



FR

Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE 5

de la décision de la Commission relative au financement du programme d'action annuel 2018 en faveur de la République du Tchad

Document relatif à l'action pour la «Consolidation des acquis des services de l'ordonnateur national au Tchad (CASON)»

1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS	<i>Consolidation des acquis des services de l'ordonnateur national au Tchad (CASON)</i> Numéro CRIS : TD/FED/040-859 financé par le 11 ^e Fonds européen de développement (FED)			
2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation	République du Tchad			
3. Document de programmation	Programme indicatif national (PIN) 2014-2020.			
4. Secteur de concentration/domaine thématique	Hors concentration	Aide publique au développement : OUI ¹		
5. Montants concernés	Coût total estimé : 3 800 000 EUR Montant total de la contribution du FED : 3 800 000 EUR			
6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre	Modalité de projet Gestion indirecte avec la République du Tchad.			
7. a) Code(s) CAD	15110 - Politiques publiques et gestion administrative.			
b) Principal canal de distribution	12000 – Gouvernement bénéficiaire			
8. Marqueurs (issus du formulaire CRISCAD)	Objectif stratégique général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Développement de la participation/bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Aide à l'environnement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ L'aide publique au développement «doit avoir pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays en développement».

	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»	S.O.			
10. Objectifs de développement durable (ODD)	ODD principal: ODD16 (paix, justice et institutions efficaces) Objectifs secondaires: 16.6 «mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux»; ODD 5 «parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles»			

RESUME

Le projet appuiera l'ordonnateur national (ON) au Tchad, dans l'exercice des responsabilités que lui dévolue l'accord de Cotonou, et le ministère de l'économie et de la planification de développement (MEPD) pour que ce dernier s'approprie mieux cette fonction de maîtrise d'ouvrage, en lien étroit avec les ministères techniques assurant la maîtrise d'œuvre. Cet appui vise à assurer la continuité du service du FED du MEPD (ou de son équivalent en cas de modification de l'organigramme) mis en place par l'arrêté n°40/PR/PM/MEPD/SE/SG/PF/2017 du 12 juillet 2017.

L'objectif global du projet est de contribuer à l'amélioration et au renforcement de la coopération entre le Tchad et l'Union européenne.

Spécifiquement, le projet entend :

- contribuer à une mise en œuvre efficace et efficiente des financements du FED au Tchad, en corrélation avec les financements des autres bailleurs et les objectifs de développement durable du pays;
- augmenter la visibilité de/ et la communication sur la coopération Tchad – Union européenne.

1. CONTEXTE

1.1. Contexte sectoriel/national/régional/domaine thématique

1.1.1. *Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE*

Contexte national. Le Tchad est un pays enclavé d'une superficie de 1 284 000 km² situé en Afrique centrale qui compte une population estimée de 14,45 millions d'habitants en 2016 (dont 50,6 % de femmes) et où la croissance démographique est de 3,6 % par an. Le taux de pauvreté est passé de 55 % en 2003 à 47,5 % en 2014. L'espérance de vie à la naissance est de 52 ans. Le pays compte 55 % de jeunes de moins de 18 ans.

Sécurité et stabilité

Le pays a connu plusieurs décennies d'instabilité. La situation sécuritaire globale s'est apaisée au début des années 2010, après l'accord passé entre le Soudan et le Tchad.

Néanmoins, le pays reste fortement affecté par les dynamiques politiques et sécuritaires de la sous-région, notamment dans les pays voisins (Soudan, Libye, République centrafricaine, Niger, Nigéria et Cameroun) et dans la région du lac Tchad.

Développement humain et gouvernance

L'indice Mo Ibrahim 2017 de gouvernance africaine pour le Tchad est l'un des plus mauvais (47^e sur 54 pays). Par ailleurs, le changement climatique et l'avancée du désert affectent les couches vulnérables de la population, alors que le pays est déjà marqué par la présence de 170 500 déplacés et 319 000 réfugiés.

La représentation des femmes demeure insuffisante: lors de l'élection législative de 2011, seulement 145 femmes se sont présentées aux élections sur un total de 1 409 candidats et 28 députées ont été élues soit 14,89 % de l'Assemblée nationale AN. En outre, sur les 42 maires qui ont été élus en 2012 à la tête des principales villes du pays, il y a une seule femme². Néanmoins, l'adoption récente (septembre 2017) d'une politique nationale «genre» permet d'envisager une

² Annexe d'évaluation des questions transversales, genre.

amélioration de la situation.

Économie et allègement de la dette

Malgré l'augmentation des recettes de l'État pendant 11 ans grâce à la manne pétrolière, des problèmes structurels persistent. – Par exemple, le taux net de scolarisation (63,6 % en 2014 contre 39 % en 2000) et le taux d'achèvement du cycle primaire (50,8 % en 2015 contre 23 % en 2000) ont progressé mais le niveau d'éducation de la population demeure l'un des plus bas en Afrique. Le taux d'alphabétisation des femmes est de 32 % alors qu'il est de 48 % pour les hommes (Global Gender Gap Report - GGGR 2015). La proportion de femmes et d'hommes alphabétisés est nettement plus faible en milieu rural qu'en milieu urbain (respectivement 14 % contre 47 % et 44 % contre 78 %). L'enquête démographique et de santé de 2015 met également en évidence un écart important entre les genres, la proportion de femmes sans instruction étant nettement plus élevée que celle des hommes (62 % contre 36 %). Seulement 5 % des femmes ont achevé le niveau d'instruction primaire et 2 % le niveau secondaire. Chez les hommes, ces proportions sont respectivement de 7 % et 5 %³.

Le pays, qui fait partie des pays les moins avancés (PMA) est classé 186^e sur 188 pays selon l'indice de développement humain en 2016. Les recettes ordinaires ont connu une baisse drastique depuis le début (fin 2014) de la crise économique car elles dépendent en grande partie des recettes pétrolières. Elles sont passées de **1519 milliards XAF** en 2015 à **692 milliards XAF en 2017, soit une baisse d'environ 54 %**. Le pays présente une faible capacité de mobilisation des recettes fiscales afin de soutenir l'économie à long terme. En effet, la pression fiscale hors pétrole en 2014 représentait 9,5 % du PIB alors qu'elle se situe en moyenne autour de 14 % dans la zone de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et 17 % dans la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine UEMOA.

Réformes institutionnelles

Un haut comité chargé des réformes institutionnelles (HCRI) créé le 25 octobre 2016 a été chargé de «définir et exécuter les stratégies de réforme; initier, proposer et conduire toute réforme touchant aux institutions; élaborer un projet de nouvelle constitution; initier et conduire tous les projets de textes relatifs aux réformes; superviser l'organisation du forum national de validation des réformes». Le comité a terminé ses travaux et produit un rapport suggérant toute une série de réformes. Ces réformes proposées ont été discutées lors d'un forum national consultatif du 19 au 27 mars 2018. Les conclusions du forum, ont conduit à une nouvelle constitution validée par l'Assemblée nationale, initiant *de facto* l'avènement de la 4^e République le 4 mai 2018. Dans la foulée, s'est ensuivi un remaniement ministériel important, avec la disparition du poste de premier ministre. La nouvelle Constitution prévoit aussi la disparition de la Cour constitutionnelle, de la Cour des comptes et de la Haute cour de justice, qui deviennent des chambres de la Cour suprême.

Politique de développement national

Le 25 octobre 2016, le Tchad s'est doté d'une stratégie «vision 2030» dans laquelle la bonne gouvernance et le renforcement des capacités de l'État sont des orientations majeures. Le gouvernement a décliné cette stratégie en un plan national de développement (PND) 2017-2021 qui s'articule selon quatre axes stratégiques: (i) renforcement de l'unité nationale, (ii) renforcement de la bonne gouvernance et de l'état de droit, (iii) développement d'une économie diversifiée et compétitive et (iv) amélioration de la qualité de vie des Tchadiens. Sa mise en œuvre est suivie par le MEPD, également ordonnateur national (ON) du FED. Il faut noter que la vision 2030 «le Tchad que nous voulons» présente trois (3) générations de plan nationaux de développement (PND 2017-2021; PND 2022-2026; 2027-2030).

³ Profil genre Tchad, AFD, 12/12/2016.

Le Tchad a atteint le point d'achèvement dans le cadre de l'initiative des pays pauvres très endettés (PPTE) en 2015, ce qui lui a permis de bénéficier d'un allègement de la dette extérieure de 1 100 000 000 USD et d'ouvrir des perspectives pour le financement du développement du Tchad.

En juin 2017, le Fonds monétaire international (FMI) a approuvé un accord de 312 100 000 USD en faveur du Tchad au titre de la Facilité élargie de crédit (FEC) avec un décaissement immédiat de 48 800 000 USD. Le programme appuiera également la stratégie de mobilisation et de redressement des recettes et contribuera à favoriser une croissance solide et inclusive. Il permettra aussi de stabiliser la situation budgétaire, contribuera à la viabilité de la balance des paiements et aidera à reconstituer les réserves communes de la région.

Contexte sectoriel: politiques et enjeux. L'UE est le premier contributeur d'aide publique au Tchad. Elle finance le PIN 11^e FED (2014- 2020) à hauteur de 542 000 000 EUR en ressources⁴. Le PIN 11^e FED est en ligne avec les orientations de la stratégie de développement du Tchad «vision 2030, le Tchad que nous voulons» et sa déclinaison en un premier plan quinquennal de développement: le PND 2017-2021. Le PIN 11^e FED vient aussi en appui de la politique européenne pour le développement, élaborée au travers de la stratégie globale en matière de sécurité et défense de l'UE de 2016 et son plan d'action réf.14392/92, le nouveau consensus européen pour le développement «notre monde, notre dignité, notre avenir»⁵, le partenariat renforcé avec l'Afrique sur la paix, la sécurité et la création d'emplois pour les jeunes.

D'importantes ressources sont également allouées au Tchad sur les programmes thématiques financés par le budget de l'UE, le Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique ou encore l'Instrument contribuant à la stabilité et la paix. Néanmoins l'aide de l'UE manque souvent de visibilité et ne fait pas suffisamment l'objet de communication, en dépit de l'importance des financements.

Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE. Le 25 octobre 2016, le Tchad s'est doté d'une stratégie «vision 2030» dans laquelle la bonne gouvernance et le renforcement des capacités de l'État sont des orientations majeures. Le gouvernement a décliné cette stratégie en un plan national de développement 2017-2021 basé sur quatre axes stratégiques: le renforcement de l'unité nationale, le renforcement de la bonne gouvernance et de l'état de droit, le développement d'une économie diversifiée et compétitive, ainsi que l'amélioration de la qualité de vie de la population.

1.1.2. Analyse des parties prenantes

Les bénéficiaires directs sont les acteurs de la maîtrise d'ouvrage (ON, services du MEPD concernés) et de la maîtrise d'œuvre (ministères techniques et institutions concernés) des programmes financés par le FED. Les parties prenantes incluent en outre la Délégation de l'Union européenne, les autorités locales, les acteurs non étatiques (ANE), les organisations professionnelles et le secteur privé. Les bénéficiaires finaux sont la population tchadienne, en particulier les plus vulnérables, qui bénéficieront de la mise en œuvre du FED.

1.1.3. Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes

Les capacités des services publics au Tchad restent limitées. Le MEPD assure la maîtrise d'ouvrage des interventions financées au titre du FED sans disposer, depuis 1993, de services

⁴ Secteurs retenus: i) sécurité alimentaire, nutrition et développement rural (297 000 000 EUR ou 2/3 du 11^e FED), gestion durable des ressources naturelles (53 000 000 EUR) et consolidation de l'état de droit (65 000 000 EUR) ainsi que des interventions transversales de 15 000 000 EUR (appui à la société civile et à la coopération entre l'UE et le Tchad, en particulier appui à l'ordonnateur national et Facilité de coopération technique).

⁵ OJ C 210 du 30.6.2017.

d'appui à l'ON intégrés au ministère. Une cellule «externe» d'appui était en place. Depuis 2015, dans le cadre du programme d'appui à l'ordonnateur national (PAON) financé sur le 11^e FED, un processus de transfert de compétences a été engagé, de cette cellule entièrement financée par le programme, vers le service du FED intégré au ministère. Conformément au phasage prévu, le service du FED a été créé et un coordonnateur du service nommé. Les tâches des sections finances-contrats et suivi/évaluation (S/E) de ce service sont peu à peu assurées par les cadres du MEPD. L'appropriation et l'implication des ministères techniques et du MEPD sont renforcées. Les réformes intervenues en mars 2018 au MEPD ont permis la mise en place d'un «service FED», une entité du ministère dédiée spécialement au suivi-évaluation des projets et programmes du FED.

Cependant, l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre du FED restent à améliorer pour palier à i) une qualité insuffisante des documents contractuels et financiers produits, ii) des retards dans la mise en œuvre nécessitant des reports de date limite de contractualisation et/ou de mise en œuvre, iii) des montants inéligibles importants notamment dans le cadre des devis-programmes (annuels et pluriannuels) et une insuffisance en matière de suivi/évaluation. Le suivi doit s'élargir aux questions stratégiques (résultats/objectifs), à la capitalisation des résultats et à la communication. Par ailleurs, il est important que l'aide européenne s'inscrive en coordination avec l'aide apportée par les autres bailleurs pour soutenir le PND 2017-2021 du pays et que l'administration puisse en assurer un suivi et évaluation.

L'ON et ses services devront en outre relever les défis concomitants d'assurer i) la mise en œuvre du 11^e FED ii) les travaux de préparation des dernières interventions sous le 11^e FED, iii) le renforcement du dialogue politique et sur les politiques et une plus grande inter-sectorialité, vu la nature multidisciplinaire des objectifs du 11^e FED (près de 70 % des ressources), ainsi que iv) la programmation de la coopération post-Cotonou.

1.2. Autres domaines d'évaluation

S.O.

2. RISQUES ET HYPOTHESES

Risques	Niveau de risque (E/M/F) ⁶	Mesures d'atténuation
La détérioration de la situation politique et sociale à cause du manque de gouvernance.	E	Dialogue avec tous les acteurs qui ont une influence sur l'apaisement social (société civile y compris celles œuvrant pour l'autonomisation des femmes et des filles ; chefferies traditionnelles) afin d'éviter la détérioration du climat social et sécuritaire et la paralysie des services publics de l'État.
Le projet rencontre des résistances au changement puisqu'il vise à corriger les faiblesses engendrées par une situation qui s'est progressivement imposée depuis près de 15 ans.	E	Le dialogue politique avec l'ON doit permettre d'engendrer un leadership suffisant à même d'améliorer la situation. Les formations et l'assistance technique du projet doivent permettre de concrétiser le changement de mentalité nécessaire et d'améliorer l'efficacité de l'administration.
La mobilité des agents de l'État, et les restructurations des ministères, fréquentes au Tchad, résultent en perte de compétences et expérience.	E	Ces risques ont été réduits par le choix de l'option d'une intégration (et prise en charge des coûts) progressive des services de l'ON par le MEPR. Une attention particulière sera accordée à la capitalisation des expériences d'appui passées. Des primes à la performance pourraient être accordées dans les limites permises par le FED, pour fidéliser et motiver le personnel. Les efforts de modernisation de la gestion des ressources humaines devraient également contribuer à une diminution de la mobilité. La formation d'une masse critique d'agents devrait aussi permettre de minimiser l'impact de ces changements.
Les hypothèses : <ul style="list-style-type: none"> le projet se base sur la volonté exprimée d'une intégration entière et appropriation du FED par le gouvernement et d'un engagement du gouvernement à mettre à disposition du service du FED (ou de son équivalent en cas de changement d'organigramme), des agents nécessaires; un important soutien aux agents du service du FED ou de son équivalent en cas de changement d'organigramme est indispensable pour rendre le service efficace et efficient dans la mise en œuvre du FED. 		

⁶ Niveau de risque= E-élevé, M=médium, F=faible.

3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

3.1 Enseignements tirés

Une enquête sur les appuis à l'ON dans 43 pays (mars 2013) indique la variabilité des structures d'appui à l'ON (cellules réduites à l'extrême et intégrées à l'administration mais bénéficiant d'un soutien conséquent ou relativement externalisées, mêmes si physiquement intégrées au ministère de tutelle, avec ou sans assistance technique, sur un mode permanent, perlé ou dégressif, etc.). L'exemple de certains de ces pays démontre l'importance de constituer une «masse critique» d'experts familiarisés à la gestion du cycle du projet pour assurer le suivi de la mise en œuvre.

Les différentes analyses récentes de l'appui à l'ON au Tchad concluent à la nécessité d'un appui aux services de l'ON et d'une capitalisation sur l'expérience du FED acquise par la cellule d'appui mais également d'une meilleure articulation avec les autres structures du MEPD et des ministères techniques, d'un renforcement des capacités, d'une meilleure gestion des ressources (humaines, matérielles et financières), d'une assistance technique d'appui et non de substitution, d'une simplification de la gestion financière des projets, couplée à une réduction des dépenses inéligibles et d'une culture et pratique du suivi/évaluation.

Il convient aussi d'appuyer les ministères techniques pour qu'ils assument davantage la responsabilité opérationnelle (maîtrise d'œuvre) de la mise en œuvre du FED, de renforcer le rôle des services de l'ON dans la supervision de la mise en œuvre contractuelle et financière en le réorientant vers un appui-conseil et d'impliquer les maître d'ouvrage et maître d'œuvre dans un suivi/évaluation structuré, visant à une meilleure appropriation du FED par l'administration tchadienne.

Enfin, l'efficacité de la mise en œuvre du FED et de manière plus générale de l'aide publique au développement au Tchad passe par une meilleure prise en charge de la coordination de cette aide publique au développement directement par l'administration tchadienne et en appui à la politique de développement du pays.

3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

Le projet sera complété par des interventions sous la facilité de coopération technique (FCT), ainsi que par des appuis institutionnels apportés aux ministères techniques dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes du FED. Des échanges d'expériences et bonnes pratiques entre ordonnateurs nationaux ont aussi lieu lors des séminaires régionaux organisés par l'Union européenne.

Du fait de la spécificité du FED et de sa mise en œuvre au travers l'ON et ses services, la coordination des bailleurs de fonds n'est pas un aspect critique d'intervention pour ce projet: le renforcement du MEPD et des ministères techniques dans la gestion de l'aide et en particulier de l'aide européenne devrait induire des bénéfices en termes de coordination intersectorielle. Le projet facilitera l'interaction du MEPD avec les ministères techniques, en particulier leur direction de la planification et des investissements⁷.

Il est par ailleurs prévu, au travers de ce projet, d'appuyer le MEPD dans le suivi général de l'aide publique au développement en appui à la politique nationale de développement du Tchad. Cela

⁷ La dénomination précise des directions de planification et gestion des interventions financées par les bailleurs varie d'un ministère à l'autre.

conduira nécessairement à un renforcement de la coordination des partenaires techniques et financiers (PTF) du pays. Le comité des PTF qui se réunit mensuellement (avec des interactions périodiques avec les autorités tchadiennes) et les groupes de travail sectoriels qui se réunissent trimestriellement, resteront les cadres de concertation pour coordonner l'action des PTF au Tchad. La présidence du comité des PTF est assurée par le FMI et son secrétariat, par la coopération française. La Délégation de l'Union européenne participe activement au CPTF ainsi qu'aux différents groupes sectoriels. Dans ces derniers, elle est chef de file pour le groupe «eau/assainissement».

3.3 Questions transversales

Le projet soutiendra l'action des services de l'ON du FED pour faire en sorte que les interventions FED prennent dûment en compte l'ensemble des questions transversales, telles que la durabilité environnementale et le changement climatique, la démocratie, la bonne gouvernance, les droits de l'Homme et le genre. Ces aspects ne sont toutefois pas des objectifs du projet en soi.

4. DESCRIPTION DE L'ACTION

4.1 Objectifs/résultats

Ce programme s'inscrit dans le programme des Nations unies pour le développement durable à l'horizon 2030. Il contribue principalement à atteindre progressivement l'objectif de l'ODD 16 (paix, justice et institutions efficaces), mais il favorise aussi les progrès vers l'obtention de l'objectif 5 (parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles). Cela n'implique pas d'engagement de la part du Tchad qui bénéficie de ce programme.

L'objectif général de ce programme est de contribuer à l'amélioration et au renforcement de la coopération entre le Tchad et l'Union européenne.

Le projet a deux **objectifs spécifiques** :

- i. contribuer à une mise en œuvre efficace et efficiente des financements du FED au Tchad, en corrélation avec les financements des autres bailleurs et les objectifs de développement durable du pays;
- ii. augmenter la visibilité de/ et la communication sur la coopération Tchad – Union européenne.

Résultat 1 (OSi): les capacités institutionnelles et de fonctionnement du MEPD sont renforcées et lui permettent d'assumer pleinement son rôle de maître d'ouvrage, par le pilotage stratégique, opérationnel et financier, en étroite collaboration avec les ministères techniques maîtres d'œuvre.

Résultat 2 (OSi): les capacités du personnel des projets et programmes FED sont renforcées, pour une mise en œuvre efficace des projets et programmes.

Résultat 3 (OSi): le dispositif de suivi/évaluation du FED est intégré avec celui du plan national de développement.

Résultat 4 (OSii): La visibilité de/ et la communication sur la coopération Tchad – Union européenne sont renforcées.

4.2 Principales activités

Résultat 1: les capacités institutionnelles et de fonctionnement du MEPD sont renforcées et lui permettent d'assumer pleinement son rôle de maître d'ouvrage, par le pilotage stratégique, opérationnel et financier, en étroite collaboration avec les ministères techniques maîtres d'œuvre.

Activité 1.1: mise en œuvre du nouvel ensemble ON (service FED, ministères techniques et points focaux). Activité 1.2: pilotage de la mise en œuvre du PIN.

Activité 1.3: tenue régulière des réunions (comité de suivi technique (CST), comité de suivi opérationnel (CSO), comités de pilotage (CP), revenus annuelles).

Activité 1.4: renforcement de l'interface ON-MT et responsabilité opérationnelle de ces derniers.

Résultat 2: les capacités du personnel des projets et programmes FED sont renforcées, pour une mise en œuvre efficace des projets et programmes.

Activité 2.1: identification des besoins en formation thématique, managériale et personnelle, et élaboration d'un plan de formation mis à jour annuellement.

Activité 2.2: mise en œuvre des formations thématiques, managériales et personnelles.

Activité 2.3: organisation et financement ou facilitation des formations pour le personnel du MEPD, PAON et ministères techniques (coaching).

Activité 1.4: mise en place d'un système d'évaluation des formations et de leur impact, et intégration des formations dans la gestion des ressources humaines (RH).

Résultat 3: le dispositif de suivi/évaluation du FED est intégré avec celui du plan national de développement.

Activité 3.1: intégration et consolidation des procédures et mécanismes de suivi-évaluation du CASON et du plan national de développement.

Activité 3.2: revue des indicateurs.

Activité 3.3: suivi des projets par la section suivi-évaluation du service FED et la cellule de suivi-évaluation des programmes et projets (CSEPP) du MEPD.

Résultat 4: la visibilité de/ et la communication sur la coopération Tchad – Union européenne sont renforcées.

Activité 4.1: revue mensuelle et trimestrielle de suivi des projets et programmes nationaux.

Activité 4.2: revue des portefeuilles du FED.

Activité 4.3: organisations de journées portes ouvertes.

4.3 Logique d'intervention

La logique d'intervention de l'action est focalisée sur l'amélioration et le renforcement de la coopération entre le Tchad et l'Union européenne et l'augmentation de la visibilité de/ et de la communication sur la coopération Tchad – Union européenne. Elle utilise différentes dimensions:

1. le renforcement des capacités institutionnelles et de fonctionnement du MEPD qui permettent d'assumer pleinement son rôle de maître d'ouvrage, par le pilotage stratégique, opérationnel et financier, en étroite collaboration avec les ministères techniques maîtres d'œuvre;
2. le renforcement des capacités du personnel des projets et programmes FED pour une mise en œuvre efficace des projets et programmes;

3. l'intégration du dispositif de suivi-évaluation du FED avec celui du plan national de développement assuré par la CSEPP du MEPD;
4. le renforcement de la visibilité de/ et de la communication sur la coopération Tchad – Union européenne.

5. MISE EN ŒUVRE

5.1 Convention de financement

Pour mettre en œuvre cette action, il est envisagé de signer une convention de financement avec le pays partenaire.

5.2 Période de mise en œuvre opérationnelle indicative

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre est de **36** mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications non substantielles au sens de l'article 9, paragraphe 4 du règlement (UE) 2015/322.

5.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire

S.O.

5.4 Modalités de mise en œuvre

Tant en gestion indirecte qu'en gestion directe, la Commission et le ou les partenaires en gestion indirecte veilleront au respect des règles et procédures appropriées de l'UE pour l'octroi de financements à des tiers, y compris les procédures de recours, le cas échéant, et à la conformité de l'action aux mesures restrictives⁸ affectant les pays de mise en œuvre concernés.

5.4.1 Gestion indirecte avec la République du Tchad

La présente action, ayant pour objectif de contribuer à la mise en œuvre efficace et efficiente le PIN du 11^e FED et à son appropriation par l'administration tchadienne, pourra être mise en œuvre en gestion indirecte avec la République du Tchad conformément aux modalités suivantes:

Le pays partenaire agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'attribution de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés dont le montant est supérieur à 100 000 EUR (ou inférieur, en fonction de l'évaluation des risques) et peut exercer un contrôle ex post pour les marchés dont le montant est inférieur à ce montant. La

⁸ Les mesures restrictives de l'UE prévoient l'interruption ou la réduction, en tout ou en partie, des relations économiques et financières avec un ou plusieurs pays tiers, entités non étatiques, personnes physiques ou morales et groupes. Elles sont publiées sur internet à l'adresse suivante http://eeas.europa.eu/archives/docs/cfsp/sanctions/docs/measures_en.pdf

Commission procède à un contrôle ex ante des procédures d'octroi des subventions pour tous les contrats de subvention.

Les paiements sont exécutés par la Commission sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels les paiements sont exécutés par le pays partenaire pour les frais de fonctionnement ordinaires, les marchés en régie et les contrats dont le montant est inférieur à 300 000 EUR pour les marchés et pour les subventions.

La contribution financière couvre partiellement, pour un montant de 1 448 500 EUR, les coûts de fonctionnement ordinaires découlant des devis-programmes.

Le pays partenaire applique les règles de passation de marchés et d'octroi de subventions de la Commission. Ces règles seront fixées dans la convention de financement conclue avec le pays partenaire.

5.5 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour la passation de marchés et les subventions

L'éligibilité géographique en termes de lieu d'établissement en vue d'une participation aux procédures de passation de marchés publics et de subventions et en termes d'origine des fournitures et matériaux achetés, telle qu'établie dans l'acte de base, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 22, paragraphe 1, point b), de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

5.6 Budget indicatif

	Contribution de l'UE (en EUR)
5.4.1 Gestion indirecte avec le pays partenaire (<i>montants indicatifs</i>)	3 399 000
<i>Assistance technique internationale</i>	<i>517 000</i>
<i>Fonctionnement du service du FED (ou de son équivalent en cas de changement d'organigramme), formations et communication/visibilité.</i>	<i>1 448 500</i>
<i>Équipements informatique et en matériel roulant</i>	<i>717 500</i>
<i>Appui au fonctionnement de la cellule de suivi-évaluation des projets et programmes (CSEPP) du MEPD</i>	<i>716 000</i>
5.9 Évaluation - 5.10 Audits	140 000
5.11 Visibilité et communication	60 000
Provisions pour imprévus	201 000
Total	3 800 000

5.7 Structure organisationnelle et responsabilités

Un comité de pilotage sera présidé par l'ordonnateur national. Il comprendra des membres des principaux ministères techniques concernés par le FED et des représentants des acteurs non étatiques (ANE). La Délégation de l'Union européenne sera représentée avec un statut d'observateur. Le «service du FED» du MEPD, ou son équivalent en cas de changement d'organigramme, en assurera le secrétariat. Le comité de pilotage se réunira semestriellement et de manière ad hoc le cas échéant. Il sera chargé de:

- formuler les grandes orientations et définir les axes stratégiques du programme conformément à ses objectifs et résultats;
- évaluer le niveau d'atteinte des indicateurs fixés;
- assurer la liaison avec le gouvernement et la Commission européenne;
- assurer les arbitrages nécessaires.

Un comité de suivi opérationnel (CSO) sera mis en place et présidé par le maître d'œuvre pour le suivi opérationnel et technique du programme (aspects techniques, administratifs et financiers). Ce CSO se réunira tous les trois mois et sur une base ad hoc.

Le «service FED» du MEPD, ou son équivalent en cas de changement d'organigramme, préparera un rapport annuel destiné à l'ON et à la Délégation de l'Union européenne présentant les réalisations et écarts par rapport aux prévisions de mise en œuvre du projet, avec un accent particulier sur les avancées en matière d'appropriation de la coopération Tchad – UE par le MEPD et les ministères techniques, mais aussi en matière de coordination de l'aide au développement.

L'action sera mise en œuvre par l'intermédiaire d'un contrat de service (assistance technique internationale pour faciliter le renforcement institutionnel), d'engagements spécifiques et d'un devis-programme pluriannuel. La coordination du projet est assurée par le coordonnateur du service FED (ou son équivalent en cas de changement d'organigramme) du MEPD ou son équivalent en cas de changement d'organigramme. Il assure aussi le rôle de régisseur du devis-programme pluriannuel.

Un suivi externe orienté vers les résultats (ROM) sera effectué par des consultants indépendants recrutés directement par la Commission sur la base du cahier des charges correspondant. En principe, ce suivi débute à compter du sixième mois de mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet et prend fin au plus tard six mois avant la fin de la phase de mise en œuvre opérationnelle.

Assistance technique: pour atteindre l'ensemble de ces résultats, il est prévu une assistance technique (AT) en appui au MEPD pour la coordination, le suivi-évaluation, les finances/contrats et la formation. En outre, une provision est faite pour une expertise spécialisée (à titre indicatif appui institutionnel au MEPD, système informatique, etc., selon les besoins). Le projet couvrira également les investissements nécessaires (équipement, véhicules), les frais de fonctionnement autres que ceux pris en charge par le gouvernement (locaux/loyer), le recours occasionnel à un appui juridique, la vérification comptable des devis-programmes des projets FED et des activités de formation. Un appel d'offres de service pour l'assistance technique en appui au MEPD sera fait après l'adoption de la décision de la Commission afin d'assurer la continuité opérationnelle. Les tâches d'assistance technique n'impliqueront ni mission de puissance publique, ni exercice d'un pouvoir discrétionnaire d'appréciation. Elles seront effectuées par:

- une assistance technique perleée de caractère horizontal et orientée vers le suivi/évaluation et la coordination de l'aide au développement;

- une assistance technique perlée orientée vers les aspects finances et contrats du FED;
- une assistance technique perlée orientée vers les questions de formation.

Un devis programme pluriannuel sera mis en œuvre afin de prendre en charge une partie du fonctionnement du service du FED et de la CSEPP du MEPD ou leur équivalent en cas de modification de l'organigramme. Ce devis programme permettra aussi de prendre en charge des opérations de visibilité et de communication sur de la coopération entre le Tchad et l'Union européenne.

Des contrats cadres pourront être utilisés pour organiser des opérations de communication ou de visibilité de la coopération Tchad – Union européenne.

Équipements: des appels d'offres d'équipements seront passés pour du matériel roulant, des équipements informatique (notamment l'interconnexion avec le dispositif de suivi de l'aide au développement) et du matériel de bureau.

5.8 Suivi des résultats et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité de projet). Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

5.9 Évaluation

Eu égard à la nature de l'action, il sera procédé à des évaluations à mi-parcours et finale de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants commandées par la Commission.

L'évaluation à mi-parcours sera réalisée pour résoudre des problèmes. L'évaluation finale sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques).

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins 1 mois avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord

avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu 2 marchés de services d'évaluation au titre d'un contrat-cadre au bout des années 2 et 3.

5.10 Audit

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, il sera conclu 4 marchés de services d'audit au titre d'un contrat-cadre à partir de la première année de mise en œuvre.

5.11 Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué dans la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

À titre indicatif, et sous réserve de confirmation, il sera conclu 3 contrats cadre de communication/visibilité en années 1, 2 et 3 de l'action.

6. CONDITIONS PRÉALABLES

S.O.

APPENDICE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans nécessiter la modification de la décision de financement. Quand il n'est pas possible de déterminer les produits d'une action durant la phase de formulation, des effets intermédiaires devraient être présentés et les produits définis au démarrage du programme et de ses composantes. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes) pour les indicateurs de produits et d'effets, s'il y a lieu, et pour suivre et rendre compte des résultats obtenus. Notez aussi que les indicateurs devraient être désagrégés par sexe quand il y a lieu.

	Chaîne des résultats	Indicateurs	valeurs de référence initiales	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses/Risques
Objectif global (impact)	Amélioration et renforcement de la coopération entre le Tchad et l'Union européenne.	1: un indicateur du PND sera retenu	Sera fixée au démarrage du projet	Celle du PND pour l'indicateur retenu.	1.1: rapport d'évaluation projets/pays 1.2: rapports PND 2017-2021 1.3: rapports de revues du PIN	Le projet se base sur la volonté exprimée d'une intégration entière et de l'appropriation du FED par le gouvernement ainsi que d'un engagement à mettre des agents nécessaires à disposition du service du FED (ou de son équivalent en cas de changement d'organigramme). Un important soutien aux agents du service du FED ou de son équivalent en cas de changement d'organigramme est indispensable pour

						rendre le service efficace et efficient dans la mise en œuvre du FED.
Objectifs Spécifiques (résultats) QS1	Contribuer à une mise en œuvre efficace et efficiente des financements du FED au Tchad, en corrélation avec les financements des autres bailleurs et les objectifs de développement durable du pays.	1.1: reste à liquider (annuel)		85 % de taux de consommation (budgétaire) des ressources disponibles dans le cadre du 11 ^e FED.	Rapports 1.1.1: des revues périodiques du PIN 1.1.2: financiers du PAON et des projets 1.1.3: de monitoring DCE 1.1.4: périodiques d'activités des projets y compris appui à l'ON 1.1.5: d'activités du service FED	Le gouvernement s'approprie du FED et s'engage à mettre à disposition de ses services des agents nécessaires.
		1.2: % de dépenses inéligibles sur l'ensemble des projets du 11 ^e FED	Sera fixée au démarrage du projet	Moins de 3 % de dépenses inéligibles.	1.2.1: rapports d'audit des projets du 11 ^e FED. 1.2.2: rapports d'activités du	Il y a une diminution de la mobilité du personnel. Le personnel est intégré dans les services de l'ON et a suivi les formations

					service FED	
		1.3: % des bailleurs référencés avec leurs projets dans la plateforme de gestion de l'aide logée au CSEPP.	0	Au moins 80 % des bailleurs sont référencés avec leurs projets	1.3.1: rapports de la CSEPP 1.3.2: extrait de la PGA	Le risque principal est un manque de volonté politique de s'engager dans la coordination de l'aide.
		1.4: % de projets ayant atteint leurs projets dans la plateforme de gestion de l'aide logée au CSEPP.		Au moins 80 %	Rapports CASON Rapports des projets Rapports d'évaluation	
Objectifs Spécifiques (résultats) QS2	Augmenter la visibilité de/ et la communication sur la coopération Tchad – Union européenne.	2.1 Nombre de visites par mois sur le site Web du service FED	0	100	2.1.1 Tracker sur le site web 2.2.2 Rapport du CASON	
		2.2 Nombre de citoyens tchadiens ayant demandé des informations/brochures/documents sur la coopération Tchad - UE	Sera fixé au démarrage du projet	Sera fixé au démarrage du projet	2.2.1: rapport du CASON	

	Chaîne des résultats	Indicateurs	valeurs initiales	cible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses/Risques
Résultat /Produit 1	R1 Les capacités institutionnelles et de fonctionnement du MEPD en matière de coopération entre le Tchad et l'UE sont renforcées et lui permettent d'assumer pleinement son rôle de maître d'ouvrage, par le pilotage stratégique, opérationnel et financier, en étroite collaboration avec les ministères techniques maîtres d'œuvre.	1.1.. 1.1.1 : un nombre suffisant d'agents du MEPD assument (efficacement) les fonctions de S/E des projets et programmes UE 1.1.2 : un nombre suffisant d'agents du MEPD assument (efficacement) les fonctions de FC 1.1.3 : Nombre de CP et niveau de participation aux comités de pilotage des projets.		1.1.1 : 5 1.1.2 : 6 1.1.3 :	Organigramme du MEPD Rapports d'évaluation du CASON Rapport ROM	Il y a un risque de réputation si le MEPD n'assume pas son rôle de maître d'ouvrage.

		R 1.2: % de ministères techniques maîtres d'œuvre disposant d'un point focal FED actif	Sera fixé au démarrage du projet	1.2.1: 100 % de ministères techniques concernés par le FED disposent d'un point focal FED. 1.2.2: 100 % des points focaux FED participe à toutes les réunions de suivi des projets (CSO + CP).	1.2.1: arrêtés de nomination 1.2.2: PV des réunions de CSO et de CP.	Le point focal pourrait ne pas être efficient.
		R 1.3: % des DAO et DAP respectant les délais prévus depuis la publication jusqu'à l'attribution.	Sera fixé au démarrage du projet	1.3.1 80 % des dossiers d'appels d'offres (DAO) et des dossiers d'appels à propositions (DAP) sont réalisés dans les délais prévus	1.3.1 Rapports de ROM 1.3.2. Rapports d'évaluation des projets 1.3.3. Rapports des projets	
		R 1.4: temps moyen entre la soumission de la première version des DPP et la signature par la dernière partie.	Sera fixé au démarrage du projet	1.4: 1 mois	1.4.1 Rapports de ROM 1.4.2. Rapports d'évaluation des projets 1.4.3. Rapports des projets	

Résultat /Produit 2	Les capacités du personnel des projets et programmes FED sont renforcées, pour une mise en œuvre efficace des projets et programmes	2.1.1 : <ul style="list-style-type: none"> • nombre d'agents identifiés • nombre d'agents formés • nombre des formations identifiées • nombre des formations réalisées • nombre des projets/programmes bénéficiaires des formations 	Sera fixé au démarrage du projet.	2.1.1: 80 % de réalisation du nombre de personnes jour de formation/renforcement prévu, par le plan de renforcement de capacité (Nombre de personnes jour reçu par le personnel / nombre de personnes jours prévu)	Rapports de ROM	Un important soutien au personnel des projets et programmes FED est indispensable pour rendre le service efficace et efficient dans la mise en œuvre du FED
		2.2: pourcentage des projets terminés qui sont clôturés.	Sera fixé au démarrage du projet.	2.1.2: Le % est amélioré de 30 %	Rapports de CASON Rapports Audits Rapports de ROM	Le personnel de l'administration tchadienne est démotivé par cette tâche fastidieuse.
		2.3: niveau de maîtrise des procédures financières et contractuelles mesuré par un questionnaire à élaborer avec l'AT et la délégation.	Sera fixé au démarrage du projet quand le questionnaire est élaboré.	2.2.2: 80 % des personnels du service FED répondent correctement au questionnaire.	Rapports du CASON	

Résultat /Produit 3	Le dispositif de suivi/évaluation du FED est intégré avec celui du plan national de développement.	1.3.1: le système de suivi-évaluation est bien compris et intégré dans le système national du PND dans un texte	Le PND n'as pas système de suivi/évaluation.	1.3.1: 100 %	1.3.1 Rapport de mise en œuvre de projets 1.3.2 Rapport d'audits 1.3.1 Évaluation à mi-parcours	Le PND continue d'être un texte sans opérationnalisation.
Résultat /Produit 4	La visibilité et la communication sur la coopération Tchad – Union européenne sont renforcées.	4.1 : nombre de documents de communication pertinants sur la coopération Tchad – UE produits par les services de l'ON, disponibles et facilement accessibles au public.	1 brochure sur la coopération Tchad-UE	4.1.1: 4 bulletins d'informations par an. 4.1.2: au moins un documentaire tous les 2 ans. 4.1.3: au moins une émission radio diffusée par an. 4.1.4: un portail public FED sur le site du MEPD	4.1.1 Les bulletins 4.1.2 Les enregistrements des documentaires 4.1.3 Les enregistrements des émissions 4.1.4 Site internet	
		4.2: nombre de revues du portefeuille FED 4.3: % de projets ayant des supports de visibilité 4.4: Le nombre de visite sur les sites et la base de données 4.5: deux évènements networking des	0	4.2: Une revue par an 4.3: 100 %	4.2.1 : rapports des revues annuelles 4.2.2 : rapports annuels d'activités 4.4 : la base de données 4.5 : rapports périodiques des projets	

		fonctionnaires pour présenter le travail de la coopération Tchad-Union européenne mesuré par le nombre d'assistance.				
--	--	--	--	--	--	--

Activités du Résultat 1 (produits)	
	Activité 1.1: mise en œuvre du nouvel ensemble ON (service FED, MT et points focaux).
	Activité 1.2: pilotage de la mise en œuvre du PIN.
	Activité 1.3: tenue régulière des réunions (CST, CSO, CP, revenus annuelles).
	Activité 1.4: renforcement de l'interface ON-MT et responsabilité opérationnelle de ces derniers.
Activités du Résultat 2 (produits)	
	Activité 2.1: identification des besoins en formation thématique, managériale et personnelle, et élaboration d'un plan de formation mis à jour annuellement.
	Activité 2.2: mise en œuvre des formations thématiques, managériales et personnelles.
	Activité 2.3: organisation et financement ou facilitation des formations pour le personnel du MEPD, CASON et ministères techniques (coaching).
	Activité 1.4: mise en place d'un système d'évaluation des formations et de leur impact, et intégration des formations dans la gestion des ressources humaines (RH).
Activités du Résultat 3 (produits)	
	Activité 3.1: intégration et consolidation des procédures et mécanisme de suivi-évaluation du CASON et du plan national de développement.
	Activité 3.2: revus des indicateurs.
	Activité 3.3 : organisations et suivi des projets par la section suivi-évaluation du service FED et le CSEPP du MEPD.

Activités du Résultat 4 (produits)	
	<p>Activité 4.1: revue mensuelle et trimestrielle de suivi des projets et programmes nationaux.</p> <p>Activité 4.2: revue des portefeuilles du FED.</p> <p>Activité 4.3: organisations de journées portes ouvertes.</p>