. E1-E7.
- HUARD PAUL, 1953. Gravures et peintures rupestres du Borkou. Bulletin Inst. D'Études Centrafricaines, NS, Brazzaville, 6: 149-160.
- HUARD, PAUL, 1953. Répertoire des stations rupestres du Sahara oriental français (Confins NigéroTchadiens – Tibesti-Borkou-Ennedi). Journal de la Société des Africanistes, Tome XXIII Fasc. I-II.
- HUARD, PAUL, 1963. Gravures rupestres de l'Ennedi et des Erdis. Bulletin de l'Institut de Recherches scientifiques au Congo, vol. 2: 3-39.
- JACQUET, GÉRARD, 2000. Piste oubliée en Haut-Ennedi (Tchad). Sahara, 12 :141-149, Pl. K-L.
- LENNSEN-ERZ, TILMAN ET MAYA VON CZERNIEWICZ, 2005. Résultats préliminaires des recherches archéologiques dans l'Ennedi. Revue Scientifique du Tchad, 7, 2: 5-18.
- NISHIMURA SHIGETO, 1975. A Report of Rock Paintings in Ennedi. Kyoto University African Studies, IX: 105-137. PASSEMARD, E. ET H. DE SAINT-FLORES, 1935. Les peintures rupestres de l'Ennedi. J.S.A., V, I: 97- 112, Pl. VII-XXI.

- ROSSI, LUCIANO, 2000. Siti d'arte rupestre lungo il Mourdi e il versante orientale dell'Ennedi (Ciad). Sahara, 12: 150-153.
- SCARPA FALCE, A. E S., J. ET B. CHOPPY, 1996. Un nouveau site majeur à Archei (Ennedi, Tchad). Sahara, 8: 92-94, Pl. O-R.
- SOLEILHAVOUP François : 2018, « Art rupestre dans l'Ennedi, Le corps féminin dans l'art préhistorique » .240 pages, ISBN : 978-2-87844-242-7.
- TILHO J., 1920. The exploration of Tibesti, Erdi, Borkou, and Ennedi in 1912-1917. The Geographical Journal, LVI, 3: 161-183. TREINEN-CLAUSTRE, FRANÇOISE, 1981, Les tombes de Namanamassou (Tibesti) et leur contexte céramique et lithique, Préhistoire Africaine, Mélanges offerts au doyen Lionel Balout, Paris : A.D.P.F. TREINEN-CLAUSTRE FRANÇOISE, 1982. Sahara et Sahel à l'âge du fer. Borkou, Tchad. Mémoires de la Société des Africanistes. Paris : Musée de l'Homme.

Sites internet

- <https://wcs.org>
- <https://whc.unesco.org/>
- <https://whc.unesco.org/fr/list/1380>
- <https://whc.unesco.org/fr/listesindicatives/2056>
- <https://www.africanparks.org/>
- <https://www.iucn.org/>
- <https://www.jefklak.org/howard-buffet-au-congo/>
- <https://www.usaid.gov/central-africa-regional/central-africa-regional-program-for-the-environment/Programs>

6.8. Annexe : autres documents techniques

Guides d'entretiens

Guide d'entretien sur la Conception du projet / des activités

- Critères de choix des sites d'intervention : sur quels critères sont fondé les choix des sites d'intervention ?
- Processus d'identification des priorités et des attentes des acteurs : les acteurs et bénéficiaires (cibles) **ont-ils été impliqués** (et comment) pour définir les activités (interventions) ?
- Montage institutionnel : quels sont **les partenaires impliqués** dans le processus (a) de la conception et (b) définition des rôles prévus dans les interventions (partage des tâches, secteurs, thématiques) ?

Guide d'entretien sur la Démarche de concertation et de communication avec les acteurs impliqués ou concernés

- Relations avec les services techniques : quel est le niveau (intensité, fréquence, occasions) **de relation avec les Services Techniques** régionaux (nationaux) ?
- **Interviennent-ils** dans la réalisation ou en appuis aux réalisations des activités ?
- Relations avec les autorités locales : quel est le niveau (intensité, fréquence, occasions) **de relation avec les Autorités locales** ?
- Les AC **interviennent-elles** dans les affaires de votre projet (pour quelle occasion, tâche, rôle) ? Comment qualifiez-vous les relations entre votre projet et les AC /Populations
- Quels sont les **Relations avec les autres acteurs intervenants** dans la zone sur les mêmes thématiques de conservation, (ONG etc.), quels acteurs, quels programmes ou projets ? (Complémentarité, concurrence, synergie) ?
- Quelles sont les **Contraintes majeures rencontrées dans les relations** avec les Parties prenantes (préciser les contraintes pour chacune des Parties Prenantes considérées) ?

- Définissez les différentes **catégories de personne qui sont bénéficiaires** de vos interventions,
- Pouvez-vous chiffrer les personnes ainsi touchées ?

Guide d'entretien sur la Mise en œuvre

- La mise en œuvre a-t-elle respecté le dispositif prévu : (calendrier, processus et partenariat) ? **Quels changements sont éventuellement** intervenus pour changer le plan d'intervention ?
- Quelle a été le **niveau d'intervention de la contribution de la cellule de coordination / Assistance technique** pour aider à résoudre les difficultés ?
- Y va-t-il un ou plusieurs documents indiquant **les modalités de programmation des activités** (y va-t-il un Plans de gestion et Aménagement, plan opérationnel, etc.) Si oui, quelle est sa modalité de mise en œuvre (phases, partenariat, sur quelle période)
- Quelles sont, d'après vous, **les performances (efficacité, effets, impacts) des acteurs clés** dans la mise en œuvre et l'accompagnement des activités (importance du rôle, des appuis, des collaborations (AT, services techniques, entreprises, communes ?) Quelles sont les forces et les faiblesses de chacun de ces acteurs impliqués (et recommandation pour améliorer les relations /collaboration si vous en avez)
- Quel est le **niveau d'Appropriation des projets /actions /interventions** au niveau local (commune, région, populations à la base, groupes d'acteur, associations) ?
- Y va-t-il une bonne **compréhension de la démarche d'intervention** proposée par votre projet (niveau d'adhésion, d'intérêt, d'acceptation sociale) ?
- Y va-t-il eu des **Changements notables de comportement** de ces différentes catégories d'acteurs au cours du processus de réalisation des activités (y inclus en termes de rapport entre les hommes/femmes/enfants et groupes vulnérables, et avec le projet) ?
- Y va-t-il eu **Amélioration des conditions de vie pour les populations** concernées par le projet, (dans le parc, en périphéries et sur quels points, quels changements, dans quelle mesure, est-ce durable ?)
- D'après vous : Quelle est la **pertinence de l'approche Partenariat Public Privé** dans le cadre de l'exécution de votre projet ? En quoi cette approche vous paraît-elle meilleur ou moins bonne que le dispositif institutionnel classique ? Qu'apportez-vous de particulièrement intéressant comme structure de mise en œuvre, qu'elle est votre plus-value spécifique ?
- Vers quelle **évolution de PPP** pensez-vous qu'il serait bon de s'orienter.
- D'après vous, quel sont les **principales raisons des réussites de votre projet** (sur quels points) ou **d'échec** (sur quels points) ?
- Quels sont les **principaux problèmes/obstacles/goulots d'étranglement** rencontrés au cours de la réalisation du contrat ? Quelles sont vos suggestions pour améliorer la situation et la réalisation de la fin de l'échéance du programme.
- **Quels changements observés par les femmes** dans la pénibilité des tâches qu'elles accomplissent de façon quotidienne (par exemple le temps gagné pour des activités productives, les effets et impacts sur l'amélioration des conditions de vies des femmes et enfants, les dépenses du ménage, l'éducation, l'alimentation, la santé, le statut des femmes dans le ménage et le village ?
- Quels changements avez-vous constaté dans les **comportements des populations** ? Quelles sont les contraintes/difficultés rencontrées par les femmes et la population suite aux interventions du projet ? D'après vous, quelles sont les propositions des populations pour les enrayer ?
- Quelles sont les principales leçons à tirer de l'expérience passée ? Quelles sont vos principales recommandations et perspectives ?
- D'après vous **comment améliorer l'implication des femmes** dans les activités de gestion, de prise de décision, dans les activités productives, dans la recherche d'autonomie financière.

Guide d'entretien sur l'Appréciation des procédures financière et contractuelles

- La Budgétisation prévisionnelle a-t-elle été réalisées ?

- Pour ce qui concerne le programme, vous est-il possible de **mettre en relation les budgets identifiés sur les résultats et le niveau de résultat atteint** (le rapport entre niveau de dépense et niveau de résultat et explication des contraintes s'il y en a eu ?
- Quelle est la **Pertinence de la structure budgétaire du programme** : les ressources allouées étaient-elles suffisantes au regard des résultats recherchés (en termes de réalisations ou nombre de bénéficiaires à atteindre) ? Une autre option était-elle possible, voire souhaitable ?
- Quelles **améliorations à apporter au système de gestion** des projets pour une meilleure performance ?
- Y va-t-il eu possibilité de **révision ou réallocation des budgets**, si oui, pour quelle raison ?
- Quel est la **Pertinence des procédures de décaissements des fonds** ? Y va-t-il eu des difficultés à ce niveau, lesquelles et pourquoi, ont-elles été résolues ?
- Quelle a été la **Fréquence et l'importance des retards accusés** dans le réapprovisionnement des comptes ? Raisons ou contraintes majeures (à votre niveau et au niveau de la DUE) ?
- S'il y a eu des **retards, quels Impacts** ont-ils produits sur l'exécution des activités (coûts, volume, délais et qualité) ?
- En ce qui concerne les Procédures d'acquisition des biens, des travaux et des services, quelles ont été les **Contraintes majeures constatées** ?

Guide d'entretien sur le Mécanisme de suivi, d'évaluation et contrôle des installations et investissements

- Qui a eu la charge de la **Supervision des réalisations** / installations : par qui ? fréquence des supervisions ?
- Qui a eu en charge le **Suivi évaluation de la mise en œuvre** : organisation (qui ?), mécanismes, et outils utilisés, fréquence des échanges d'information.
- Quels sont les **Résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus par grands résultats** (qui structurent votre cadre logique), (réalisations, y compris nombre de bénéficiaires par réalisation, si possible ou appréciation approximative et qualitative) ?
- Avez-vous pu suivre et utiliser les **indicateurs du cadre logique** : Oui, non ? Sinon pourquoi et comment améliorer ?
- Les choix en matières de **modèle de construction pour les infrastructures** ont-ils été judicieux (adapté, prix, qualité, facilité d'installation) ?
- Comment appréciez-vous la **qualité des ouvrages ou des équipements** acquis, feriez-vous actuellement les mêmes choix ?
- Quels sont **4 effets ou impacts majeurs actuels** résultant des principales activités du programme ? Quels sont **4 effets ou impacts majeurs attendus** (de façon réaliste) d'ici la fin du programme (fin du parcours).
- Y va-t-il, d'après vous, quelle est le **niveau d'Adéquation des objectifs et résultats visés** par le projet et les besoins réels observés au cours de la mise en œuvre des programmes ? Aurait-il fallu (ou avez-vous) modifier les objectifs
- Quelle est la **Composition des instances de gestion du projet** (Comité de Pilotage, Comités de suivi technique/scientifique, etc...) et la périodicité de tenue de leurs rencontres, **ont-ils permis ou facilité les réalisations** (conseils, orientations, etc) ?
- Les fonctions ou attributions dévolues à chacune des instances **ont-elles été entièrement remplies** ? Quelles ont été les **forces et les faiblesses** de chacune des instances (Comité de Pilotage, Comités de suivi technique, coordination, etc...) ?
- Quel Processus/**mécanismes de capitalisation** (outils et exploitation) avez-vous adopté ;
- Quel mode de **partages des résultats** utilisez-vous et quel niveau de partage avec les services techniques concernés (pas seulement conservation) pensez-vous avoir ?
- Quels sont vos **mécanismes et instances de communication** et quelle **visibilité** peut-on avoir de l'extérieur sur les réalisations du programmes et/ou projet (quelles actions spécifiques de communication développez-vous en routine)

Guide d'entretien sur l'Appréciation d'ensemble

- On récapitule à une échelle globale
- D'une manière générale, **quels sont les Atouts et opportunités** ayant caractérisé la mise en œuvre du programme
- Quels sont les **Forces et les faiblesses** de vos résultats

A quelles **Contraintes majeures** transversales avez-vous dû faire face :

- Pesanteurs sociales, culturelles,
- Conditions écologiques,
- Enclavement, sécurité,
- Conditions économiques et politiques locales et nationales,
- Mésentente entre partenaires,
- Déficit d'harmonisation des approches avec des interventions semblables dans les mêmes régions ayant réduit l'efficacité, l'efficience et l'impact des interventions,
- Conflits, etc.)
- **Propositions pour améliorer** la mise en œuvre de projets similaires sur la base des résultats actuels ?
- Propositions pour **améliorer la continuation** des appuis de l'UE dans l'avenir

Guide d'entretien avec les Services centraux (ministères et directions Nationales, organisme ou institution de tutelle des Aires protégées)

- Quelle est votre Appréciation des modalités de participation à l'élaboration des projets du programme sous votre tutelle
- Quelle est votre Appréciation du choix des sites et niveau de prise en compte des objectifs nationaux (ou régionaux) dans la définition des interventions
- Quelle est votre Appréciation des modalités de mise en œuvre : montage institutionnel, partenariat PPP
- Comment appréciez-vous la performance des interventions de ces Partenaires, quels sont vos critères de jugement (comment mesurez-vous la performance globale des Partenaires)
- Quels rôles avez-vous joué dans la mise en œuvre, quels rôles auriez-vous souhaité jouer
- Quelles sont les contraintes/difficultés rencontrées par la population suite aux interventions des projets ? Quelles sont les propositions des populations pour les enrayer ?
- Comment appréciez-vous la contribution du programme et la contribution des interventions des PPP aux objectifs nationaux : (quelles sont les procédures d'intégration de ses résultats dans l'analyse des progrès nationaux), comment les résultats sont capitalisés au niveau des institutions nationales
- Quelles sont les Dispositions requises ou souhaitées pour la continuation des interventions de l'UE dans le domaine de la conservation de la biodiversité et du patrimoine culturel (évolution des inventaires, des effectifs, meilleure connaissance des valeurs environnementales et pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales, meilleure connaissance du patrimoine culturel, amélioration de sa conservation, etc.).
- Quelle est votre Appréciation de la durabilité des résultats (acquis)
- Quelles sont vos principales Recommandations pour améliorer la continuation des réalisations du programme
- Quelles sont vos principales Recommandations pour améliorer des projets similaires à l'avenir
- Appréciation de la démarche d'intervention : forces et faiblesses, leçons à tirer
- Recommandations pour une meilleure contributions spécifique des programmes à la conservation de la biodiversité / à la conservation du patrimoine culturel
- **Leçons à tirer, recommandations et perspectives pour un meilleur impact des interventions ?**

6.9. Annexe des analyses complémentaires

Ces éléments sont collectés dans les TDR et viennent compléter les analyses portées sur les questions d'évaluation.

6.9.1. Analyses complémentaire 1

« Y va-t-il eu une transformation de la démarche, passant de la conservation classique (stricte) d'une aire protégée à celle d'une approche considérant avec autant d'importance les « zones périphériques ».

Réponse :

Dans l'ensemble du programme APEF, en effet seuls 2 sous-composantes de 2 des 4 subventions sont consacrées à une protection stricte de sites naturels. Il s'agit donc bien d'une approche de conservation des paysages et des écosystèmes incluant les sites anthropisés, les zones de production, d'habitation et les sites naturels légalement réservés à la vie sauvage.

S'il s'agit de l'approche de APN qui démontre une spécialisation et une expertise reconnue dans la protection des sites naturels en particulier en contexte de violence, encore une fois, tant dans le GEFZ que dans la RNCE, l'approche d'APN s'est largement modifiée au cours de ces dernières années permettant d'avoir une intégration des différentes thématiques nécessaire à la gestion d'une espace territoriale complexe impliquant d'autres compétences que celles généralement reconnues à APN (surveillance, contrôle, LAB, suivi écologique) et qui font son cœur de métier. Les contextes ouest-africains, exigeant des approches sensibles sur les composantes sociales et économiques des paysages ont manifestement amené APN à reconsidérer la cible de ses interventions sur une échelle plus englobante tant du point de vue géographique que thématique.

Nous constatons un investissement large en ressources techniques, financières et humaines dans l'inclusion des éléments communautaires et de développement dans la gestion des sites naturels : plusieurs petits projets générateurs de revenus sont illustrés dans la périphérie du PNZ, ainsi que des investissements structurels dans les services de bases à destination du public et des employés de APN. Il s'agit d'un projet de maraichage pour un groupement de femmes, de 3 écoles, de salaires pour des enseignants, de plusieurs puits, de formation et accompagnement de guides touristiques communautaires, de la subvention d'un camp touristique à 1,000 FCFA la nuit qui comporte des équipements, tentes, toilettes, hangars de sensibilisation de très bon niveau pour un total de env. 3000 visiteurs par an, et qui accueille 42 membres des communautés environnantes tous les jours pendant la saison touristique pour un total de plus de 2000 personne par an. Il s'agit encore d'une équipe de 4 personnes basée à Melfi pour coordonner les activités de développement de la réserve de Siniaka-Mina avec les communautés locales et les autres projets. Nous avons pu constater lors de nos entrevues un très bon niveau d'information et d'implication du public ainsi qu'une bonne collaboration avec le projet PASTOR-Centre qui a déjà démontré des réalisations communes concrètes.

De ce point de vue, on peut donc manifestement constater une évolution bien engagée mais qui reste en progression et par exemple qui nécessiterait d'engager des études permettant d'établir les situations de référence y compris dans les domaines des sciences humaine (socio-anthropologie, socio-économie, analyse des organisations, analyse des chaînes de valeur) en préalable à toute intervention. Cela permet à la fois de mieux adapter l'intervention à son micro contexte, et permet également de pouvoir mieux mesurer les changements produits et donc de mieux évaluer les opérateurs en fonction des résultats obtenus et du domaine des contraintes affrontées.

6.9.2. Analyses complémentaire 2

« Y va-t-il intégration de la conservation dans le développement territorial à une échelle d'écosystème (Grand écosystème fonctionnel de Zakouma, massif de l'Ennedi) en mettant en place des mécanismes fonctionnels de planification spatiale concertée de tous les acteurs ». **Réponse :**

L'intégration de la conservation dans le développement territorial, ou approche paysage, implique l'articulation des différentes échelles géographiques, des différents éléments paysagers, administratifs, politiques, économiques et naturels au sein d'une politique d'action commune effective et équilibrée.

En général, oui, l'approche est adéquatement prévue dans les documents de projet et correctement mise en œuvre sur les sites visités.

Par la structure du programme APEF, des mécanismes de mise en lien des directions techniques intersectoriels et des différents niveaux de gouvernance territoriales sont prévus à travers les coordination provinciales d'APEF qui va travailler avec les comités provinciaux d'action. De plus, des conseils de gouvernance sont mis en place dans la RNCE et le GEFZ. Leur rôle est de créer un lien consultatif et canal d'échanges entre les Conseils d'Administration des parcs et les usagers au sens large.

Dans la pratique, nous avons pu constater que les coordinations provinciales sont en place mais que leur gestion n'est pas efficace. Leur rôle est mal défini et mal compris de l'ensemble des partenaires y compris les coordinateurs eux-mêmes. Nous avons constaté que les conseils de gouvernance sont en place et fonctionnels. Néanmoins, ils ont été instrumentalisés en 2020 à des fins politiques pour la révision des contrats de PPP et, de plus, leur rôle uniquement consultatif sans pouvoir de décision est parfois ressenti comme une frustration, menant à des blocages ou des doléances parfois irréalistes, comme par exemple des demandes de modification des structures et statuts des conseils d'administration.

Par le contenu des documents de projet pour la subvention d'APN dans la RNCE, dans les trois subventions dans la GEFZ, nous constatons en effet que l'approche territoriale est mise en avant dans la description des activités et est adéquatement budgétisée : Des études socio-économiques décrivant les pratiques et structures des populations résidant dans la région, des schémas généraux de planification de la conservation, des contribution au développement de plans directeurs d'aménagements des territoires concernés, des réunions de concertation, des instances consultatives, des mécanismes de validation inclusifs sont tous décrits, prévus et financés.

Dans la pratique, lors de nos visites de terrain, nous avons pu vérifier que les activités prévues dans ce cadre sont en effet en cours de mise en œuvre : les équipes sont en place et actives à Fada, Camp Zakouma et Melfi. Un cadre de planification de la conservation existe pour le GEFZ, une étude socio-économique a été conduite dans l'Ennedi-Ouest, une étude socio-anthropologique est en cours dans la RNCE pour analyser l'usage d'un point d'eau (Guelta d'Archeii) qui fera l'objet d'aménagement, le projet PASTOR-Centre démontre qu'il fait un usage concret des schémas directeurs de conservation. Malgré une implication très large et très bien faite dans chacun des sites, nous constatons que d'autres projets comme RePER devront être inclus à l'avenir. Nous avons aussi rencontré de rares décideurs locaux qui n'ont pas été impliqués (en particulier le chef de canton de Melfi), ou d'autres qui ne montraient qu'un intérêt très limité (le préfet de Melfi).

Plusieurs plateformes de concertation/planification sont en place (conseils de gouvernance, Comité provinciaux d'Action, etc. Tous ne sont pas fonctionnels, tous ne comprennent pas forcément encore leur mandat et comment ils doivent travailler. Mais on peut néanmoins dire qu'ils sont les premières pierres à l'édifice qui permettrait d'intégrer la conservation comme variante essentiel à la planification du développement territorial. Il manque certainement de ce point de vue l'intégration du facteur environnement et de considération orientées vers la conservation de la biodiversité dans l'élaboration des actions proposées par les autres secteurs (agriculture, élevage, eau, etc.) d'où l'une de nos recommandations à cet effet.

6.9.3. Analyses complémentaire 3

« A-t-on développé des modèles de coexistence faune sauvage-élevage/agriculture ou plus largement protection patrimoniale (patrimoine naturel et culturel) – gestion des espaces productifs et sociaux d'un territoire. »

Réponse :

Cette question concerne principalement la RNCE, qui est un patrimoine Culturel et Naturel pour lequel APEF comprend une composante de conservation de la faune. Le projet est dans une phase finale de mise en place et de diagnostic, même si cette phase est très avancée. Une étude sur l'usage d'un point d'eau (Guelta D'Archeii), les relâchés imminents d'Autruches et les futurs relâchés d'oryx et addax indiquent que la direction qui est prise par l'opérateur va dans le sens des modèles de coexistence entre des systèmes d'élevage et faune sauvage.

Le consortium mené par SOSSIF travaille lui aux lacs Ounianga et dans plusieurs oasis à la restauration et à l'entretien de systèmes productifs qui ont une valeur naturelle et culturelle.

6.9.4. Analyses complémentaire 4

« *Les résultats du programme contribuent-ils à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) ».*

Réponse :

La liste des ODD est la suivante :

Éradication de la pauvreté : OUI : par le renforcement des appuis à des AGR dans pratiquement tous les sites d'intervention y compris Faya Ounianga.

Lutte contre la faim ; peu relié, l'analyse locale de la situation nutritionnelle des populations impactées spécifiquement dans la zone d'influence du projet n'étant pas disponible pour réaliser un bilan sur cette question.

Accès à la santé ; peu relié

Accès à une éducation de qualité ; OUI : Plusieurs composantes du programme interviennent dans le domaine de l'éducation et des connaissances en appuyant/construisant des salles de cours, des écoles, en développant des modules consacrés à l'éducation environnementale, etc...

Égalité entre les sexes ; Moyen : c'est encore très timide même si des efforts sont en cours, notamment au niveau des recrutements ou des appuis à des groupes de femmes.

Accès à l'eau salubre et à l'assainissement ; Oui, plusieurs composantes, y-compris GEFZ et SOSSIF ont réalisé des infrastructures permettant d'améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement.

Recours aux énergies renouvelables ; Faible : Trop faible pour un programme orienté vers la conservation d'autant que soit le vent soit le soleil sont relativement bien disponibles dans les régions d'implantation des projets. Seul le projet SOSSIF a converti des pompes à eau thermiques en pompes solaires. Il conviendrait d'améliorer cet aspect dans la définition des infrastructures des prochaines phases en ajustant les budgets dédiés.

Accès à des emplois décent ; OUI : plus de 350 gardes dans l'Ennedi, RFSM et le PNZ sont des ressortissants locaux.

Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ; peu connecté à la situation sinon que dans l'Ennedi, la construction d'une paillotte VIP entre dans ce domaine.

Réduction des inégalités ; Pas d'analyse disponible, au contraire, il y a une plus grande inégalité entre les membres des populations périphériques qui sont employés et ceux qui ne le sont pas (discrimination sociale augmentée, logiquement). L'inégalité entre homme et femme face à la génération de revenu a pu être amoindrie par les appuis dédiés aux femmes.

L'application de la loi et des règles d'usage des communs contribue à diminué les inégalités des communautés locales face aux pratiques pastorales très destructrices.

Villes et communautés durables ; peu relié

Consommation et production responsables ; peu relié

Lutte contre le changement climatique ; OUI par la conservation des habitats et la protection notamment des palmeraies (Ennedi, Ounianga) et du couvert végétal protégé des charbonniers (PNZ, Siniaka Minia)

Vie aquatique ; OUI : La vie aquatique dans le PNZ (contre les pêcheurs) et l'Ennedi (contre les chameliers) est visée par les actions de conservation et de protection

Vie terrestre ; OUI : l'ensemble des composantes participent à la protection/ conservation ou gestion durable des éléments de la vie terrestre.

Justice et paix ; OUI : le respect des lois est renforcé, la justice est donc mieux respectée. APN dans GEFZ contribue significativement à la sécurité des communautés locales confrontées au banditisme transfrontalier lié au grand braconnage.

Partenariats pour la réalisation des objectifs. Peu relié

6.9.5. Analyses complémentaire 5

« Quels sont les propositions ou un avis précis sur la faisabilité de la création de l'agence des aires protégées « Tchad Nature », sur la mise en place du fond judiciaire et la réflexion sur la fiscalisation des industries extractives afin de mobiliser les ressources locales pour le financement des AP. ».

Réponse :

La proposition de création d'une Agence « Tchad-Nature » au sein du ministère de tutelle des aires protégées est une stratégie défendue par l'UE à travers ses financements dans plusieurs pays de la région.

L'avantage de ce type de gestion est d'une part de stabiliser les postes à responsabilité hors des rotations rapides des postes dans les ministères. De permettre le financement d'activités régaliennes sans dépendre du ministère des finances et des procédures de décaissement et d'encaissement des recettes du trésor public. De capitaliser les divers investissements structurants des projets sans perdre les acquis entre chaque phase de financement. Enfin, elle permet une mise en réseau plus effective qu'au sein d'un ministère qui a sous tutelle des priorités parfois contradictoires.

De telles agences existent dans d'autres pays, tels que la RDC, le Gabon, le Bénin, la Rep. de Guinée, la Cote d'Ivoire le Ghana et le Liberia qui ont aussi en commun de disposer de patrimoines naturels exceptionnels. Ces agences fonctionnent avec plus ou moins de succès.

Les critères de succès sont en général l'accroche politique de l'agence a un niveau élevé de pouvoir, un conseil d'administration puissant, un financement parallèle aux circuits du trésor public, la prérogative sur les ressources humaines en particulier sur les corps armés chargés de la surveillance et ayant pouvoirs judiciaires.

La cellule a complété une analyse de faisabilité et proposé une structure. Nous n'avons pas analysé ni la qualité ni la pertinence de la proposition car cela ne relève pas de notre mandat. Néanmoins, lors de nos entrevues dans les administrations et les partenaires, nous avons constaté que cette approche recueille des avis généralement positifs et un soutien important très large.

Un fonds fiduciaire est aussi prévu pour financer une partie des activités de terrain qui seront placés sous la responsabilité de l'agence. Ce type de financement a pour avantage de compléter les approches projets qui fournissent des investissements structurels, volumineux et diversifiés mais qui sont peu efficaces pour couvrir les frais de gestion de manière stables à long terme. Un fonds fiduciaire, dans ce cadre, permettra de bénéficier de ressources financières stables et prévisibles pour financer les services de bases de fonctionnement de certains parcs, de maintenir les équipements en fonction pendant les interphases projets.

Nous portons à l'attention de la Cellule la longueur des procédures de mise en place d'un fonds fiduciaire. Cette mise en place peut nécessiter des réformes substantielles des lois de finances car elle implique l'importation de capitaux étranger importants, détaxés et destiné à financer des activités régaliennes, de financer des secteurs publics et des activités d'administration de territoires. En incluant les diverses études, la mise en place effective, les recherches de fonds de fonctionnement initiaux, la capitalisation, la mise en place peut durer entre 5 et 10 ans.

En conséquence, il est URGENT pour la cellule de réaliser l'étude de pré-faisabilité qui identifiera les contraintes et les difficultés et proposera une feuille de route, puis d'engager en même temps la faisabilité afin de finir le programme APEF avec un processus de création du fonds fiduciaire déjà engagé. Dans le cas contraire, le risque est d'avoir une Agence fonctionnelle mise en place mais qui devra attendre 5 à 10 ans avoir de recevoir des financements indépendants et de financer de la conservation, ce qui mettrait en danger sa culture interne d'efficacité et d'orientation vers l'action.

6.9.6. Analyses complémentaire 6

« La cohérence des interventions de l'UE dans les domaines de la conservation et de la gestion des forêts est-elle en meilleure cohérence avec les politiques nationale et régionales intervenant sur ces thématiques ».

Réponse :

OUI en partie, les thématiques abordées et les objectifs généraux sont alignés avec la stratégie de biodiversité de l'UE, avec « Au-delà des Éléphants » et avec les objectifs du PIR 11eme FED. Néanmoins, dans l'exécution, l'UE appui la COMIFAC dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques régionales du secteur de l'Environnement. Ces régionalisations dans le secteur qui concerne APEF s'effectuent à travers le plan de convergence forestier et l'Observatoire Régional des AP (OFAC). Pour le moment, APEF ne mobilise pas activement ces outils de régionalisation. Un bon début serait d'adopter les outils de suivi de projets proposés par ECOFAC (puisque'il n'existe pas encore de système propre a APEF), de faire les IMET / EoH pour tous les sites, et de partager les outils de financement des AP avec les acteurs du Tchad.

6.9.7. Analyses complémentaire 7 :

« Évaluer succinctement si les questions d'égalité des sexes, d'environnement et de changement climatique été incorporées » ;

Réponse :

Nous avons déjà apporté des éléments d'analyse sur l'égalité des sexes (genre), et sur la conservation de l'environnement en général (voir plus haut les ODD). Pour ce qui concerne le CC, il paraît évident que la diversification des AGR permet une meilleure capacité de résilience des populations aux impacts du changement climatique. Il paraît également évident que la conservation des habitats et notamment du couvert végétal entre dans le cadre de la lutte contre le CC.

6.9.8. Analyses complémentaire 8

« Evaluer si le principe « Leave No-One Behind », a été pris en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre, la gouvernance et la supervision de l'action ».

Réponse :

On ne peut pas dire qu'au niveau de la formulation, cette approche ait fortement retenue l'attention. En revanche on peut noter la préoccupation pour toutes les composantes d'intégrer au mieux les populations locales dans les bénéfices possibles (emploi, achats, etc.) et dans le PNZ, les veuves des gardes (groupe vulnérable) fait l'objet d'une attention particulière.

6.9.9. Analyses complémentaire 09 :

« Les sept recommandations de la mission ROM review (ROM) de novembre 2018, sont-elles suivies d'effet constatables ?

Réponses :

- **Recommandation 1** : Gouvernement Tchadien : « Les rediscussions des objectifs et orientations du projet nourrissent les incompréhensions du partenaire technique et financier, et les changements institutionnels ont eu pour effet de ralentir fortement la mise en œuvre d'APEF. Il y a lieu de voir comment recréer de la confiance entre les partenaires de ce Programme » ;

Non. Les changements institutionnels et la remise en question des engagements **restent à ce jour très présents sur le programme et continue de ralentir fortement la mise en œuvre d'APEF**. Par exemple, la rotation des postes de décision (nombre de ministres et de directeurs de DFAP) et renégociations des accords PPP.

- Assurer que le respect des dispositions fiscales liées à la mise en œuvre de la coopération au Tchad, notamment sur les importations de matériels et équipements, soit effectif ;
- Accentuer les preuves d'une volonté politique, avec des arbitrages affirmés, sur les stratégies promues par le Programme APEF, et ses opérateurs, à la fois dans le respect de la signature des Conventions de Financement et des Accords de Partenariat. Il est ici question de l'avenir de la gestion du réseau des Aires Protégées du Tchad ;

Non. La volonté politique reste variable, influencée par des facteurs exogènes à la problématique de la conservation patrimoniale et en dehors du champ d'action du programme. L'avenir de la gestion du réseau d'aires protégée peut effectivement se poser si rapidement des soutiens des niveaux politiques les plus hauts (de tous les partenaires) ne sont pas mis en œuvre.

- De même, pour le fonds fiduciaire la nomination des membres du conseil d'administration qui gèrera les financements, devra rechercher avant tout l'expertise, la capacité de communiquer et de motiver, en valorisant les qualités des profils (Conseil d'Administration, Direction exécutive, membres fondateurs, bénévoles, etc.) et non leurs positions ou historique politique ;

Oui. Dans les statuts, le CdA devrait être équilibré. Il n'y a pas de CdA et pas d'agence effective à ce jour. Si les partenariats semblent fragiles et trop facilement remis en cause, la question se posera certainement pour le respect des statuts de l'agence et de la désignation des membres du CdA.

- A ce sujet il est impérieux qu'un audit institutionnel et fonctionnel du MEEP soit réalisé avec une réflexion sur la refonte des agences existantes et de la contribution du fonds spécial pour l'environnement. De même, la validation de la Politique National de l'Environnement et la stratégie dédiée à la conservation de la biodiversité est nécessaire pour que cette dernière soit mise en œuvre par la future agence nationale.

Non. En cours mais encore beaucoup de chemin à parcourir. Il faut peut-être différencier les actions de renforcement comme l'assistance technique, l'appui à la préparation des réformes etc. et les actions structurantes de renforcement de la performance à travers la mise en place de procédures opérationnelles standards, de valorisation des résultats et des performances individuelles, de valorisation des compétences, de système de gestion des RH stratégiques avec fiches de poste, plans de travail impératifs etc. Le DPP prévoit effectivement un large financement destiné à l'amélioration des performances des services techniques. Néanmoins ces actions n'ont pas encore été engagées.

- **Recommandation 2 : APEF/DUE :** Depuis la mi-juillet 2018, il a été établi une réunion hebdomadaire, ou du moins fréquente, entre la CN APEF, la DUE et le PAON afin de faire un point d'avancement régulier des dossiers en cours. Elle constitue un organe essentiel pour que le Programme puisse se mettre en œuvre concrètement. Une proposition d'avenant devrait être prochainement détaillée :

La réunion a bien lieu. Mais les difficultés persistent en particulier en deux instances dans lesquelles RNCE et GEFZ ont vu les versements de tranches retardés de 6 à 8 mois et la tranche précédente jugée à 30% inéligible. La réunion hebdomadaire n'a pas identifié le retard immédiatement et n'a pas été en capacité de mettre en place une solution satisfaisante.

- Sur les aspects financiers du DPP, l'absence du comptable lors de l'élaboration du DPP a occasionné l'absence de prise en compte de certains coûts pour le fonctionnement de la Coordination Nationale. Il serait essentiel de les revisiter. Cela en considérant à juste titre les nombreux aléas du lancement du DPP ;

La Cellule dépense assez peu. Les taux de décaissements pour le fonctionnement de la cellule sont entre 16 et 30%. Pour le moment, le problème est plutôt concentré sur les fonds non décaissés pendant le DP et sur l'obtention d'une prolongation sans augmentation de coûts. Ce problème requiert peut-être une analyse plus spécifique avec AGRECO et l'ON.

- Aussi, et sur des aspects de recrutement et de matériels, des éléments avaient été retirés du DPP lors de sa validation à la DUE. Il serait opportun que la prise en compte de ces éléments soient à nouveau mentionnés, d'autant qu'ils nous paraissent pertinents. A ce sujet, l'achat de motos nous semble important pour assurer le déplacement des agents du programme sur le

terrain. Leur transfert devrait être idéalement réalisé lors du lancement des activités des Points Focaux et des chargés de suivi APEF avec l'opérationnalisation de leur bureau – sans qu'une politique de gestion des stocks et du matériel ne soit définie ainsi que les procédures de mise à disposition et utilisation. Cela va du principe également de structurer la future Agence ;

En effet, les procédures de mise à disposition des fonds ne sont pas maîtrisées. Les fiches de postes, plans de travail, suivi des résultats et appuis de coordinations ne sont pas mis en place. Nous sommes d'accord que le fonctionnement de la cellule pose le socle du fonctionnement de l'Agence. Un renforcement organisationnel serait peut-être à étudier afin de doter la cellule de procédures d'opérations standards non seulement pour son propre fonctionnement, mais aussi pour le fonctionnement des AP.

- L'appui de l'équipe ATD à l'évaluation des offres finales pour l'AT Long terme devrait être planifié pour la dernière mission de décembre 2018, mais il nous semble essentiel d'assurer la poursuite de ces appuis et le tuilage avec l'équipe d'AT LT vers Mars / Avril 2019 ;

Réalisé

- La révision des lignes budgétaires affectées à la communication est en cours d'analyse, notamment pour la construction d'une architecture pertinente du site web et de ses mises à jour. Il est question qu'ensuite APEF doive établir un cahier des charges pour recruter un « webmaster ».

Pas de Webmaster mais les besoins vont au-delà d'un site web. La Communication est très faible, visibilité également très faible. Le lien entre l'AT, le chargé de suivi, la gestion des connaissances et le chargé de communication n'est pas encore réalisé. La cellule ne dispose pas d'une stratégie de communication pertinente qui identifie des canaux internes et externe, les cibles et les types de médias. Cette communication pourrait être le moteur de la capitalisation des expériences et devenir le lien entre la future agence, les sites, les professionnels de la conservation au sens large et le grand public. A ne pas négliger.

- **Recommandation 3** : APEF/DUE : Une demande d'extension de la D+3, date limite de contractualisation qui est fixée au 11/04/2020, doit être faite pour qu'un accord soit finalisé ;

Réalisé

- Concernant l'intervention dans le Tibesti, prévoir une analyse fine des conditions de déploiement et de sécurité après attribution de la subvention. La révision du Cadre Logique du programme pourrait intervenir à ce moment, car elle est requise ;

Effectivement, le déploiement n'a pas lieu

- Garder de la flexibilité sur les budgets des subventions octroyées afin de s'adapter à la réalité (ex : achat de l'avion RNCE a). Également, la gestion budgétaire du DPP devra assurer de s'adapter aux besoins de terrain tout en restant dans le cadre du guide (ex : intégration de la dimension lobbying) ;

Le budget du DPP a l'air assez large. L'avion RNCE n'est pas sur le DPP mais sur la subvention APN, une certaine flexibilité semble être maintenant de mise.

- Concernant la prise en charge des agents de l'Etat dans le cadre des interventions d'APEF, une solution devrait être recherchée activement, notamment avec la définition d'une politique de suivi de la performance de ces agents. Celle-ci devrait se faire sur une base pluriannuelle d'évaluation ;

Non pas de prise en charge et pas d'évaluation. Les agents n'ont pas de fiches de poste, il n'y a pas de cadres de compétences pour décrire les différents métiers et les compétences qui les caractérisent. Avant de mettre en place un système d'évaluation, il est nécessaire de mettre en place un système d'identification des tâches et des plans de travail de chacun, de contrôler que les compétences et les profils des postes sont bien adaptés à l'employé, qu'il comprend ce qu'il a à faire, et qu'il peut mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. Un système d'évaluation sans cadre de gestion des RH ne fera qu'exacerber les antagonismes entre les individus et donner à l'agence un rôle de police, contrôle et punition.

- En ce qui concerne l'étude/analyse de la stratégie LAB, il est impératif de cadrer les critères d'éligibilité des actions d'urgence qui seront identifiées ;

Pas d'information. A ce sujet

- Pour la mise en œuvre de projets pilotes de production végétale au titre des AGR en faveur des femmes ou de gestion des CHF/CHE (Conflits Homme-Faune / Éléphants) avec la protection des champs de Goz Djarat à l'aide d'un cordon de ruches, il est essentiel de sortir d'une approche type AGR, mais de viser à développer des chaînes de valeurs spécifiques ;

Non. AGR appliquée. Cette recommandation doit s'appliquer aux opérateurs. Nous sommes d'accord que l'expérience montre que la gestion des ruches par des dons aux communautés n'est ni profitable ni durable. Plusieurs options de professionnalisation existent.

- Afin de coordonner les actions de coordination à l'échelle des paysages/territoires, il serait judicieux de développer et de mettre à jour une carte des acteurs intervenants dans les espaces ciblés ainsi qu'avec leurs actions.

Non, pas réalisé. Les coordonnateurs provinciaux auraient même un intérêt à réaliser ce travail au niveau activités, afin d'établir leurs objectifs et l'évaluation de leur propre travail.

- **Recommandation 4 : APEF :** L'évaluation à mi-parcours a mis en R1 la même recommandation, sans avoir eu connaissance préalable du ROM donc sans influence.
- Finaliser la méthodologie de suivi et évaluation, et la réalisation d'études sur les situations de référence.

Non. Le suivi se limite à un suivi opérationnel, sans mécanisme de feed back terrain prévu. Le CL n'est pas suivi, les situations de référence ne sont pas réalisées (alors qu'une partie des données est disponible). Nous avons formulé une recommandation sur certains de ces points.

- Elle devrait aussi impérativement détailler le processus d'acquisition, de gestion et centralisation des savoirs. Cela à des fins de pilotage des espaces de conservation cités, et par là du réseau des Aires Protégées du Tchad. La cellule de suivi et évaluation devrait asseoir rapidement son système de collecte des informations et données à partir du réseau des divers acteurs engagés dans le cadre du Programme.

Non. Réalisé. Pas de stratégie ni d'action de gestion des connaissances, pas de capitalisation prévue.

- En effet, les acteurs déjà sur place (APN et autres acteurs d'autres projets) sur le terrain ont certainement recueillis un grand nombre d'entre elles. L'identification de points focaux dans les AP ciblées nous semble intéressante à envisager (modèle RDC). En outre, le lien doit être fait entre le système de suivi de l'Action par la cellule dédiée de la coordination, et le suivi de l'efficacité de la gestion des deux Aires Protégées le PNZ et la RNCE. L'outil en place actuellement au PNZ (et prévu pour la RNCE) est l'outil IMET (Protected Areas Integrated Management Effectiveness Tool).

Non. Pas de lien avec IMET. Les IMET ne sont pas réalisés dans les autres sites. EoH est conservé pour Ounianga et Ennedi.

- Toutefois, en ce qui concerne le GEFZ, un mécanisme de suivi d'indicateurs d'efficacité et d'impact plus spécifique mériterait d'être établi avec les représentants des communautés pour suivre l'évolution du projet sur l'ensemble des zones définies, et cela de manière participative lors des conseils de gouvernance.

Oui. En cours de développement. Ce système est une option, s'il est adéquat, à diffuser au sein de APEF. Un autre système possible est celui proposé par ECOFAC.

- **Recommandation 5 : APN :** Hormis certaines approches spécifiques sur la gestion des conflits (dont on ne connaît pas le nombre), les éléments stratégiques d'engagement des parties prenantes restent encore peu clairs. A l'échelle de l'espace ciblé, le Conseil de Gouvernance fonctionne, et constitue un premier échelon. Toutefois, au niveau micro, localement, le niveau de gouvernance partagée n'est pas encore développé suite à l'absence des opérateurs sur les deux subventions dédiées. Il sera alors important de structurer un tel mécanisme d'engagement des parties prenantes avec un outil partagé de suivi et évaluation

de l'efficacité de la gestion et de réalisation des objectifs des Plans d'Aménagement et de Gestion (PAG). Ce mécanisme comprendrait l'enregistrement des plaintes et des griefs quant à la gestion de ces espaces (principalement RNCE et GEFZ, et hors Parc Nationaux dans un premier temps), et serait plus large que les seuls conflits Homme-Faune/Éléphants.

En partie : les PAG ne sont pas engagés sur Siniaka et ni sur l'Ennedi. Une recommandation a été faite de réaliser ces outils de gestion (PAG).

- **Recommandation 6** : APN : Clarifier la clé de répartition des bénéfices nets issus de l'exploitation des deux espaces de conservation que sont la RNCE et le GEFZ (notamment la fiscalité décentralisée), et de les inscrire dans des mécanismes connus et transparents de financements d'activités de développement communautaire en faveur de l'environnement.

Non, pas d'avancées dans ce domaine. Dans le GEFZ, les contributions sont redistribuées en nature, en particulier en construction d'infrastructures et financements des services de bases.

- **Recommandation 7** : GEFZ/APEF/Comité Interministériel En ce qui concerne le village de Bône dans le PNZ, le classement au patrimoine mondial du site est conditionné par le règlement de ce point d'importance. S'il s'avère qu'organiser encore une mission préalable des autorités et de la société civile du Guera auprès de la population de Bône est nécessaire, et cela avant une nouvelle visite du Comité Technique pour confirmer le choix du site de relocalisation du village, alors il serait utile de le faire. Ceci est à clarifier.

Oui, dossier en cours de traitement, mais la prise de main sur ce dossier n'est pas claire, les démarches à suivre ne sont pas forcément partagées, beaucoup d'interrogation sur les procédures à suivre de la part du Gouvernorat.

6.9.10. Analyses complémentaire 10

« Pour les deux subventions APN, analyser de façon spécifique la performance de l'approche de mise en œuvre et les risques liés au retard d'exécution des activités de la Réserve de Faune de Siniaka Mina (RFSM dans GEFZ) et de la RNCE. Proposer des mesures correctives afin d'améliorer la performance des réalisations actuelles ; »

Réponse :

Les retards nous paraissent assez raisonnables (au regard de la dynamique actuelle constatée sur les deux sites en question, on doute que ces retards puissent compromettre l'atteinte de tous les résultats attendus). En effet, les équipes sont en place, les infrastructures sont en construction, les actions de conservation et les aménagements sont engagés. Les synergies avec les autres sites d'APN et avec des projets et partenaires connexes sont fortes.

Il est vrai que le suivi des projets et les PAG ne sont pas engagés. Une assistance technique à ce sujet de la part de APEF pourra aider les chefs de projet à mettre en place les bons outils au bon rythme et proposer un draft PAG avant la fin du projet.

Certains postes spécialisés sont difficiles à fournir, mais cette situation caractérise l'ensemble de la profession de la gestion de la faune ou du développement en Afrique. Les retards engendrés sont en général traités efficacement par l'équipe du projet.

6.9.11. Analyses complémentaire 11

L'adéquation des besoins des bénéficiaires et les objectifs du programme des partenaires nationaux avec ceux des partenaires locaux. La concrétisation des résultats escomptés (ou peut-être seulement d'une partie de ces derniers) ainsi que les facteurs positifs et négatifs.

Réponse :

Les besoins exprimés par les bénéficiaires locaux sont généralement de l'ordre du bénéfice immédiat ou de la substitution à l'état pour la fourniture des services de base. Pour le cas de GEFZ, nous avons pu constater les bénéfices importants déjà engendrés par le projet mais qui ne sont pas encore suffisamment reconnus par une partie des communautés. Un renforcement de la communication interne visant les membres des communautés qui sont employés d'APN, en leur fournissant les

éléments de langage et les informations adéquates, ainsi qu'une campagne d'affichage bien ciblée permettrait probablement de faire parvenir l'information aux leaders traditionnel et de les convaincre.

6.9.12. Analyses complémentaire 12 :

La performance de la gestion de l'action, ainsi que sa capacité d'adaptation à des conditions changeantes, y inclus les mécanismes régissant l'action.

Réponse :

Cette analyse est reprise dans l'analyse de l'efficacité et de l'efficience.

6.9.13. Analyses complémentaire 13 :

En fonction des forces et faiblesses de l'équipe de la coordination, proposer des actions d'amélioration de la gestion et du renforcement des capacités du dispositif de mise en œuvre ; La cohérence des actions et la capacité du programme à atteindre les objectifs fixés par le programme.

Réponse :

Trois axes devraient être pris en compte :

- **Le type d'appui organisationnel qui est fourni.** Il comprend jusqu'à présent une assistance technique à la demande et basé sur la planification conjoint. Néanmoins, le fonctionnement de la cellule représente le socle du fonctionnement de la future agence. A ce titre, la cellule doit commencer à mettre en place les SOP, règles de fonctionnement et outils de l'Agence. En particulier les outils de communication interne (Agence, sites, services techniques) et externe (bailleurs, partenaires, grands public, réseaux professionnels), des cadres de compétences et des définitions précises des postes avec l'établissement de plans de travail et leur suivi. Des plans de valorisation des employés, plans de carrière, créer un environnement attractif pour attirer conserver des individus motivés. Extraire des expériences nationales, de APEF et ECOFAC des procédures opérationnelles standards pour la gestion des AP, telles que la gestion du personnel, les formations LAB, les protocoles de suivi de projet, de biomonitoring, de recherche, de sécurité, la LAB, les processus judiciaires, le suivi judiciaire, la transparence financière, la lutte anti-corruption etc. Toutes ces activités sont prévues dans le DPP, il s'agit du renforcement institutionnel. Pour le moment, les membres de la cellule n'ont pas de fiche de poste, pas de plan de travail précis annuel.
- L'ensemble du **suivi** du programme et des projets est à revoir. Des détails sont fournis dans l'analyse de l'efficacité
- Le renforcement de la supervision des **coordinations provinciales** et de l'AT2. Des TdR et plans de travail plus précis, des tâches précises comme la cartographie des acteurs, les plans de travaux des partenaires, l'identification des lignes communes et des opportunités de synergies, la communication entre les acteurs de terrain et le CSO/COPIL/Comité de Gouvernance. Et bien sûr éviter les confusions de rôles, les interventions sur les activités des opérateurs sans coordination ou de générer des attentes irréalistes parmi les communautés ciblées.

6.10. Annexe : Résumé exécutif (à télécharger dans l'EVAL)

Description du projet

Le Programme APEF d'Appui à la gestion concertée des Aires protégées et Ecosystèmes Fragiles du Tchad (FED/2016/039-048) est financée à hauteur de 33 millions d'euros dans le cadre du Programme indicatif national (PIN) 11ème FED, secteur 2 "Gestion durable des ressources naturelles". Ce programme a été signé entre le Tchad et l'Union Européenne le 11 avril 2017, un avenant de prolongation de 18 mois de la date limite de mise en œuvre a été signé en mai 2018. (Il vise une démarche concertée de conservation, gestion et mise en réseau de plusieurs aires protégées (AP) et écosystèmes fragiles (EF) à haute valeur écologique, culturelle et touristique au Tchad).

La logique d'intervention du Programme APEF se structure à partir de l'Objectif Général : « Promouvoir la conservation durable et concertée de la faune sauvage, de la biodiversité et du patrimoine du Tchad au bénéfice des populations et de l'Objectif Spécifique : Promouvoir la gestion concertée des aires protégées (AP) et écosystèmes fragiles (EF) du Tchad. Le programme se décline en trois grands résultats :

- **Le Résultat 1 (R1)** : « Gouvernance, financement durable et renforcement institutionnel : les capacités des institutions de conservation de la biodiversité, des aires protégées et du patrimoine sont renforcées ». **Le R1** est mis en œuvre par la Cellule de coordination
- **Le Résultat 2 (R2)** : « GEFZ : un modèle de conservation du Grand écosystème fonctionnel de Zakouma est développé et mis en œuvre de manière concertée », il se décline deux en principaux axes d'intervention :
 - III. A 4 : Renforcement durable de la conservation au niveau du PNZ et des aires de conservation adjacentes (dont la Réserve de Faune de Siniaka Minia, (RFSM). Responsable de la mise en œuvre : APN avec la subvention : « Développement et mise en œuvre d'un modèle de conservation concerté du GEFZ ».
 - IV. A5 : Appui au développement territorial et à la gestion et la valorisation communautaire des RN et des habitats en périphérie des aires protégées pour contribuer au développement du modèle intégré et concerté du GEFZ. Responsable de la mise en œuvre UICN avec la convention « développement communautaire, développement local et l'élaboration des schémas provinciaux d'aménagement du territoire ».
- **Le Résultat 3 (R3)** - Patrimoines sahélo-sahariens : la protection, la gestion concertée et la mise en valeur des écosystèmes fragiles et sites patrimoniaux au bénéfice des communautés locales des zones sahélo-saharienne et saharienne sont assurées durablement. Il se décline en 3 principaux axes :
 - I. A6 : Appui à la création et à la gestion concertée de la Réserve Naturelle et Culturelle du massif de l'Ennedi (opérateur APN avec la convention « Appui la création de la Réserve Naturelle et Culturelle de l'Ennedi (RNCE) »
 - II. A7 : Promouvoir la gestion concertée des ressources naturelles du patrimoine mondial des Lacs d'Ounianga
 - III. A8 : Appuyer la réhabilitation/valorisation des patrimoines et écosystèmes sahariens du Borkou et du Tibesti (Responsable de la mise en œuvre : SOS Sahel International France avec la convention « appui la conservation des patrimoines sahariens du Borkou, Tibesti et des Lacs Ounianga ».

Méthodologie d'évaluation

Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation est dite complexe et se positionne à mi-parcours du programme, elle vise à orienter et/ou réorienter les actions en cours en convergence pour l'atteinte de l'objectif spécifique du programme et d'identifier les réajustements nécessaires afin d'améliorer les résultats en fin de phase de programme. Il est demandé à l'évaluation qu'elle fournisse :

- Une analyse globale et indépendante de la performance qu'ont eue les actions de l'Union européenne, en prêtant une attention particulière à ses résultats, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;
- Des enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.

Approches méthodologiques

L'évaluation a combiné trois approches complémentaires :

- **L'évaluation par Résultat** attendus a tenu compte des contextes locaux, des budgets, des stratégies de mise en œuvre par les entités d'exécution du programme.
- **L'approche d'évaluation par site** a privilégié de s'intéresser aux résultats globaux des logiques d'intervention qui se sont succédées au cours des programmes successifs sur un même site ou des résultats atteint au cours de cette première phase.
- **L'approche transversale** : Plus globale, vient compléter les deux premières. Il s'agit ici d'évaluer si les questions **d'égalité des sexes, d'environnement** (en général) et de **changement climatique, de participation à l'atteinte des ODD** sont traités tant dans la formulation que dans l'exécution des programmes. Il s'est agi également ici de traiter les questions d'évaluation qui sont communes à l'ensemble du programme à évaluer.

Les Questions d'évaluation

- 1) QE1 : Le programme APEF est-il cohérent avec les politiques nationales tchadiennes et la stratégie biodiversité de l'UE ?
- 2) QE2 « Le programme APEF a-t-il les capacités suffisantes pour influencer positivement actuellement et pour les prochaines décennies, le dialogue politique nécessaire sur les enjeux de la réforme institutionnelle à engager, notamment : **création d'agence, mise en place du fonds fiduciaire**, révision du cadre réglementaire, textes d'application et **redynamisation du centre national de suivi des éléphants (CNPE)** ou fusion de ce dernier dans un organe plus systémique de suivi de la faune/biodiv pour le Tchad (appelé préliminairement « Observatoire de la Nature »)
- 3) QE3 : Les actions mises en œuvre, les moyens mobilisés et en considération les orientations nationales de la biodiversité et des donateurs (y compris de l'UE) dans les zones d'intervention du Programme APEF permettront-ils d'obtenir un effet levier ?
- 4) QE4 : La structure de gestion du programme APEF, mettant en œuvre plusieurs types d'acteurs (Bailleurs, Gouvernement, AT, consortia d'ONG, services déconcentrés et les bénéficiaires finaux) permettra-t-il d'obtenir les résultats attendus de façon efficace et efficiente ?
- 5) QE5 : Le Lot 1 pour le GEFZ a finalement été scindé en deux subventions. Cette redéfinition permet-elle d'envisager une meilleure efficacité et efficience dans la réalisation des activités qui lui sont dédiées pour le GEFZ
- 6) QE6 : Quel est le niveau de compréhension pour chacune des parties prenantes des actions mises en œuvre ou définies dans le programme APEF?
- 7) QE7 : Pour chacune des réalisations du programme, quels sont les éléments qui concourent à la durabilité des résultats de l'action,
- 8) QE8 : Faites une analyse succincte sur l'atteinte des objectifs du projet suivant chacune des critères CAD (pertinence, efficience, efficacité, durabilité et impact).
- 9) QE9 La coordination, complémentarité et synergie de l'action avec les autres projets/programmes financés par d'autres bailleurs et mis en œuvre au Tchad ou dans les provinces/sites tel qu'expliqué dans la formulation du programme APEF sont-elles effectives ?
- 10) QE10 Quel est l'impact de cette mise en relation sur l'atteinte de l'objectif globale et sur l'atteinte des résultats recherchés.

La collecte des données

Un ensemble d'outils, **principalement liés aux techniques d'entretien**, a été développé pour collecter et analyser l'information. Chacun des experts a contribué à alimenter un cadre d'entretien général qui a présidé à la collecte d'information sur les différents sites au travers de questionnaires thématiques et spécifiques à chaque catégorie d'acteur.

Les données d'enquête (primaires) sont collectées à l'aide d'outils tels que : entretiens, questionnaires, *focus group*, visites, observations directes, etc. Suite à la pandémie COVID 19, les visites de terrain n'ont pu se dérouler qu'à partir de février 2021 sur 3 des 4 grand sites d'intervention.

Les données secondaires ont été collectées à partir de documents et différents supports (données de gestion et de suivi, études et recherches, sources statistiques publiées, rapports d'évaluation et leurs annexes, etc.). Une situation de référence documentaire a été réalisée pour chacun des sites à visiter permettant à la phase de terrain de mieux cibler sa recherche d'informations complémentaires pour répondre aux questions d'évaluation.

Limitations et contraintes

- Temps accordé à cette évaluation au vu de la diversité des composantes et de la dispersion géographique des sites et leur enclavement.
- Pandémie du COVID entraînant des délais, une réorganisation du programme de visites.
- Difficultés de triangulation, faute de temps
- Faible disponibilité ou clarté de certaines données (ex. indicateurs de résultats, documents comptables)

Observations principales

Réponses aux questions d'évaluation (QE)

- 1) Réponse à la QE1 : Le programme APEF concourt à conserver, dans ses différentes composantes géographiques (Faya/lacs Ounianga / Ennedi, GEFZ) et thématique (conservation écologique, développement durable et gouvernance, archéologie) les valeurs patrimoniales culturelles et environnementales du Tchad. Il est en cohérence avec la stratégie biodiversité de l'UE et avec les stratégies et documents de politique nationale. Nous n'avons relevé aucun élément d'incohérence du programme APEF avec les divers documents stratégiques de la Commission Européenne, ni au niveau des politiques globales, nationales ou locales.
- 2) Réponse à la QE2 : Cette question concerne essentiellement le Résultat 1. Oui, les concepts promus démontrent des résultats sur le terrain, les dossiers techniques nécessaires pour appuyer le dialogue sont très avancés. Mais les décisions finales restent au niveau des sphères politiques et non techniques.
- 3) Réponse à la QE3 : L'effet levier agit même et notamment en dehors des Sites APEF (l'ensemble du territoire du Tchad). Les concepts promus sont plébiscités localement par la très grande majorité des acteurs, dont les services techniques centraux et déconcentrés du MEP. Les impacts des effets de levier encore très faibles pour certains opérateurs du fait de leur situation en fin d'installation (APN Ennedi et Siniaka Minia, mais effets prometteurs), ou en phase de mise en place (UICN, à voir). Effets levier sur l'acceptation (sociale) et le développement d'un modèle de conservation partagé du Grand écosystème fonctionnel de Zakouma : avance et va se renforcer. On note la contrainte d'instabilité des personnes aux postes de décision d'une part, la remise en cause anticipée des accords PPP signés d'autre part, qui affaiblissent les effets de levier.

- 4) Réponse à la Q4 : Le montage est judicieux et permettrait d'articuler l'ensemble des parties prenantes à un niveau local et national. Néanmoins, dans la pratique, la complexité et la lourdeur de ce dispositif nécessite un niveau de qualité de gestion des activités et donc de fortes compétences disponibles aux niveaux des prises de décision dans l'exécution, ce qui fait parfois défaut sur certains axes ou dans le dispositif de certains opérateurs.
- 5) Réponse à la Q5 : Les appuis au processus d'APV FLEGT ont amélioré les capacités de gouvernance forestière, notamment en termes d'outils, mais ils n'ont pas abouti à l'APV (annoncé comme résultat attendu du P1). Le rôle des activités faisant l'objet de cette évaluation est limité en raison de leur démarrage tardif (et récent bien qu'elles soient rattachées au P1) Face à un historique qui posait problèmes, cette décision semble permettre l'atténuation des risques pour viser une meilleure utilisation des fonds. L'UICN aura donc une tâche moins lourde qui lui permettra certainement d'atteindre ses objectifs, même si le retard au démarrage reste perturbant. A mi-parcours, il y a encore très peu de visibilité sur les réalisations UICN. APN semble en revanche capable d'absorber et de réaliser la partie qui lui revient. La forte synergie entre ces deux partenaires devient plus qu'indispensable. La mission note que déjà cette mise en relation a été initiée, il faut maintenant la concrétiser et bien s'articuler sur la mise en œuvre sur le terrain.
- 6) Réponse à la Q6 : Le niveau d'appropriation des constats environnementaux et de leurs solutions induites par la société civile est fort, en revanche les logiques d'action nécessaires que cela implique sont occultées. Les institutionnels ne peuvent mobiliser les moyens des opérateurs privés et donc ne peuvent s'approprier leur stratégies/démarches techniques.
- 7) Réponse à la Q7 : En évaluation intermédiaire (à mi-parcours) il est assez rare de pouvoir constater déjà des impacts. **Les résultats écologiques** très positifs se concentrent sur l'inversion des effets des pressions qui ont conduit à la détérioration des écosystèmes. Commencer à travailler sur les causes (au niveau national) pourrait améliorer. La question de la durabilité des résultats de **l'accompagnement des communautés locales** se pose notamment sur les AGR dont le bénéfice devrait couvrir à terme les frais d'entretien et de renouvellement (maraichage, palmerais, palissades, puits et pompes). Sinon, la présence des projets restera nécessaire à la permanence des bénéficiaires. Renforcer la dynamique d'autonomie financière pourrait améliorer. **Au niveau des administrations de l'environnement** la dynamique d'initiatives et collaborative promeut l'autonomie d'intervention et les résultats dépassant largement les actions spécifiques des sites appuyés. Réduire l'instabilité des personnes en poste pourrait améliorer nettement les effets d'entraînement.
- 8) Réponse à la Q8 a été positionnée dans la partie consacrée aux conclusions par critères d'évaluation du CAD
- 9) Réponse à la Q9 : la coordination avec d'autres intervenants au niveau régionale et même nationale est très bon. Nous avons relevé plusieurs exemples de collaborations entre APEF et divers programmes (Pastor, ACN, etc.).
- 10) Réponse à la Q10 : Cette forte complémentarité / Synergie apportant une valeur ajoutée notable qui augmente l'effet de levier attendu d'une part, permet de mettre les activités d'intervenants différents en cohérence sur un même espace d'influence.

Conclusions et recommandations

Conclusions selon les critères d'évaluation

- 1) **Selon le critère de Pertinence** : Il apparaît que les interventions sont globalement pertinentes. Pour l'avenir, la pertinence d'appuis similaires se maintient du fait que les problèmes à résoudre perdurent sans capacité suffisante des agences gouvernementales à y

faire face sans appui. La mission tient néanmoins à nuancer la pertinence de certaines activités ou thématiques de développement économique, qui, au niveau du cadre logique du programme ou au niveau opérationnel des projets, n'ont pas toujours été identifiées sur la base d'une analyse bien informée du contexte humain (social et culturel), des besoins et priorités (exprimés par les bénéficiaires), des liens de causalité entre problèmes à résoudre et des interactions conservation-développement. **Une meilleure contextualisation, par la réalisation de situation de référence site par site, aurait permis de définir des activités plus pertinentes**

- 2) **Selon le critère d'Effacité.** Les interventions ont produit des effets appréciables quoique souvent limités par les facteurs externes. Cependant la gestion est trop peu orientée vers les résultats. La méconnaissance des situations initiales handicape la définition de résultats attendus précis et le niveaux cibles de leurs indicateurs. Les rapports se centrent encore sur la mise en œuvre d'activités. Les indicateurs de résultats (intentionnels) sont peu suivis (hors volet conservation). Ceci handicape l'évaluation (déficit d'évaluabilité) mais n'est pas non plus propice à l'optimisation des effets
- 3) **Selon le critère d'Efficiency :** Du fait des outils de gestion et de présentation de comptes, de l'articulation quasi inexistante de ces comptes avec des résultats obtenus précis et du mixage de sources de financement, l'efficacité est très difficile à apprécier et donc à corriger le cas échéant. La chronologie des dépenses (par exemple leur montée en puissance tardive au PNG pour le développement durable) ne permet pas non plus d'apprécier leur rendement de transformation en résultats, dans la mesure où ceux-ci sont encore à venir.
- 4) **Selon le critère d'Impacts :** Des impacts importants ont été obtenus (par effet cumulé pour le PNZ) notamment sur la protection des habitats et de la faune, le renforcement des compétences des services et directions techniques, le développement durable communautaire.
- 5) **Selon le critère de durabilité :** La durabilité des résultats est un des points faibles dont souffre l'aide au développement en général, et les appuis aux AP et à la conservation de la biodiversité en Afrique sont même particulièrement concernée par cette question. Ces insuffisances peuvent être qualifiées de structurelles dans la mesure où a) on traite les effets et non la cause de la dégradation des valeurs environnementales et b) les partenaires étatiques comptent largement sur l'aide au développement pour conserver la biodiversité dans leur pays, c'est le cas au Tchad dans sans beaucoup d'autres. La durabilité des résultats en matière de développement des populations périphériques demande à ce que les effets s'installent dans le temps, ce qui à mi-parcours n'est pas encore le cas.
- 6) **Selon le critère de valeur ajoutée de l'UE :** La valeur ajoutée de l'UE est indéniable en termes de durée et de volume des appuis. Par ailleurs, peu d'autres bailleurs affichent la conservation de la biodiversité comme secteur de concentration et il est donc heureux que l'UE considère cette thématique comme essentielle comme domaine d'intervention et directement reliée à la fois au changement climatique mais également au développement durable, et en cohérence et complémentarité avec d'autres programmes intervenant à des échelles différentes.
- 7) **Selon le critère de cohérence.** Les programmes évalués manifestent **une cohérence** satisfaisante (tant interne qu'externe). Les points faibles notés en matière de cohérence sont essentiellement (a) (b) des défauts de conception (design) des cadres logiques (en particulier dans le P2), (c) des faiblesses de cohérence externe avec les interventions d'autres acteurs, en matière de développement dans les périphéries (risque de doublon ou superposition de mandats).

Conclusions générales

L'évaluation a conclu que dans l'ensemble le montage du programme correspond à ses ambitions et ses différents niveaux de complexités mais qu'il nécessite une qualité et une rigueur de mise et de coordination qui n'est pas toujours présente. Si APN consolide remarquablement ses résultats de conservation et dans le tourisme et semble acquérir les compétences et les capacités dans les domaines de la gestion des sites culturels et des actions communautaires de manière innovante, les consortia ont du mal à démarrer leurs activités et à s'organiser pour être efficaces et efficient. De plus, il est urgent pour la cellule de coordination d'entreprendre des actions pour renforcer le suivi ainsi que pour valoriser et transmettre les acquis et les expériences issues des investissements de l'APF.

Leçons tirées :

- 1) La maîtrise des logiques d'intervention (phase d'identification, établissement des situations de référence) et des outils de gestion et suivi (PAG, cadre logique et cadre de résultat, indicateurs, etc.) sont des préalables à une bonne mise en route et à un processus de suivi des réalisations efficace. L'absence de situation de référence (situation de référence environnementale dans les lacs Ounianga, voir dans la RFSM) et socio-économique et culturelle (dans plusieurs des sites d'intervention) impacte l'adaptation fines des interventions aux situations locales (notamment aux besoins ou aux cadre locaux de développement)
- 2) Les contrats et notamment les PPP sont non seulement des dispositifs de gestion permettant la mise en œuvre des interventions mais également des cadres de confiance qui permettent à toutes les parties de s'investir dans un objectif commun, ici celui de gérer et conserver des écosystèmes fragiles. Le respect des mandats et des engagements, par chacune des parties (Etat, opérateur privé, bailleurs) conditionne la visibilité des objectifs à long terme et la durabilité des financements et donc des activités. Tout ce qui fragilise ce dispositif fragilise la durabilité des résultats obtenus et la confiance des partenaires les uns avec les autres.
- 3) L'approche par paysage est une approche pertinente pour intervenir sur les écosystèmes fragiles en dépassant largement les limites des AP classées. Mais cela nécessite des cohérences (et collaborations) intersectorielles qui ne sont pas encore systématiquement mise en place au niveau central ni dans la définition des projet/programme proposés par les bailleurs. Les CPA seraient de bons instruments de coordination / mise en cohérence pour améliorer cette situation s'ils étaient parfaitement fonctionnels et si leur mandat était bien compris de tous.
- 4) Dans le contexte mondial de pandémie et dans celui du Tchad où les contraintes logistiques sont très lourdes, où les distances sont grandes, on voit que des procédures non adaptées freinent considérablement la fluidité de la mise en œuvre des interventions notamment celles liées à la mise à disposition mensuelle des fonds au sein des consortia, mais également le manque de souplesse ou de proximité des centres de décision (UICN notamment) pénalise une gestion qui manque de réactivité et d'échange continue avec les partenaires locaux et/ou nationaux.
- 5) La gestion du réseau national des aires protégées nécessite d'être administré par un cadre de de gestion idoine, bénéficiant d'une indépendance/autonomie de gestion, et mis en œuvre par des personnels sélectionnés en vertu de leur haut niveau de compétence en la matière tout en étant en relation de collaboration par un partage de vision de l'aménagement du territoire avec les autres secteurs concernées (agriculture, pastoralisme, pêche, tourisme). Tant qu'il n'y a pas de vision partagée ni de cadre institutionnel dédié accompagné par des mécanismes de financement durable, le réseau national des AP ne pourra pas atteindre pleinement ses objectifs de conservation ni ses engagements internationaux relatifs aux superficies classées dont les valeurs environnementales (biodiversité, habitats naturels ou anthropisés, culture ancestrale, traditions, paysages) méritent d'être conservées.

- 6) Le transfert / renforcement des compétences, est un élément clef de la logique de la mise en place des PPP. Plus le niveau de transfert et de renforcement des personnels Tchadiens est fort, plus ce dispositif se justifie et trouve sa légitimité dans le dispositif d'aide à la coopération.
- 7) Il apparait, notamment au PNZ, que la bonne conservation induit généralement une augmentation de la diversité des espèces sur les zones protégées mais également une augmentation des effectifs par espèces ce qui peut entraîner une augmentation des conflits homme faune dans les périphéries par effets de vases communicant. Si la translocation est une bonne manière de résoudre ce problème pour certaines des espèces (les buffles) ayant de forts taux démographiques, ou même les girafes, c'est plus difficile sur des espèces comme les lions ou les hyènes par exemple, ces dernières semblent particulièrement provoquer des désagréments aux populations riveraines.
- 8) La mise en place depuis environ une décennie des dispositifs de gestion de type PPP les fait considérer encore comme des nouveautés dans le paysage des appuis au développement qui traditionnellement fonctionnait sur des logiques projet à relatif court terme et surtout en liaison directe avec les tutelles et les partenaires sectoriels. Il apparait que le nouveau dispositif qui donne une plus grande indépendance aux opérateurs sous délégation de gestion est à la fois perfectible mais également pas encore accepté dans toutes les dimensions de ses mécanismes de gestion ni, pour ce qui concerne les PPP impliqués dans les AP, la nécessaire relation entre autonomie financière (ce qui est fondamentalement recherché) et activités génératrices de financement. Tous les documents techniques, notamment ceux publiés par l'UICN au niveau mondial, préconisent le tourisme comme l'une des sources d'autofinancement des AP permettant de réduire la part budgétaire qui revient théoriquement à l'Etat de fournir pour protéger ces territoires classés au niveau national et sur lesquels les conventions internationales signées s'appliquent.

Recommandations

Recommandation 1 (APEF, Tous les opérateurs, priorité haute)

Renforcer l'élaboration et la maîtrise des outils de gestion et de suivi des espaces sous responsabilité.

Recommandation 2 (à tous les opérateurs, plus particulièrement le consortium SOSSIF), priorité haute)

Réaliser les études pour établir les situations de référence (socio-économiques, anthropologiques, environnementales, archéologiques) dans tous les II est particulièrement urgent d'établir la situation écologique et socio-économique de base et de référence des lacs Ounianga.

Recommandation 3 (MEP, DUE, Opérateur, priorité haute)

Il convient que toutes les parties respectent les engagements prescrits par les contrats au risque d'engager des procédures qui impactent très fortement la réalisation des activités du programme d'une part et fragilise la confiance des partenaires (État, privé, bailleur) d'autre part.

Recommandation 4 (DUE, priorité haute)

L'appui politique important et de haut niveau qui a permis la mise en place des concepts doit être renouvelé à ce stade de réalisation du programme.

Recommandation 5 (DUE, Tous les ministères, priorité moyenne)

Il convient de prendre en compte de façon systématique et concrète le facteur environnemental comme composante transversale dans les programmations et interventions des autres secteurs (agriculture, eau, pastoralisme).

Recommandation 6 (Consortia, priorité moyenne)

Améliorer la périodicité des mises à disposition des fonds entre codemandeurs. **Opter pour des versements trimestriels au lieu de mensuels** qui n'est pas adaptés au fonctionnement efficace des acteurs ;

Recommandation 7 (UICN, moyenne)

Délocaliser le pilotage des activités de l'UICN, mettre en place une équipe forte à haut niveau de compétence pour rattraper le retard. Valider (en cours) le plan d'accélération et sa mise en œuvre rapide. Renforcer la mise en œuvre de la R2A5, en s'assurant de la cohérence de l'action du consortium d'ONG avec le schéma directeur GEFZ et les stratégies de sensibilisation déjà mises en œuvre.

Recommandation 8 (Cellule de coordination, priorité moyenne)

Mettre en place l'agence de gestion du réseau d'aires protégées du Tchad « Tchad Nature » le plus rapidement possible en réalisant au plus vite **l'étude de faisabilité du fonds fiduciaire**.

Recommandation 9 (tous les opérateurs mais particulièrement APN, priorité moyenne)

Insister sur les activités permettant un transfert de compétence dans la gestion des AP et des sites fragiles afin d'atteindre une certaine durabilité des acquis, rendre plus transparents les cofinancements.

Recommandation 10 (DUE, priorité moyenne)

Deux éléments permettraient d'améliorer la réalisation des futures missions d'évaluation en produisant les directives suivantes : **Directives logistiques** : une meilleure prise en compte **du temps nécessaire à réaliser la mission** dans les règles de l'art et en fonction de la complexité de ses composantes. Indiquer dans les TDR **l'utilisation et l'affrètement d'avions** permettant un déplacement plus sûr et rapide. **Directives administratives** : Au moment de la mise en place d'une mission d'évaluation, il serait souhaitable de demander aux responsables de projets de tenir à jour leurs états financiers.

Le rapport est complété d'une série d'annexes, y compris une annexe méthodologique comprenant des considérations sur les limitations de l'étude, une annexe d'analyse de questions complémentaires (complémentaires aux questions d'évaluation proprement dites).