

**RAPPORT D'ÉVALUATION DES BESOINS EN VUE DE LA  
MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION  
DE L'AIDE AU TCHAD**

**VERSION FINALE**

22 NOVEMBRE 2013

**PRÉPARÉ PAR DEVELOPMENT GATEWAY**

**VANESSA SANCHEZ**

**OWEN SCOTT**

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>I. CONSIDERATIONS STRATEGIQUES: LE CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AIDE AU TCHAD .....</b>	<b>9</b>
A. CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT .....	9
1. <i>Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)</i> .....	9
2. <i>Le Plan National de Développement 2013-2015</i> .....	10
B. CONTEXTE DE L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT .....	11
1. <i>Profil de l'APD</i> .....	11
2. <i>L'Agenda d'Efficacité de l'Aide</i> .....	13
<b>II. CONSIDERATIONS INSTITUTIONNELLES: GESTION DES RESSOURCES, GESTION DE L'AIDE, ET PROCESSUS LIES.....</b>	<b>14</b>
A. INSTITUTIONS CLEFS IMPLIQUEES DANS LA GESTION DES RESSOURCES .....	14
1. <i>Vue d'ensemble</i> .....	14
2. <i>Ministère de l'Économie du plan et de la coopération (MEpCI)</i> .....	14
3. <i>Ministère Des finances et du budget (Mfb)</i> .....	15
4. <i>Ministère DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE L'INTEGRATION AFRICAINE</i> .....	17
5. <i>Ministères techniques</i> .....	18
<b>III. CONSIDERATIONS TECHNIQUES.....</b>	<b>20</b>
A. INSTITUTION HOTE – CENTRE INFORMATIQUE DU MFB .....	20
1. <i>Vue générale d'ensemble du réseau</i> .....	20
2. <i>Matériel informatique</i> .....	21
3. <i>Les ressources humaines</i> .....	21
B. AUTRES INSTITUTIONS DU GOUVERNEMENT.....	21
1. <i>Vue d'ensemble du réseau</i> .....	21
2. <i>Autres systemes</i> .....	22
C. NIVEAU D'INFORMATISATION DES BAILLEURS ET PARTENAIRES LOCAUX.....	22
<b>IV. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION .....</b>	<b>23</b>
A. PRINCIPAUX PROBLÈMES ET BESOINS IDENTIFIÉS .....	23
B. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS DU SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES RESSOURCES .....	25
C. RECOMMANDATIONS .....	32
D. LE SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DE L'AIDE PROPOSE .....	37
1. <i>Les principales fonctionnalités et les caractéristiques dE LA PGA</i> .....	37
2. <i>Besoins de personnalisation</i> .....	38
E. BESOINS TECHNIQUES .....	38
F. RESSOURCES HUMAINES .....	39
G. RÔLES DES UTILISATEURS .....	40
H. INDICATEURS DU PROJET.....	41
I. CALENDRIER.....	43
<b>V. ANNEXES.....</b>	<b>44</b>
A. AGENDA DES REUNIONS DU 23 SEPTEMBRE AU 3 OCTOBRE 2013 .....	44
B. TERMES DE REFERENCE.....	45

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

A la demande du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale (MEPCI), Development Gateway a conduit au Tchad une mission d'analyse des besoins en vue de la mise en place de la Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA). Cette mission, facilitée par le PNUD, s'est déroulée du 23 septembre au 3 octobre 2013.

Les principaux objectifs de cette mission étaient :

1. Une analyse du contexte national de l'aide au Tchad
2. Une analyse de l'infrastructure informatique et technique en vue de l'installation du logiciel
3. Une analyse des capacités nationales, notamment en ressources humaines

### Les principaux objectifs de la mise en place de la PGA au Tchad sont les suivants :

#### **1. Centraliser l'information sur les ressources**

- a. En liaison directe avec la base de données des projets sur financements extérieurs élaborés à la Direction Générale de la Coopération Internationale du MEPCI ;
- b. En complétant ces informations avec les données sur les ressources internes disponibles au Ministère des Finances et du Budget ;
- c. En y ajoutant les données de l'aide hors-budget, fournies par les PTFs et les ONGs ;
- d. En donnant la possibilité d'attacher les documents afférents (documents de projet, évaluations, conventions avec les partenaires) afin de créer une base documentaire.

#### **2. Faciliter l'accès à l'information sur les ressources**

- a. Partage de l'information en temps réel entre les acteurs
- b. Gain de temps et d'efficacité dans l'échange de l'information
- c. Standardisation des terminologies
- d. Mise à disposition de tableaux de bords pour les décideurs
- e. Mise à disposition d'un Système d'Informations Géographiques sur les ressources au Tchad
- f. Facilitation de la production de rapports dynamiques et automatisés par tout utilisateur
- g. Renforcement de la transparence sur l'utilisation des ressources publiques

#### **3. Maîtriser l'information sur l'aide extérieure**

- a. Renforcer l'appropriation de l'information sur l'aide par le gouvernement
- b. Renforcer la transparence de l'aide pour attirer de nouveaux investisseurs
- c. Favoriser la coordination des bailleurs sous le leadership du gouvernement
- d. Collecter les informations sur l'aide hors-budget
- e. Soutenir l'émergence de nouveaux instruments de l'aide
- f. Aider à réduire la fragmentation des donateurs et améliorer l'efficacité de l'aide

#### **4. Moderniser les systèmes informatiques**

- a. Aider à l'interfaçage des systèmes existants (CID, SYGADE, système futur de gestion des finances publiques)

### Les principales recommandations de la mission sont les suivantes :

#### **1. Recommandations institutionnelles**

- a. Ancrage institutionnel de la PGA clair et suffisamment haut placé
- b. Mise en place progressive de la PGA (prototype puis version finale)
- c. Mise en place d'une équipe technique de gestion des données de la PGA ; le pilotage de cette initiative sera assuré par le Comité de l'Efficacité de l'Aide.

## 2. Collecte et diffusion de l'information

- a. Intégrer immédiatement la PGA avec la base de données de la Coopération Internationale afin que celle-ci soit la base de données de référence initiale ;
- b. Ajouter les données qualitatives (axes du PND, indicateurs, etc.)
- c. Ajouter l'aide hors-budget et les informations spécifiques à la gestion de l'aide (conventions, , devises, conditions, évaluations, etc.)
- d. Géo localiser tous les projets d'investissement au Tchad
- e. Mettre en place un plan détaillé de gestion et de diffusion des données
- f. Etudier une liaison future avec d'autres systèmes du gouvernement
- g. Import des données des bailleurs via le standard IATI

## 3. Infrastructures et ressources humaines en informatique

- a. Maintenance par le Centre Informatique du Ministère des Finances et du Budget
- b. Installation d'un serveur dédié PGA
- c. Renforcement des équipements informatiques pour chaque département utilisateur
- d. Renforcement de la liaison Internet pour une meilleure utilisation de la PGA

## 4. Programme de renforcement institutionnel et de pérennité de Development Gateway

- a. Aide à la mise en place du plan de gestion des données
- b. Soutien à la collecte des données auprès des bailleurs
- c. Ateliers d'entrée et de validation des données
- d. Mise en place d'un processus pérenne de géolocalisation
- e. Collaboration Sud-Sud avec les autres pays utilisateurs
- f. Formation sur le code source des informaticiens du Centre Informatique
- g. Aide à l'intégration avec les autres systèmes
- h. Formations continues et fréquentes, permettant ainsi de prendre en compte la rotation importante des agents de l'Etat et des PTFs.

## 5. Financement du projet

- a. Préparer un dossier de financement sous forme de document de projet détaillé qui sera soumis à des requêtes de financement de l'Etat Tchadien et de ses partenaires.

### Le calendrier proposé de mise en place de la PGA est le suivant :

<b>Novembre 2013</b>	Remise du rapport officiel de présentation des résultats
	Préparation et remise du document de projet détaillé pour la première année de mise en place de la PGA
<b>Décembre 2013</b>	Participation d'une délégation du Tchad à l'atelier Development Gateway
<b>Janvier-Février 2013</b>	Préparation du prototype de la PGA (ajout des listes, PNDs, organisations, secteurs etc.)
	Mission d'Installation du prototype de la PGA (formation d'un groupe restreint d'utilisateurs et tests; commentaires des utilisateurs et liste des modifications)
	Réflexion sur des rôles et des processus de collecte, entrée, validation des données
<b>Mars-Avril 2014</b>	Début du processus de géolocalisation des projets de la PGA
	Mission de collecte d'information géographique auprès des Ministères et des partenaires.
	Mise en œuvre de la version complète du système : Installation de la PGA, formation élargie, certification, délivrance des guides utilisateurs, de la

<b>Septembre 2013</b>	méthodologie et du code source
	Finalisation des rôles et des processus de collecte, entrée, validation des données
	Mise en œuvre du processus de collecte de données auprès des PTF, des ONG, des autres institutions
	Mission(s) de soutien technique et institutionnel (Atelier d'entrée, de validation des données, de production de rapports, formations supplémentaires,...)
<b>2015-2016</b>	Programme de renforcement institutionnel et renforcement technique (Support technique ; Mises à jour du système ; Installation de modules supplémentaires ; Formations supplémentaires ; Formation sur le code source ; Suivi de l'impact et analyse des processus ; Intégration avec d'autres systèmes ; Partage des connaissances avec les autres pays PGA ; Visites d'autres pays)

## ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AMP	Aid Management Platform
ANE	Agences Non Étatiques
APD	Aide Publique au Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BEAC	Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CDMT	Cadres de Dépenses à Moyen Terme
CI	Centre Informatique
DG	Development Gateway
DGB	Direction Générale du Budget
DGCI	Direction Générale de la Coopération Internationale
FED	Fonds Européen de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
HTML	Hypertext Markup Language
IATI	International Aid Transparency Initiative
IDA	International Development Association
IDH	Indice de Développement Humain
IDML	InDesign Markup Language
INSED	Institut National des Statistiques, des Etudes Economiques et Démographiques
IPPTE	Initiative des Pays Pauvres Très Endettés
MAEIA	Ministère des Affaires Étrangères et de l'Intégration Africaine
MEPCI	Ministère de l'Économie du Plan et de la Coopération Internationale
MEMAE	Ministère des Finances et du Budget
MIT	Ministère des Infrastructures et des Transports
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PGA	Plateforme de Gestion de l'Aide
PIB	Produit Intérieur Brut
PTIP	Programme Triennal d'Investissements Publics
PND	Plan National de Développement 2013-2015
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariats Public Privé
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SIG	Système d'Informations Géographiques
SYGADE	Système de Gestion et d'Analyse de la Dette
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État

UE	Union Européenne
XML	Extensible Markup Language

## INTRODUCTION

Suite à la participation de la délégation du Tchad à l'atelier de partage des meilleures pratiques de Development Gateway de janvier 2012 à Dakar, des premières discussions ont eu lieu entre Development Gateway, le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale (MEPCI) et le PNUD pour la mise en place d'un système national de gestion de l'aide. La délégation du Tchad à l'atelier était composée de 2 participants à l'atelier de janvier 2012 à Dakar: M. Masra Tamtanga NGOIDI, Economiste au bureau du PNUD à N'Djamena et M. Dorim Bernard, Direction de la Coopération Internationale (MPECI).

A la suite de cet atelier, et à la demande du gouvernement Tchadien, DG a donc effectué une première mission d'analyse de l'existant et des besoins en vue de la mise en place de la Plateforme de Gestion de l'Aide au Tchad. Cette mission a été financée par le PNUD.

Ce rapport présente les résultats de cette mission d'évaluation, qui s'est déroulée du 23 septembre au 3 octobre 2013. La mission était conduite pour Development Gateway par Mme. Vanessa Sanchez, Chef de Projet, et M. Owen Scott, Analyste Technique. Au niveau national, la mission était coordonnée pour le PNUD par M. Masra Tamtanga NGOIDI, Economiste au bureau du PNUD à N'Djamena sous tutelle de la Direction Générale de la Coopération Internationale du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale (MEPCI).

Les objectifs de la mission étaient de:

- Comprendre le contexte et les processus de la gestion de l'aide au Tchad;
- Identifier les aspects de personnalisation d'un système de gestion pour le Tchad;
- Évaluer les besoins en matière de ressources humaines, de formations et d'infrastructures nécessaires à une implémentation durable de la plateforme de gestion de l'aide au Tchad.

La mission a rencontré la plupart des institutions et ministères impliqués dans la gestion des ressources et la gestion de l'aide au sein du Gouvernement, certains ministères sectoriels ainsi que des partenaires au développement intervenant au Tchad. L'objectif de ces différentes rencontres était notamment de mieux cerner les rôles et responsabilités de chacune des institutions, de relever leurs défis dans l'optique de configurer la PGA selon les besoins exprimés.

## I. CONSIDERATIONS STRATEGIQUES: LE CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AIDE AU TCHAD

### A. CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT

Selon la Banque Mondiale, le Tchad comptait en 2012, 12.45 millions d'habitants et possédait un Revenu National Brut<sup>1</sup> par habitant de 740 dollars des EU, plaçant le pays dans le groupe des Pays à Faible Revenu.

Le Tchad se trouve à la 184<sup>ème</sup> place sur 187 au classement de l'Indicateur de Développement Humain (IDH) calculé par le PNUD<sup>2</sup>. Le pays se trouve dans les dernières places pour la plupart des indicateurs qui composent l'IDH, en particulier ceux sur la santé et l'éducation de base ; le chômage est important, et l'espérance de vie moyenne à la naissance n'est que de 49.9 ans. Les principales ressources du Tchad sont : le pétrole (découvert en 2003), l'élevage et l'agriculture.

Le Tchad est encore considéré aujourd'hui comme un état fragile. En effet, le Tchad a connu une succession de crise et de conflits (crises alimentaires, conflits armés, afflux de réfugiés des Etats voisins etc.). Le Tchad est aujourd'hui membre du g7+, un groupement de pays qui ont été ou sont actuellement affectés par une crise et qui mettent en place des actions en vue de sortir leur pays de l'enclavement économique et d'avoir une vision de développement.

La planification récente du développement au Tchad est marquée par deux stratégies successives de réduction de la pauvreté. La première Stratégie Nationale de Réduction de la pauvreté (SNRP.1) de 2003 à 2006, et la deuxième Stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (SNRP2) couvrant la période 2008-2011. Le présent Plan National de Développement 2013-2015 (PND 2013-2015) un plan de transition pour les trois prochaines années qui permet au pays de renforcer les bases de la croissance économique et sociale et selon lequel la contrepartie de l'état Tchadien s'élèverait à 58% des investissements prévus. Deux autres plan quinquennaux sont prévus et prendront en compte des stratégies visant à faire du Tchad un pays émergent en 2025.

D'après le FMI, le Tchad est en phase intérimaire entre le point de décision et le point d'achèvement de l'IPPTE. Il est également à noter que le Tchad a pris part aux enquêtes de 2008 et de 2011 de l'OCDE relatives au respect de la mise en œuvre des Principes pour l'engagement dans les États fragiles et les situations précaires (PEF) et au Suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Ces deux rapports ont été publiés et sont disponibles sur le site de l'OCDE.

#### 1. LES OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (OMD)

Le Tchad s'est engagé dans le processus des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Une étude réalisée par le [PNUD](#) en 2008 révèle que le Tchad n'atteindra probablement pas les OMD pour la plupart des secteurs concernés à l'échéance de 2015. L'environnement instable qu'a connu le pays pendant des décennies a encouragé un climat d'insécurité et retardé les problématiques liées au développement.

En passant de 53 % en 1990 à 45 % en 2009, le taux de pauvreté monétaire a certes baissé au cours des dernières années, mais il demeure encore élevé. Par ailleurs, cette tendance à la baisse reste encore insuffisante pour permettre l'atteinte de la cible de 26,5 % escomptée en 2015. La promotion de l'éducation primaire pour tous jusqu'en 2015 a connu des résultats beaucoup plus satisfaisants. Le taux brut de scolarisation (TbS) est en effet passé de 32 % en 1993 à 98 % en 2009 ; il convient cependant de noter que le taux d'achèvement du primaire, qui était de 38% en 2009, est encore largement inférieur aux 100 % visés. Au niveau de l'environnement et du cadre de vie, les évolutions ont été contrastées. L'accès à l'eau potable est sur une

<sup>1</sup> Méthode Atlas, en dollars courants des États-Unis. Voir <http://data.worldbank.org/>

<sup>2</sup> Voir <http://hdr.undp.org/fr/statistiques/>

trajectoire favorable, et il est raisonnable de penser que la cible fixée à 60 % de la population tchadienne ayant accès à l'eau potable pourra être atteinte en 2015. Le taux d'accès aux services essentiels d'assainissement a progressé de 7% en 2000 à 12% en 2010. Les indicateurs de réduction de la mortalité infantile sont en progression mais insuffisante pour atteindre les cibles fixées. D'autres indicateurs sont en meilleure progression, par exemple dans la lutte contre le VIH/Sida ou l'accès à l'eau potable.

Malgré les difficultés d'atteinte des OMDs en 2015, il faut cependant noter la volonté de l'Etat Tchadien à accélérer le processus d'atteinte de ces objectifs : par exemple, pour l'atteinte des objectifs de santé, un plan stratégique national de santé (PNDS) a été mis en place en 2009 et dont l'objectif global est d'assurer à la population l'accès aux services de santé base de qualité pour accélérer la réduction de la mortalité et de la morbidité afin de contribuer à l'atteinte des OMD à l'horizon 2025.

D'une manière plus générale, le Tchad a mis en place le Plan National de Développement 2013-2015 pour accélérer l'atteinte d'indicateurs de développement internationaux d'une part et d'autre part établir un cadre national stratégique de développement.

## 2. LE PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT 2013-2015

La planification récente du développement au Tchad est marquée par deux stratégies successives de réduction de la pauvreté. La première Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP.1) de 2003 à 2006, et la deuxième Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SNRP2) couvrant la période 2008-2011. Compte tenu des exigences et des récents engagements et orientations politiques du Président de la République qui consistent à « faire du Tchad un Etat émergent à l'horizon 2015 », le Gouvernement a décidé d'élaborer une stratégie visant à réaliser cet objectif.

Le présent Plan National de Développement (PND) 2013-2015 est une première étape pour les 3 prochaines années qui permet au pays de renforcer les bases de la croissance économique et sociale. Le PND est évalué à 3.000 milliards XAF dont 58% est financé sur ressources internes.

Le PND devient le nouveau cadre de référence des interventions publiques. Il a pour objectifs de favoriser l'alignement du budget de l'Etat sur les priorités stratégiques du PND ; décliner de façon opérationnelle les résultats attendus des actions de développement ; obtenir une plus grande cohérence dans l'accomplissement des actions publiques ; réduire la déperdition des ressources ; et minimiser les doublons dans le financement des actions.

Dans le PND, les sources de croissances transversales, considérées comme prioritaires, sont les suivantes : i) la croissance soutenue ; ii) sécurité alimentaire ; iii) la création et l'accès à l'emploi ; iv) le développement du capital humain ; v) le développement du secteur privé ; vi) le développement des TICs, technologies de l'information et communication ; vii) la protection de l'environnement et l'adaptation au changement climatique ; viii) la bonne gouvernance.

La mise en place de la PGA a bien sûr un objectif transversal, puisque le système couvrira l'ensemble des secteurs. Cependant elle s'inscrit plus particulièrement dans les domaines de la programmation/coordination du développement et de la gestion des finances publiques, et permettra d'aider à atteindre les résultats stratégiques de bonne gouvernance à travers les actions suivantes du PND :

- Améliorer la gestion transparence des ressources et leur utilisation optimale
- Renforcer la lutte contre la corruption
- Améliorer la gouvernance administrative au niveau central et décentralisé
- Renforcer la participation citoyenne à la gestion de la chose publique

La lecture de ces extraits du PND montre que la mise en place de la PGA pourra répondre à trois types principaux de besoins au Tchad :

1. Le besoin de rassembler les informations sur les ressources et de les rendre accessibles;
2. Le besoin de lier et de déconcentrer les différents systèmes d'information sur les ressources ;
3. Le besoin d'accroître et de mieux coordonner les ressources d'investissement public, grâce à une amélioration de la coordination des partenaires sous le leadership du gouvernement ;
4. Donner la possibilité aux citoyens d'avoir l'information sur les investissements dans leur pays

L'analyse du TOFE 2010<sup>3</sup> montre que les recettes représentaient 21.1% du PIB en 2010. Dans l'ensemble des recettes de l'État, 63% provenaient de la production pétrolière, 31% des ressources non pétrolières et 6% des dons extérieurs. Les recettes pétrolières ont enregistré depuis une baisse notamment relative à l'effondrement des prix mondiaux du pétrole mais la tendance d'investissement principalement sur les recettes de l'Etat est toujours effective.

La croissance de l'économie tchadienne s'inscrit sur une trajectoire de reprise. De 1.6 % en 2011 elle est passée à 7.2 % en 2012 et atteindrait, selon les projections, 7.4 % en 2013 et 11.5 % en 2014.

Le démarrage de la production pétrolière a augmenté les recettes publiques mais tout en entraînant également une croissance des dépenses publiques notamment liée aux dépenses sécuritaires compte tenu de la fragilité encore présente du Tchad. Par ailleurs, les organismes internationaux tels que le FMI envisage déjà une baisse de la production pétrolière dans les prochaines années et incite le Tchad à développer d'autres secteurs qui pourrait pallier le déficit pétrolier le cas échéant.

Il est à noter qu'il existe une nécessité d'améliorer fortement le cadre budgétaire de l'économie tchadienne par la mise en place d'une stratégie d'assainissement financier crédible. L'accession du point d'achèvement de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTe), dont le point de décision a été atteint en 2001, et la signature d'un programme de référence avec le Fonds monétaire international (FMI) devraient y contribuer grandement.

## B. CONTEXTE DE L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

### 1. PROFIL DE L'APD

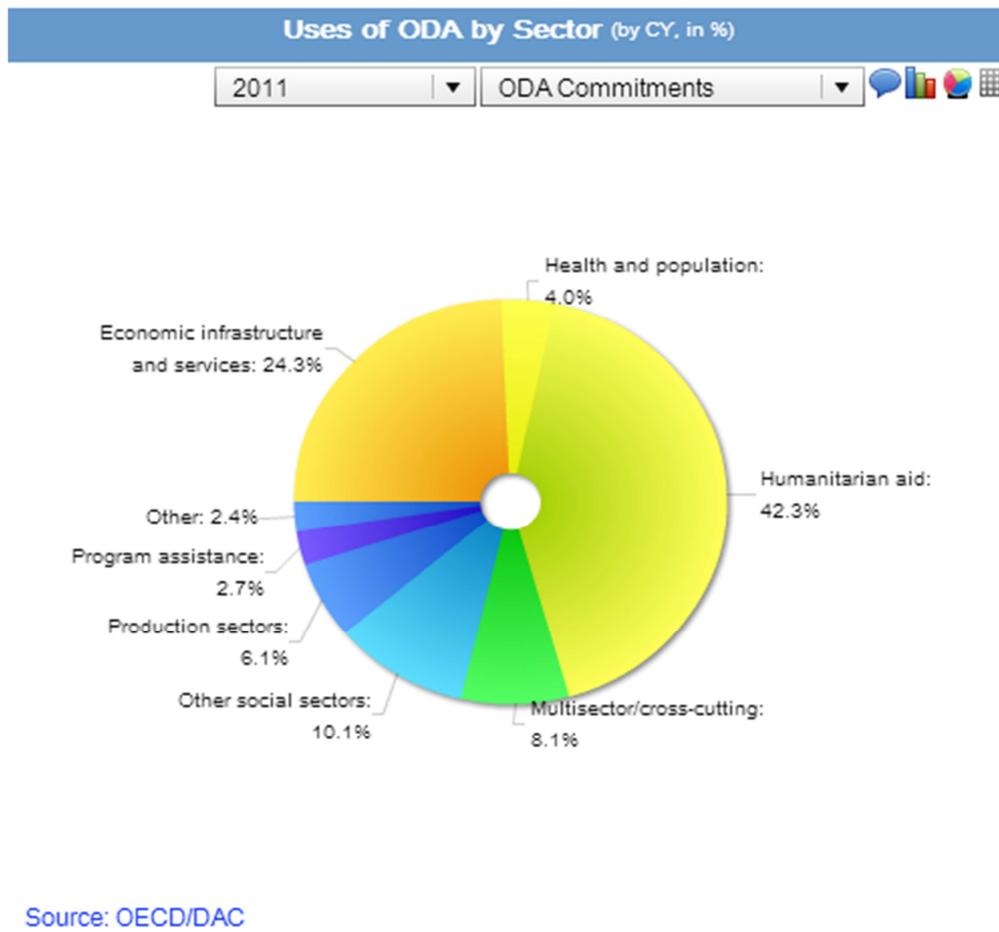
Les financements extérieurs revêtent une importance relative dans l'économie du Tchad mais reste encore relativement faible par rapport à d'autres pays d'Afrique. De plus, l'APD au Tchad a enregistré une légère baisse sur les années 2009-2011. Selon l'OCDE, le montant total de l'APD en 2011 était de 471 millions de dollars américains, tous bailleurs confondus.

Il convient également de noter que l'aide publique au développement du Tchad semble encore se concentrer sur les aspects d'une aide humanitaire ou aide d'urgence bien que la vision du gouvernement aille à l'endroit d'une transition vers une aide publique au développement à proprement dit. Au Tchad, on distingue deux types de financements extérieurs i) dons, subventions ou prêts concessionnels et ii) les prêts non concessionnels avec une plus grande part de l'assistance au développement (54%) concentrée aux dons/subventions.

Selon l'OCDE en 2011, les principaux partenaires du Tchad étaient les Etats-Unis (124 millions de dollars américains), l'Union Européenne (env. 108 millions de dollars américains), la France (45 millions de dollars américains). Pourtant, le rapport du MEPCI sur les *contributions des PTF sur les années 2008-2011* donne la première place des engagements d'APD à la Chine, suivie de l'Union Européenne et de la Banque Islamique de Développement (BID). Cette différence peut s'expliquer notamment par le fait que certains partenaires du Tchad, comme la Chine, l'Inde, et les Pays Arabes, ne notifient pas à l'OCDE, et que leur aide n'est donc pas comprise dans les statistiques produites par cette organisation. Cette remarque s'étend également à la majeure partie des flux d'aide provenant des ONG et qui ne figure pas dans les statistiques de l'OCDE.

<sup>3</sup> [http://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/Eurosysteme\\_et\\_international/zonefr/tchad.pdf](http://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/Eurosysteme_et_international/zonefr/tchad.pdf)

Toujours selon l'OCDE, le secteur de l'aide humanitaire est celui qui reçoit le plus de financements (plus de 60%) suivi par celui des Infrastructures. Les secteurs de l'Education et de la Santé ne reçoivent pas un volume d'aide important comparés aux secteurs cités plus haut. Le graphique ci-après montre la répartition des engagements selon l'OCDE par secteur et pour l'année 2011.



#### Engagements d'APD au Tchad, 2011, millions de USD<sup>4</sup>

Les financements de l'Aide Humanitaire sont estimés à 254.26 millions USD, Infrastructures et Services à 146.17 millions USD, les secteurs de production (dont le pétrole et l'agriculture) 36.86 millions USD, et les secteurs sociaux (Education et Santé) pour 60.82 millions USD.

Toujours selon l'OCDE, concernant les types d'aide, l'analyse des décaissements bruts de l'APD en 2011, montre que, sur un total de 471 millions :

- 41.4 millions USD sont allés aux prêts;
- 0.85 millions USD aux remises de dette ;
- Et le reste des investissements aux dons

En 2011, plus de 3/4 de l'APD décaissée était fournie sous la forme de dons, et 1/4 sous la forme de prêts concessionnels ou non-concessionnels.

<sup>4</sup> Source : <http://stats.oecd.org>

Avec les signaux forts du Gouvernement Tchadien, l'APD devrait augmenter au cours des prochaines années. En effet, la mise en place du PND, la volonté d'accélérer l'atteinte des OMD en 2015, et la vision du Gouvernement de faire du Tchad un pays émergeant en 2025 ainsi que la mise en place future de systèmes informatisés de gestion des finances publiques, sont entre autres facteurs, relativement prometteurs quant à l'instauration d'une meilleure discipline budgétaire et par conséquent d'un climat plus propice aux investissements extérieurs et suivant d'autres types de financement le cas échéant.

---

## 2. L'AGENDA D'EFFICACITE DE L'AIDE

A l'instar d'autres pays post-conflit, le Tchad a participé à deux enquêtes de l'OCDE en 2008 et en 2011. Ces deux enquêtes sont disponibles sur le site de l'OCDE. Afin de mieux répondre à la dernière enquête, le Tchad a créé en 2009 le Comité National d'Efficacité de l'Aide. Ce comité est présidé par le MEPCI et prend en compte un représentant de la société civile, Institut National de Statistiques, (INSED) et trois partenaires (PNUD, Banque Mondiale et BAD).

En 2012 des travaux ont permis la mise en place du New Deal, une stratégie qui se focalise sur 10 principes d'engagement dans les pays fragiles. Le Tchad veut mettre l'accent sur la stabilité, la justice, les fondements économiques ainsi que les finances publiques.

Il fait également noter, que le MEPCI a publié en mai 2012, un rapport sur les différentes contributions des PTF du Tchad au financement de son développement. Ce rapport couvre les années 2008-2011. Les différents éléments publiés dans ce rapport ont donné créé un dialogue entre le Gouvernement Tchadien et ses partenaires concernant notamment les montants d'APD annoncés. Suite à cette initiative du gouvernement, les PTF ont, en parallèle, créé, une matrice des projets d'intervention au Tchad qui donne un élément de comparaison avec le rapport fait par le MEPCI.

## II. CONSIDERATIONS INSTITUTIONNELLES: GESTION DES RESSOURCES, GESTION DE L'AIDE, ET PROCESSUS LIES

### A. INSTITUTIONS CLEFS IMPLIQUEES DANS LA GESTION DES RESSOURCES

#### 1. VUE D'ENSEMBLE

La mission a pu rencontrer la Direction Générale de la Coopération Internationale du MEPCI, ministère central dans la gestion de l'aide extérieure au Tchad. La mission a également rencontré les différentes divisions du Ministère des Finances et du Budget, le Ministère des Affaires Etrangères et de l'Intégration Africaine, quatre Ministères sectoriels (Ministère de la Santé Publique, Ministère de l'Hydraulique, Ministère des Infrastructures et des Transports, Ministère de l'Enseignement Fondamental). La mission a également rencontré des partenaires au développement (Banque Mondiale, SCAC, Ambassade des Etats-Unis, le PNUD, la BAD et l'Union Européenne). L'objectif de ces rencontres était principalement de recueillir les problèmes et les besoins en termes de collecte et de diffusion de l'information sur l'aide au Tchad, en termes de suivi et d'évaluation des projets et programmes, et finalement en termes de gestions axée sur les résultats. Les premiers constats de ces différentes réunions sont présentés dans cette section.

#### 2. MINISTERE DE L'ÉCONOMIE DU PLAN ET DE LA COOPERATION (MEPCI)

Le MEPCI est le point d'entrée de l'aide au Tchad. Il est composé d'un Secrétariat Général et de 2 grandes Directions Générales: la Direction Générale du Plan et de l'Économie, et La Direction Générale de la Coopération. La mission a pu rencontrer :

1. La **Direction Générale de la Coopération Internationale (DGCI)** est chargé de :
  - Organiser, négocier les accords, les conventions de financement et leur mise en œuvre;
  - Mobiliser, coordonné et suivre les ressources extérieures nécessaires au développement;
  - Élaborer le programme d'investissements publics ;
  - Suivre l'exécution des programmes et projets d'investissement;
  - Assurer l'orientation et la coordination des activités des ONGs et Associations de Développement en cohérence avec la politique nationale du développement;

Les agents de la DGCI rencontrés ont mis l'accent sur les éléments suivants :

- Le manque de visibilité sur la contrepartie de l'État quant aux projets de développement; seules des propositions sont envoyées au MFB
- Le besoin de maîtriser l'aide hors-budget, qui est une ressource qui doit être coordonnée et évaluée;
- Le besoin de maîtriser l'intervention des ONGs dans les activités de développement;
- Le manque d'information notamment ceux des partenaires n'ayant pas une présence locale;
- La nécessité d'inciter les bailleurs de fonds à harmoniser leurs procédures (le processus d'efficacité de l'aide pourra y aider).
- La nécessité d'actualiser et de partager des données fiables
- Les problèmes liés à certains projets dont, sur demande des partenaires, les fonds sont gérés directement par le bailleur et les agences d'exécution depuis un compte ouvert dans les livres d'une banque locale;
- Le besoin de renforcer la transparence, avec la mise en place d'une vue publique dans le système de gestion des ressources.

- Le manque de communication avec le MFB et la nécessité d'améliorer la mesure des performances des projets financés en ressources internes et externes, en particulier concernant la qualité des paiements, et l'optimisation de la gestion des paiements et des arriérés.

Une réunion spécifique a eu lieu avec la DGCI et qui a surtout porté sur l'étude de leur base de données configurée en accord avec le PND actuel. En effet, cette base de données Access, axée sur les secteurs du PND, renferme les prévisions triennales sur les projets d'investissements à compter de l'année N+1. Il arrive également que certains projets soient pris en compte dans la loi de finances rectificative. Les données sont disponibles par projet et permettent à la DGPCI de sortir des rapports par partenaire, type de financement, régions ou programmation. La base de données est disponible au niveau de la DGCI et les rapports et autres états sont fournis à la demande.

## **2. Direction de la Programmation des Investissements Publics**

La programmation se fait en collaboration avec le Ministère des Infrastructures ainsi que les départements technique concernés. Cette direction a également, entre autres rôles, la charge d'établir le bilan d'exécution et d'en communiquer les états aux différentes Directions Générales du Trésor et du Budget.

## **3. Direction des Organisations Non-Gouvernementales**

Il existe au moins trois cents ONGs recensées au niveau de la Direction. Les attributs de cette Direction consistent notamment à orienter les interventions des ONGs en accord avec les départements ministériels ou autre institutions gouvernementales concernés. Cette Direction est également responsable du suivi et de l'évaluation des projets et programmes des ONGs. Cependant, il est à noter que si l'information sur les interventions des ONGs est disponible au niveau de cette Direction, elle n'est pas centralisée et échappe souvent aux différents volumes d'aide extérieure, notamment ceux communiqués par les partenaires.

---

## **3. MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET (MFB)**

Les principales missions du MFB relatives à la gestion des ressources sont les suivantes :

- Prévision, élaboration et exécution du budget de l'Etat ;
- Définition et gestion de la politique monétaire, financière et fiscale ;
- Organisation et contrôle de la comptabilité publique et du Trésor, des impôts, taxes et douanes ;
- Préparation, négociation, et suivi des programmes financiers avec les institutions financières ;
- Approbation des Marchés Publics
- Elaboration du cadrage budgétaire
- Pilotage de l'élaboration des budgets de programme par les départements ministériels
- Gestion de la dette publique intérieure et extérieure ;
- Suivi de la consolidation des finances publiques en se basant sur l'efficacité de la gestion financière du Gouvernement.
- Programmation et suivi de l'application des plans de développement économique, financier, social, et culturel ;

Étaient présents à la réunion de la mission avec le Secrétaire Général – la Direction Générale de la Dette, la Direction Générale du Trésor, le Coordonnateur du Centre Informatique, le Coordonnateur du PAMFIP et le Contrôleur Financier Adjoint.

Cette réunion a été l'occasion pour la mission de mieux comprendre le rôle du MFB dans la gestion des ressources qui pour l'instant prend surtout en compte les ressources internes et également d'identifier certains défis tels, une coordination intergouvernementale qui devrait être améliorée de longs délais de traitement des informations et que la rotation importante des agents de l'Etat.

La Direction Générale de la Dette du MFB gère par ailleurs l'aide extérieure et intérieure et notamment les emprunts. La Direction possède un outil informatique de gestion de la dette (SYGADE) mis en place en 2001 sur financement de la Banque Africaine de Développement. Il est cependant à noter que le système existant présente certaines limites notamment dû à l'ancienneté de la version du logiciel (SYGADE 5.3). La Direction de la Dette a également précisé que 80% des paiements au Tchad sont des paiements directs.

Les représentants du MFB nous en également fait part de leur intention d'acquiescer très prochainement un système informatisé de gestion des finances publiques. Cette décision fait suite à une recommandation du FMI suite à une mission réalisée au Tchad.

### **1. Projet d'Amélioration de gestion des Finances Publiques - PAMFIP**

Afin d'assurer une meilleure gestion de ses revenus pétroliers, le Gouvernement du Tchad, avec l'assistance de la Banque Mondiale, a établi, en 1999, un cadre devant permettre d'affecter les revenus pétroliers, en priorité, aux secteurs liés à la réduction de la pauvreté. Pour appuyer cette initiative, le projet de Gestion de l'Économie à l'Ère Pétrolière (GEEP) a été approuvé en janvier 2000 et était axé autour des composantes suivantes:

- gestion des finances publiques;
- stratégie de lutte contre la pauvreté et base de données;
- développement des ressources humaines;
- organes de supervision et de contrôle des finances publiques;
- suivi des réformes économiques

À la fin du projet, en 2005, les résultats étaient mitigés et un consensus s'est dégagé entre les partenaires pour reconnaître que le système de gestion des finances publiques du Tchad devait être renforcé afin d'assurer une gestion efficace des ressources, surtout pétrolières.

Pour ce faire, le projet pour l'amélioration de la gestion des finances publiques (PAMFIP) a été adopté par le Gouvernement tchadien en 2005. D'un montant total de 49,7 millions de dollars US, le PAMFIP est financé à hauteur de 39,4% par le Tchad et 60,6% par les PTF (Banque Africaine de Développement, Banque mondiale, Coopération française, États-Unis, FMI, PNUD, Union européenne). Le projet porte sur tout le cycle budgétaire ainsi que sur la mobilisation des ressources financières. Il couvre : (i) la préparation du budget; (ii) son exécution; (iii) la mobilisation des revenus; (iv) la passation des marchés; (v) le contrôle financier et l'audit; (vi) la restructuration du Ministère des Finances et du Budget et les systèmes d'information; (vii) le développement des ressources humaines; et (viii) la coordination et le pilotage du programme.

La vision du PAMFIP vise à appuyer directement les directions générales du Ministère des Finances et du Budget, l'INSEED et les institutions de contrôle (Assemblée nationale, Cour des comptes, Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus pétroliers, Ministère de l'Assainissement Public et de la Promotion de la Bonne Gouvernance) en vue de rationaliser la gestion des finances publiques. Ces appuis peuvent consister en la réhabilitation de locaux, l'achat d'équipements, la fourniture d'assistance technique pour la restructuration de services et la modernisation de méthodes de travail, la formation des fonctionnaires etc.

Il faut noter que c'est dans le cadre de ce projet, et plus précisément dans le cadre du PARCAFIP (volet Banque Mondiale du PAMFIP) que la Banque Mondiale a soutenu le Centre Informatique du Ministère de l'Économie et des Finances (y compris le recrutement de cinq agents). En effet, ce support s'étend également à la mise en place et à l'extension du réseau fibre optique nationale avec une première phase pilote devant relier entre 10-12 ministères.

## 2. Equipe Tchadienne d'Analyse et de Viabilité de la Dette - ETAVID

La mission a pu avoir une séance de travail plus approfondie avec la Direction Générale de la Dette, et plus précisément l'Équipe Technique d'Analyse de la Viabilité de la Dette (ETAVID). Cette équipe technique est présidée par la Direction Général du Trésor avec des membres appartenant à l'INSED, à la Direction Général du Budget et à la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC). La DGCI, du Ministère de l'Économie et du Plan, est l'interface avec les partenaires et traite en général de toutes les questions relatives à l'intervention des partenaires au Tchad.

Les ressources internes sont gérées au niveau du MFB. La Direction des Études du MFB élabore le TOFE et la Banque Centrale élabore la balance des paiements. La Direction de la Dette gère les prêts et participe au Comité de cadrage des CDMT.

Certains défis, autres que la vétusté du système information ont été évoqués : la difficulté d'élaborer la loi de règlement, le manque de financement pour concrétiser les études ayant été faites.

## 4. Direction Générale du Budget

La DGB est chargée des deux fonctions principales suivantes : la fonction budget de l'État et la fonction contrôle budgétaire. Les ressources internes sont en général suivies de manière satisfaisante, et que les problèmes d'information concernent davantage les ressources extérieures. D'autre part, des informations manquent concernant les dépenses de l'aide exécutée directement par les bailleurs de fonds, et les informations sur la part du bailleur dans les projets cofinancés sont souvent erronées, manquantes ou parviennent en retard

Les cadres de la DGB estiment qu'ils n'ont pas de visibilité réelle sur l'aide extérieure. L'information sur les décaissements effectifs des partenaires n'arrive pas non plus à leur niveau. De plus, les projections provenant du MEPCI sont la plupart du temps indicatives et ne relèvent pas forcément de la réalité. Certains défis ont été relevés notamment le recours à des emprunts obligataires pour faire face aux déficits ainsi que certains dysfonctionnements à savoir l'attribution des fonds à des projets déjà clôturés.

La Direction Générale du Budget possède un Circuit Informatisé des Dépenses (CID) qui est également accessible aux ministères sectoriels. . Il existe également une réelle difficulté à faire la loi de règlement.

Les personnes interrogées ont estimé que la mise en place d'un système centralisé de gestion de l'aide nécessitait au préalable la mise en place d'un cadre institutionnel de coordination de l'aide (qui mettra en œuvre des cadres de concertation avec les bailleurs de fonds), et d'une unité d'administration technique du système.

## 4. MINISTÈRE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE L'INTEGRATION AFRICAINE

Le MAEIA a plutôt en rôle consultatif dans la gestion de l'aide extérieure plutôt qu'un rôle participatif à l'exception de certains financements bilatéraux (Inde, Chine, etc.)

Le MAEIA peut dans certains cas faire le relais entre les partenaires et le Tchad mais ne prend pas part aux éléments de gestion directe. Le Ministère peut être également amené à rechercher des financements directement et par voie diplomatique. Le MAEIA peut servir d'interface entre les partenaires qui financent en nature (aide humanitaire ou d'urgence) et les différents ministères bénéficiaires de cette aide.

Il faut également noter, la présence d'aide dites spontanées qui ne sont pas répertoriées, mais font partie d'accords bilatéraux. La DGCI dépendait il y a encore quelques années du MAEIA avant d'être rattachée au MEPCI. Depuis lors, le MEPCI est devenu le ministère central dans la gestion de l'APD.

## 5. MINISTÈRES TECHNIQUES

La particularité du Tchad réside dans le fait que les ministères techniques sont responsables du suivi de leur projet. Par conséquent une bonne partie des informations, notamment celles liées aux progrès techniques et financiers sont disponibles au niveau des ministères techniques.

### 1. Ministère de la Santé Publique

Dans le secteur de santé au Tchad, le Gouvernement finance tous les titres de dépenses, à savoir, les dépenses de personnel, de biens et services, de transfert et d'investissement. Les besoins en infrastructures (ex. construction d'hôpitaux, centres de santé etc.) sont le plus souvent adressés au Ministère des Infrastructures qui est chargé de l'exécution des travaux et de la livraison du bâtiment clé en main. En ce qui concerne les appuis aux différents districts sanitaires, ceux-ci sont gérés pour la plupart par des ONGs sur la base de documents validés au préalable par le Ministère.

.Les actions sont entreprises sur la base d'appuis institutionnels. Le ministère établit annuellement ses besoins, en accord avec le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) qui s'articule selon 3 axes principaux : i) Améliorer l'efficacité du service de santé ii) Accéder aux services et la qualité de prestation des soins et iii) Réduire la mortalité et la morbidité liées aux problèmes prioritaires de santé. Le PNDS contient des volets sectoriels prioritaires (VIH/SIDA, Mortalité etc.).

Généralement, les partenaires proposent leur aide selon les besoins du pays. En accord avec le ministère de la Santé publique, ils sont répartis dans différentes zones d'action (ex. FED – Union Européenne ; PASS – Banque Mondiale etc.) et selon des domaines d'intervention différents (ex. constructions, la réhabilitation et les équipements des structures sanitaires, la formation du personnel, le fonctionnement, l'assistance technique et la fourniture en médicaments etc.). Cependant, la répartition géographique des interventions des partenaires pose parfois problème ; certaines délégations régionales sanitaires ont moins de partenaires par rapport à leurs besoins alors que d'autres en ont suffisamment.

Le Ministère ne possède pas, selon les réponses que nous avons pu obtenir, de base de données ni de fiche projets et les projets en cours ne sont pas forcément tous en ligne. Le Ministère prévoit de se doter de systèmes informatiques pour une meilleure gestion des projets de santé.

### 2. Ministère de l'Enseignement Fondamental et de la Formation Professionnelle Secondaire

La mission n'a pu rencontrer que le Secrétaire Général du Secondaire et de la Formation Professionnelle. En effet, la période coïncidant avec la rentrée des classes, le Secrétaire Général de l'enseignement fondamental effectuait des missions sur le terrain.

L'enseignement secondaire et la formation professionnelle est un secteur qui ne reçoit pas de financements importants notamment dû au fait que les OMDs et autres stratégies de développement se concentrent plus sur l'enseignement primaire. Les investissements dans ce secteur ont d'ailleurs diminué par rapport à l'année dernière. De plus, il n'y a pas de cadre institutionnel qui leur prend en compte le secondaire ni la formation professionnelle.

Il existe par ailleurs une stratégie de développement du secondaire, financée par OIF et l'UNESCO et qui porte surtout sur la formation professionnelle. Comme pour les édifices de santé, le Ministère des Infrastructures et des Transports est le plus souvent en charge de la construction des établissements scolaires.

### **3. Ministère des Infrastructures et des Transports**

Les Infrastructures et les Transports constituent le deuxième secteur le plus important au Tchad après le pétrole. Toutes les informations sont centralisées à leur niveau. En effet, les directions compétentes du Ministère élaborent les projets, avant de les envoyer au MEPCI qui est chargé de la requête au niveau des partenaires. Une fois le financement acquis, le Ministère des Infrastructures et des Transports reprend le relais et suit les progrès des projets. Le suivi est l'évaluation des projets se fait de manière collégiale à travers la cellule de suivi des projets qui est l'interface entre le Ministère et le MEPCI.

Le suivi est porté tant sur les progrès financiers que sur les progrès physiques : l'organisme qui exécute les travaux donne l'information sur les progrès physiques. Dans la plupart des cas, des comptes sont ouverts pour les projets et les informations sur les décaissements effectifs des partenaires sont également disponibles et partagées avec le Ministère.

120 projets sur 130 sont financés par le Gouvernement et le budget investissement annuel avoisine 120 milliards XAF de participation de l'État. Toutes les autres contributions des partenaires passent nécessairement par le MEPCI.

Le ministère a également un rôle assez central du fait qu'il est responsable de la plupart des constructions provenant des autres ministères ce qui constitue une dépense sur le projet.

### **4. Ministère de l'Hydraulique**

Contrairement à d'autres Ministères cités ci-dessus les projets du Ministère de l'Hydraulique sont financés principalement par les partenaires. Les partenaires principaux sont l'Union Européenne (à travers le FED), l'AFD et la BAD depuis 2000.

Le Ministère de l'Hydraulique estime avoir une bonne chance d'atteindre les OMDs liés à l'accès à l'eau potable. Il existe au sein du Ministère une cellule d'action qui joue le rôle d'agence d'exécution. Un certain nombre de projets est géré par les ONGs.

Le Ministère utilise déjà des logiciels de cartographie (Map Info, ARCGis etc.) ainsi qu'un système informatisé de gestion des projets ressources en eau. Les logiciels de cartographie pourraient faire partie d'un système de modernisation et d'actualisation sur financement Suisse.

### III. CONSIDERATIONS TECHNIQUES

Le Tchad dispose en général d'une situation difficile en matière de TIC, même si cette situation est en train de s'améliorer.

En matière de téléphonie mobile, la plupart des segments du marché des télécommunications de Tchad croître lentement, avec la de pénétration de téléphonie mobile estimé à 35% en fin 2012 (Banque Mondiale) - ce qui la met le Tchad au quarantième des pays d'Afrique. Par ailleurs, l'accès à l'Internet mobile reste encore difficile, ce qui fait que les professionnels doivent compter principalement sur les connexions institutionnelles.

L'Internet et le marché du haut débit a connu un essor moins important que le mobile, notamment en raison du coût élevé de la bande passante internationale. La Tchad attend encore d'être connecté au réseau fibre-optique international. Pour le moment, les institutions s'appuient essentiellement sur un accès VSAT mis en place par des fournisseurs locaux.

Il faut également noter que le programme PAMFIP cité plus haut, a une composante majeure sur la technologie informatique. Le programme a par exemple financé la construction d'un Centre informatique moderne pour le MFB. Ce programme prend également en compte le recrutement d'une équipe technique ainsi que l'extension du réseau fibre optique à divers Ministères et Départements.

Le centre informatique du Tchad a un schéma directeur, avec une architecture cible, pour la mise en place d'un Intranet gouvernemental ainsi qu'un service de messagerie et d'autres services informatiques annexes.

#### A. INSTITUTION HOTE – CENTRE INFORMATIQUE DU MFB

En termes **d'installation physique**, DG recommande que le serveur soit installé au niveau du Centre informatique du MFB.

Le Centre informatique du MFB a pour vocation de servir l'ensemble des services et départements du MFB, dans le domaine informatique (matériel, hébergement, réseaux, support technique, etc.). L'équipe du Centre informatique compte dix employées techniques, qui gèrent actuellement près de 15 serveurs. Notamment, la Centre informatique gère les systèmes suivants :

- Circuit intègre de la dépense (CID)
- Système de la gestion et de l'analyse de la dette (SYGADE)
- Système Intégré et de Gestions Administratives et Salariale des Personnels de l'Etat (ASDAV)
- Systèmes de paiements (SYSTAC et SYGMA)
- Serveurs Contrôleurs de domaine, Fichiers, et divers serveurs sur la gestion du réseau
- Système de la gestion et de l'analyse de la dette (SYGADE)

En plus, la Centre informatique est en perspective proche des systèmes suivants :

- Système automatisé de la gestion de la trésorerie et de la comptabilité publique (SGTCP)
- Système Intégré des Gestions des Impôts (SIGI)

Les locaux du Centre informatique MFB se trouvent dans un bâtiment différent de celui des autres Ministères et Départements du gouvernement, mais avec l'extension prévu du réseau avec l'appui du programme PAMFIP, un accès à l'Intranet de l'Etat devrait permettre aux différents acteurs de s'y connecter assez facilement.

#### 1. VUE GENERALE D'ENSEMBLE DU RESEAU

Le réseau fibre optique géré par le Centre informatique au MFB s'étend à près de 600 utilisateurs au MFB. Dans la prochaine année du programme PAMFIP, le plan est d'étendre ce réseau à 10-12 autres Ministères. Au moment le MPECI n'est pas un des ministères sélectionnés pour l'extension du réseau - la MPECI accède à l'internet avec une propre connexion, mais sans changements, ils n'auraient pas une connexion au system intranet

## 2. MATERIEL INFORMATIQUE

La SNDI dispose d'équipements techniques de très haute technologie (70 Serveurs, 600 postes de travail, plusieurs logiciels de base (WINDOWS Vista, WINDOWS XP Professionnel, Redhat Entreprise Linux, Redhat Linux, Debian GNU/ Linux, FreeBSD, OpenBSD) et de ressources humaines qualifiées.

Les serveurs sont logés dans un Data Center qui a été visité par l'équipe de Development Gateway et qui répond parfaitement aux normes environnementales : serveurs disposés en rack et température optimale pour une bonne marche des équipements informatiques.

Le serveur de la PGA sera donc installé dans la salle serveur et sera sous la supervision des informaticiens de la SNDI.

Il est actuellement possible au Tchad de se procurer des serveurs, ordinateurs et autre équipement technologique localement.

## 3. LES RESSOURCES HUMAINES

La SNDI compte, en autres informaticiens, 30 développeurs. Development Gateway recommande que certains de ces développeurs soient formés à la plateforme de la PGA en tant qu'administrateurs techniques de la PGA (responsables de la maintenance du serveur) et, dans un second temps, les développeurs ayant les qualifications suivantes seront formés au code source de la PGA :

- Solides compétences en Java et en programmation orientée objet
- Solide connaissance en cadres J2EE: Struts, Hibernate, repos, JSP, Servlets, JSTL
- Solide connaissance des technologies et standards Web (Javascript, CSS, HTML, Ajax DOM, XHTML, XML, DHTML, etc.)
- Solide connaissance de SQL et expérience avérée d'au moins un système de gestion de base de données (MySQL, MSSQL, Oracle, PostgreSQL, etc)
- Solide Analyse Technique : modèles de conception, analyse et conception orientée objet, UML

## B. AUTRES INSTITUTIONS DU GOUVERNEMENT

### 1. VUE D'ENSEMBLE DU RESEAU

Le réseau fibre optique géré par le Centre informatique du MFB touche près de 600 utilisateurs du MFB. Avec le soutien du PAMFIP, le plan est d'étendre ce réseau à 10-12 autres Ministères. Pour le moment, le MEPCI n'est pas pris en compte dans cette première phase d'extension bien qu'elle dispose déjà d'une connexion Internet (Wifi et filaire). La mission a fait une recommandation dans ce sens afin que l'accès à la PGA depuis le MEPCI soit relativement confortable.

## 2. AUTRES SYSTEMES

**La mission a pu prendre connaissance des principales fonctions de certains systèmes clefs dans le domaine de la gestion des ressources.**

**Circuit Informatisé de la Dépense (CID) :** logiciel, importé du Burkina Faso, conçu pour l'automatisation de l'élaboration des actes budgétaires ainsi que l'exécution, le contrôle, le suivi et la prévision des dépenses publiques pour l'exercice budgétaire en cours. Il s'inscrit dans le cadre de la réforme soutenue par le programme PAMFIP avec des principaux objectifs d'améliorer et de faciliter la préparation et l'exécution du Budget de l'Etat.

Le CID sert à mettre en application les données budgétaires. Il relie, au moyen d'un réseau qui est en train d'être étendu, les principaux acteurs de la chaîne de la dépense publique. Ces acteurs sont les ordonnateurs délégués, les contrôleurs financiers et les comptables qui procèdent à la validation des mandats dans le CID. Le CID tend également à optimiser l'exécution des dépenses et recettes par une réduction des délais de traitement et un renforcement des contrôles afin d'éviter toutes formes de dérapages (doubles paiements, paiements indus). Cependant, il est à noter que le CID actuel ne prend en compte que les projets financés ou cofinancés par l'Etat Tchadienne omettant ainsi la plupart des projets en financement direct par les bailleurs de fonds.

**Système de la gestion et l'analyse de la dette (SYGADE) :** Le MFB dispose également du SYGADE, qui est un logiciel conçu pour enregistrer, suivre et analyser la dette; il permet de gérer la dette publique extérieure et intérieure (y compris les prêts et les obligations), qu'il s'agisse de la dette publique à court, moyen ou long terme. Il permet également d'enregistrer la dette privée ainsi que les dons et les opérations de rétrocession. Le logiciel SYGADE permet à la Direction de la Dette de constituer une base de données contenant des informations détaillées et agrégées sur les prêts, les obligations et les dons ; les opérations réelles (décaissements passés et service effectif de la dette) ; et les opérations futures (décaissements et service de la dette prévisionnels). Le logiciel pouvant traiter une grande quantité d'information, le personnel en charge de la dette peut consacrer plus de temps à des tâches d'analyse et de gestion. Sa conception permet de le personnaliser et de l'adapter facilement aux besoins et aux préférences de chaque institution cliente. SYGADE est livré avec un certain nombre de rapports prédéfinis et offre aussi à l'utilisateur la possibilité de créer ses propres rapports. Il faut par ailleurs noter que la mission a été informée de la vétusté de la version actuelle (5.3) qui devrait être mise à jour avec la dernière version disponible (6.0).

**Plateforme de la gestion des connaissances (PGC):** Même si la PGC n'est pas un système de l'Etat Tchadien, il est important de la mentionner à cause de la confusion qui a été observée par l'équipe Development Gateway en raison de la similarité des noms du PGA et PGC. La PGC est un système qui est en train d'être construit par le PNUD pour centraliser les différents rapports, projets de recherches, et d'autres documents narratifs qui sont produit par les partenaires de l'Etat Tchadien. Il est aussi envisagé que le système sera étendu aux utilisateurs du gouvernement aux universités, ainsi qu'aux ONGs et la société civile. Bien que tout cela aura beaucoup de valeur pour la société Tchadienne, il faut quand même souligner que la PGC n'est pas un système pour gérer les données structurées sur les projets de coopération internationale ni les données financières, et que le système PGC n'a pas beaucoup de similitude avec la PGA à l'exception de son nom.

## C. NIVEAU D'INFORMATISATION DES BAILLEURS ET PARTENAIRES LOCAUX

La plupart des bailleurs et organismes internationaux, tels que la Banque Mondiale, l'Ambassade de France, l'AFD ou les Nations Unies, que la mission a rencontré, sont bien équipés en matériels informatiques et accèdent à l'Internet à travers les fournisseurs d'accès Internet (*Internet Service Providers*) présents au Tchadou par leurs propres liaisons VSAT. Ils ne devraient pas avoir de problème pour accéder en ligne à un système basé sur la technologie Web et géré au niveau du gouvernement sauf si bien sûr, la bande passante du Centre Informatique pose des limites d'accès.

## IV. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION

### A. PRINCIPAUX PROBLÈMES ET BESOINS IDENTIFIÉS

Cette section résume les constats faits lors des réunions avec les différentes institutions, concernant plus précisément les aspects liés à la mise en place d'un système intégré de gestion de l'aide.

#### 1. GESTION DE L'INFORMATION SUR LES RESSOURCES

**Exhaustivité de l'information.** L'information financière sur les ressources internes est globalement bien maîtrisée. Les manques principaux en termes de sources d'information concernent :

- Les ressources externes inscrites au budget, et en particulier les prévisions, mais aussi une partie des décaissements effectifs
- L'aide hors-budget, sous toutes ses formes
- Une coordination entre le MEPCI et le MFB qui devrait être améliorée

**Manque de liaison des systèmes informatiques.** Le gouvernement du Tchad, et en particulier le MFB, possède des systèmes informatiques impliqués à un stade ou un autre dans la chaîne de la gestion des ressources. Cependant très peu de ces systèmes sont liés et un certain nombre d'entre eux nécessitent une mise à jour de leur logiciel.

**Adaptation des systèmes à la gestion par les CDMT.** Les systèmes devront répondre aux exigences de la gestion par les CDMT ainsi qu'au Plan National de Développement 2013-15, qui devra servir de cadre à tous les systèmes en charge de préparer, gérer et évaluer l'utilisation des ressources au Tchad.

**Information morcelée et qui circule mal.** L'information sur les ressources est présente dans l'administration mais elle est morcelée entre les différents ministères, et parfois elle n'est saisie dans aucun système (disponible seulement sur support papier); en outre elle ne transite pas suffisamment, ni assez vite, entre les institutions.

**Difficulté d'accès à l'information.** Il est très difficile pour les agents de l'administration d'accéder aux systèmes des autres départements et institutions, et même à l'intérieur d'un même Ministère. Les agents doivent faire des demandes spécifiques de données aux départements en charge des systèmes, ce qui occasionne une perte de temps, un manque de flexibilité, et peu de possibilités de vérification. La plupart des systèmes ne sont pas basés sur la technologie Web, leur consultation est donc difficile et demande des formations avancées, même si ils sont accessibles à travers l'Intranet de l'État.

**Besoin de renforcer les capacités à faire parler l'information.** La plupart des agents rencontrés ont souligné le besoin de renforcer les capacités de l'administration à gérer l'information, mais aussi à en faire usage pour produire des analyses pertinentes, au regard des stratégies et priorités nationales.

#### 2. GESTION DE L'AIDE EXTÉRIEURE ET DONNÉES SUR L'AIDE

**Il existe une part importante de l'aide qui échappe totalement au processus budgétaire** (ONG, dons en nature, Fonds mondiaux, coopération régionale, assistance technique, etc.). Il n'y a aucune information fiable sur le volume de cette aide. En outre il serait important de pouvoir coordonner ce type d'apport en relation avec la programmation sectorielle et budgétaire.

**L'agenda d'efficacité de l'aide au Tchad en est encore à ses débuts** comparativement à d'autres pays. Le PND semble pourtant être un très bon signe d'une meilleure coordination entre le Gouvernement et ses partenaires.

**Les bailleurs de fonds que la mission a pu rencontrer soutiennent la mise en place d'un système de gestion de l'aide**, ils sont prêts à accompagner le processus sous la condition que le gouvernement en prenne le leadership. Bon nombre d'entre eux ont fait référence au rapport d'étude du FMI qui préconisait l'installation d'un système informatique de gestion de l'aide. Par ailleurs, les partenaires ont souligné l'importance dans tel outil en faisant référence à la matrice des projets (élaborée par les partenaires) en comparaison avec le document

sur les contributions des PTFs élaborée par le DGCI. Un tel système devrait permettre d'éviter les écarts important dans les volumes d'aide.

**Il n'existe pas ou peu de mécanismes de coordination gouvernement-bailleurs.** Des groupes de concertation sectoriels existent mais sont menés séparément dans la plupart des cas à l'exception peut-être du Comité de l'Efficacité de l'Aide.

**La Société Civile est peu impliquée dans la coordination de l'aide au Tchad.** Les ONG et la société civile sont insuffisamment consultées lors de la mise en œuvre des plans sectoriels; bien qu'elle soit dûment représentée au niveau du comité d'efficacité de l'aide, le poids de la société civile reste relatif.

**Système informatique.** Il n'existe aucun système informatique spécifique en charge de la collecte, de la gestion et de la diffusion des données sur l'aide. Le dernier rapport national sur l'aide a été produit en 2012. Il n'existe pas non plus de base documentaire sur l'aide et de moyen de connaître rapidement le statut et les acteurs d'un projet ou programme particulier.

**Projets exécutés directement par les bailleurs, et projets en cofinancement** Les informations en temps réel sur les décaissements de ces projets sont difficiles à obtenir, ce qui rend difficile l'inclusion de ces données dans le processus budgétaire.

**Difficulté d'obtenir des projections à 3 ans de la part des donateurs,** et donc d'inclure l'aide extérieure dans le processus de gestion par les CDMT.

**Le manque d'harmonisation des procédures des bailleurs, ainsi que le nombre de conditionnalités** associées avec les financements de la plupart des bailleurs rendent leur décaissement aléatoires et leur prise en compte dans le processus budgétaire trop risquée.

### 3. SUIVI DES RÉSULTATS – SUIVI-ÉVALUATION

**Il faut une meilleure surveillance et un meilleur retour sur les réalisations :** vérification, validation de réalisation par les projets, avec la mise en place possible d'une certification de réalisation (dont les modalités sont à définir).

Il est **difficile de connaître en temps réel le taux d'exécution financier** des projets. Il faudrait assurer un suivi en ligne des projets (indicateurs, délais, alertes) pour améliorer les taux d'exécution et fournir toutes les informations nécessaires pour la production régulière de tableaux de bord et le suivi de la performance.

**Les évaluateurs éprouvent des difficultés à choisir les projets qu'ils doivent vérifier,** vu le nombre important de projets en cours et les ressources limités dont ils disposent.

**L'information géographique n'est pas suffisamment partagée entre les acteurs,** même si elle existe dans certains systèmes, départements, documents de projets, etc. En particulier il n'existe pas de Système d'Information Géographique (SIG) directement lié aux systèmes de gestion des finances publiques.

**Peu de liens automatisés entre les ressources et les résultats.** Le MEPCI ne dispose pas d'un système informatique centralisé de Suivi-Évaluation, et les systèmes existants ne permettent pas l'ajout aisé d'indicateurs de d'exécution financière ou physique des projets d'investissements. Ils ne permettent pas non plus la mise en perspective des investissements avec les indicateurs des stratégies nationales comme le PND, ou avec ceux produits par l'INS.

**Mise en place future d'un projet PNUD de Suivi-Evaluation** mais plus au niveau macro qu'au niveau projet. En effet les tendances internationales de l'aide semblent aller de plus en plus dans le sens d'indicateurs macro et mois d'indicateurs projet. Les résultats seront plutôt intégrés à des programmes.

## B. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS DU SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES RESSOURCES

Basé sur ces problèmes identifiés ci-dessus, la mission a pu identifier quatre objectifs principaux pour le projet de Système Intégré de Gestion de l'Aide au Tchad :

Objectif 1 : la centralisation des informations sur les ressources ;

Objectif 2 : la facilitation de l'accès à l'information sur les ressources et leurs résultats ;

Objectif 3 : la maîtrise par le gouvernement de l'information sur l'aide extérieure ; et

### **Objectif 1. Centralisation de l'information sur les ressources**

L'objectif sera de réunir en un endroit centralisé et facilement accessible des informations sur l'ensemble des ressources disponibles au Tchad, inscrites au budget mais aussi extrabudgétaires.

La première étape consistera à importer dans la PGA les activités contenues dans la base de données Access du MEPCI. Par la suite les autres types de ressources pourront être inclus dans la PGA :

- La contrepartie de l'Etat
- L'aide hors-budget
- Les dons en nature
- L'assistance humanitaire
- Les investissements privés, en particulier provenant des ANE et des ONG.

L'ajout des informations concernant l'aide hors-budget est traité dans l'objectif 3. Les informations concernant les investissements privés (ONG internationales et nationales), et toutes autres ressources pertinentes pourront être ajoutées en temps voulu dans le système. La PGA sera accessible en ligne (Intranet et Internet), il sera donc possible d'ajouter au moment voulu de nouveaux utilisateurs fournissant de nouvelles sources de données.

**Soutien au suivi du PND et des OMD - la PGA** permettra de suivre l'alignement des ressources, et en particulier de l'aide, sur le PND. Si chaque projet entré dans le système est correctement assigné à un ou plusieurs de ces éléments, la PGA permettra de produire instantanément des rapports financiers (engagements, décaissements, dépenses, effectifs ou prévus) par Résultat, Effet, Exrant, ou Actions du PND, servant ainsi de support d'analyse pour les revues du PND. De la même manière la PGA pourra permettre de suivre l'alignement des ressources intérieures et de l'aide publique sur les OMD, ou encore d'autres stratégies nationales ou sectorielles qui verront le jour au Tchad.

De même, les indicateurs du PND ou d'autres stratégies pourront être saisis dans la PGA, permettant de mettre en perspective les investissements avec les résultats des différentes actions du PND.

**Classifications sectorielles.** Chaque activité pourra être assignée à une ou plusieurs classifications sectorielles internationales (IATI, OCDE, etc.) ou bien sûr nationales, permettant de produire instantanément des rapports financiers et des graphiques par secteur ou sous-secteur.

**Gestion de l'aide/gestion de projet** - la PGA permettra d'ajouter un certain nombre d'informations, utiles pour la gestion de l'aide (ou la gestion de projet en général), mais qui ne sont pas stockées dans les systèmes actuels, comme le numéro de convention du donateur, les montants en devise, les agences d'exécution, les personnes contacts, et toute autre information qualitative pertinente. Il pourra servir de base documentaire pour centraliser les documents électroniques : accords de partenariats, conventions, évaluations, stratégies sectorielles, etc. La PGA offrira également la possibilité de calculer automatiquement les indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'aide, et même si besoin de les filtrer par exemple par secteur, par région ou par axe du PND. Les attentes spécifiques en matière de gestion de l'aide sont décrites en détails sous l'Objectif 3 – la maîtrise par le gouvernement de l'information sur l'aide extérieure.

**Localisation géographique.** Des informations sur la localisation géographique précise des projets d'investissement existent dans les différents services du gouvernement, mais elles ne sont pas stockées dans un système centralisé. La PGA devra permettre de rassembler ces informations, de manière suffisamment précise pour que chaque activité puisse être placée sur une carte, puis mise en rapport avec les infrastructures préexistantes, les résultats, et les indicateurs sectoriels et nationaux.

**Suivi-Évaluation.** En plus des indicateurs nationaux du PND et des indicateurs d'efficacité de l'aide cités précédemment, la PGA donnera la possibilité d'inclure des indicateurs et des mesures de performance au niveau de chaque projet ou programme, soit en choisissant dans un panier d'indicateurs prédéfinis, soit en créant des indicateurs et mesures spécifiques. En particulier, la PGA devra permettre de mesurer la qualité des paiements, et d'améliorer la gestion des arriérés de paiement.

**Gestion documentaire - mettre dans un lieu unique les documents de projet, les conventions et autres documents, rapports de mission, évaluations.** A l'heure actuelle les documents de projets financés en ressources internes et externes, et les conventions avec les partenaires ne sont pas stockés dans un endroit centralisé, ni archivés de manière électronique. Suite à la mise en place de la PGA, il sera utile que chaque document de projet et chaque convention signée avec un bailleur de fonds soit scanné et attaché dans le système, afin que les utilisateurs concernés puissent y accéder à tout moment. Les autres documents importants tels que les stratégies nationales ou sectorielles, les rapports de mission et les évaluations de programmes et projets pourront également être centralisés et accessibles à travers la PGA.

**De multiples sources d'information.** la PGA devra permettre aux différents intervenants de saisir en ligne de manière sécurisée les informations en leur possession, afin que celles-ci puissent bénéficier à l'ensemble des intervenants. Par exemple, les bailleurs de fonds pourront saisir en temps réel les décaissements des projets qu'ils exécutent, les Ministères sectoriels en charge du suivi des projets pourront saisir les dépenses ainsi que les indicateurs, etc.

**Des imports automatisés de données.** la PGA devra permettre, le cas échéant, l'import automatisé de données en provenance des différents systèmes, CID, SYGADE etc. et les systèmes des donateurs (via le standard IATI), etc. Des exports de la PGA vers les autres systèmes pourront aussi être mis en place lorsque nécessaire.

**Système de collecte des données.** Un tel système permettant l'entrée de données provenant de sources multiples nécessite absolument un très solide processus non seulement de collecte de l'information, mais également de vérification/validation, de publication et de sensibilisation/formation. Ce processus doit être mené par une équipe possédant les capacités techniques adéquates, et sous une autorité suffisamment haut placée pour que les différents intervenants participent à la fourniture de données (voir la Section sur les Recommandations).

**Standardisation/harmonisation de la terminologie, des procédures et des classifications :** grâce à l'utilisation de classifications reconnues au niveau national et international, La PGA permettra aux différents acteurs d'utiliser une méthodologie commune concernant l'information sur les ressources. Par exemple, la PGA utilisera le standard IATI pour les échanges automatisés avec les donateurs, les classifications nationales reconnues, le PND, les OMD, etc. Le système fournira de manière aisée et accessible les méthodologies et définitions de chacune des classifications utilisées.

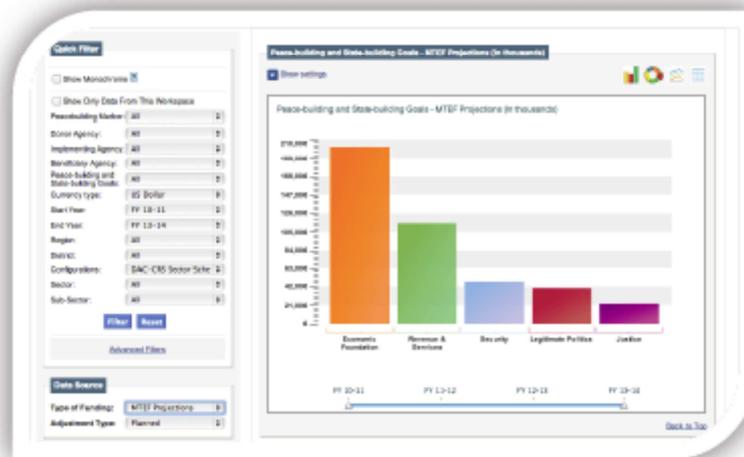
**GPIs Post-Busan** – Cette nouvelle fonctionnalité de la PGA s'appuie sur l'expérience des indicateurs de la Déclaration de Paris. Entre aujourd'hui et 2015, les pays partenaires, dans le cadre du Partenariat mondial de Busan, sont tenus de répondre sur un ensemble de 10 indicateurs sur l'efficacité de l'aide. Ces indicateurs ont été décidés, et la première de production de rapports aura lieu en septembre 2013. Sur la base de cette orientation, et le court délai, le but de ces exigences est, autant que possible, de permettre la communication de tous les indicateurs, sans changements majeurs pour la PGA mais en s'appuyant plutôt sur les champs et les modules existants.

Un jeu de couleurs (rouge, jaune, vert) donnera le score de chaque partenaire au développement (normalisé par rapport à tous les autres scores des partenaires au développement). L'utilisateur sera en mesure d'activer ou de désactiver le système des couleurs au besoin.

Le tableau récapitulatif devrait avoir une structure semblable à celle indiquée ci-dessous.

Partenaire	Indicateurs		
	1	...	9b
PTF-Type <sub>1</sub>		etc.	
PTF-Groupe <sub>1.1</sub>	mid-value	etc.	
PTF <sub>1.1.1</sub>	low-value	etc.	
PTF <sub>1.2</sub>	high-value	etc.	
PTF-Groupe <sub>1.2</sub>	high-value	etc.	
etc.			
<b>Total</b>			

Le Tableau de Bord du New Deal – l’objectif principal ce de module est de capturer l’information sur l’aide relative au processus de paix dans les pays du g7+ dont le Liberia est un pays pilote. Ce tableau de bord spécifique est une partie intégrant de la PGA avec un ajout de deux paramètres qui devront être pris en compte pour générer le tableau de bord ci-après.



## Objectif 2. Accès facilité à l’information sur les ressources et leurs résultats

L’un des problèmes principaux souligné par l’ensemble des personnes rencontrées par la mission concerne l’accès à l’information. Les différents systèmes gouvernementaux ne sont pas accessibles (ou pas de manière simple) aux utilisateurs des autres Départements et Institutions, et pas du tout accessible aux acteurs extérieurs et au public.

L’objectif du projet sera donc de rendre accessible les informations sur les ressources et leurs résultats à différents niveaux, de manière sécurisée et conviviale.

La **transparence de l’information** implique plusieurs aspects :

- **Des informations exhaustives.** Pour être pertinente, l'information sur un type de ressource doit être mise en rapport avec les informations sur les autres types de ressources. Par exemple il est important d'analyser l'aide extérieure dans le contexte de la gestion budgétaire dans son ensemble ; ou encore d'analyser la dette non seulement par rapport aux prêts mais également par rapports aux dons ; de même il est plus pertinent d'analyser un secteur/une région particulier(e) en relation avec d'autres secteurs ou régions. Dans le même ordre d'idée, les informations sur les décaissements pour un projet doivent être mises en rapport avec les informations sur les résultats du projet, les indicateurs du secteur d'intervention, etc.
- **Des informations fiables.** La fiabilité des informations constitue un aspect fondamental dans un monde où les informations sont disponibles de plus en plus facilement, rapidement et au plus grand nombre. Il sera donc nécessaire d'utiliser et de rendre disponible une méthodologie reconnue au niveau national et international ; de mettre en place des systèmes de vérification et de validation des données avant publication ; de fournir aux utilisateurs des informations sur les sources des données ; de répondre aux questions des utilisateurs lorsque nécessaire, etc.
- **Des informations fournies dans les délais.** Les informations sur l'utilisation des ressources internes et externes sont d'autant plus utiles qu'elles sont disponibles en temps réel, qu'elles peuvent aider les processus budgétaire en cours, au redéploiement des ressources vers des populations, zones ou secteurs qui en ont le plus besoin, et aux ajustements dans la conduite des programmes et projets en fonction des évolutions des indicateurs.
- **Des informations utiles.** Un système d'information doit permettre d'organiser les informations selon des classifications pertinentes. Dans le cas du Tchad, il sera important de pouvoir facilement regrouper les projets selon les classifications nationales, ou internationales utiles, ou selon les actions du PND.
- **Des informations accessibles.** Les informations mises à disposition devront être présentées clairement et de façon synthétique, permettant aux différents types d'utilisateurs d'accéder rapidement aux informations essentielles à travers des tableaux, des graphiques et des cartes. Les utilisateurs plus avancés auront la possibilité de créer eux-mêmes des rapports de manière simple et rapide.

### Niveaux d'accès

Le système devra être basé sur la technologie Web, pour être accessible à toute personne à travers le réseau du gouvernement, ou à travers l'Internet pour les personnes extérieures. Chaque personne (agents du gouvernement, donateurs, décideurs, ANE, etc.) pourra avoir accès au système via un nom d'utilisateur et un mot de passe fourni par l'équipe en charge d'administrer le système.

Un système avancé de niveaux d'accès et de permissions donnera la possibilité aux différents utilisateurs de saisir ou de lire des informations selon leurs rôles spécifiques. Par exemple, le système permettra aux partenaires ou aux gestionnaires de projets de saisir des données en ligne directement dans le système.

La mission a défini les principaux groupes d'utilisateurs suivants, qui pourront être définis plus en détail au cours du projet :

- **Les Utilisateurs avancés**  
Entrent et/ou valident des informations,  
Gènèrent leurs propres rapports avancés  
Certains utilisateurs avancés auront des droits en validation
- **Les Utilisateurs simples (par exemple les Décideurs)**  
Visualisent des tableaux, graphiques et des cartes  
Gènèrent leurs propres rapports simples  
Choisissent les projets à évaluer
- **Les Partenaires au développement**  
Saisissent l'aide hors-budget

Saisissent les décaissements en temps réel  
Saisissent les prévisions  
Ont accès en lecture aux informations sur les activités des autres bailleurs

- **Public**

Accès aux informations sur l'ensemble des projets financés par les fonds publics, et sur les réalisations  
Peut faire ses propres rapports simples  
Peut fournir des commentaires

**Sur la base de ces considérations, la PGA sera mise en place avec les objectifs spécifiques suivants :**

**Partage de l'information en temps réel entre les différents acteurs - la PGA** pourra être utilisée directement en ligne par les différents acteurs impliqués dans la gestion des ressources (MEPCI, MFB, MAEIA, Ministères sectoriels, Partenaires, Parlement, public, etc.) ; selon leur rôle spécifique, ces acteurs pourront ajouter eux-mêmes des informations, pourront produire des rapports, consulter les tableaux de bords et les cartes, etc.

**Gain de temps et d'efficacité dans l'échange de l'information :** grâce à la possibilité de partager les informations en ligne entre tous les acteurs, la mise en place de la PGA permettra d'éviter les pertes de temps occasionnées à l'heure actuelle par les processus manuels, les double entrées, ou les productions répétées de tableaux par les administrateurs de bases de données.

**Tableaux de Bords.** Basé sur les données complétées par des données spécifiques collectées à travers la PGA, plusieurs tableaux de bord seraient fournis pour :

- Analyser les tendances des investissements (par région, secteur, source de financement, type de financement, etc.) permettant si besoin la réallocation de certaines ressources.
- Analyser les activités financées par l'État et celles financées par les ressources extérieures, ainsi que leurs performances (taux de décaissements, qualité des paiements, indicateurs, etc.).
- Analyser les tendances des investissements par région du Tchad grâce aux profils régionaux.
- Améliorer la fiabilité des données (à travers des tableaux de bord sur la qualité des données).

La PGA devra aussi permettre de suivre le nouveau PND 2013-2015 (alignement des projets financés sur ressources internes et externes ; rapports financiers par Résultats, Effet, Extrant, Actions, liaison entre les investissements et les indicateurs du PND).

Basé sur les besoins exacts formulés par le gouvernement et ses partenaires, d'autres tableaux de bord pourraient être développés.

**Cartographie.** La mise en place dans la PGA d'un module SIG (Système d'Information Géographique) avancé permettra de :

- Visualiser et localiser l'ensemble des projets d'investissements sur et hors-budget, puis d'obtenir des informations détaillées sur ces projets.
- Localiser les infrastructures préalables et les réalisations des investissements.
- Améliorer le ciblage des bénéficiaires (cartes de pauvreté et indicateurs sectoriels mis en perspectives avec les ressources intérieures et extérieures).
- Filtrer les informations géographiques par secteur, axes du PND, type de financement, donateur, etc.

**Production de rapports.** la PGA devra permettre à tout utilisateur de créer de manière simple et rapide les rapports qu'il souhaite. Ceci permettra de répondre à nombre de besoins exprimés par les personnes interrogées par la mission :

- Accéder facilement aux informations sur les différents projets en cours et en préparation.
- Obtenir une information agrégée sur les investissements et les résultats pour un secteur ou une région spécifique.

- Avoir accès à des tableaux automatisés fournissant des informations résumées par bailleur de fond et/ou par secteur.
- Produire facilement des rapports sur l'alignement des projets aux objectifs stratégiques (PND, OMD, etc.)

### **Objectif 3. Maîtrise par le gouvernement de l'information sur l'aide extérieure**

Les différentes analyses concernant de l'aide extérieure au Tchad et l'ensemble de réunions de la mission ont clairement montré le besoin d'un système centralisé de gestion de l'aide au Tchad.<sup>5</sup>

La Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA), qui servira de base au PGA, a au départ été conçue pour la gestion spécifique de l'aide<sup>6</sup>. Elle constituera l'un des modules de la PGA, que nous appellerons « module PGA » pour le moment, et qui aura les objectifs suivants :

**Renforcer l'appropriation de l'information sur l'aide par le gouvernement.** L'un des piliers du processus d'Efficacité de l'aide défini par la Déclaration de Paris est l'appropriation par le pays de l'information sur l'aide qu'il reçoit. La mise en place du module SIG de la PGA, basée sur le principe de l'appropriation par le pays bénéficiaire, sera un élément fondamental dans le processus d'amélioration de l'efficacité de l'aide au Tchad. Soutenue par un solide processus de collecte d'informations, elle devrait permettre de produire une vue complète et à jour de l'ensemble des flux d'aide en cours et prévus, y compris ceux en provenance des bailleurs non OCDE (Pays et agences arabes, Chine, etc.) et des principales ONG.

**Production d'un Rapport annuel sur l'aide au Tchad :** La production d'un rapport annuel sera un message important envers la communauté des partenaires au développement et pour le public, et constituera également une bonne incitation à ce que les différentes institutions fournissent des données complètes, justes et à jour.

**Renforcer la gestion de l'aide et la transparence de son utilisation pour attirer (ou faire revenir) de nouveaux partenaires.** Etant toujours considéré comme un pays post-conflit, il apparaît nécessaire de gagner la confiance des partenaires au développement et d'attirer de nouveaux partenaires, sachant que le Tchad n'en a pour le moment qu'un nombre limité et plusieurs sans présence locale.

**Favoriser la coordination des bailleurs de fonds sous le leadership du gouvernement ; soutenir les groupes de concertation sectoriels.** Toutes les rencontres avec les bailleurs de fonds et les documents consultés ont montré que le principal frein à une bonne coordination de l'aide provient d'un manque de leadership et d'un manque de coordination interne du gouvernement. La mise en place d'un système informatisé de gestion de l'aide sera un élément structurant, permettant de soutenir l'appropriation de l'aide par le gouvernement. Le système permettra aussi de réduire progressivement le nombre de conventions passées directement avec les sectoriels, et en outre de soutenir la création et le fonctionnement des groupes de concertation sectoriels, grâce à des espaces de travail par secteur, regroupant toutes les informations sur les activités, les documents stratégiques, les principaux contacts, pour chaque secteur.

**Soutenir l'émergence de nouveaux instruments de l'aide (approche sectorielle, soutien budgétaire, fonds communs).** La plus grande part de l'APD au Tchad est délivrée via des projets financés directement par les bailleurs, et dans de nombreux cas mis en œuvre directement par les donateurs ou par des agences multilatérales spécialisées. Les approches plus avancées, telles que le soutien budgétaire général ou sectoriel, ou les fonds

---

<sup>6</sup> La PGA a été mise en place dans 22 pays dans le monde, dont 15 en Afrique.

communs gérés par le pays partenaire sont relativement peu utilisés au Tchad, comparé par exemple aux pays voisins tels que le Ghana ou le Burkina Faso.

La principale raison mentionnée par les bailleurs de fonds quant à l'absence relative d'instruments modernes de l'aide tient à l'absence de procédures solides du gouvernement, sur lesquelles ils pourraient s'appuyer. D'un autre côté, les personnes du gouvernement estiment pour la plupart que les procédures des bailleurs de fonds ne sont pas suffisamment harmonisées, sont complexes, et font l'objet de trop nombreuses conditionnalités.

La mise en place de la PGA permettra, à l'instar de ce qui s'est fait dans de nombreux pays, de fournir une information détaillée sur les différentes procédures des bailleurs de fonds, sur les résultats spécifiques des différents instruments de l'aide, et permettra au gouvernement de proposer certaines procédures sur lesquels les bailleurs de fonds pourront davantage s'appuyer.

**Aider à réduire la fragmentation des donateurs, améliorer la coordination sectorielle, améliorer l'efficacité de l'aide.** Grâce aux tableaux de bords, et en particulier aux profils donateurs et sectoriels, la PGA permettra d'évaluer les performances des donateurs (concentration sectorielle et régionale ; alignement au PND, OMD et autres stratégies nationales ; évolution des engagements, décaissements et dépenses sur les dernières années ; comparaison entre les décaissements prévus et effectifs ; performances des projets ; types de financements utilisés, etc.). Le système permettra également de générer automatiquement les indicateurs de la Déclaration de Paris permettant de mesurer l'efficacité de l'aide délivrée par les PTF.

**Standardisation/harmonisation de la terminologie de l'aide.** La mise en place de la PGA permettra de mettre en place une méthodologie et une terminologie commune sur l'aide, pour tous les acteurs du gouvernement et les partenaires au développement. La PGA utilise les standards reconnus au niveau international, en particulier ceux du CAD de l'OCDE et ceux de l'IATI. Le Tchad bénéficiera ainsi de tous les acquis et innovations en matière de gestion de l'information sur l'aide.

**Meilleure prise en compte de l'aide extérieure dans les processus budgétaires et les Comptes Nationaux.** Un problème récurrent constaté au Tchad est la difficulté de la prise en compte des décaissements des bailleurs de fonds dans le budget national, du fait en particulier du nombre important de projets en exécution directe par les bailleurs. La PGA devrait devenir la source centrale pour ces informations, qui bénéficieront ensuite au suivi du budget et du PTIP, à la planification et aux CDMT, et également aux comptes des entrées de devises établis par la BEAC. Le système devra permettre en particulier d'avoir une meilleure information en temps réel sur les activités exécutées directement par les bailleurs, ou en cofinancement ; d'assurer un suivi en ligne des projets (indicateurs, délais, alertes) pour améliorer les taux d'exécution ; et d'aider à obtenir des prévisions pluri-annuelles des bailleurs en particulier pour la préparation des CDMT.

D'autre part, le processus d'amélioration de l'harmonisation de l'aide et la mise en place du système de gestion de l'aide devrait aider à la prise en compte dans la préparation budgétaire des activités de certains bailleurs, comme l'Union européenne ou les Nations Unies.

**Meilleures informations sur l'aide hors-budget.** Une partie importante<sup>7</sup> de l'aide extérieure concerne des activités qui n'ont pas forcément vocation à entrer sur le budget, mais qui sont néanmoins importantes pour la coordination de l'aide ou la coordination sectorielle (par exemple l'assistance technique, certains fonds mondiaux, l'aide directe aux régions, certaines activités des ONG, etc.). Dans de nombreux pays où le processus

---

<sup>7</sup> Selon l'enquête de l'OCDE 2011 sur les progrès de la Déclaration de Paris, dans l'ensemble des 78 pays qui ont participé à l'enquête, seulement 46% de l'APD versée au secteur public en 2010 était prise en compte dans les budgets des pays partenaires (Indicateur 3 de la Déclaration de Paris). Voir <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacitedelaide/48940217.pdf>

budgétaire est relativement bien maîtrisé par le gouvernement, la mise en place de la PGA aide le gouvernement à collecter ces informations, et ainsi obtenir une image complète de l'aide, qu'elle passe ou non par le budget national. Cela permet d'obtenir une image plus complète des ressources disponibles dans le pays.

**Lier dès le départ avec les systèmes informatiques de gestion budgétaires.** Il sera important de lier dès le début du projet le système de gestion de l'aide avec les systèmes existants de gestion du budget, en particulier le CID et plus tard le système intégré de gestion des finances publiques, afin d'éviter une collecte parallèle d'information, et surtout de rendre utile les informations pour le processus budgétaire. Les premiers systèmes de gestion de l'information sur l'aide ont été mis en place sans lien direct avec les systèmes budgétaires, et les données ont été collectées sur la base des informations fournies par les bailleurs de fonds uniquement, ce qui a posé par la suite des problèmes, car il s'est avéré difficile de faire le lien avec les activités inscrites au budget, pour de nombreuses raisons, parmi lesquelles les différences de cycles budgétaires, les différences de langue, les différences du concept même de projet entre le gouvernement et certains partenaires, les différences de définition de l'APD, etc. A l'heure actuelle de nombreux pays sont en train de lier a posteriori leur système de gestion de l'aide avec leur système de gestion budgétaire. Au Tchad, comme il n'y a pas encore de système de gestion de l'aide, il sera primordial de faire cette liaison au plus tôt.

Ainsi, la PGA comporterait deux grands types d'activités : les activités inscrites au budget, provenant des systèmes nationaux, et les activités sur l'aide hors-budget, qui seront fournies par les partenaires, les ONG, etc. Le détail du processus est expliqué dans la section IV.D.

## C. RECOMMANDATIONS

### 1. RECOMMANDATIONS INSTITUTIONNELLES

**Ancrage institutionnel clair et placé au niveau de la Direction de la Coopération Internationale du Ministère de l'Economie et du Plan.** Pour qu'un système tel que la PGA fonctionne correctement, il faut qu'il soit attaché à une institution qui aura le mandat/ le pouvoir de collecter, valider et diffuser les informations contenues dans le système.

Concernant les données sur l'aide, les expériences dans de nombreux pays montrent que seule une « Unité de Coordination de l'Aide » reconnue par l'ensemble des institutions du gouvernement et par la communauté des bailleurs de fonds arrive à collecter les informations de manière satisfaisante. Le placement institutionnel de cette UCA n'a pas une importance fondamentale quand à la collecte des données<sup>8</sup>, c'est surtout son autorité (elle doit être suffisamment haut placée dans l'organigramme du gouvernement) et sa reconnaissance en tant que guichet unique est importante. Dans le cas du Tchad, l'idée serait que l'actuel Comité de l'Efficacité de l'aide joue ce rôle. Pour une meilleure exhaustivité du processus, il est recommandé que ce comité soit élargi et qu'au moins un représentant des finances et un représentant du budget soient inclus. **Une unité beaucoup plus petite devra être créée et sera considérée comme une équipe technique chargée de saisir de données dans la plateforme. Le comité en lui-même devra piloter la mise en place de la plateforme.**

L'avantage d'élargir ce comité aux agents du MFB permettra de facilement collecter les informations sur l'ensemble des ressources y compris les informations sur la contrepartie effective de l'Etat et le budget. **Ce comité aurait donc pour mission de suivre l'ensemble des ressources disponibles pour le développement au Tchad, et serait en quelque sorte une « unité de suivi du financement et des résultats du développement ».** Il prendrait par la suite le leadership pour la collecte des données sur l'aide, et l'unité placée au niveau du

---

<sup>8</sup> Dans certains pays elle se situe au sein du ministère en charge des finances, dans d'autres au sein du ministère en charge de la planification, et dans d'autres encore directement sous l'autorité du Président ou du Premier Ministre.

MEPCI continuera son travail de coordination permettant de rassembler et diffuser les informations provenant des différents systèmes des directions générales du MFB et des autres institutions.

**Mise en place progressive de la PGA.** Les systèmes et outils de gestion financière et budgétaire du Tchad doivent être adaptés au nouveau PND et à la gestion par les CDMT. Le processus d'efficacité de l'aide en est quant à lui à ses débuts. Il est donc important que la mise en place de l'outil se fasse progressivement, à l'instar de ce qui a été fait dans d'autres pays dans lesquels les institutions étaient en cours de mise en place au moment de l'implémentation de la PGA. Development Gateway devra accompagner le gouvernement, avec des missions régulières, des rappels fréquents de formation, et une assistance technique progressive en fonction des progrès effectués dans l'utilisation de l'outil.

**Le recrutement d'une équipe de gestion et de maintenance de la PGA.** Pour fonctionner correctement, un outil tel que la PGA nécessite une équipe en charge de la sensibilisation et la formation, de la collecte, l'entrée, la validation et la publication des données, ainsi que de la maintenance du système au niveau fonctionnel et technique. A l'heure actuelle, cette équipe n'existe pas. Il faudra un directeur de projet en charge de communiquer avec les autres institutions (à l'intérieur et à l'extérieur du MEPCI, y compris avec les donateurs), de définir des stratégies de collecte et de diffusion de l'information, de coordonner l'équipe, de gérer les budgets, etc. Il devra avoir le soutien au minimum d'un gestionnaire de base de données, d'un ou deux assistants de données, ainsi que la mise à disposition d'un administrateur technique à temps partiel et d'un suppléant.

L'équipe technique de gestion de la PGA est en charge en particulier de:

- Créer un réseau de contact au sein des Ministères et PTF ;
- Mettre en place un plan de collecte (périodes, dates-limites, rappels, etc.) ;
- Créer et mettre à disposition une méthodologie et des incitations à la participation au système ;
- Valider les données ;
- Produire des rapports clefs réguliers (ex. bulletins mensuels) / inciter les utilisateurs à produire des rapports ;
- Communiquer autour du système.

**La Centre Informatique du MFB pour le soutien technique.** Le centre informatique du MFB possède une vision globale des systèmes informatiques existants ou en cours de création au sein de l'administration et elle suit le schéma directeur informatique. D'autre part elle possède les ressources humaines nécessaires pour la maintenance technique du système, mais aussi les capacités pour faire évoluer la PGA dans le futur (open source). Finalement, comme elle est au fait de systèmes existants au sein du MFB, son rôle sera central pour l'intégration de la PGA avec ces systèmes existants. Le centre informatique est donc parfaitement placé pour soutenir au niveau technique la mise en place de la PGA.

## **2. RECOMMANDATIONS POUR LA COLLECTE DE L'INFORMATION**

Le PGA comporterait trois grands types d'activités :

- les activités inscrites au budget, provenant de la base de données ACCESS;
- les activités sur l'aide hors-budget, qui seront fournies par les partenaires, les ONG, etc. ; et éventuellement
- les activités financées par d'autres types d'apport, le cas échéant

La mission propose le schéma suivant pour la collecte des données sur les ressources :

Sachant que :

- les données au budget sont bien maîtrisées et disponibles au MEPCI et au MFB ;
- les données sur l'aide hors budget et les autres ressources devront être collectées, ce qui prendra du temps ;
- il est nécessaire de montrer des résultats assez rapidement ;
- il n'y a pas encore d'équipe pour gérer la PGA

Nous proposons les étapes suivantes :

### Étape 1: Collecte des données pour le prototype

- a. Configurer la PGA (sur la base du logiciel PGA) avec les listes spécifiques du Tchad (régions, communes, institutions, types de financement ; etc.)
- b. Importer dans la PGA toutes les activités en provenance de la base de données Access du MEPCI
- c. Compléter les informations avec des éléments qualitatifs (acteurs, secteurs, actions du PND, OMD, indicateurs, etc.)
- d. Effectuer un exercice de géolocalisation de tous les projets (ce qui nécessitera une mission supplémentaire)
- e. Effectuer une mission d'installation et de test du prototype au Tchad

Une fois la première collecte effectuée, le MEPCI devra mettre en place un processus régulier de collecte des données, puis d'entrée de ces données dans la PGA, de validation de ces données, de production et de diffusion de rapports. Le schéma suivant est proposé :

### Étape 2. Organiser une collecte régulière des données pour la PGA

- a. Importer tous les ans au minimum dans la PGA toutes les activités inscrites au budget de l'Etat. Si besoin mettre à jour la PGA en cas d'ajustements budgétaires. Ces mises à jour pourront être faites manuellement dans un premier temps et ensuite via des liaisons automatisées entre la PGA et le système futur de gestion des finances publiques.
- b. Compléter l'information de la base de données ACCESS avec :
  - des aspects qualitatifs (acteurs, géolocalisation précise, secteurs, actions du PND, OMD, autres stratégies, etc.) MEPCI
  - les aspects liés à la gestion de l'aide (convention, décaissements des bailleurs, devises, conditions, indicateurs d'efficacité de l'aide, document de projet, évaluations, etc.) MEPCI
  - l'aide Hors budget (collecte auprès des donateurs, ONG, etc.) MEPCI/ONG
  - les autres investissements privés et publics (si disponibles)
  - les indicateurs de résultats au niveau micro MEPCI
  - les indicateurs de résultats au niveau macro MEPCI
- c. Mettre à jour régulièrement (par exemple chaque trimestre) les informations sur les décaissements depuis dans la PGA

**Plan de gestion des données.** Le MEPCI pourra mettre en place des mécanismes d'incitation pour que les différentes sources fournissent des données. Par exemple, pour assurer la participation des bailleurs de fonds, plusieurs mécanismes ont fait leurs preuves dans d'autres pays, comme des systèmes de notation de la notification des bailleurs, la publication de rapports intermédiaires, la présentation des données lors de Forums ou réunions de haut-niveau, etc. La collecte des informations, leur processus de saisie et de validation, ainsi que de leur mise à disposition devront être clairement définies, à travers un plan détaillé de gestion des données, précisant les responsabilités de chaque partie, la méthodologie et les définitions utilisées, ainsi que les données

qui seront rendues publiques. Ce plan de gestion des données permettra également de définir les rôles des différents utilisateurs dans le système, qui sera paramétré en fonction de ce plan.

**Sensibilisation des institutions gouvernementales et mise en place d'un réseau de contacts.** Il sera important de sensibiliser les bailleurs mais également les institutions gouvernementales, de manière à placer la PGA comme guichet central de l'information sur les ressources. Cette sensibilisation pourra se faire au départ sous la forme de présentations de la PGA, de formations pour toutes institutions gouvernementales impliquées dans la gestion et l'utilisation des données sur les ressources, de la publication et diffusion régulière des données extraites de la PGA. Un réseau de contacts devra être mis en place au niveau de chaque institution gouvernementale et chaque bailleur de fonds.

D'un point de vue technique, la PGA offrira la possibilité pour les différents acteurs de saisir des informations en ligne, à tout moment, via un navigateur standard (Internet Explorer, Mozilla Firefox, etc.), et de manière sécurisée par l'Intranet ou l'Internet. En outre, l'un des moyens d'assurer la collecte régulière d'information est l'utilisation de liaisons automatisées entre les systèmes.

**Validation et Publication des données.** Il sera en outre important de mettre en place un système de validation des données, afin d'assurer que les données auxquelles les utilisateurs ont accès soient correctes et utilisables pour l'analyse. Il sera également fondamental de communiquer sur les données du système, afin de sensibiliser les différentes institutions par rapport à l'utilité du système. Un rapport annuel, des bulletins trimestriels ou mensuels, des analyses thématiques ou sectorielles régulières, des newsletters en ligne sont des exemples d'outils de communication efficaces.

### Étape 3. Lier la PGA avec d'autres systèmes afin de bénéficier de leurs données

LA PGA pourra avoir des liaisons et échanger des données par exemple avec les systèmes suivants :

- CID
- SYGADE
- Les systèmes des donateurs via le format IATI
- Les systèmes de l'INS pour les statistiques nationales
- Le système futur de gestion des finances publiques

La mise en place de ces liaisons pourra se faire de manière progressive, en commençant par les systèmes contenant les données les plus importantes (et/ou qui nécessitent les mises à jour les plus fréquentes) pour la PGA.

La mission recommande les activités suivantes de soutien de Development Gateway, qui viendront en soutien à la gestion de l'information sur les ressources :

- Aide à la mise en place du plan de gestion des données
- Soutien à la collecte des informations auprès des bailleurs de fonds
- Ateliers d'entrée et/ou de validation des données et/ou de production de rapports
- Géolocalisation précise de tous les projets en cours, et mise en place d'un processus pérenne de géolocalisation de chaque nouveau projet
- Exercices d'amélioration de la qualité des données (examen de la cohérence, de la comparabilité avec d'autres sources, recommandations)
- Soutien à la production de rapports
- Collaboration avec les autres pays (ateliers de partage des bonnes pratiques, visites d'études, communauté en ligne des utilisateurs)

### 3. AUTRES RECOMMANDATIONS

**Organiser de bonnes conditions de formation et organiser des formations fréquentes.** Afin de maximiser les avantages du PGA en tant qu'outil destiné à améliorer la coordination, il est prévu qu'un nombre important d'institutions et d'utilisateurs commencent très rapidement à utiliser le système. Development Gateway recommande au MEPCI d'identifier le lieu des formations avec au minimum :

- a. Des postes informatiques : en général, nous formons les gens par groupe de 10 à 15 personnes dans une salle dédiée équipée d'un réseau.
- b. Identifier la source de financement des formations si nécessaire (hors coûts de Development Gateway, qui sont inclus dans le projet PGA) : per diem, repas, déplacements des personnes formées, etc.

**Appropriation et pérennité.** Un élément clef dans la réussite de la mise en place de la plateforme est l'appropriation du système par le gouvernement. Cela nécessite non seulement un engagement à haut-niveau du gouvernement, mais aussi une implication quotidienne des cadres gouvernementaux pour suivre les formations, pour la maintenance du système, et surtout pour la collecte et la publication des données. Il est en tout cas fondamental pour la réussite du projet de ne pas minimiser le coût et le temps de l'appropriation par le gouvernement du Tchad de l'outil et surtout de la gestion de l'information sur les ressources. Un programme de viabilité s'étendant sur 2 à 3 ans après la mise en place de l'outil, méthode qui a fait ses preuves dans des contextes similaires en Afrique et dans le monde, pourra être prévu afin d'assurer la pérennisation de l'outil et la pleine appropriation par le gouvernement de la gestion de l'information sur les ressources. Au cours de cette période, l'utilisation de la PGA pourra être étendue à l'ensemble du gouvernement et aux PTF.

**Partage des bonnes pratiques avec les autres pays.** Les cadres du gouvernement du Tchad pourront partager les meilleures pratiques dans l'utilisation de la PGA et dans la gestion de l'information sur l'aide avec leurs collègues d'autres pays plus avancés en la matière. Ils pourront par exemple s'inspirer des rapports produits par les autres pays, des bonnes pratiques dans la collecte et la validation des informations, des bonnes pratiques dans l'utilisation de la PGA pour la coordination sectorielle, etc. Ils pourront également participer à l'atelier annuel de partage des connaissances autour de la PGA, organisé par Development Gateway, à commencer par l'atelier 2013 qui se déroulera en décembre à Addis Abeba en Ethiopie.<sup>9</sup>

**Formation sur le code source.** Les développeurs du centre informatique, présentant les qualifications minimales énumérées, devront être formés au code source. La formation devrait débuter après l'installation finale de la PGA au Tchad. Cette formation aidera les agents du centre informatique et donc le gouvernement du Tchad à s'approprier le système, et à y apporter des modifications dans le futur.

#### 4. FINANCEMENT DU PROJET

Cette première mission d'évaluation a été financée par le PNUD. Cette mission a également été l'occasion pour Development Gateway de sensibiliser les différents partenaires au développement basés au Tchad sur le besoin et les conditions de la mise en place d'un système de gestion des ressources. En effet, la mission a rencontré le SCAC, l'ambassade des Etats-Unis, l'Union Européenne, la BAD et la Banque Mondiale et une présentation plus détaillée de l'outil PGA a été faite au PNUD. DG fournira donc au MEPCI un programme détaillé des activités, avec le budget y afférent à travers la préparation d'un Document de Projet pour la mise en place de la PGA, qui se basera sur les conclusions de la présente évaluation, ainsi que sur l'ensemble des discussions avec le gouvernement du Tchad.

---

<sup>9</sup> Voir le rapport de l'atelier 2011 à <http://www.developmentgateway.org/programs/aid-management-program.html>.

## D. LE SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DE L'AIDE PROPOSE

### 1. LES PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS ET LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PGA

Basé sur la PGA, le prototype de la PGA comportera une série de caractéristiques standards délivrées à chaque gouvernement partenaire pour la gestion de son portefeuille de projets. Development Gateway travaille avec chaque gouvernement afin de savoir si les différents modules qui composent l'application sont applicables au pays, et afin d'identifier le calendrier et les étapes de la mise en place de ces modules.

Les caractéristiques standards de la PGA sont résumées dans le tableau suivant :

<b>Modules</b>	<b>Caractéristiques</b>
<i>Information sur les ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations complètes relatives aux ressources peuvent être répertoriées et entrées</li> <li>• Outil de calcul des coûts des projets prévus</li> <li>• Espaces de travail personnalisables selon les besoins et les préférences</li> <li>• Le bureau personnalisable permet aux utilisateurs d'afficher, trier et filtrer les activités en fonctions de leur besoins</li> </ul>
<i>Rapports</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information sur les ressources peut être résumée par source de financement, donateur, secteur, action du PND, statut, instrument financier, calendrier fiscal, région, date de commencement et clôture, etc.</li> <li>• Les mesures financières comprennent les engagements, les décaissements et les dépenses, prévus et réels, et les balances. D'autres mesures personnalisées peuvent être ajoutées.</li> <li>• Outil avancé de production de rapport, multidimensionnel pour des analyses complexes (graphique et tableau dynamique croisé)</li> </ul>
<i>Suivi et Evaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite le suivi des projets et fournit une évaluation de l'impact, basée sur les résultats</li> <li>• Permet aux gestionnaires de projets d'évaluer les risques associés aux projets en les mesurant contre les objectifs</li> <li>• Génère automatiquement le cadre logique des projets en utilisant l'information dans la base de données</li> <li>• Mesurer les progrès par rapport aux indicateurs de la déclaration de Paris</li> </ul>
<i>Tableau de bord de la Planification Nationale et profils donateurs, sectoriel et régionaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet aux gouvernements et aux donateurs de suivre l'alignement de leurs projets sur les objectifs des plans nationaux et sectoriels et fournit une visualisation graphique des indicateurs liés aux différentes composantes de ces plans nationaux de développement</li> <li>• Les résultats du tableau de bord combinent les statistiques de développement avec les données financières sur une carte interactive; affiche le total des aides par secteur et par donateur; montre les progrès réalisés vis-à-vis des OMD et des indicateurs de la Déclaration de Paris; et présente d'autres informations clés aux décideurs</li> <li>• Le profil donateur affiche automatiquement les informations pertinentes sur l'aide par donateur</li> </ul>
<i>Système d'Information Géographique</i>	<p>Le module cartographie de la PGA permet aux gouvernements et aux décideurs de visualiser sur une carte les zones d'intervention des projets avec en option, la possibilité de changer les fonds de carte (carte de pauvreté, démographie etc.) en fonction de l'information recherchée.</p> <p>Les utilisateurs de cette carte peuvent donc avoir un aperçu rapide de l'intervention de l'État et des partenaires (montant total des engagements, des décaissements, etc.) avec la possibilité de filtrer cette information suivant différents critères (secteur,</p>

Modules	Caractéristiques
	donateur, axe du PND, année, etc.) pour une meilleure analyse et prise de décision.
<i>Flux du Travail et Gestion des documents</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Gouvernement définit le flux du travail; l'autorisation flexible donne aux différents utilisateurs des droits différents (lire, modifier, approuver)</li> <li>• Fournit un accès électronique et centralisé aux documents-clefs tels que les plans nationaux et sectoriels, les documents de projet et les documents d'évaluation</li> <li>• Des alertes personnalisées générées par le système informant les gestionnaires de projets et d'autres utilisateurs lorsque les projets ont été créés ou lorsque des approbations sont nécessaires</li> <li>• Un calendrier permet la coordination du budget du gouvernement et la coordination des projets. Le calendrier est personnalisable pour chaque donneur et chaque pays et il permet de visualiser les événements par an, par mois, par jour, facilitant ainsi la planification</li> </ul>
<i>Intégration avec d'autres Systèmes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut-être intégré avec le système budgétaire; relie les données des projets avec la préparation et l'exécution budgétaire du gouvernement</li> <li>• Peut-être intégré avec les systèmes statistiques et de suivi-évaluation</li> <li>• Peut être intégré avec tout autre système selon les besoins</li> </ul>
<i>Standards d'échange de données</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut échanger les données avec les systèmes des bailleurs de fonds, via le standard IATI</li> <li>• XML et/ou IDML</li> </ul>

La formation devra tout d'abord se focaliser sur les deux modules de base, *Information sur la gestion des ressources et Rapports*, qui permettent de saisir et valider toutes les informations sur les projets, et de produire tout type de rapports, de les exporter en Excel, de faire des graphiques, etc. Les formations sur les autres modules pourront se faire de manière progressive, une fois les premiers modules bien maîtrisés et utilisés par les agents du gouvernement.

## 2. BESOINS DE PERSONNALISATION

La PGA comprendra les listes personnalisées pour le Tchad :

- Régions
- Classification sectorielle nationale (au celle du PND)
- Classifications sectorielles internationales
- PND 2013-2015
- Institutions du gouvernement du Tchad
- Bailleurs bilatéraux et multilatéraux du Tchad
- Indicateurs spécifiques fournis par le gouvernement

Les besoins ultérieurs de personnalisations définies au cours de la mise en place du prototype de la PGA.

## E. BESOINS TECHNIQUES

Suite à l'évaluation, les recommandations suivantes sont faites à la mise en place effective de la PGA

**Serveur PGA** – le tableau ci-dessous présente les spécificités techniques minimales du serveur PGA

ELEMENT	DESCRIPTION
Plateforme Serveur	Serveur rackable avec support processeur dual/quad

Processeur	Processeur Dual/Quad avec support 64bit (Intel Xeon or AMD)
Mémoire	8 GB minimum, extensible jusqu'à au moins 16GB
Disque Dur	Deux SAS/SCSI disques d'au moins 134 GB chacun
Carte Réseau	100/1000 Mbs
Alimentation Électrique	Double (incluant 1 de secours) source d'alimentation avec un onduleur externe
Autre	Écran, Clavier, Souris, Lecteur DVD-ROM, Alimentation électrique de secours, Cassettes de sauvegarde des données
Système d'Exploitation	Linux Ubuntu/CentOS/HEL Serveur 64bit Edition

Development Gateway recommande également l'achat d'un deuxième serveur redondant, qui pourrait prendre le relai en cas de dysfonctionnement majeur du serveur principal.

**Réseau intranet** – Development Gateway recommande la mise en place officielle d'un Intranet gouvernemental accessible à tous les acteurs. L'Intranet permet de mettre à la disposition de ses utilisateurs un environnement privé et sécurisé. La PGA sera installée sur l'Intranet de l'Etat avec une adresse IP publique pour accès depuis l'extérieur. Le MEPCI devrait idéalement faire partie des premiers ministères bénéficiaires de cette extension.

**Un Pare-feu (firewall)** - La fonction pare-feu peut être programmée directement au niveau du router ou un équipement supplémentaire pourrait être ajouté au réseau.

**Accès Internet** – Development Gateway recommande une extension assez rapide du réseau de fibre optique à tout le réseau. Pour l'heure, la mission recommande une augmentation de la bande passante VSAT actuelle afin de garantir un accès confortable à la PGA.

**Accès au PGA par Internet.** La PGA devrait à terme, être accessible via l'Internet pour les utilisateurs n'ayant pas accès à l'Intranet de l'Etat, comme les bailleurs.

Concernant la **connexion Internet pour l'utilisation de la PGA** en dehors de l'Intranet, les spécifications sont les suivantes :

Connexion Internet Dédiée	Connexion Internet haut-débit dédiée (minimum 1Mb/s avec 512 kb/s en download et 512 kb/s en upload), et des pare-feu/routeurs configurés pour un accès sécurisé des serveurs sur Internet.
---------------------------	---

## F. RESSOURCES HUMAINES

Cette section décrit les ressources humaines minimales nécessaires pour faire fonctionner la PGA au Tchad.

**Un Coordinateur de projet** : il est chargé des questions de relations avec les entités gouvernementales et les bailleurs à haut niveau, de la sensibilisation des acteurs autour des questions de financement du développement, de gestion des ressources, de coordination et d'efficacité de l'aide et de transparence. Il est aussi en charge de définir des stratégies de collecte et de diffusion de l'information, de coordonner l'équipe PGA, de gérer les budgets.

**Un Administrateur Fonctionnel PGA, ou administrateur de bases de données** (+ suppléant) : en charge l'administration fonctionnelle du logiciel. Cette personne gère les outils d'administration de la base de données, les espaces de travail et les utilisateurs par espace de travail. Elle coordonne également la formation des

utilisateurs et la mise en place technique du processus de collecte de données. Plusieurs personnes peuvent être en charge de l'administration fonctionnelle si nécessaire.

**Des Assistants de bases de données** : en charge de soutenir l'administrateur fonctionnel dans la collecte des données, l'administration de la base, et la formation des utilisateurs. Ces personnes sont en charge de saisir certaines données dans la PGA et de les soumettre à la validation de(s) l'administrateur(s) fonctionnel(s).

**1 Administrateur Réseau** (+ suppléant): à temps partiel, cet administrateur aura pour responsabilité la maintenance du serveur ainsi que le contrôle du réseau. Cette personne devra avoir des bonnes compétences dans l'administration d'une base de données (MySQL, MSSQL, Oracle, PostgreSQL, etc.), les systèmes d'exploitation (Serveur Windows ou Linux), des connaissances de base des réseaux interne aux entreprises et d'Internet.

D'autre part, ainsi que mentionné dans les sections précédentes, l'équipe de gestion de la PGA devra former des **Utilisateurs avancés** en provenance de diverses institutions, qui fourniront les données de la PGA. Cette formation aura pour but de fournir aux utilisateurs avancés de la PGA les connaissances nécessaires leur permettant d'entrer des données sur les projets, de produire des rapports, de comprendre les tableaux de bord dans la PGA et d'utiliser les outils de collaboration disponibles afin d'échanger avec les autres membres de l'équipe.

Une fois suffisamment de données saisies et validées dans le système, l'équipe PGA pourra former les **Utilisateurs simples** (décideurs), qui souhaiteront consulter les tableaux de bords, cartes et autres rapports.

Des **Formateurs PGA** seront spécifiquement formés, pour prendre en charge la formation élargie des institutions gouvernementales, des bailleurs de fonds et autres utilisateurs externes au PGA.

Pendant la phase pilote, il faudra au minimum former le personnel suivant :

- 1 administrateur fonctionnel
- 1 assistant de base de données
- 2 utilisateurs avancés
- 1 administrateur réseaux et bases de données
- 1 informaticien SIGFIP, qui devra être disponible pour travailler avec DG à la préparation du prototype, avant la mission de DG au Tchad

## G. RÔLES DES UTILISATEURS

La mission a pu identifier les rôles généraux possibles des différentes institutions dans la gestion et l'utilisation de la PGA ; ces rôles sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Institution	Fonctions dans la PGA	Rôle
MEPCI Cabinet – Équipe de gestion de la PGA	Exhaustivité des données ; Analyse; S&E ; Prise de décisions; Pilotage de la gestion de l'ensemble des ressources ; Communication sur les données de la PGA	Gestion fonctionnelle de la PGA

MEPCI DGCI des Financements Extérieurs (ou équivalent)	Exhaustivité des données sur l'aide ; Analyse de l'aide; S&E de l'aide; Coordination des bailleurs; Enquête de Paris ; Pilotage de la Politique de l'Aide ; Mobilisation des ressources	Gestion du module « gestion de l'aide » de la PGA
Centre Informatique MFB	Hôte du Serveur PGA Maintenance technique Supervision et mise en œuvre des liaisons entre la PGA et les autres systèmes Modifications future de la PGA	Administration technique de la PGA  Modifications du code de la PGA
MFB/DGB	Projets en cofinancement ; projets exécutés directement par les bailleurs ; prévisions des bailleurs ; suivi-évaluation ; liaison PGA-SIGFIP	Lire ; écrire
MFB Dette	Fournir les décaissements des prêts ; Bénéficiaire des saisies en temps réel des PTF ; bénéficiaire des informations sur les dons	Lire ; écrire
Cabinet MEPCI ; Autres Départements du MEPCI	Suivi et coordination des programmes et projets mis en place par les Ministères sectoriels et par les PTF ; Cartographie des ressources ; Tableaux de bords ; Prévisions des bailleurs	Lire
INS	Indicateurs statistiques – cartes	Lire ; écrire
Présidence	Suivi et coordination des programmes et projets mis en place par les Ministères sectoriels et par les PTF ; Cartographie des ressources ; Tableaux de bord	Lire
Primature	Suivi et coordination des programmes et projets mis en place par les Ministères sectoriels et par les PTF ; Cartographie des ressources ; Tableaux de bords	Lire
Bailleurs de fonds	Entrée des décaissements – aide hors budget ; liaison PGA-IATI ; coordination sectorielle ; transparence de l'aide ; harmonisation des procédures	Lire ; écrire
Ministères Techniques	Entrée des données sur les dépenses et indicateurs des projets ; coordination sectorielle ; ONG ; aide hors budget	Lire ; écrire
ONG	Projets exécutés directement par les ONG ; participation à la coordination sectorielle	Lire ; écrire
Public ; parlement	Vue résumée de l'utilisation des ressources publiques; tableaux de bord résumés ; cartes	Lire en vue publique

## H. INDICATEURS DU PROJET

L'impact du système sera mesuré, basé sur les objectifs énoncés dans la section B ci-avant. Les indicateurs suivants sont proposés pour la première année après la mise en place de la PGA (jusqu'aux environs de la fin de 2013):

#### Objectifs généraux

1. La PGA est installée, opérationnelle et accessible au personnel des institutions et Ministères centraux (MEPCI, MFB, MAEIA), aux Ministères sectoriels pilotes, et aux donateurs et ONG.
2. Les utilisateurs principaux de la PGA sont formés et certifiés ; des formateurs ont été formés au sein du gouvernement.

#### Objectif 1. Informations sur les ressources

3. Le PGA contient les activités inscrites au PTIP; plus l'aide hors-budget ; plus les autres ressources (le cas échéant).
4. Le PGA contient toutes les Actions et indicateurs du PND 2013-2015. Des rapports selon ces critères peuvent être produits.
5. L'ensemble des projets ont été géolocalisés et sont visibles sur une carte du Tchad disponible dans la PGA.

#### Objectif 2. Accès à l'information :

6. Les tableaux de bords de la PGA sont disponibles pour les utilisateurs.
7. Le module de création de rapports de la PGA est fonctionnel.
8. La vue publique de la PGA est mise en place.

#### Objectif 3. Aide extérieure

9. Les bailleurs principaux du Tchad ont fourni les informations sur l'ensemble de leurs activités en cours et prévues pour l'année à venir. Ces informations sont entrées et validées dans la PGA.
10. Le gouvernement du Tchad utilise la PGA pour créer des rapports officiels sur l'APD. Ces rapports ont été utilisés dans les discussions de haut niveau et les discussions sectorielles en matière de gestion de l'aide.
11. Le gouvernement collecte des informations de certains bailleurs grâce au format IATI

#### Objectif 4. Intégration avec des systèmes

12. Le centre informatique du MFB administre la PGA de manière autonome
13. Le code source de la PGA a été délivré au gouvernement
14. Development Gateway recommande son implication lors de la mise en place du futur système de gestion des finances publiques ; ce faisant nos équipes techniques pourront travailler un vue de son intégration avec la PGA dès le début.

## I. CALENDRIER

<b>Novembre 2013</b>	Remise du rapport officiel de présentation des résultats
	Préparation et remise du document de projet détaillé pour la première année de mise en place de la PGA
<b>Décembre 2013</b>	Participation d'une délégation du Tchad à l'atelier Development Gateway
<b>Janvier-Février 2013</b>	Préparation du prototype de la PGA (ajout des listes, PNDs, organisations, secteurs etc.)
	Mission d'Installation du prototype de la PGA (formation d'un groupe restreint d'utilisateurs et tests; commentaires des utilisateurs et liste des modifications)
	Réflexion sur des rôles et des processus de collecte, entrée, validation des données
<b>Mars-Avril 2014</b>	Début du processus de géolocalisation des projets de la PGA
	Mission de collecte d'information géographique auprès des Ministères et des partenaires.
<b>Septembre 2013</b>	Mise en œuvre de la version complète du système : Installation de la PGA, formation élargie, certification, délivrance des guides utilisateurs, de la méthodologie et du code source
	Finalisation des rôles et des processus de collecte, entrée, validation des données
	Mise en œuvre du processus de collecte de données auprès des PTF, des ONG, des autres institutions
	Mission(s) de soutien technique et institutionnel (Atelier d'entrée, de validation des données, de production de rapports, formations supplémentaires,...)
<b>2015-2016</b>	Programme de renforcement institutionnel et renforcement technique (Support technique ; Mises à jour du système ; Installation de modules supplémentaires ; Formations supplémentaires ; Formation sur le code source ; Suivi de l'impact et analyse des processus ; Intégration avec d'autres systèmes ; Partage des connaissances avec les autres pays PGA ; Visites d'autres pays)

## V. ANNEXES

### A. AGENDA DES REUNIONS DU 23 SEPTEMBRE AU 3 OCTOBRE 2013

<b>Institutions Rencontrées</b>
<b>Réunion de lancement de la mission</b>
<b>Structures présentes : MEPCI, DGCI, DPEP</b>
Présidence
<u>Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale</u> Direction Générale de la Coopération Internationale Direction de la Programmation des Investissements Publics
<u>Ministère des Finances et du Budget (MFB)</u> Direction Générale du Budget Direction Générale du Trésor Direction de la Dette Publique Direction Générale des Douanes et Direction Générale des Impôts
Centre Informatique du Ministère des Finances et du Budget
Ministère de l'Enseignement Fondamental et de la Formation
Ministère de l'Hydraulique
Ministère des Infrastructures et des Transports
Ministère de la Santé Publique
Comité d'Efficacité de l'Aide
Banque Africaine de Développement
PNUD
INSEED
Agence Française de Développement
Union Européenne
Banque Mondiale
Ambassade de France
<b>Restitution</b>
<b>Structures présentes : MEPCI, Centre Informatique du MFB</b>

## B. TERMES DE REFERENCE

### **EVALUATION TECHNIQUE POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE GESTION DE L'AIDE AU TCHAD**

SEPT – OCT 2013

Ces termes de référence décrivent l'évaluation technique permettant de déterminer les conditions de la mise en place et de l'utilisation durable d'un Système de Gestion de l'Aide (PGA) de Development Gateway par le Gouvernement du Tchad et ses partenaires.

#### **OBJECTIFS**

Les objectifs de la mission d'évaluation:

- Comprendre le contexte et les processus de la gestion des ressources internes et externes au Tchad;
- Identifier les aspects de personnalisation d'un système de gestion des ressources pour le Tchad, intégré aux systèmes existants, afin de répondre aux besoins identifiés conjointement avec le gouvernement et ses partenaires ;
- Évaluer les besoins en matière de ressources humaines, de formations et d'infrastructures nécessaires à une implémentation durable d'un système intégré de gestion des ressources.

#### **PORTEE DE LA MISSION**

La mission d'évaluation comprendra les tâches suivantes :

1. Séances de travail avec les entités concernées afin d'évaluer la maturité de l'environnement en vue d'une implémentation réussie d'une PGA et d'identifier les phases d'installation. S'assurer de l'appropriation par la partie nationale, de la conception du système, des mandats institutionnels d'assistance et de l'ergonomie du système.
2. Ébauche du rapport d'évaluation technique. Le rapport d'évaluation contiendra les stratégies, aménagements institutionnels, les systèmes existants en matière de gestion des finances, la situation en matière informatique (ressources humaines, disponibilité du réseau, Internet, etc.) et la personnalisation requise de la PGA pour le Tchad. L'accent sera mis sur le maximum d'impact et la viabilité.
3. Produire les spécifications techniques pour le système requis, compatibles avec les processus nationaux de planification et de budgétisation, et devant satisfaire les demandes du gouvernement et des entités impliquées.

4. Étude de la méthodologie, de la stratégie et des processus de production de rapports du gouvernement du Tchad, dans le but d'identifier les systèmes avec lequel devra s'intégrer la PGA.
5. Définir un plan de projet, avec des dates précises et un plan d'action.

## **CHRONOLOGIE**

L'évaluation technique a eu lieu du 23 septembre au 3 octobre 2013.

## **RESULTATS**

1. Un Rapport d'évaluation technique, comprenant les aspects techniques nécessaires à la mise en place d'un système intégré de gestion de l'aide et des ressources.
2. Un Document de projet, contenant un calendrier des différentes étapes et périodes associées pour la mise en place d'un système intégré de gestion des ressources.