

REPUBLIQUE DU TCHAD

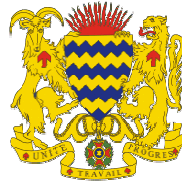
-----  
CONSEIL MILITAIRE DE TRANSITION

-----  
PRESIDENCE DU CONSEIL

-----  
PRIMATURE

-----  
MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA PECHE  
ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

-----  
PROGRAMME D'APPUI À LA GESTION CONCERTÉE DES  
AIRES PROTÉGÉES ET ÉCOSYSTÈMES FRAGILES DU  
TCHAD (APEF)



UNITE - TRAVAIL - PROGRES  
-----

**RAPPORT DE MISSION DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET RÉÉALISATIONS DE  
L'OPÉRATEUR UICN ET SES CODEMADEURS**



## I. Introduction

Du 31 octobre au 06 décembre 2021, s'est déroulée une mission de suivi des activités et réalisations du consortium UICN. Cette mission a été diligentée conjointement par la Coordination Nationale du programme APEF, le Service FED de l'Ordonnateur National (ON) du FED, la Délégation de l'Union européenne (DUE) et la Direction de la Faune et des Aires Protégées (DFAP) du Ministère de l'Environnement, de la Pêche et du Développement Durable (MEPDD) pour étayer les différents partenaires sur le niveau de la mise en œuvre du projet « Appui au développement et à la mise en œuvre d'un modèle concerté et intégré de conservation du Grand Écosystème Fonctionnel de Zakouma (GEFZ) ». Ce projet a été lancé suite au contrat entre le Gouvernement du Tchad, l'UE et le Consortium UICN (n° FED-2020-416-197) et est mis en œuvre dans les Provinces du Guéra, du Salamat et du Moyen Chari ; sous-espace Grand Écosystème fonctionnel de Zakouma par l'UICN en collaboration avec ses partenaires ADES, SAHEL-ECODEV, MOUSTAGBAL et ADOP, en synergie avec les interventions d'African Parks Network (APN), et les autres initiatives autour et dans cet espace ».

Le Projet a pour objectif de promouvoir le développement d'un modèle intégré et concerté de gestion du GEFZ pour le bien-être des populations. Sur le long terme, l'action devrait déboucher sur : (i) des modèles aboutis de gestion concertée des espaces partagés entre la faune sauvage, les éleveurs transhumants et les agro-pasteurs, et la réduction des conflits territoriaux sur les ressources naturelles ; (ii) des actions innovantes dans la gestion et la valorisation partagée des ressources naturelles au bénéfice des populations locales, et à l'amélioration des conditions de vie des jeunes par la création d'emplois dans les zones ciblées et la lutte contre l'exode rural.

Le contrat de subvention a été signé entre le Gouvernement du Tchad, l'UE et l'UICN le 13 juillet 2020 et la mise en œuvre devrait suivre le jour de la signature. Malheureusement, tous les partenaires ont constaté un an après cette signature, une faible avancée des activités sur le terrain. Malgré des rappels à l'ordre à plusieurs reprises par l'Ordonnateur National du FED, le constat reste sans grande amélioration. C'est ainsi que deux lettres de mises en demeure ont été adressées à UICN. Ensuite, une réunion de travail et de clarification regroupant la DUE, le service FED, la CN du programme APEF et une délégation de l'UICN conduite par son directeur régional s'est tenue le 12 octobre 2021 à Ndjamena. Après cette réunion, et afin de mieux appréhender la situation sur le terrain, une mission conjointe composée de la DFAP du MEPDD, de la CN APEF, de la DUE et du Service FED de l'ON a été diligentée.

## II. Objectif général de la mission

L'objectif est de suivre et d'apprécier les différentes activités et réalisations de l'opérateur UICN et ses codemandeurs dans le GEFZ.

Spécifiquement il s'agit de :

- ☞ Faire l'état de lieu des réalisations des activités du projet sur la base des rapports disponibles et les échanges sur terrain ;
- ☞ Echanger avec les autorités administratives et traditionnelles, les services déconcentrés concernés de l'Etat et l'équipe de l'UICN et ses codemandeurs afin de mesurer les degrés de leur relation avec le projet ;
- ☞ Visiter certaines réalisations et discuter avec les bénéficiaires finaux.

## III. Résultats attendus de la mission

- ✓ Le bilan des réalisations des activités du consortium UICN et la situation financière des consommations du budget ont été faits ;
- ✓ Les autorités administratives et traditionnelles, les services déconcentrés concernés de l'Etat et l'équipe de l'UICN et ses codemandeurs ont été rencontrés afin de mesurer les degrés de leur relation avec le projet ;
- ✓ Certaines réalisations ont été visitées et les avis des bénéficiaires finaux ont été recueillis ;
- ✓ Un rapport de mission est soumis aux différents partenaires avec des propositions de pistes de prises de décision.

La mission s'est déroulée sur la base d'une méthodologie qui consistait à rencontrer les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre, ainsi que les bénéficiaires dudit projet. Ces échanges avaient pour but de faire un état de la mise en œuvre, d'apprécier les relations établies entre le projet et les différents acteurs de la zone d'intervention, de lister les difficultés liées de toute nature susceptibles d'affecter les résultats du projet, et suggérer des orientations et formuler des recommandations en vue d'améliorer le mode opératoire.

Pour ce rapport, nous allons faire le résumé des différentes rencontres avec les autorités administratives, traditionnelles et les bénéficiaires par province. Ensuite, nous allons étaler les résultats des différentes rencontres entre les codemandeurs et l'équipe technique de l'UICN. Pour finir, formuler quelques recommandations dans la perspective d'orienter les décideurs de la suite à donner.

#### **IV. Déroulement des travaux**

La mission a quitté N'Djamena le 31 octobre 2021, est arrivée dans l'après-midi à Mongo. Elle a aussitôt rencontré le chargé provincial de suivi et coordination (CPSC) du programme APEF. Un briefing sur l'objectif de la mission lui a été fait par le coordonnateur du programme APEF. Le CPSC/APEF du Guéra a saisi l'occasion pour faire un compte rendu des missions qu'il a effectué dans le département de Garada pour le suivi de la mise en œuvre des activités des opérateurs UICN et APN.

Puis, l'équipe de la mission a effectué une descente dans les locaux de l'ONG Moustagbal (Codemandeur) pour échanger avec les responsables de cette ONG. Après une brève présentation de l'objectif de la mission par le coordonnateur du programme APEF et le mot de bienvenue du Directeur Général de Moustagbal, le Chargé de programme des activités de Moustagbal a fait un résumé de la mise en œuvre de leurs activités et des difficultés rencontrées aux membres de la mission.

#### **1. Rencontres dans la province du Salamat**

##### **Echange avec les autorités administratives**

Le 01 novembre 2021, la mission a échangé avec le Secrétaire Général de la Province (SGP) du Salamat, puis avec le Préfet du Département de Bahr-Azoum entouré du Sous-Préfet rural d'Am-timan et du Maire de ville d'Am-timan, ensuite elle a rencontré le SG du département d'Aboudeia avec le Sous-préfet et le maire. Il ressort de ces échanges que les autorités administratives sont impliquées dès le lancement de ce projet et de bout en bout. Elles ont affiché leur volonté à accompagner et suivre la mise en œuvre de ce projet au bénéfice de la population. Malheureusement, elles déplorent le fait qu'aucun impact n'est ressenti encore sur le terrain. C'est ainsi qu'elles ont remercié les membres de la mission d'avoir fait le déplacement car leur présence va non seulement améliorer la mise en œuvre à travers les orientations et conseils mais aussi donner une énergie nouvelle à l'équipe de terrain afin de booster les activités.

En tant que président du CDA et président du comité paritaire de la mise en place des subventions AGR, le Préfet du département de Bahr-Azoum a profité de l'occasion pour faire un plaidoyer sur le manque d'eau potable dans la Sous-préfecture de Mouraye. Pour le SG du département d'Aboudeia, les exigences des populations autour du corridor Nord nécessitent d'être prises en compte par le projet car beaucoup des gens ont perdu leurs champs et il est très difficile avec l'incompréhension autour de la loi 14/2008 pour défricher un nouveau champ.

Les autorités administratives n'ont pas perdu de vue le conflit homme-faune qui causent d'énormes pertes (vies humaines, cultures et animaux domestiques). Les buffles, les phacochères et les hyènes font de la misère à la population sans aucune compensation donc elles plaident pour des actions d'atténuation soient envisagées.

##### **Echange avec les autorités traditionnelles**

La mission a échangé avec le chef de canton Salamat 1 et le représentant du chef de canton Salamat 2 à Am-Timan, et les représentants des six chefs de canton (Wouled Rachid, Torom, Arab Rachid, Iyalnas, Autochtone et Rachid Amdagache) dans le département d'Aboudeia à Aboudeia. Pour eux, le projet les a mis au cœur de la mise en œuvre

en les informant et les associant régulièrement dans les activités de sensibilisation, de formation et même dans le choix des groupements bénéficiaires des AGR. Néanmoins, ils demandent au projet de revoir sa planification en privilégiant les villages inaccessibles pendant les saisons de pluies et d'accélérer les activités pour rattraper le retard.

Ils ont aussi plaidé pour i) le problème de recrutement des jeunes de la localité dans les projets : Pour ces derniers, il faut donner la chance aux jeunes pour certains postes qui ne nécessitent pas une technicité avérée comme l'animation et ii) il a été soulevé aussi le retard dans la délocalisation de 488 hectares des champs du village Kiéké hors des limites du Parc National de Zakouma (PNZ) : pour eux, c'est un dossier qu'il faut rapidement entériner mais l'opérateur APN qui a fait des promesses à la population pour les aider à aménager un nouveau site n'a pas jusqu'à ce jour démarré avec les activités. Les autorités traditionnelles n'ont pas également perdu de vue le conflit homme-faune qui causent d'énormes dégâts tant humain que matériels. Selon eux, comment peut-on comprendre que les animaux sauvages sont plus importants que la vie humaine.

Par rapport au balisage du corridor, ils réintègrent leur préoccupation selon laquelle, un plan d'accompagnement doit être mis en place le plutôt possible pour soulager les populations touchées.

#### **Echange avec la fédération des éleveurs et l'Association des villages de la zone périphérique (AVIZOP)**

Partenaires fiables de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles, la Fédération des éleveurs et l'AVIZOP ont été associées dès le lancement du projet. Elles sont actuellement consultées pour l'identification des ferricks et des leaders nomades pour l'élaboration des futures conventions pour la gestion des couloirs et des terres mais aussi le financement des AGR, des microprojets, les sensibilisations sur la libération des couloirs biologique/transhumance et la gestion des conflits autour des ressources naturelles.

Elles demandent au projet de poursuivre sa collaboration et la consultation des communautés mais aussi d'accélérer la mise en œuvre des activités et respecter la programmation pour faire le maximum en saison sèche.

Par ailleurs, la Fédération des éleveurs déplore le fait qu'elle ne participe pas au Conseil de Gouvernance alors qu'elle est un acteur clé dans le développement du PNZ.

#### **Echange avec les bénéficiaires dans les villages Darasna et Agrap**

La mission est allée à la rencontre de la population touchée par le corridor Nord dans les villages Agrap et Darasna. Population qui estime que le couloir de migration nord (CMN) est trop large et déplorent le faible dialogue avec APN sur le consensus ayant débouché au balisage du corridor (matérialisation sans le consensus de la population, message confus sur la délocalisation des champs de culture, peu de sensibilisation sur la reconnaissance des limites du couloir) par APN et les autorités locales. Elle est rapprochée par UICN en retenant dans ces deux villages six groupements pour les accompagner dans les activités génératrices de revenu (AGR) sur les produits agroalimentaires.

Concernant la délocalisation des champs du CMN, à première vue, les villageois veulent être dédommagés financièrement mais après échange, une compensation sous forme d'appui/microprojet reste possible. Néanmoins, ils demandent qu'un compromis soit trouvé entre eux et les deux opérateurs (APN et UICN) à travers un dialogue franc.

Ils ont soulevé aussi le problème de conflit homme-faune qui endeuille quelques familles à la périphérie des AP, le besoin d'accompagnement en eau potable, l'exploitation du bambou, la valorisation de la gomme arabique, de tamarin et amendes du savonnier.

## **2. Rencontres dans la province du Guéra**

#### **Echange avec les autorités administratives**

La rencontre avec les deux Préfets des Départements de Bahr Siniaka (Chinguil), de Garada (Melfi) et des membres des Comités Départementaux d'Action (CDA) de de Bahr Siniaka et de Garada s'est déroulée à Mongo en marge d'un atelier organisé par Moustagbal. Selon le Préfet de Barh Siniaka, rien n'a été fait dans son département, il faut une collaboration de plus en plus étroite avec les autorités locales et les communautés riveraines. APN doit revoir son

approche de concertation et du dialogue intersectoriel (choix des sites de construction des écoles dans Départements de Bahr Siniaka a été fait avec l'inspecteur départemental de l'éducation de Garada). Quant au Préfet de Garada, il faut impliquer beaucoup plus la population dans les activités, prises de décisions, faire participer les autorités dans le recrutement du personnel et penser à l'éducation des nomades/villageois.

Pour les membres du CDA de Bahr Siniaka, il n'y a pas de collaboration directe avec APN, les comptes rendus des activités se font entre APN et le CPA alors que l'ONG est redevable devant le CDA de Barh Siniaka. Dorénavant, il faut inviter APN et UICN à remettre au CDA les plans de travail annuel des subventions.

### **Echange avec les autorités traditionnelles du département de Garada**

Dans le département de Garada, la mission a été reçue par les deux chefs de cantons (Melfi et Baraine). Les deux chefs ont confirmé comme les autres chefs rencontrés dans la province du Salamat que le consortium qui intervient à travers l'ONG Moustagbal les a impliqués depuis le lancement jusqu'à présent. Ils se disent prêts et disposés à accompagner le projet vers les objectifs assignés. Ils se disent aussi confiants que rien n'est perdu d'avance par rapport au retard encouru mais demandent au projet d'intensifier les activités pour rattraper le retard. Ils ont aussi privilégié certaines filières comme le miel, le karité (Daguella), l'arachide, l'artisanat local, etc. qui peuvent être valorisées le plus rapidement possible.

### **3. Rencontre avec le consortium UICN**

Des échanges très pointus ont eu lieu séparément entre les différents codemandeurs et l'équipe technique de la coordination du projet UICN. Les différents responsables des ONG/codemandeurs et le chef de projet UICN ont présenté le bilan de la mise en œuvre (fiche de bilan de chaque ONG en **annexe 1**).

Après plusieurs jours d'échange, il ressort les constats suivants :

1. La confirmation par les codemandeurs du retard accusé dans la signature des conventions de collaboration avec le chef de file du consortium engendrant une inertie dans le démarrage des activités d'environ 6 mois (13 juillet 2020 date de signature avec l'ON FED alors que c'est le 29 décembre 2020 qu'a eu lieu la signature des conventions avec les codemandeurs), le paiement par UICN de la 1<sup>ère</sup> tranche aux codemandeurs (entre le 5 et 10 février 2021) et l'opérationnalisation de toutes les équipes du projet qu'à partir du mars 2021, donc 3 mois d'activités sur terrain ayant conduit à des modifications importantes de la planification annuelle dont les mesures correctives s'imposent;
2. L'insuffisance de communication entre UICN et les membres du consortium sur l'évolution de la mise en œuvre (recrutement du personnel de coordination du projet, suivi évaluation, coordination), le retard dans l'acquisition des moyens roulants (véhicules et motos) et l'inaccessibilité de la zone d'intervention à cause de la saison des pluies (à rappeler que l'ensemble de la zone d'intervention se trouve dans des plaines inondables) ;
3. Le retard dans la réalisation de certaines études prévues et qui doivent déclencher la suite de la mise en œuvre des activités ;
4. Le nombre important d'études dont la pertinence reste à justifier, l'utilisation des résultats restent à démontrer. les liens avec les études prévues par la coordination APEF/AGRECO restent à établir.
5. La stratégie d'intervention est peu adaptée au contexte particulier de la zone, les multitudes d'activités prévues entraîne de dispersion d'efforts et la faible coordination des activités sur terrain ont été les causes majeures de la lenteur de mise en œuvre.
6. La lourdeur de la procédure interne de l'UICN, avis de non objection (ANO) lente, faible niveau de coordination des animateurs de terrain, ainsi que peu d'effort de coaching (une seule réunion est tenue avec les unités techniques alors qu'il est prévu d'organiser ces réunions chaque 45 jours) et l'absence d'autonomie du Chef de projet dans la prise des décisions pour les missions dans la zone du projet car toutes les instructions doivent venir de Yaoundé ;
7. Le faible encadrement de l'équipe opérationnelle cela est dû à la lourdeur de la procédure ;

8. Le non-respect de certains engagements initiaux relatifs à l'affectation des animateurs entre les membres du consortium chargés de l'exécution sur le terrain et UICN chargé de la coordination.
9. Les événements politiques (période électorale mars – avril 2021), le décès tragique du Maréchal du Tchad, Président de la République et les conflits intercommunautaires sanglants dans la province du Salamat ont conduit à un ralentissement des missions de l'équipe opérationnelle sur le terrain ;
10. La non prise en compte de certains aspects dans le fonctionnement des membres du consortium des ressources : location de bureau et énergie électrique pour certains et rien pour d'autres ;
11. La période de reporting et de suivi budgétaire très contraignante pour le comptable de l'UICN ;
12. Le retard dans le recrutement du personnel (toutes les équipes du projet n'ont été opérationnelles qu'en mars 2021, donc trois (3) mois d'activités sur terrain) et la démission du chargé de suivi évaluation;
13. L'organigramme trop évasif entraînant la confusion de rôle entre les points focaux et les membres de l'UT laissant les animateurs sans superviseur direct;
14. Le double rôle du coordonnateur de Sahel Ecodev en tant que responsable de l'ONG codemandeur et assistant technique biologiste en plein temps dans l'unité technique.

#### **4. Gestion financière**

L'UICN utilise un logiciel comptable mais les codemandeurs utilisent Excel pour les imputations comptables. Cependant, le comptable de l'UICN oriente régulièrement les comptables des codemandeurs puis supervise et contrôle trimestriellement toutes les pièces comptables lors du rapport. Le taux de consommation budgétaire est de 35%. Ci-dessous le taux d'exécution budgétaire détaillé des membres du consortium.

<b>Dates de versement de la 1<sup>ère</sup> tranche</b>	<b>Nom de la structure</b>	<b>Montant reçu</b>	<b>Montant engagé</b>	<b>Montant dépensé</b>	<b>Taux d'exécution</b>
	UICN	465 962 991	7 728 825	191 394 824	43%
09/02/2021	Sahel Ecodev	118 451 400	32 871 994	15 024 700	40%
	ADOP	45 798 698	0	26 989 035	59%
	ADES	136 086 690	-	24 556 030	18%
10/02/2020	Moustagbal	95 376 804		29 440 130	31%

#### **15. Collaboration**

Les deux opérateurs (APN et UICN) entretiennent de très bonnes relations. Ils collaborent en s'informant et se partageant mutuellement les informations sur le déroulement ou la participation de certaines activités. Sur le terrain, les animateurs se côtoient en suivant les différentes activités conjointement. Cette stratégie permettra aux deux opérateurs d'avoir une synergie dans la mise en œuvre de leurs actions.

#### **V. Conclusion**

La mission effectuée du 31 octobre au 06 novembre dans la zone d'intervention du projet (Province du Salamat et du Guéra) a permis aux membres de la mission de constater ce qui suit :

- ☞ Les activités d'UICN et de ses codemandeurs sur le terrain n'ont pu démarrer qu'en mars 2021 à cause des tractations dans la signature des conventions internes avec le chef de file UICN (29 décembre 2020) mais aussi de versement tardif de la 1<sup>ère</sup> tranche des fonds (février 2021) et le retard dans le déploiement de l'ensemble des équipes sur terrain (mars 2021) ;
- ☞ Les équipes des codemandeurs ont un bon niveau technique, opérationnelles sur terrain, maîtrisent bien leur contexte et le milieu, collaborent avec les autres projets (APN, PARSAT et PASTOR) qui sont des atouts certains pour atteindre la vitesse de croisière ;

- ☞ L'implication et la participation des autorités locales et des bénéficiaires à tous les niveaux montrent la volonté du consortium à déblayer les imperfections et incompréhensions autour de la mise en œuvre des activités ;
- ☞ La nouvelle stratégie développée prouve à suffisance la volonté affichée de l'Unité Technique (UT) de gestion du projet à booster les taux de réalisation pour le semestre à venir.

Au vue des points ci-haut cités, les membres de la mission jugent opportun de donner la chance au consortium UICN de prouver sa bonne volonté et ses capacités à apporter des améliorations importantes dans une brève échéance d'ici la fin de l'année (31/12/2021). Tout de même, ils formulent quelques recommandations pour permettre aux responsables du consortium de les mettre en pratique très rapidement afin de corriger les ratés et les incohérences. Au cas où le consortium ne serait pas proactif comme d'habitude et crée une situation d'impasse avec un risque élevé pour les résultats du projet, une décision appropriée de l'Ordonnateur National du FED sera sollicitée.

## **VI. Recommandations**

De ce qui précède, la mission recommande ce qui suit :

### **Au consortium UICN**

1. Faire la relecture du projet pour recadrer certaines activités en fonction de la réalité de l'heure : i) reformuler la stratégie de mise en œuvre en définissant l'approche développement local/communautaire (DLC) qui se base sur la valorisation économique des ressources naturelles, intervenir sur des activités néfastes à l'environnement pour inverser la tendance et identifier/appuyer significativement les niches porteuses d'AGR ; ii) recadrer et revoir les activités pour se concentrer sur l'essentiel afin d'avoir d'impacts tangibles sur terrain ; cette analyse pourrait se baser sur votre présence d'une année sur terrain et des diagnostics existants auprès d'APN/autres partenaires ; iii) élaborer le plan de contingence qui sera considéré comme mesures correctives des retards constatées sur la base des activités révisées ; si nécessaire, il serait envisageable de mobiliser les services déconcentrés de l'Etat notamment l'ANADER et signer également des contrats de prestation (soutènements) et recentrer certaines activités (modification géographique des codemandeurs) iv) Revoir les pléthores des études dont la pertinence reste à justifier, l'utilisation des résultats restent à démontrer et les liens avec les autres études prévues par la coordination APEF/AGRECO restent à établir;
2. Mobiliser immédiatement une mission de backstopping pour appuyer la coordination UICN afin de booster l'équipe du consortium ;
3. Accorder plus d'autonomie au chef de projet pour la prise de certaines décisions opérationnelles afin de faciliter la mise en œuvre des activités ;
4. Accentuer la mobilité de l'équipe de la coordination du projet dans l'ensemble de la zone d'intervention du projet pour une meilleure coordination et exécution de la planification trimestrielle ;
5. Organiser régulièrement les réunions de planification et revoir la répartition et l'utilisation des ressources humaines, des équipements et du fonctionnement du bureau afin d'optimiser les ressources disponibles ;
6. Renforcer les capacités des membres de l'équipe opérationnelle et des points focaux du consortium pour une meilleure appropriation de la nouvelle stratégie définie et appuyer les animateurs par des coachings réguliers.
7. Réviser l'organigramme de l'équipe du projet en tenant compte des animateurs comme membres de l'équipe du projet.
8. Clarifier le rôle du coordonnateur de Sahel Ecodev avec son poste en plein temps d'AT/biologiste pour éviter les inéligibles.

### **A APN et UICN**

9. Organiser dans le plus bref délai (avant la fin décembre 2021) des rencontres entre la population en périphérie du corridor Nord, pour confirmer les bornes matérialisées, trouver un consensus concret sur la délocalisation des champs et proposer des mesures d'accompagnement pour atténuer les effets indésirables du corridor , sur

la base des objectifs du plan d'utilisation des terres (PUT) du GEFZ pour une collaboration apaisée avec les communautés.

**Aux Chargés Provinciaux de Suivi et Coordination (CPSC) APEF**

10. Assurer la coordination et le suivi régulier dans le GEFZ et participer aux activités importantes mises en œuvre par les opérateurs.

Fait à N'Djamena 11 Novembre 2021