



PADLFIT

Programme d'Appui au Développement Local
et à la Finance Inclusive au Tchad



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU COMITE DE PILOTAGE EXTRAORDINAIRE DU 17 SEPTEMBRE 2021



PADLFIT / PNUD

SOMMAIRE

I. <u>EXAMEN ET LA VALIDATION DU RAPPORT DE L'ÉVALUATION DE LA PHASE PILOTE DU PADLFIT</u>	2
II. <u>RESUME DES ECHANGES</u>	4
III. <u>DECISIONS</u>	6
IV. <u>RECOMMANDATIONS</u>	7
V. <u>CLOTURE</u>	8
VI. <u>ANNEXES</u>	9

Le 17 Septembre de l'an 2021, s'est tenue de 10H 00 à 12h 20 à l'hôtel Radisson Blu de N'Djaména, une réunion du comité de pilotage extraordinaire du Programme d'Appui au Développement Local et à la Finance Inclusive au Tchad (PADLFIT). Cette réunion, présidée par Dr. Issa DOUBRAGNE, Ministre de l'Economie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale, a réuni les membres du comité de pilotage (cf liste de présence en annexe).

Le Président du COPIL, dans son mot d'ouverture, a remercié les membres pour leur disponibilité. Il a ensuite rappelé l'importance de ce programme pour le développement économique local et l'amélioration des conditions de vie des populations. Il a saisi cette occasion pour remercier le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) qui ont financé la phase pilote dont les activités ont effectivement démarré le 28 février 2020 avec son lancement officiel à Laï par le feu Maréchal du Tchad, Idriss DEBY ITNO, Président de la République, Chef de l'Etat.

Le Président de séance a poursuivi son intervention préliminaire en insistant sur l'importance de cette évaluation du programme, car il a fait observer qu'après deux années de mise en œuvre effective de la phase pilote du PADLFIT, il convient de faire l'état de l'exécution des activités afin de tirer les leçons pour consolider les acquis, améliorer les points faibles et définir les facteurs clés de succès de la phase d'extension. C'est pour cela qu'un Bureau d'études a été sélectionné pour réaliser cette évaluation dont la restitution des conclusions fait l'objet du présent Comité de pilotage extraordinaire.

A cet effet, il a invité les membres du COPIL à être succincts en portant le débat sur les questions de fonds et en transmettant les observations de forme directement aux rapporteurs du comité de pilotage pour leur prise en compte par les évaluateurs. Il aussi souhaité que les membres du COPIL prennent les meilleures décisions et fassent des recommandations fortes susceptibles de contribuer à la réussite de cette phase transitoire et permettront de redynamiser ce programme qui suscite tant d'attentes au niveau de la population en général, en particulier des couches défavorisées que sont les femmes et les jeunes des localités rurales. Après ce mot introductif, le président du comité de pilotage a présenté le projet d'ordre du jour qui a été adopté par les participants.

Un seul point était inscrit à cet ordre du jour et porte sur :

- ❖ l'examen et la validation du rapport de l'évaluation de la phase pilote du PADLFIT.

Avant de donner la parole au chef de mission du Bureau d'Etudes pour la présentation de son rapport, le Président de séance a vérifié le quorum qui a été largement atteint avec 25 membres présents sur 29.

I. Examen et la validation du rapport de l'évaluation de la phase pilote du PADLFIT

Le Chef de mission a présenté le rapport de l'évaluation en cinq points : (i) approche méthodologique (ii) analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (iii) la synthèse de l'analyse des composantes à travers les cinq critères de cohérence que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité (iv) les conclusions générales et (v) les recommandations.

1) L'approche méthodologique

Le consultant a présenté l'approche méthodologique basée sur les questions d'évaluation contenues dans les termes de référence. Il a ensuite précisé que la revue documentaire (rapports, documents stratégiques et opérationnels, données quantitatives et qualitatives), le briefing avec les responsables du Ministère de tutelle et le PNUD, les rencontres avec la parties prenantes et les visites des réalisations dans la province pilote ont permis de faire des constats documentés dont l'analyse à travers le jugement, la perception et l'expérience a permis de tirer les leçons apprises et les conclusions puis de faire les recommandations.

2) L'analyse des Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Les principaux atouts relevés par le consultant sont : (i) l'approche multisectorielle, transversale et participative du programme; (ii) la réponse adaptée à l'exode rural; (iii) l'accent mis sur le développement économique; (iv) la stratégie de pérennisation des acquis ; (v) le financement initial du PNUD et de la BADEA ayant facilité le démarrage des activités; (vi) l'appropriation du programme au plus haut niveau de l'Etat ; (vii) les premières leçons tirées des expériences dans la Tandjilé.

Quant aux faiblesses, il a noté : (i) les retards dans la mobilisation des ressources financières et en conséquence dans la couverture nationale ont constitué un frein pour réussir une meilleure mise en œuvre, (ii) les besoins importants en renforcement de capacités des partenaires de mise en œuvre à tous les niveaux, (iii) la lenteur des procédures PNUD et (iv) le temps opérationnel trop court au regard des attentes importantes.

Parlant des opportunités, il a présenté (i) la Vision 2030 du pays telle que déclinée dans le PND ; (ii) la volonté de lutter contre la pauvreté en milieu rural en améliorant les conditions de vie des populations ; (iii) la disponibilité d'une stratégie en matière de développement rural avec le PADLFIT et (iv) la volonté au niveau politique et stratégique d'engager des ressources financières importantes pour amorcer des changements avec effet levier.

Enfin, les évaluateurs ont identifié les menaces suivantes : (i) la pandémie COVID 19 et la transition politique; (ii) l'insuffisance des ressources ; (iii) la pression des résultats immédiats pour des changements s'inscrivant dans la durée ; (iv) le niveau de pauvreté et le niveau faible de la demande solvable et enfin (v) le niveau élevé des besoins en infrastructures de base.

- 3) La synthèse des composantes à travers les cinq critères que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Le consultant a fait observer que toutes les composantes du programme sont pertinentes, particulièrement les composantes 1 et 3 qui sont très pertinentes. Le programme a été efficace au regard des réalisations et des difficultés rencontrées. Les premiers effets sont encore faibles. Les deux points d'attention retenus par le présentateur sont l'efficience et la durabilité. La composante 4 est peu efficiente et classée dans la catégorie rouge avec une note de 2/5 à cause du nombre élevé du personnel affecté au programme et de la réalisation de nombreuses activités en dehors de la province pilote. Quant à la durabilité, toutes les composantes sont peu probables à l'exception de la composante 3, car il y a une faible appropriation due à la faible implication des structures nationales et déconcentrées.

4) Les conclusions générales

En termes de conclusion, le Consultant a retenu les quatre (4) éléments suivants :

- ✓ la mise en œuvre du PRODOC du PADLFIT de manière satisfaisante au vu du contexte difficile auquel il a été confronté ;
- ✓ le besoin de financements additionnels pour la mise en œuvre du PADLFIT à une échelle plus large ;
- ✓ la nécessité d'une Phase élargie après le PADLFIT "pilote", car cette approche doit s'inscrire dans la durée (10 à 15 ans) ;
- ✓ Le passage de la modalité DIM à NIM.

5) Les recommandations

Le consultant a structuré les recommandations sur les plans organisationnel, stratégique et opérationnel et suggère une mise en œuvre urgente.

Sur le plan organisationnel : (i) mettre en œuvre la décision du COPIL relative au passage de DIM en NIM de manière progressive en maintenant DIM et en signant les lettres d'accord avec des partenaires de mise en œuvre qui auront la responsabilité du processus achat avec des mesures de mitigation tels que les avis de non objection; (ii) redynamiser le CNST pour le rendre plus actif et plus associé au suivi/évaluation des actions conduites sur le terrain. Il sera plus impliqué dans le renforcement des capacités des structures locales et disposera des locaux adaptés à sa mission (cf. demande du Ministre) ; (iii) revenir à une équipe réduite de l'UGP (1 staff international, 9 staffs nationaux dont un expert SB5 comme l'adjoint du CTP et deux en appui direct au CNST) afin d'alléger son coût global et de l'adapter aux missions actuelles dans l'attente des financements additionnels et en conformité avec le PRODOC (organigramme présenté par le Consultant en annexe).

Sur le plan stratégique : (i) mettre en place et assurer le fonctionnement d'un cadre de dialogue, concertation, consultation et de collaboration approprié avec toutes les parties prenantes afin d'échanger et de trouver des consensus sur tous les sujets pertinents du PADLFIT ; (ii) rechercher et s'assurer d'un financement pour une 2^{ème} génération d'appuis au PADLFIT auprès des partenaires financiers, afin de diversifier les sources de financement. Il faut tirer les leçons de l'expérience passée qui n'a pas permis d'aboutir aux résultats escomptés. Actualiser les documents et les accords de financement en fonction des négociations avec les partenaires.

Sur le plan opérationnel : (i) capitaliser les expériences de la Tandjilé et le faire-savoir par une communication relancée ; (ii) identifier les actions prioritaires permettant de poursuivre et de finaliser la phase pilote en cours dans un délai maximal de deux ans ; (iii) améliorer l'efficacité du programme en limitant strictement les activités sur la zone d'intervention pilote dans l'attente des financements additionnels ; (iv) renforcer les capacités des structures décentralisées et des cellules techniques afin qu'elles puissent accomplir leurs missions et tâches. Cela permettra de garantir l'appropriation et la pérennisation des approches et des infrastructures.

II. Résumé des échanges

Avant de donner la parole au Représentant du PNUD et aux membres pour des compléments d'information, le Président du comité de pilotage a apprécié les différentes interventions qui sont : (i) le manque de dialogue et se demande comment le même PNUD peut mettre en œuvre deux projets dans une localité sans concertation des acteurs de la mise en œuvre, (ii) l'appropriation de l'évaluation par les membres du gouvernement non seulement pour le PADLFIT mais également pour tous les autres projets/programmes, (iii) l'importance du programme qui s'est manifestée par notre présence massive à cette réunion, (iv) le retard accusé dans la mobilisation des ressources mais qui sera accéléré par le passage progressif du DIM au NIM, (v) l'intérêt pour les ministères sectoriels à s'approprier ce programme pour permettre au ministère en charge du plan de ne faire que la coordination, (vi) la communication à rendre effective à tous les niveaux en vue de prioriser la concertation avec les acteurs locaux, (vii) l'adaptation des infrastructures tels que les marchés ruraux aux contextes locaux en évitant leur uniformisation, (viii) la nécessité de se pencher sur la gouvernance de l'UGP puisque les problèmes ont commencé avec la fuite d'informations dans l'attribution des marchés aux entreprises, (ix) les conclusions et recommandations de ce comité de pilotage extraordinaire

déterminant doivent se traduire sur le terrain, car le PADLFIT est si important qu'il a été interpellé par les Députés sur ce sujet. L'extension du PADLFIT dans cinq nouvelles provinces avec le financement annoncé de USD 90 millions de la Banque Islamique de Développement (BID) devra se faire sur la base des leçons apprises de la Tandjilé.

Prenant la parole, le Représentant Résident du PNUD, a tout d'abord remercié les membres du comité de pilotage. Il a alors fait observer que trois éléments se dégagent de cette évaluation : (i) l'importance du projet (ii) le défi de la mobilisation des ressources et (iii) le passage des modalités DIM au NIM qui doit se faire de manière progressive. Il a souligné que le PADLFIT est un projet porteur et que la phase pilote qui est celle de l'apprentissage a permis de tirer des leçons. Il reconnaît qu'il y a une lenteur dans la mobilisation des ressources et que la structure de l'UGP étant lourde, il va falloir l'alléger.

La première intervention des autres membres a souligné l'enthousiasme qu'a apporté ce programme mais que les attentes sont restées entières. De ce fait, l'allègement de l'équipe réadaptera le projet pour la prise en compte de ces attentes des bénéficiaires qui sont majoritairement des femmes rurales puisque les conditions de celles-ci sont les mêmes partout dans les 23 provinces. Etant donné que ce projet est salutaire, l'accent doit être mis sur la femme rurale ; un autre membre a souhaité que le PADLFIT prenne également en compte la dimension sociale pour ainsi valoriser les chaînes de valeur.

Certains membres ont souhaité l'appropriation des marchés ruraux par les bénéficiaires et l'implication du secteur privé dans leur gestion. A leur avis, les ministères (responsables, cadres et techniciens) doivent être impliqués dans la définition des priorités, l'élaboration des cahiers de charge, le processus de sélection des prestataires, la mise en œuvre et le suivi des activités. Cette implication doit se faire maintenant pour alléger le processus de mise en œuvre et aller plus rapidement de l'avant. Ils ont également affirmé que la phase pilote ne peut pas solutionner tous les problèmes et ont à cet effet remercié vivement le programme pour le travail abattu. Pour une meilleure synergie d'action, les critères de sélection des EMF doivent être définis ensemble avec toutes les parties prenantes en particulier avec le Ministère de tutelle. Ceci permettra de disposer des outils, des études, des enquêtes, des sondages et d'un bon mécanisme de suivi des projets/programme.

Un membre a reconnu la lenteur du financement, les faiblesses dans le mécanisme de mise en œuvre et la faible capacité des partenaires de mise en œuvre de ce programme et s'est interrogé sur le fait qu'un projet se mette en place sans que des ressources soient mobilisées. Aussi, il a affirmé que ce constat est dû au fait que les capacités de partenaires de mise en œuvre ne sont pas renforcées. Il suggère la formulation d'indicateurs pour tenir compte du temps de mise en œuvre. Il a indiqué que la dimension culturelle n'a pas été prise en compte dans la réalisation des activités. Cela s'observe par exemple dans la duplication des marchés ruraux dans les cinq départements. La faible prise en compte de l'élevage a été aussi déplorée par un membre.

Prenant à son tour la parole, un autre membre a affirmé qu'il est encore tôt pour évaluer l'impact et la durabilité. C'est plutôt les effets immédiats qui peuvent être analysés. Au regard de la pertinence de ce programme et de l'espoir suscité au sein des populations, le gouvernement doit prendre ses responsabilités pour assurer son financement.

Un autre intervenant a souhaité que les consultants donnent quelques données financières, par exemple le taux d'exécution afin de faciliter la prise de décision, car les recommandations doivent être soutenables du point de vue financier.

A la suite de ces interventions, le Président du comité de pilotage a apporté des réponses précises. Il rassure les uns et les autres que la mise en œuvre par le PNUD peut être réadaptée à travers les passations des marchés à la faveur du passage des modalités DIM à NIM. Il a souligné qu'en raison de la lenteur administrative du gouvernement, tout ne sera pas confié au gouvernement. Le PNUD continuera de faire le paiement des travaux exécutés par la partie nationale. Il souligne que le PADLFIT n'est pas un projet d'assistance sociale. Des mesures urgentes doivent être prises pour la mise en œuvre des recommandations, notamment la réduction de l'équipe et le transfert du processus achat à la partie nationale.

Il a instruit l'UGP de prendre en compte toutes les autres préoccupations de Mesdames et Messieurs les membres du comité de pilotage, notamment la question de l'élevage, du secteur privé, des missions de terrains, de l'opérationnalisation des marchés ruraux, des critères de sélection des EMF, de l'actualisation des données statistiques.

Reprenant la parole, le consultant a indiqué que les femmes rurales sont bien prises en compte dans ce programme. Aussi, il informe que le caractère multisectoriel du programme a un objectif économique. A titre d'exemple, il a fait observer que le PADLFIT abordera la question de l'élevage en finançant un jeune diplômé en élevage qui envisage d'installer une pharmacie vétérinaire pour l'offre des services aux éleveurs au niveau local.

Le président du comité de pilotage a repris la parole pour dégager les points de consensus qui nécessitent que des efforts doivent être entrepris immédiatement pour :

- mobiliser les ressources ;
- redynamiser le CNST et l'UGP ;
- passer de la modalité DIM à NIM ;
- réviser la méthodologie d'intervention en impliquant fortement les ministères sectoriels et les structures décentralisées;
- transmettre un agenda de mise en œuvre des recommandations au PNUD ;
- organiser des missions de suivi de haut niveau sur le terrain ;
- mettre à jour les données de terrain.

Il a recommandé au Consultant d'intégrer les aspects financiers tels que le taux d'exécution.

III. Décisions

Au terme de la réunion, le comité de pilotage extraordinaire a pris les décisions suivantes :

Décisions	
•	Le Comité de pilotage extraordinaire a approuvé le rapport de l'évaluation à mi-parcours de la phase pilote du PADLFIT sous réserve de la prise en compte des observations et suggestions contenues dans ce compte rendu ;
•	Le Comité de pilotage extraordinaire a approuvé les conclusions générales et les recommandations de l'évaluation à mi-parcours de la phase pilote du PADLFIT.

IV. Recommandations

Au terme de la réunion, le comité de pilotage extraordinaire a formulé les recommandations suivantes à l'endroit de l'UGP :

Les actions prioritaires	Deadline	Parties responsables
<p>Sur le plan organisationnel, le consultant a suggéré de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en œuvre la décision du COPIL relative au passage de DIM en NIM de manière progressive en maintenant DIM et en signant les lettres d'accord avec des partenaires de mise en œuvre qui auront la responsabilité du processus achat avec des mesures de mitigation tels que les avis de non objection; ➤ Redynamiser le Comité National de Suivi Technique (CNST) pour le rendre plus actif et plus associé au suivi/évaluation des actions conduites sur le terrain. Il sera plus impliqué dans le renforcement des capacités des structures locales et disposera des locaux adaptés à sa mission (cf. demande du Ministre) ; ➤ Revenir à une équipe réduite de l'Unité de Gestion du Programme (UGP) afin d'alléger son coût global et de l'adapter aux missions actuelles dans l'attente des financements additionnels et en conformité avec le PRODOC (conformément à l'organigramme annexé au présent compte rendu). 	<p>Immédiat</p> <p>Immédiat</p> <p>Immédiat</p>	<p>CTP et PNUD</p> <p>CTP et PNUD</p> <p>CTP et PNUD</p>
<p>Sur le plan stratégique, il propose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre en place et assurer le fonctionnement d'un cadre de dialogue, concertation, consultation et de collaboration approprié avec toutes les parties prenantes afin d'échanger et de trouver des consensus sur tous les sujets pertinents du PADLFIT ; ▶ Rechercher et s'assurer d'un financement pour une 2^{ème} génération d'appuis au PADLFIT auprès des partenaires financiers, afin de diversifier les sources de financement. Il faut tirer les leçons de l'expérience passée qui n'a pas permis d'aboutir aux résultats escomptés. Actualiser les documents et les accords de financement en fonction des négociations avec les partenaires. 	<p>immédiat</p> <p>immédiat</p>	<p>CTP, MEPDCI, PNUD</p> <p>CTP, MEPDCI, PNUD</p>
<p>Sur le plan opérationnel, il convient selon lui de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Capitaliser les expériences de la Tandjilé et le faire-savoir par une communication relancée ; ▶ Identifier les actions prioritaires permettant de poursuivre et de finaliser la phase pilote en cours dans un délai maximal de deux ans ; ▶ Améliorer l'efficacité du programme en limitant strictement les activités sur la zone d'intervention pilote dans l'attente des financements additionnels ; ▶ Renforcer les capacités des structures décentralisées et des cellules techniques afin qu'elles puissent accomplir leurs missions et tâches. Cela permettra de garantir l'appropriation et la pérennisation des approches et des infrastructures. 	<p>immédiat</p> <p>immédiat</p> <p>Immédiat</p> <p>Immédiat</p>	<p>CTP</p> <p>CTP</p> <p>CTP</p> <p>CTP</p>

V. Clôture

En conclusion, le président a remercié les participants à ce comité de pilotage pour la qualité de leurs interventions. Il a apprécié les propositions faites et validées par tous. Il a réitéré que la mise en œuvre du passage de DIM à NIM se traduira par la transmission rapide d'une lettre au PNUD.

La réunion a pris fin à 12 H 20.

Conformément à l'article 3 de l'Arrêté 0007/PR/MEPD/19 du 12 mars 2019 portant création, organisation et fonctionnement du comité de pilotage du Programme d'Appui au Développement Local et à la Finance Inclusive au Tchad, le Président et le Vice-président du Sous-Comité de Suivi Technique assurent respectivement les fonctions de Rapporteur et de Rapporteur Adjoint du comité de pilotage.

Fait à N'Djamena, le 21 septembre 2021.

WALNGAR SADJINAN DEBA

Directeur Général du Ministère de la
Formation Professionnelles et des
Métiers



Rapporteur Adjoint du Comité de pilotage

Dr Issa DOUBRAGNE

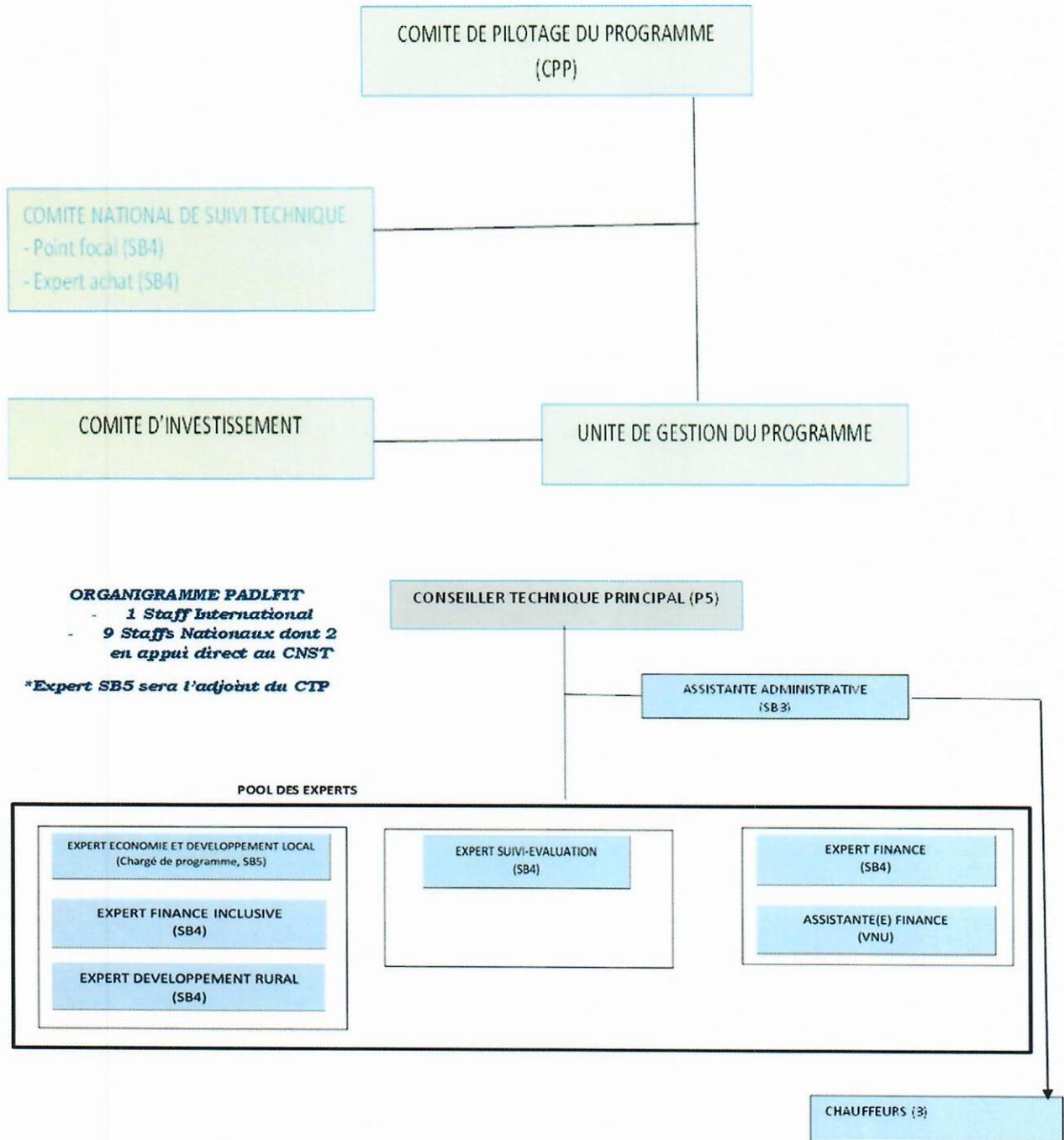
Ministre de l'Economie, de la
Planification du Développement et
de la Coopération Internationale,



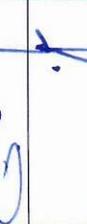
Président du Comité de pilotage

VI. Annexes

1. Nouvel organigramme



LISTE DE PRESENCE DE LA REUNION DU COMITE DE PILOTAGE EXTRAORDINAIRE DU PADLIT
VENDREDI, LE 17 SEPTEMBRE 2021, HOTEL RADISSON BLU

N°	Noms & Prénoms	Fonction / Institution	Adresse		Signatures
			Email	Téléphone	
1	KASSIRE ISABELLE HONORINE	MINISTRE FORMATION P. N	isabelle.debarre@yahoo.fr	66 79 39 39	
2	MSOLENODSI ALEX MAINBAYE	S-E Ministre Finances Budget	amainbaye@gmail.com	66 10 12 82	
3	Ammina Ehenir Tona	Affaires Foncières	amminaehemire@gmail.com	62 05 46 33	
4	Achta Dibiène SY	Culture	adibiensy@gmail.com	66 93 54 03	
5	ALINGUE SHI	PR/Ministère	alingue@kshai.com	68 37 02 96	
6	Issa Mardo Djelir	Deputé, PR Com. obs Assemblée Nle	imardo@yahoo.fr	66 23 32 24	
7	TAMIBE ROINET Fulbert	BDEAC	f.tamibe@bdac.org	66 42 86 97	
8	Moufa Yaguel Ali	ADUC T	daguelia@general.com	66 97 58 21	
9	NGONA GOUNDOU	DGN/MTUR	guelon@gmail.com	66 27 87 67	
10	ABDEKANE ALI TANI	CI/MDA	abdabano@yahoo.com	66 29 33 26	
11	Yves P. Langote	HAFFET	arny.langote@gmail.com	66 67 14 05	

12	HBAIGOLMEN Sebaarten	SE HSSPE	Sebaartenbaigolmen@gmail.com	02583131	
13	Ali DJARODAR RANODARD	NEI	ali.djarodda@gmail.com	66243248	
14	Abderrahim Anwaridris	MEPA	aalboury@yahoo.fr	65731373	
15	Claudia Noumedem Temogoua	Banque mandiel	claudia.noumedemtemogoua@gmail.com	65430608	
16	Abdulaziz Suliman Alabdallah Saudi Arabia		a.abdallah@yahoo.com	94444343	
17	Houma Rachael HECTOR	IKISEED CT	moussamkagga@gmail.com	66298455	
18	DR MEN GAYE	APATHF-A	kyamnyaya@gmail.com	66445969	
19	Achta Djibine SF	Mn Culture depute dr Cam. 018	adjibinesy@gmail.com	66235403	
20	Issa Mardo Djebir		imardo@yahoo.fr	66233286	
21	Dokouba Joseph-Rodolphe	BRAD	J.Dokouba@gmail.com	66241549	
22	Dr Issa DOUBRAGNE	MEPEI / MINIRE	doubtagne@gmail.com	66282848	
23	KK Kamaludeen	PRUD	kamil.kamaludeen@gmail.com	6627678	
24	Nossou Bayou Yohannet	SKN / MEPEI	itno004@gmail.com	66201837	
25	Wahang Saefinam Diba	DGM / UFDN	wahangsaeefinam@gmail.com	66361000	