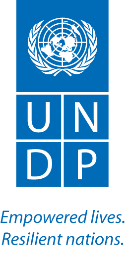
**** 

**Équipe d’évaluation**

**Issaka NOMBRE**, Consultant International, Chef de mission

**M. KELLY KODE Hugues**, Consultant national

***Janvier 2023***

**Document final**

**EVALUATION DE LA PHASE I DU PROJET FACILITE REGIONALE DE STABILISATION DU BASSIN DU LAC TCHAD/FENETRE NATIONALE DU TCHAD**

**TABLE DES MATIERES**

[ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS 2](#_Toc127134968)

[LISTE DES TABLEAUX 3](#_Toc127134969)

[LISTE DES FIGURES, ENCADRÉS ET SCHÉMAS 3](#_Toc127134970)

[RÉSUMÉ ANALYTIQUE 4](#_Toc127134971)

[INTRODUCTION 9](#_Toc127134972)

[1.1 Historique et Contexte 9](#_Toc127134973)

[1.2 Description de l’intervention 10](#_Toc127134974)

[1.3 Concept de la stabilisation pour le PNUD 11](#_Toc127134975)

[1.4 Nature de l’intervention 11](#_Toc127134976)

[1.5 Rapidité de réponse 12](#_Toc127134977)

[1.6 Théorie du changement 13](#_Toc127134978)

[II. ÉTENDUE DE L’ÉVALUATION ET APPROCHE METHODOLOGIQUE 14](#_Toc127134979)

[2.1 Étendue de l’évaluation 14](#_Toc127134980)

[2.2 Approche et méthodes d’évaluation 14](#_Toc127134981)

[2.2.1 Conception et conduite de l’évaluation 14](#_Toc127134982)

[2.2.2 Critères d'évaluation et questions clés 15](#_Toc127134983)

[2.2.3 Ciblage et échantillonnage 16](#_Toc127134984)

[2.2.4 Mitigation des risques et limites de l'évaluation 17](#_Toc127134985)

[III. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L’EVALUATION 18](#_Toc127134986)

[3.1 Pertinence du projet 18](#_Toc127134987)

[3.2 Efficacité du projet 22](#_Toc127134988)

[3.3 Efficience du projet 34](#_Toc127134989)

[3.4 Durabilité du projet 43](#_Toc127134990)

[3.5 Thèmes transversaux 45](#_Toc127134991)

[IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 51](#_Toc127134992)

[4.1 Discussions et conclusions 51](#_Toc127134993)

[4.2 Recommandations 53](#_Toc127134994)

[4.3 Bonnes pratiques et enseignements tirés 55](#_Toc127134995)

[ANNEXES 57](#_Toc127134996)

[Annexe 1 : Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités 57](#_Toc127134997)

[Annexe 2 : Liste des documents consultés 67](#_Toc127134998)

[Annexe 3 : Cadre des résultats du projet 68](#_Toc127134999)

[Annexe 4 : Cadre de suivi révisé du projet 70](#_Toc127135000)

[Annexe 5 : Terme de référence de la mission 73](#_Toc127135001)

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AG | : | Assemblée générale |
| AGIR | : | Alliance Globale pour l’Initiative Résilience |
| AGR | : | Activités Génératrices de Revenus |
| CBLT | : | Commission du Bassin du Lac-Tchad |
| CPD | : | Cadre de Coopération Pays |
| CPA |  | Comité d’Action Provincial |
| FDS | : | Forces de Défense et de Sécurité |
| FNS | : | Fenêtre nationale de stabilisation |
| GNUE | : | Groupe des Nations Unies pour les Évaluations |
| HRP | : | Plans de Réponse Humanitaire |
| MEPDCI | : | Ministre de l’Économie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale |
| ONU-SWAP | : | Plan d’action à l’échelle du Système des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes |
| ODD | : | Objectifs de Développement Durables |
| OMD | : | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| PAC |  | Plan d’Action Conjoint |
| PAT |  | Plan d’Action Territoriall |
| PND |  | Plan National de Développement |
| PNUD | : | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PTA |  | Plan de Travail Annuel |
| PTF | : | Partenaires Techniques et Financiers |
| RSS | : | Stratégie de Stabilisation du Lac-Tchad |
| SAS | : | Sondage Aléatoire Simple |
| SNU | : | Système des Nations unies |
| SINUS | : | Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel |
| TIC | : | Technologies de l'Information et de la Communication |
| UNDAF | : | Plan Cadre des Nations Unies d’Assistance au Développement |
| VNU | : | Volontaire des Nations Unies |

# LISTE DES TABLEAUX

[Tableau 1 : Critères d’évaluation et questions clés 15](#_Toc127135043)

[Tableau 2 : Alignement des activités de la FNS et la RSS 18](#_Toc127135044)

[Tableau 3 : Indicateurs de produits prévus et réalisés 24](#_Toc127135045)

[Tableau 4 : Situation des groupements bénéficiaires de cash inconditionnels - Koulkimé 4](#_Toc127135046)

[Tableau 5 : Épargnes réalisées par les groupements de pêche bénéficiaires de Ngalamia 4](#_Toc127135047)

[Tableau 6 : Budget mobilisé et exécuté en 2020 et 2021 0](#_Toc127135048)

[Tableau 7 : Budgets exécutés par rubrique de 2020 à 2021 1](#_Toc127135049)

[Tableau 8 : Représentativité des femmes dans les bureaux des comités de stabilisation 9](#_Toc127135050)

[Tableau 9 : Représentativité des femmes lors des sessions de formation et de sensibilisation 10](#_Toc127135051)

[Tableau 10 : Représentativité des femmes par types d’appuis en moyens de subsistance et par localité 10](#_Toc127135052)

[Tableau 11 : Représentativité des jeunes par type d’appuis de moyens de subsistance et selon la localité 11](#_Toc127135053)

[Tableau 12 : Recommandations par composante 17](#_Toc127135054)

# LISTE DES FIGURES, ENCADRÉS ET SCHÉMAS

[Encadre 2 26](#_Toc121819014)

[Encadre 3 27](#_Toc121819015)

[Encadre 4 1](#_Toc121819016)

[Encadre 5 2](#_Toc121819017)

[Encadre 6 7](#_Toc121819018)

[Graphique 1 : Organigramme global initial et réalisé de la FNS 4](#_Toc121819059)

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La Fenêtre nationale de stabilisation (FNS) du Tchad est mise en œuvre suivant l’approche Projet dans douze (12) localités des deux (02) Provinces cibles. Elle vise à restaurer l’autorité et la légitimité de l’Etat dans les localités et auprès des communautés cibles. Pour atteindre cet objectif stratégique, trois (03) résultats intermédiaires sont attendus à travers trois objectifs spécifiques ou produits immédiats que le projet doit réaliser sur le terrain :

* Résultat 01 : La sécurité et le bien-être (safety) communautaire sont améliorés ;
* Résultat 02 : Les infrastructures essentielles et les services de base sont fonctionnels ;
* Résultat 03 : Les moyens de subsistance sont disponibles ;

Dans le cadre de la présente mission, l’exercice est d’évaluer de manière indépendante la phase 1 du projet de la FNS-Tchad, mise en œuvre de janvier 2020 à décembre 2021 dans quatre (04) localités cibles. De manière spécifique, il s’est agi de :

* Analyser les changements induits par le projet aux regards des indicateurs ;
* Analyser les progrès en lien avec la théorie de changement ;
* Apprécier les processus de mise en œuvre du projet ;
* Analyser la cohérence du projet avec les politiques nationales ;

En tant que processus d’apprentissage et de prise de décision, le champ de l’évaluation à couvert tout le cycle de gestion du projet, notamment sa conception (processus de formulation, théorie du changement, résultats), le ciblage des bénéficiaires et des zones d’intervention, les mécanismes de coordination, les stratégies de mise en œuvre et de suivi, les mécanismes d’implication du Gouvernement et des communautés, le partenariat avec les autres parties prenantes, la pérennisation des réalisations et le rapportage.

L’évaluation a été réalisée sur la base d'une approche participative, consultative et inclusive, et cela en conformité avec les normes et standards du GNUE pour les évaluations. Elle a pris en compte les orientations sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes selon le GNUE et les indicateurs de performance de l'évaluation de l'ONU-SWAP.

La méthode d’évaluation a combiné des approches quantitatives[[1]](#footnote-1) et qualitatives[[2]](#footnote-2) de recherche, incluant une revue documentaire, des entretiens (individuels et focus de groupe) avec les personnes ressources clés, et des observations directes. Pour chaque type d’entretien, des outils de collecte spécifiques, en l’occurrence les guides d’entretien individuel et les guides d’entretien de groupe (**Confère Annexes**) ont étés produits.

Les critères et questions clés d’évaluation ont été élaborés suivant une approche participative sur la base des TDRs et en étroite collaboration avec le groupe de référence. Ils ont fait l’objet de plusieurs échanges en plénière lors de l’atelier de cadrage.

Dans le cadre du ciblage, pour le volet qualitatif, les parties prenantes pertinentes du Projet ont été ciblées à N’Djamena et dans les zones d’intervention du projet. Le principe de saturation d’informations a été considéré. En plus des entretiens qualitatifs, une enquête auprès des ménages a été conduite. Au total 372 ménages échantillons ont été retenus sur la base d’un Sondage Aléatoire Simple (SAS) de la population mère de 2 255 ménages des villages/sites bénéficiaires du projet.

Plusieurs difficultés ont affecté le bon déroulement de la mission sans pour autant l’avoir entraver significativement, des mesures de mitigation ayant été adaptées à chaque situation. Il s’agit principalement de, (1) l’indisponibilité de certains acteurs au niveau des zones d’intervention du projet et à N’Djamena ; (2) l’inaccessibilité du village de Ngalamia situé dans une zone sécuritaire rouge ; (3) la mobilité du personnel du projet pendant la phase opérationnelle de l’évaluation et (4) le déroulement de l’évaluation après le démarrage de la seconde phase du projet.

Pour ce qui est des limites, l’évaluation étant un processus d’examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats, elle arrive très difficilement à cerner la dynamique induite par les actions mises en œuvre au-delà d’une certaine période. Aussi, même si le protocole d’évaluation prévoit un mécanisme de réduction du biais d’attribution, ce risque subsiste et est la limite inhérente à toutes les évaluations.

Au terme du processus de collecte et d’analyse des données, plusieurs constats en rapport avec les principaux critères d’évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, thèmes transversaux) et questions évaluatives ont été faits. Ce sont :

* **Constat n°1** : Les objectifs du projet correspondent aux besoins, aux politiques (Vision 2030, Plan National de Développement 2017-2021, RSS) et aux priorités des bénéficiaires et des partenaires (CPD du PNUD, UNDAF du SNU…) parties prenantes dans son financement et sa mise en œuvre.
* **Constat n°2** : La théorie du changement et la logique d'intervention du projet étaient cohérentes, réalistes et fondées sur des preuves. Elles sont demeurées plus que pertinentes malgré les mutations observées dans le contexte de mise en œuvre.
* **Constat n°3** : Dans l’ensemble, les indicateurs de produit escomptés par le projet ont été modérément atteints sur la durée de mise en œuvre de la première phase. Les cibles d’indicateurs ont été réalisées de façon différenciée en fonction de la nature des interventions et des catégories de bénéficiaires.
* **Constat n°4** : Le Projet a produit des effets tangibles en adéquation avec les objectifs prédéfinis, à la fois en termes de sécurité communautaire et d’État de droit, d’amélioration de l’accès aux services sociaux de base et de moyens de subsistance. Cependant, ces effets sont quelques peu amoindris par la qualité de certains appuis et les retards dans la fourniture des services sociaux dans plusieurs localités cibles
* **Constat n° 5** : les ressources techniques et financières utilisées dans la mise en œuvre du Projet étaient relativement appropriées et en adéquation avec les résultats atteints, en dépit des multiples défis. Cependant, une amélioration dans la passation et le suivi des marchés pourraient accroitre le niveau d’optimisation des ressources.
* **Constat n° 6** : Dans l’ensemble, les mécanismes de ciblage et de suivi et évaluation du projet étaient adéquats et ont permis d'atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires et de mesurer les progrès enregistrés. Quoique, une meilleure observance des critères de ciblage permettrait de prendre davantage en compte les cibles les plus vulnérables et les mieux disposés à améliorer leurs moyens de subsistance.
* **Constat nº 7** : Les différents mécanismes de gouvernance du projet ont été mis en place conformément au document de projet et leur fonctionnement globalement assuré. Toutefois, le leadership attendu du gouvernement s’est moins affirmé et la pérennisation de certains mécanismes, notamment communautaires mis en place dans une perspective de durabilité n’ont pas été suffisamment outillés et accompagnés.
* **Constat nº08** : le projet a bénéficié d’un niveau de partenariat relativement appréciable, qui s’est essentiellement traduit par un accompagnement technique du Bureau de crise de New York, du Hub régional et du Secrétariat de la Stratégie régionale de stabilisation (SRS -CBLT). Il a aussi initié des collaborations fructueuses avec les autres fenêtres nationales de la SRS. Dans les zones d’intervention cependant, le niveau de partenariat du projet, notamment dans le cadre du Nexus-humanitaire-développement et paix est resté embryonnaire***.***
* **Constat nº 09** : Le projet a développé et opérationnalisé tout au long de son processus de mise en œuvre, différents mécanismes, afin d’assurer la durabilité des résultats. Cependant, des risques divers, liés notamment à la qualité de certaines interventions et à la viabilité des mécanismes mis en place par le projet pourraient menacer à moyen et long terme la durabilité des acquis.
* **Constat nº 10** : Globalement, les principes d’égalité des sexes et de stabilisation sensible au genre, d’inclusion et de prise en compte du handicap ont été intégrés dans le processus de formulation et de mise en œuvre du projet. Cependant, le niveau de prise en compte des différentes thématiques et groupes a été variable.
* **Constat nº11** : Dans un contexte de crise sécuritaire marqué par des risques de radicalisation et d’extrémisme violent, ainsi que de délitement de la cohésion sociale, le projet a observé un degré de sensibilité appréciable au conflit permettant d’éviter l’exacerbation de la situation à travers ses interventions. Mieux, les approches préconisées ont servi de tremplin pour le rapprochement des différentes composantes de populations des zones cibles.
* **Constat n°12** : Les interventions du projet ont été assez sensibles à la durabilité environnementale. A l’opposé, elles ont relativement moins intégré la problématique des changements climatiques qui ont pour principaux corollaires des inondations récurrentes qui sapent continuellement les capacités de résilience des populations des zones d’intervention du projet.

En lien avec les objectifs de l’évaluation, quatre (04) principales conclusions se dégagent au terme du processus :

* **Conclusion 1** : La Fenêtre nationale de Stabilisation du Tchad s’inscrit dans une dynamique globale de réponse aux besoins de stabilisation et de développement exprimés par l’État à travers ces différents documents de politique, de stratégies et de plans. Conçue et mise en œuvre suivant une approche participative et inclusive, les activités de la FNS correspondent parfaitement aux besoins des populations bénéficiaires dont les capacités de résilience ont été éprouvées par plus d’une décennie d’insécurité ;
* **Conclusion 2** : Dans l’ensemble, la mise en œuvre de la première phase du projet a induit une stabilisation modérée des zones d’intervention au regard du niveau de réalisation des indicateurs de produit. La dynamique de finalisation des interventions en cours et les perspectives de démarrage des activités résiduelles, place les zones d’intervention dans une perspective de stabilisation assez satisfaisante à condition toutefois que la problématique de la durabilité des acquis soit adéquatement adressée ;
* **Conclusion 3 :** Globalement, le projet a bénéficié d’une bonne mobilisation de ressources techniques et financières, ainsi que d’une assez bonne gouvernance qui ont assurées une certaine efficacité et efficience dans la mise en œuvre, quoique celles-ci auraient été d’un meilleur niveau n’eut été la défaillance de certains prestataires et l’amoindrissement du leadership du gouvernement ;
* **Conclusion 4** : La théorie de changement du projet reste pertinente dans le contexte actuel de la zone du projet bien que les progrès enregistrés au cours de la première phase *so*nt limités. Pour se réaliser, cette théorie devra bénéficier dans le cadre de la seconde phase d’un meilleur contexte sécuritaire et d’une nouvelle dynamique de mise en œuvre, emprunte de célérité et d’efficacité qui caractérisent les interventions de stabilisation.

Dans la perspective d’améliorer la mise en œuvre de la seconde phase du projet ou des initiatives similaires, plusieurs recommandations sont formulées. Ces recommandations ont été regroupées suivant les composantes du projet :

**Sécurité-cohésion sociale**

* Maintenir et renforcer les activités de sensibilisation -formation ciblées à travers des micros programmes radios réguliers afin de toucher un plus large public des zones d’intervention du projet et environs, dans la perspective d’accroitre un changement durable des comportements (FNS) ;
* Mettre en place des instruments d’accompagnement et d’autonomisation financière des mécanismes communautaires (comités de stabilisation, comité de veille et de vigilance…) afin d’assurer une plus grande efficacité et durabilité (FNS);
* Élargir les dotations en équipements et en carburant à toutes les entités des forces de sécurité opérant dans les zones d’intervention du projet et renforcer leur cadre de concertation et de coordination pour créer une synergie d’actions en vue d’accroitre les résultats (FNS, État).

**Services de base**

* Renforcer le processus de sélection et de suivi des marchés à travers notamment une vérification plus rigoureuse des références des prestataires, une implication effective des services techniques déconcentrés des infrastructures et la mobilisation précoce des cabinets de contrôle (FNS, PNUD, État);
* Diligenter la réalisation et la fonctionnalité des infrastructures de base par l’adoption de stratégies anticipatives et innovantes de recrutement simultané de l’ensemble des prestataires de toute la chaine de réalisation des activités y relatives (FNS, Etat);

**Moyens de subsistance**

* Assortir systématiquement tous les appuis relatifs à la création d’Activités Génératrices de Revenus de mécanismes de renforcement des capacités techniques et de gestion des bénéficiaires (FNS);
* Impliquer les services techniques locaux et les organisations des producteurs dans tous les processus d’appui aux bénéficiaires des activités agricoles et de pêche afin d’accroitre les perspectives de survie et de développement d’un plus grand nombre d’initiatives entrepreneuriales (FNS, Etat);
* Encourager/vulgariser des modes de production climato-sensibles (introduction de spéculations plus adaptées, nouvelles méthodes d’irrigation, etc.) au regard de l’évolution du risque climatique dans la zone d’intervention (FNS).

**Gouvernance**

* Mettre en place des stratégies d’anticipation et d’innovation permettant d’assurer la diligence dans les procédures de passation des marchés du PNUD afin de répondre à l’impératif de célérité qui qui caractérise les interventions de la stabilisation (FNS, PNUD);
* Renforcer le leadership de l’État à travers une implication effective des différents maillons de la chaine des acteurs de la partie nationale (Etat, FNS);
* Améliorer le processus de recrutement des VNU communautaires, clarifier/réorienter leurs rôles et renforcer leurs capacités en cohérence avec les axes d’intervention du projet afin d’assurer plus d’efficacité dans le suivi et l’accompagnement des bénéficiaires des différents appuis et les différents organes mis en place (FNS, Programme VNU);
* En vertu de son mandat et dans le souci de préserver les acquis du projet, le PNUD devrait s’appuyer sur le projet FNS pour se positionner sur les questions de Réduction des Risques de Catastrophes dans les zones du projet, gravement menacées par les inondations (PNUD);

**Mise à l’échelle** : Envisager des investissements massifs et immédiats parallèlement ou à la suite des interventions du projet dans la perspective de préserver, élargir et consolider les acquis. Des projets/programmes conjoints entre plusieurs organisations/bailleurs pourraient être une des options à explorer (Coordination SNU, PTF, État).

Par ailleurs, plusieurs enseignements ont été tirés de la mise en œuvre du projet. Les plus importantes de ces enseignements sont présentées ci-dessous :

* Le rapprochement entre populations et entre elles et les forces de sécurité est possible pour peu que des mécanismes et des cadres appropriés soient mis en place à cet effet ;
* La durabilité des mécanismes communautaires de stabilisation et de développement est tributaire de la mise en place de stratégies d’incitation des membres et de mécanismes d’autonomisation financières des organes ;
* La standardisation des interventions et des approches à toutes les zones d’intervention doit être relativisée pour prendre en compte les spécificités pour garantir l’atteinte des résultats et assurer leur durabilité ;
* La mise en place des infrastructures socio-économiques de base constitue l’un des piliers d’affirmation de la présence effective de l’Etat et de reconnaissance de son autorité par les populations ;
* les communautés disposent d’un fort capital de résilience et sont des acteurs à part entière de leur développement, cependant face à des risques multiformes et récurrents elles ont besoin d’un accompagnement diversifié et soutenu pour se relever durablement;
* Pour réussir la stabilisation, il y’a nécessité pour le PNUD d’imaginer des procédures qui prennent en compte l’impératif de la diligence des interventions.

# INTRODUCTION

## 1.1 Historique et Contexte

Le Bassin du Lac-Tchad s’étend sur quatre (04) pays- Tchad, Cameroun, Nigeria et Niger- et couvre une superficie de 967.000 km2, un espace aussi grand que la France, la Belgique, l’Allemagne et les Pays-Bas réunis. La région du Lac Tchad est depuis des millénaires un centre de développement, de commerce et d’échanges culturels entre les populations du nord et celles du sud du Sahara. Les principales activités économiques dans la région sont la pèche, l’élevage, l’agriculture et le commerce.

|  |
| --- |
| Carte 01 : Limites du Bassin du Lac-Tchad |
|  |
| Source : Commission du Bassin du Lac-Tchad (CBLT) |

Durant ces dernières décennies, les effets du changement climatique ont été les plus visibles dans cet espace avec l’asséchement progressif et alarmant du Lac-Tchad qui couvre maintenant moins du dixième de la superficie qu’il occupait en 1960. Ce qui a considérablement dégradé le bien-être économique et social de la population du bassin estimée en 2019 à 30 millions d’habitants et dont la moitié vit d’activités économiques directement liées à ce lac. En somme, l’essentiel de l’économie locale tourne autour de ce lac et les impacts sur son écosystème se répercutent directement sur les populations. A cela s’ajoutent l’absence de projets structurants de nature à créer les conditions d’un développement économique ainsi que la faiblesse institutionnelle observée dans ces Etats n’ayant pas permis de garantir les services publics aux populations. C’est dans ce contexte que la crise sécuritaire liée à Boko-Haram prospère depuis plus d’une décennie avec des conséquences humanitaires, migratoires et socioéconomiques funestes. En vue d’apporter une réponse cohérente et holistique à ces crises dont la nature de plus en plus longue et imbriquée se traduit par une palette plus vaste de besoins, que la Commission du Bassin du Lac-Tchad (CBLT)[[3]](#footnote-3) et ses partenaires dont le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ont défini la Stratégie de Stabilisation du Lac-Tchad (RSS) qui a été adoptée le 30 août 2018 par le Conseil des Ministres du CBLT. La RSS a été approuvée par le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l’Union africaine. La stratégie développe une approche régionale globale pour traiter les causes profondes du sous-développement et les moteurs de l’extrémisme violent et des conflits dans la région du lac Tchad. Elle est mise en œuvre dans huit territoires ciblés des quatre États membres.

|  |
| --- |
| Carte 02 : Zone de Mise en œuvre de la Facilité Régionale de stabilisation du Lac-Tchad. |
|  |
| Source : Commission du Bassin du Lac-Tchad (CBLT) |

Le RSS est structuré autour de neuf piliers d’intervention stratégiques interdépendants qui définissent le vaste champ d’action pour atteindre ses objectifs. Ces piliers comprennent le soutien militaire, la fourniture d’une assistance humanitaire et des interventions clés visant à assurer un redressement rapide et une résilience à plus long terme. Ces neuf (09) piliers stratégiques sont :

1. Coopération politique ;
2. Sécurité et les Droits de l’Homme ;
3. Désarmement, démobilisation, réhabilitation, réinsertion et réintégration des personnes associées à Boko-Haram ;
4. L’Aide humanitaire ;
5. Gouvernance et contrat social ;
6. Relèvement socioéconomique et durabilité environnementale ;
7. Education, Apprentissage et Compétences ;
8. Prévention de l’Extrémisme violent et consolidation de la paix ;
9. Autonomisation et inclusion des femmes et jeunes.

La RSS se décline en Fenêtre Nationale pour chacun des quatre (04) pays. Le document de Projet de la Fenêtre Nationale du Tchad a été adopté le 14 Octobre 2019.

## 1.2 Description de l’intervention

La Fenêtre nationale de stabilisation (FNS) du Tchad est mise en œuvre dans deux Provinces -le Hadjer-Lamis et le Lac-Tchad. La première phase du projet est mise en œuvre dans (04) localités (Nagalamia et Koulkimé dans le Lac) et (Guité et Baltram dans le Hadjer Lamis). Les interventions ont commencé d’abord dans deux localités (Guité et Ngalamia) des deux provinces bénéficiaires avant de s’étendre aux deux autres localités.

Les appuis sont fournis essentiellement à deux niveaux :

* Gouvernorats pour la coordination sécuritaire et de développement ;
* Localités cibles où se déroulent l’essentiel des appuis.

La FNS poursuit un objectif stratégique qui découle de la RSS : restaurer l’autorité et la légitimité de l’Etat dans les localités et auprès des communautés cibles. Cet objectif stratégique est poursuivi à travers trois objectifs spécifiques ou produits immédiats que le projet doit réaliser sur le terrain :

* **La sécurité et le bien-être (safety) communautaires sont améliorés** : L’établissement de la confiance du public en la sécurité est une condition préalable à la stabilisation dans les deux provinces du Lac et du Hadjer Lamis. Une meilleure coordination avec les forces de sécurité et de défense et un système d’alerte et de réaction rapide et efficace permettraient de renforcer la sécurité des communautés dans les zones cibles sélectionnées. Au besoin, le PNUD, par le biais de la Fenêtre nationale, peut appuyer les forces de sécurité et de défense à accroitre leur présence afin de limiter les infiltrations et les attaques perpétrées par des groupes terroristes ;
* **Les infrastructures essentielles et les services de base sont fonctionnels** : Le fonctionnement régulier des services publics est probablement le seul facteur susceptible de rendre les villages habitables et de renouveler le contrat social entre les populations ciblées et les institutions de l’État ;
* **Les moyens de subsistance sont disponibles** : Les zones de retour doivent être habitables et doivent permettre aux populations de retrouver leur capacité à générer des revenus et à subvenir à leurs besoins. La Fenêtre nationale a pour objectif d’offrir et permettre à chaque ménage de la zone cible d’accéder à des moyens de subsistance, de lutter contre la pauvreté extrême et de relancer l’économie locale.

## 1.3 Concept de la stabilisation pour le PNUD

Le PNUD (Tchad) définit la stabilisation comme étant un programme d’activités civiles intégrées, limitées dans le temps, ayant pour objectif principal d’élargir la présence de l’État et de restaurer sa légitimité dans des zones spécifiques des provinces du Lac et du Hadjer Lamis ciblées par la présente facilité en 1) réduisant la violence et en instaurant des conditions de sécurité minimales; (2) rendant fonctionnels les infrastructures essentielles et les services de base; et (3) fournissant des moyens de subsistance nécessaires, pour supporter la stabilité et permettre aux processus de cohésion sociale et de développement à long terme d'avoir un impact.

Sur le plan conceptuel, le PNUD scinde la stabilisation en deux phases : (1) les activités de stabilisation immédiate devraient permettre la consolidation de la paix, avec des progrès démontrables, sur une durée limitée entre 1,5 à 3 ans ; et (2) par voie de conséquence, des interventions de stabilisation élargie ou de relèvement rapide seraient parallèlement entreprises et permettraient logiquement d’obtenir des résultats tangibles sur une période plus longue, allant de 3 à 5 ans.

Le PNUD Tchad ne considère pas la stabilisation comme étant un processus autonome, mais plutôt comme une intervention exécutée simultanément à des réformes plus vastes et à connotation plus structurelle. Les interventions, entreprises par le PNUD en coopération avec d'autres agences, la société civile et le secteur privé, avec l'appui du Gouvernement, sont essentielles au relèvement et au développement en vue de parvenir à, long terme à une paix durable.

La stratégie du PNUD pour le Sahel considère la stabilisation comme étant le premier pas vers la transformation et la durabilité.

## 

## 1.4 Nature de l’intervention

Trois (03) changements immédiats et essentiels s’imposent dans les provinces du Lac et du Hadjer Lamis.

Premièrement, une réponse plus rapide et plus flexible du Gouvernement et des forces nationales de sécurité et de défense est nécessaire. Une présence permanente des forces nationales de sécurité et de défense s’avère plutôt nécessaire pour protéger les villages des incursions de Boko Haram à partir de ses bases au Nigéria et parfois avec le soutien d'informateurs ressortissants de ces villages. Les forces de sécurité et de défense ne pouvant pas défendre chaque village du Lac et du Hadjer Lamis contre les incursions de Boko Haram, un système d'alerte précoce doit être renforcé ou établi dans les villages. Une fois les mesures de sécurité en place (1), les populations déplacées peuvent volontairement, et dans la dignité, retourner dans leurs villages d’origine ; (2) les populations des zones cibles se voient délivrer leurs papiers d'identité, permettant ainsi la liberté de circulation et le commerce ; et (3) les activités de stabilisation immédiates peuvent commencer.

Deuxièmement, l'ampleur et la nature de l'assistance doivent être rééquilibrées. Si l’assistance humanitaire reste encore essentielle dans un proche avenir, les niveaux actuels de soutien aux activités de stabilisation, de relèvement et de développement sont généralement fragmentés et ne permettent pas de réduire le besoin d’assistance humanitaire. L’espace géographique à couvrir et le nombre de communautés vulnérables nécessitant un soutien à leur stabilisation, au relèvement et développement, obligent les acteurs présents au Lac et au Hadjer Lamis, y compris le PNUD, à renforcer de manière significative la coordination aux niveaux national et provincial. La coordination avec les forces nationales de sécurité et de défense et la coopération et les synergies accrues entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement sont des conditions préalables à la stabilisation.

Troisièmement, la couverture géographique reste un problème majeur. La présence gouvernementale reste limitée dans certaines zones, en particulier celles frontalières au lac Tchad, et leur accès en est restreint pour les acteurs de l’humanitaire et de la stabilisation. Ces restrictions de sécurité dans les zones frontalières avec le Nigéria et la fermeture de nombreux postes frontières continuent d’en limiter l’accès et les activités d’où la nécessité d’y apporter une réponse conséquente.

### 

## 1.5 Rapidité de réponse

Une fois qu'un niveau minimal de sécurité aurait été établi dans les zones cibles, les efforts nécessaires à la stabilisation pourront être rapidement engagés. Ne pas agir rapidement risque d'aliéner, voire de mettre en danger, les populations retournées.

La Fenêtre nationale fonctionne comme un mécanisme d’intervention rapide dans les zones cibles sélectionnées afin de limiter la capacité des groupes terroristes à exploiter tout vide sécuritaire ou toute perception de la communauté selon laquelle l’administration et les forces nationales de sécurité et de défense ne seraient pas réactives.

Le PNUD considère les interventions de stabilisation immédiate comme étant la première étape nécessaire au lancement des programmes de relèvement et de développement. Bien que la Fenêtre nationale ait été conçue comme étant un mécanisme d’intervention rapide, la nécessité d’une action rapide doit être modérée par la nécessité d’une programmation participative et d’évaluations préparatoires, visant ainsi à garantir l’atteinte de l’objectif général.

## 

## 1.6 Théorie du changement

La théorie du changement de la stabilisation dans les provinces du Lac et du Hadjer Lamis est formulée comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
| *Si…* | * Des responsables des administrations provinciales et locales sont déployés dans les zones cibles, en nombre suffisant et avec des ressources appropriées ; et * La sécurité est établie dans les zones cibles sélectionnées grâce á une présence permanente des forces de sécurité et de défense internationales et nationales et à un renforcement de leurs capacités ; |

*Alors…* La sécurité des communautés sera améliorée et permettra de satisfaire aux conditions préalables au retour des populations déplacées dans leurs zones d’origine.

*Et …*

|  |  |
| --- | --- |
| *Si…* | * Les infrastructures essentielles sont construites et les services de base sont assurés ; et * La population dispose de moyens de subsistance ; et * Les populations ciblées obtiennent légalement des documents administratifs (état civil, registres fonciers et/ou de propriété etc.) ; |

*Alors…* La vulnérabilité de la population dans les zones ciblées sera diminuée et la perception de la légitimité de l'État augmentera ; le contrat social sera amélioré et la stabilisation immédiate sera une réalité, permettant ainsi de répliquer le processus dans de nouvelles zones cibles.

*Et…*

|  |  |
| --- | --- |
| *Si…* | * Une stabilisation immédiate de nouvelles zones cibles peut être achevée, augmentant ainsi la couverture géographique ; * Les plans et processus du Gouvernement sont en place et fonctionnent efficacement ; et * Des processus cohérents de planification du développement sont entrepris ; |

*Alors…* Des initiatives ciblées de relèvement et de consolidation de la paix peuvent gagner du terrain ; l'effort de développement à long terme peut avoir un impact plus important ; et les bases seront établies pour une transformation efficace par la fourniture de l’aide humanitaire à la stabilisation, du relèvement au développement durable.

Les Hypothèses de la Théorie du changement sont les suivantes **:**

* Un nombre suffisant de personnel civil est déployé dans les zones cibles, reste présent et renforce les relations de confiance avec les communautés qu’ils supportent ;
* Les actions envisagées dans le cadre du programme de stabilisation immédiate suffisent à restaurer l’autorité de l'État après des décennies de négligence de la part des autorités en ce qui concerne le développement de ces zones et de l'effet destructeur des récits extrémistes ;
* Les partenaires dans les domaines de l’humanitaire, de la stabilisation, du relèvement et du développement acceptent le principe de la coordination gouvernementale dans la mise en œuvre de la stratégie régionale de stabilisation de la CBLT ;
* La région du bassin du lac Tchad continue de bénéficier de l'attention et des ressources des gouvernements nationaux et de la communauté internationale ;
* La région du bassin du lac Tchad est mieux reliée aux marchés sous régionaux et internationaux, et les barrières commerciales internationales sont réduites ;
* Les chefs traditionnels soutiennent les efforts de stabilisation menés par le Gouvernement ; et
* Les communautés locales contribuent aux initiatives locales de stabilisation et de développement.

# II. ÉTENDUE DE L’ÉVALUATION ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

## 2.1 Étendue de l’évaluation

Dans le cadre de la présente mission, l’exercice est d’évaluer de manière indépendante la phase 1 du projet de la FNS-Tchad, mise en œuvre de janvier 2020 à décembre 2021 dans quatre (04) localités cibles. De manière spécifique, il s’est agi de :

* Analyser les changements induits par le projet aux regards des indicateurs ;
* Analyser les progrès en lien avec la théorie de changement ;
* Apprécier les processus de mise en œuvre du projet ;
* Analyser la cohérence du projet avec les politiques nationales ;

En tant que processus d’apprentissage et de prise de décision, le champ de l’évaluation a couvert tout le cycle de gestion du projet, notamment sa conception (processus de formulation, théorie du changement, résultats), le ciblage des bénéficiaires et des zones d’intervention, les mécanismes de coordination, les stratégies de mise en œuvre et de suivi, les mécanismes d’implication du Gouvernement et des communautés, le partenariat avec les autres parties prenantes, la pérennisation des réalisations et le rapportage.

Cette première phase du projet ayant été mise en œuvre sur deux (02) ans et pris fin en décembre 2021, il était assez précoce d’envisager l’évaluation de ses impacts. Il s’est donc plutôt agi de rechercher les possibles effets attendus et inattendus, positifs ou négatifs du projet. Pour cela, il était donc question d’évaluer comment les activités, approches et stratégies implémentées ont pu contribuer aux changements observés, en explorant aussi la façon dont le contexte du projet (interne et externe) a pu influencer la mise en œuvre et le niveau d’atteinte des résultats. Enfin, il a aussi été question de relever les apprentissages et bonnes leçons, et de formuler des recommandations pour l’amélioration des interventions de la Phase 2 du Projet.

## 2.2 Approche et méthodes d’évaluation

## 2.2.1 Conception et conduite de l’évaluation

L’évaluation a été réalisée sur la base d'une approche participative, consultative et inclusive, qui visait les points de vue et observations de toutes les parties prenantes. Cette approche a permis d’impliquer les principaux acteurs de conception et de mise en œuvre du projet dans la préparation de la mission, la collecte et l’analyse des données, ainsi que l’élaboration du rapport de l’étude. Elle a été réalisée en conformité avec les normes et standards du GNUE pour les évaluations et prend en compte les orientations sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes selon le GNUE et les indicateurs de performance de l'évaluation de l'ONU-SWAP.

La méthode d’évaluation a combiné des approches quantitatives[[4]](#footnote-4) et qualitatives[[5]](#footnote-5) de recherche, incluant une revue documentaire, des entretiens (individuels et focus de groupe) avec les personnes ressources clés, et des observations directes. Pour chaque type d’entretien des outils de collecte spécifiques, en l’occurrence les guides d’entretien individuel et les guides d’entretien de groupe (**Confère Annexes**) ont été produits. Un guide d’observation directe a également été conçu dans le cadre de la collecte des informations sur les réalisations physiques du projet. Les guides d’entretien individuels adressés à une personne ou un nombre limité de personnes (02 ou 03) dans le cadre de la collecte de données techniques et spécifiques étaient appropriés pour recueillir les informations auprès des premiers responsables et des personnels techniques des partenaires de mise en œuvre et des acteurs gouvernementaux. Les guides de focus groupe, plutôt orientés vers les discussions au sein d’un groupe homogène de plusieurs participants (05 à 08 personnes) étaient appropriés pour les populations bénéficiaires (groupements de femmes, de jeunes…). Par ailleurs, le questionnaire ménage a été administré à un échantillon représentatif. L’analyse globale s’est faite sur la base des constats empiriques soumis à une comparaison croisée des données issues des différentes méthodes de collecte (secondaires et primaires) et sources, tout en intégrant un recoupement sexospécifique.

## 2.2.2 Critères d'évaluation et questions clés

Les critères et questions clés d’évaluation ont été élaborés suivant une approche participative sur la base des TDRs et en étroite collaboration avec le groupe de référence. Ils ont fait l’objet de plusieurs échanges en plénière lors de l’atelier de cadrage. Le nombre de questions reflète le consensus et le besoin de prendre en compte les attentes spécifiques des différentes parties prenantes.

**Tableau 1 : Critères d’évaluation et questions clés**

| **Critères** | **Questions clés d’évaluation** |
| --- | --- |
| **Pertinence** | 1. Les objectifs du projet correspondent-ils aux besoins, aux politiques (Vision 2030, Plan National de Développement 2017-2021, RSS) et aux priorités des bénéficiaires et des partenaires (CPD du PNUD, UNDAF du SNU…) ? |
| 1. La théorie du changement et la logique d'intervention du projet est-elle cohérente et réaliste, et demeure-t-il pertinent avec l’évolution du contexte ? |
| **Efficacité/effectivité** | 1. Dans quelle mesure les objectifs du Projet ont-ils été atteints ou approchés ? |
| 1. Dans quelle mesure le Projet a produit des effets tangibles en adéquation avec les objectifs prédéfinis ? |
| **Efficience** | 1. Dans quelle mesure les ressources (techniques, financières) utilisées dans la mise en œuvre du Projet étaient-elles appropriées et en adéquation avec les résultats atteints ? |
| 1. Dans quelle mesure les mécanismes de ciblage, de suivi et d'évaluation étaient-il adéquats et ont permis d'atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires et de mesurer les progrès enregistrés à moindre coût ? |
| 1. Quel a été l’effectivité de la mise en place des mécanismes de gouvernance du projet ? |
| **Durabilité** | 1. Dans quelle mesure les résultats atteints pourront survivre au-delà de la présence du Projet ? |
| 1. Des mécanismes de gestion durable des résultats du projet ont-ils été mis en place et sont-ils opérationnels ? |
| **Thèmes transversaux**  **Genre, environnement et changement climatique,**  **Sensibilité au Conflit** | 1. Les principes d’égalité des sexes et de stabilisation sensible au genre ont-ils été intégrés dans le processus de formulation et de mise en œuvre du projet ? |
| 1. Dans quelle mesure les interventions du projet ont-elles pris en compte la problématique des changements climatiques et de la durabilité environnementale ? |
| 1. Quel a été le degré de sensibilité du projet au conflit tout au long du processus de mise en œuvre ? |

Par ailleurs, le cadre des résultats du projet a constitué la principale référence pour l’évaluation. Ce faisant, les différents indicateurs définis dans le cadre du projet ont été les principaux outils de son évaluation.

## 2.2.3 Ciblage et échantillonnage

Pour le volet qualitatif, les parties prenantes pertinentes du Projet ont été ciblées à Niamey et dans les zones d’intervention du projet. Le principe de saturation d’informations a été considéré. Les acteurs cibles rencontrés regroupent :

* Équipe de projet FNS
* Coordination du SNU
* Partie nationale : ministères, autorités administratives des zones du projet, services techniques
* PTF : ambassadeur des Pays-Bas (point focal PTF)
* Bénéficiaires directs : FDS, bénéficiaires cash for work, bénéficiaires subventions inconditionnelles, groupements bénéficiaires appuis intrants agricoles ; groupements bénéficiaires appuis intrants de pêche
* Organes mis en place par le projet : Comités de stabilisation, sous-comités ;
* Personnes ressources locales : chefs traditionnels, Imam
* Prestataires : bureau de contrôle technique

En plus des entretiens qualitatifs, une enquête auprès des ménages a été conduite. Au total 372 ménages échantillons ont été retenus sur la base d’un Sondage Aléatoire Simple (SAS) de la population mère de 2 255 ménages des villages/sites bénéficiaires du projet selon la formule N[[6]](#footnote-6) = t² X P (1 – P) / m². Les 376 ménages échantillons ont été répartis de façon proportionnelle entre les villages échantillons de façon équitable entre les secteurs/quartiers en partant de l’hypothèse que les ménages d’un même village ont les mêmes caractéristiques.

## 2.2.4 Mitigation des risques et limites de l'évaluation

**Difficultés rencontrées**

Plusieurs difficultés ont été rencontrées tout au long du déroulement de la mission sans pour autant l’avoir significativement entravé. Des mesures de mitigation ont été adaptées à chaque difficulté. Il s’agit principalement de :

* **L’indisponibilité de certains acteurs au niveau des zones d’intervention du projet et à N’Djamena** liée pour l’essentiel des cas à un conflit d’agenda. Dans la majorité des cas, les mesures de mitigation ont consisté d’une part à différer la période de conduite des échanges et d’autre part à utiliser les canaux de communication à distance (visioconférence, appel téléphonique) ;
* **L’inaccessibilité du village de Ngalamia** du fait des restrictions sécuritaires en vigueur. A ce niveau, avec l’appui du comité de stabilisation, il a été possible de rencontrer une masse critique de bénéficiaires sur place à Bol. Les enquêtes ménages conduites par des enquêteurs locaux ont permis également de collecter des données et de faire des recoupements nécessaires avec les résultats des entretiens ;
* **La mobilité du personnel du projet tout au long du processus de conduite de l’évaluation.** A l’image des autres acteurs, la stratégie de différemment de la période des échanges a été privilégié.La délocalisation du lieu de l’échange a aussi été adoptée. A titre illustratif, l’équipe d’évaluateur a profité du passage d’une partie du personnel de l’équipe de Massakory à Bol pour la rencontrer ;
* **Le déroulement de l’évaluation après le démarrage de la seconde phase du projet** lié au fait que certains progrès réalisés pendant la phase en cours influencent les appréciations des personnes interviewées, notamment en ce qui concerne aspects qualitatifs.

**Limites de l'évaluation**

L’évaluation étant un processus d’examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats, elle arrive très difficilement à cerner la dynamique induite par les actions mises en œuvre au-delà d’une certaine période. Aussi, même si le protocole d’évaluation prévoit un mécanisme de réduction du biais d’attribution, ce risque subsiste et est la limite inhérente à toutes les évaluations. En effet, dans la pratique, il arrive qu’il soit difficile d’isoler tous les autres facteurs susceptibles de faire varier le résultat du projet pour savoir exactement la mesure dans laquelle la variation du résultat observée est produite par l’intervention. Dans la démarche, il s’agit le plus souvent d’une hypothèse : ceteris pari bus (toutes choses étant égales par ailleurs).

# III. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L’EVALUATION

## 3.1 Pertinence du projet

***Constat n°01 :***

***Les objectifs du projet correspondent aux besoins, aux politiques (Vision 2030, Plan National de Développement-PND 2017-2021, RSS) et aux priorités des bénéficiaires et des partenaires (CPD du PNUD, UNDAF du SNU…) parties prenantes dans son financement et sa mise en œuvre.***

La Fenêtre Nationale de Stabilisation pour le Tchad est alignée sur les priorités nationales, en l’occurrence le Plan National de Développement (PND) 2017-2021, document cadre de référence des interventions de l`État et de ses partenaires qui a pour objectif général de jeter les bases d’un Tchad émergent dans un climat de stabilité. Le PND 2017-2021 constitue le premier levier pour la concrétisation de la « Vision 2030, le Tchad que nous voulons » appelé à poser les fondements structurels et institutionnels de l’émergence du Tchad en 2030. La revue documentaire et les entretiens avec les principales partes nationales indiquent que les objectifs du projet sont alignés sur les axes stratégiques 2 et 4 du PND. L’objectif global de l’Axe 2 est de contribuer à la réalisation de la Vision 2030, en renforçant les bases de la Bonne Gouvernance et de l’Etat de droit à travers quatre (04) sous-axes : (i) la promotion de la performance et de la motivation dans l’administration publique ; (ii) la promotion d’une bonne gouvernance économique ; (iii) le renforcement de la gouvernance démocratique ; et (iv) le renforcement de la sécurité comme facteur de développement. L’objectif global de l’Axe 4 est de diversifier les sources de croissance économique et de dynamiser les secteurs porteurs de croissance et créateurs d’emplois décents à travers trois (03) axes : (i) une économie diversifiée et en forte croissance ; (ii) un financement de l’économie assuré majoritairement par l’épargne intérieure, les crédits à l’économie et les capitaux privés étrangers ; et (iii) des infrastructures comme levier du développement durable. Les objectifs du projet sont particulièrement alignés sur les sous-axes 4 de l’Axe 2 et les sous-axes 1 et 3 de l’Axe 4 du PND.

La fenêtre nationale est également alignée sur la Stratégie régionale de stabilisation. Les activités planifiées au niveau des trois (03) produits du projet sont en cohérence avec celles identifiées dans le cadre de la stratégie régionale.

**Tableau 2 : Alignement des activités de la FNS et la RSS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Produits escomptés** | **RSS**  **Activités planifiés** | **FNS**  **Activités planifiés** |
| 1 | Résultat 1.  Assurer la sécurité communautaire et l’état de droit | 1.1. Établissement d'accords avec le ministère de l'intérieur  1.2. Création de comités de paix dans chaque zone cible 1.3. Cartographier la situation locale  1.4 - Mise en place des dispositifs | 1.1. Amélioration de la coordination avec les forces de sécurité et de défense au niveau des provinces  1.2. Renforcement des mécanismes de coordination communautaires  1.3. Contribution de la communauté à la sécurité  1.4. Cartographie des zones  1.5. Coordination avec les forces de sécurité et de défense  1.6. Augmentation de la présence des forces de sécurité et de défense  1.7. Appui logistique aux communautés et aux provinces  1.8. Solutionner les problèmes de sécurité critique |
| 2 | **Résultat 2.**  Les infrastructures essentielles et de base sont fonctionnelles | 2.1. Cartographie SIG des zones cibles 2.2. Évaluation de la contamination des champs par les munitions explosives 2.3. Préparation des plans d'action communs, infrastructure et services  2.4. Conception de l'infrastructure/préparation des QO 2.5. Travaux de construction 2.6. Fourniture d'équipement et soutien au développement des capacités | 2.1. Cartographie des zones cibles  2.2. Sensibilisation aux engins explosifs et décontamination des champs  2.3. Préparation et service des plans  2.4. Conception, estimations des coûts et attributions des contrats  2.5. Provision d’équipements et développements |
| 3 | Résultats 3. Disponibilités des moyens de subsistance | 3.1. Établissement d'options de moyens d'existence pour chaque zone cible 3.2. Identification des ménages et des bénéficiaires 3.3. Sous-traitance des fournisseurs d'options de subsistance 3.4. Création de moyens de subsistance | 3.1. Détermination des moyens de subsistance dans chaque zone cible  3.2. Identification des ménages  3.3. Attribution des contrats |

***Source : PRODOC du projet, PNUD 2019***

Aussi, le projet est en cohérence avec les effets du Plan Cadre des Nations Unies d’Assistance au Développement (UNDAF) 2017-2021, formulé sur la base du diagnostic stratégique du pays, réalisé en prélude à la formulation de la Vision 2030. Cet UNDAF se nourrit aussi des stratégies régionales dont la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel (SINUS) et les priorités pays relatives à l’Alliance Globale pour l’Initiative Résilience (AGIR). Il prend en compte les Objectifs de Développement Durables (ODD) qui sont adaptés aux besoins et réalités nationaux, les leçons tirées de la mise en œuvre des cadres stratégiques intérimaires du SNU, des plans de réponse humanitaire (HRP) et les rapports d’évaluation successifs des OMD.  L’UNDAF 2017-2021 ambitionne, en partenariat avec le gouvernement, la communauté de développement, ainsi que les partenaires techniques et financiers, de s’attaquer aux causes sous-jacentes des vulnérabilités structurelles qui affectent le pays, et d’assurer le lien entre humanitaire et développement en veillant à une adresse simultanée des défis liés aux questions humanitaires et de développement, ce à travers une approche différenciée des groupes cibles et des besoins, une définition des zones d’intervention prioritaires ou zones de convergence et la mise en place de stratégies intégrées. L’UNDAF 2017-2021 est articulé à trois (03) axes stratégiques : (1) Capital Humain ; (2) Protection sociale, Gestion des Crises et Durabilité et (3) Gouvernance, Paix et Sécurité. Le projet est spécifiquement aligné sur l’effet 6 « D’ici 2021, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l’Etat de droit, la cohésion sociale et l’utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés » du résultat stratégique 3 « Gouvernance, Paix et Sécurité ».

Le projet est par ailleurs aligné sur le programme de pays (CPD 2017-2021) conçu avec la participation des parties prenantes nationales et lui-même aligné sur le Plan national de développement (PND 2017-2021), la « Vision 2030 : Le Tchad que nous voulons », le Plan-cadre des Nations Unies pour l’aide au développement (UNDAF 2019-2023) et le Plan stratégique du PNUD pour 2018-2021. Les 4 piliers du Programme de pays (CPD 2017-2021) sont (1) Croissance sans exclusion et développement durable; (2) Gouvernance participative et cohésion sociale; (3) Résilience environnementale et réduction du risque de catastrophe et (4) Capital humain. Les activités du projet sont spécifiquement alignées sur les axes 1 et 2 du CPD 2017-2021. A travers le premier axe, le PNUD vise à améliorer les moyens de subsistance et à opérer une transformation structurelle des capacités productives qui sont durables et à forte intensité d’emploi. Il contribuera à la diversification économique et au développement des chaînes de valeur à l’intention des femmes, des jeunes et des petits producteurs ruraux dans les régions sélectionnées, par le biais d’échanges Sud-Sud. Suivant l’axe 2, il est question du renforcement des institutions et des processus afin d’améliorer la participation et le contrôle; la garantie de l’existence de cadres juridiques solides de responsabilisation; l’appui au dialogue national; et la promotion de la prévention des conflits communautaires et de la sécurité, notamment par le biais de la mise en place d’infrastructures de paix et de la lutte contre l’extrémisme et la radicalisation.

Il ressort en outre de l’analyse situationnelle des zones du projet dans les différents documents consultés et des entretiens terrain réalisés avec les différentes parties prenantes, notamment les populations bénéficiaires et les autorités locales que les activités du projet correspondent aux besoins exprimés qui du reste ont été identifiées et priorisées dans le cadre de processus participatifs. Dans un contexte marqué par une crise sécuritaire aux multiples facettes et corollaires socio-économiques (conflits communautaires, remise en cause de l’autorité de l’Etat, faible accès aux services de base et aux moyens de subsistance), le projet est venu à point nommé. En ciblant les jeunes qui constituent une partie importante de la population des deux provinces ciblées d’intervention (environ 52%) et connus comme des cibles à risque à travers diverses activités et une participation dans les instances de décision au niveau communautaire, le projet a adressé des vulnérabilités sociales et économiques pouvant faciliter leur frustration et ralliement/recrutement aux/par les groupes terroristes et criminels. A travers cette dynamique, le projet s’inscrit également dans le cadre de l'engagement du Tchad à mettre en œuvre la Résolution 2 250 sur la Jeunesse, la Paix et la Sécurité, qui reconnaît que les jeunes peuvent contribuer de manière significative au maintien et à la promotion de la paix et de la sécurité. En ciblant les femmes, le projet internalise les problématiques liées au genre qui sont au cœur de la crise dans les provinces du Lac et Hadjer Lamis (et dans l’ensemble de la région du bassin du lac Tchad de manière générale) et admet le rôle important qu’elles peuvent jouer dans le processus de consolidation de la paix, comme le reconnaissent les résolutions 1 325 (2000), 2 122 (2013) et 2 242 (2015) du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité. Globalement les actions visaient spécifiquement à accroitre la protection et l’autonomisation des femmes et des filles ont été prises en compte tout au long du processus de conception et de mise en œuvre du projet.

Enfin, les différents échanges avec les partenaires techniques et financiers à travers leur point focal mettent également en lumière l’alignement des objectifs du projet avec leurs priorités, condition sine qua non pour toute participation au financement.

***Constat n°02 :***

***La théorie du changement et la logique d'intervention du projet étaient cohérentes, réalistes et fondées sur des preuves. Elles demeurent plus que pertinentes malgré les mutations observées dans le contexte de mise en œuvre.***

L’examen documentaire ainsi que les entretiens réalisés avec les parties prenantes clés permettent d’attester que la théorie du changement et la logique d’intervention du projet sont cohérentes, réalistes et fondées sur des preuves. Une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d’interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants. La chaîne causale lie les moyens aux résultats et aux impacts ; elle représente la théorie du programme (ou théorie du changement) relative aux mécanismes par lesquels l’intervention est censée avoir l’impact recherché. La cartographie de la chaine causale, selon la méthode d’évaluation fondée sur la théorie établie une description des groupes cibles participants au programme, des groupes cibles pertinents, des critères de distinction de ces derniers, de l’effet que pourrait induire la mise en œuvre du projet, des conditions favorables à la mise en œuvre, des ressources destinées à l’atteinte des résultats et surtout la finalité attendue.

De la consultation des documents disponibles, il ressort clairement que la théorie de changement de la FNS postule que la restauration de l’autorité et de la légitimité de l’Etat dans les localités et auprès des communautés cibles passe par l’amélioration de leur bien-être et des conditions sécuritaires, par la fourniture d’infrastructures de base et le renforcement des moyens d’existence desdites communautés.

La théorie du changement du projet lie une transformation efficace dans la zone du projet a trois (03) exigences successives : la sécurité des communautés et le retour des populations déplacées dans leurs zones d’origine ; la réduction de la vulnérabilité des populations facteur essentiel pour l’amélioration de la perception de la légitimité de l’État et l’amélioration du contrat social ; et la mise à l’échelle d’initiatives ciblées de relèvement et de consolidation de la paix. La première exigence est tributaire d’une présence permanente et opérationnelle de l’administration publique, ainsi que des forces de sécurité et de défense (internationale et nationale). La deuxième tient à l’amélioration de l’accès des populations des zones cibles aux services de base, aux moyens de subsistance et aux différents services administratifs (état civil, registres fonciers et/ou de propriété etc.). Les deux premières exigences devant objectivement aboutir à une stabilisation immédiate des zones cibles et au-delà par un processus de réplication, la troisième exigence devrait permettre de s’inscrire dans des dynamiques plus durables de développement à travers des initiatives de relèvement et de consolidation de la paix.

Dans l’ensemble, les hypothèses de la Théorie du changement sont pertinentes à l’exception de quelques-unes qui le sont moins. En effet, l’hypothèse selon laquelle les actions envisagées dans le cadre du programme de stabilisation immédiate suffisent à restaurer l’autorité de l'État après des décennies de négligence de la part des autorités en ce qui concerne le développement de ces zones et de l'effet destructeur des récits extrémistes est peu réaliste. Une dynamique pourrait s’amorcer mais elle ne saurait se traduire par une restauration optimale de l’autorité de l’Etat dans un temps aussi bref, eu égard au passif.

D’un point de vue des indicateurs, ceux-ci sont globalement réalistes et réalisables, même si on note que certains sont moins SMART, ce qui a du reste justifié leur reformulation lors du démarrage du projet. Il s’agit notamment des indicateurs relatifs au :

1. Nombre des éléments des Forces de Sécurité et de Défense dans les zones cibles ;
2. Nombres des éléments des forces de sécurité formé sur les droits de l'homme et sur la prévention sur la violence basée sur le genre ;
3. Nombre d'agents/fonctionnaires travaillant effectivement dans les nouvelles structures (200 personnes).

Pour les deux premiers indicateurs, ils étaient formulés sous forme de taux. Bien que relativement SMART, ces indicateurs ne permettaient pas en l’état de mesurer le niveau de fourniture de l’offre de service de sécurité. Pour le dernier indicateur, le nombre de 200 agents est peu réaliste quand on sait le faible nombre d’agents dans les localités cibles, la lenteur du processus de réalisation et de réhabilitation des infrastructures, ainsi que les lourdeurs des procédures de déploiement de nouveaux agents de l’État.

## 3.2 Efficacité du projet

***Constat n°03 :***

***Dans l’ensemble, les indicateurs de produit escomptés par le projet ont été modérément atteints sur la durée de mise en œuvre de la première phase. Les cibles d’indicateurs ont été réalisées de façon différenciée en fonction de la nature des interventions et des catégories de bénéficiaires.***

Par rapport au Produit 1**,** la sécurité des communautés est améliorée, les cibles d’indicateurs relatives à la mise en place ou le renforcement de 04 comités de gestion pacifique des conflits communautaires (indicateur 1.1.) et l’organisation d’un système d'alerte dans chacune des quatre (04) zones bénéficiaires (indicateur 1.5.) ont été entièrement atteintes. Sous l’appellation de « comité de stabilisation » comprenant 04 sous-comités, chacune des 04 localités de mise en œuvre retenue pour la première phase a enregistré la mise en place d’un comité de gestion des conflits communautaires. Dans la même dynamique, un système d’alerte précoce mixte, composé de représentants des populations et des éléments des Forces de Sécurité et de Défense a aussi été mis en place dans chaque localité ciblée. Ces systèmes d’alerte précoce ont été mis en place sous l’appellation du « sous-comité sécurité et promotion des droits humains ». Le système d’alerte précoce de Baltram est le dernier à avoir été mis en place. A un niveau moins important, mais tout de même relativement satisfaisant, 192 éléments des Forces de Sécurité et de Défense présents dans les zones cibles ont été formés sur les droits de l'homme et sur la prévention sur la violence basée sur le genre (indicateur 1.3.) sur les 300 qui étaient attendus (66%). A l’opposé, le but de 192 éléments des Forces de Sécurité et de Défense présents dans les zones cibles n’a pas été atteint. A ce niveau, se fondant sur les résultats d’une étude de perception ayant révélé qu’en termes quantitatif, les forces de sécurité étaient en effectifs relativement suffisants pour assurer un minimum de sécurité dans ces localités, les interventions du projet se sont davantage réorientées vers le renforcement de leurs capacités opérationnels. Toutefois, on peut s’interroger sur les leviers dont le projet dispose pour faire accroitre les effectifs des Forces de Sécurité et de Défense dans sa zone d’intervention. Dans l’ensemble, les différents efforts dans le domaine de la sécurité et des droits de l’homme a fait évoluer la perception du sentiment de sécurité par les communautés des zones cibles (environ 84%, résultats enquête ménages évaluation) sans toutefois permettre d’atteindre l’objectif de 100% (indicateur 1.4.).

Concernant le Produit 2, les infrastructures essentielles et services de base sont fonctionnels, la situation des indicateurs était peu satisfaisante au 31 décembre 2021, date de fin de la période de mise en œuvre de la première phase.

En lien avec la cible de 19 infrastructures nouvelles ou réhabilitées transférées aux autorités locales et aux communautés (indicateur 2.1.), 10 infrastructures avaient été finalisées à la fin de la première phase. Sur l’ensemble des quatre (04) sites d’intervention, seules les 10 infrastructures validées de Guité avaient été entièrement réalisées. Il faut noter à ce niveau que la plateforme multifonctionnelle est restée non fonctionnelle jusqu’au passage la mission d’évaluation en novembre 2022. En plus de ces infrastructures, une école et un centre de santé ont été partiellement réhabilités par rapport à la prévision initiale à Baltran. En dehors de ces 02 réhabilitations, aucune des 10 infrastructures validées n’a connu un démarrage. Pour les sites de Ngalamia (07 infrastructures) et Koulkimé (06 infrastructures), l’ensemble des infrastructures étaient encore en chantier au 31 décembre, avec des taux de réalisation variables d’un site à un autre et d’une infrastructure à une autre. En termes de performance, le niveau de cet indicateur est de 53%. Il faut cependant noter qu’au passage de la mission d’évaluation, en dehors de l’école primaire de Ngalamia, tous les autres chantiers engagés dans cette localité et à Koulkimé étaient quasiment finalisées. La performance modérée de cet indicateur a déteint sur la performance l’ensemble des trois autres indicateurs de ce produit.

Aussi, sur une cible d’indicateur de 200 d'agents/fonctionnaires travaillant effectivement dans les nouvelles structures (indicateur 2.4.), 51 agents ont pu intégrer le collège (17 agents) et le poste de gendarmerie (34 agents), représentant environ 26% de taux de réalisation. Au moment du passage de la mission à Koulkimé, 05 agents de la gendarmerie y étaient déployés depuis 05 mois mais faute de finition et de remise du poste de gendarmerie construit, ils sont ponctuellement installés dans les locaux du comité de stabilisation.

Dans la même dynamique, la cible de 100% de taux d'accès aux services de base de santé et d’éducation (indicateur 2.3.) a aussi été impactée par les contre-performances en matière de réalisation des infrastructures. Les résultats des enquêtes ménages conduites dans le cadre de la mission d’évaluation fait état d’un taux d’accès global d’environ 66% sur l’ensemble des 04 zones d’intervention du projet. Ce taux d’accès global relativement acceptable est tiré vers le haut par le taux d’accès à Guité où un collège d’enseignement général fonctionnel a été réalisé par le projet.

Pour ce qui est de l’indicateur, nombre de Kilomètres de pistes ou routes d’accès de/vers les zones cibles construites ou rénovées, celui-ci n’a pas été considéré, compte tenu du fait que la construction ou la réhabilitation de piste n’ait pas été inscrite dans les différents PAC des 04 zones.

Enfin, pour ce qui est du troisième produit, les moyens de subsistances sont disponibles, les performances du projet sont assez satisfaisantes. En lien avec les cibles d’indicateurs, sur 10 000 personnes (données désagrégées) bénéficiant des moyens de subsistance attendues, 10 094 personnes ont effectivement bénéficié d’appuis du projet (cash for work, subventions inconditionnelles, appuis agricoles, appuis pêche), soit environ 101% de taux de réalisation. La désagrégation donne 4 328 hommes (environ 43%) et 5 766 femmes (environ 57%) bénéficiaires. Les jeunes représentaient 5 567 personnes, soit environ 55%. Suivant les localités, la situation cumulée (année 2020 et année 2021) fait état à Guité de 5 201 personnes bénéficiaires dont 2 320 femmes (44,61%). Les jeunes sont représentés à hauteur de 2 183 personnes. A Baltram, parmi les deux mille cinq cent quatre-vingt-cinq (2 585) bénéficiaires, 1 112 sont des femmes (43%) et 1 867 jeunes. A Ngalamia, on note 1 482 bénéficiaires dont 575 femmes (38,8%). 784 bénéficiaires sont des jeunes.Aussi, les personnes jugées plus vulnérables, notamment les personnes handicapées physiques (21 bénéficiaires) et les femmes cheffes de ménages (62 bénéficiaires) représentaient un effectif de 83 personnes au total. A Koulkimé, les 826 bénéficiaires sont composés de 321 femmes (38,86%) et de 733 jeunes.

Avec l’hypothèse qu’au moins 30% des bénéficiaires de cash for work, 50% des bénéficiaires des subventions inconditionnelles et 100% des bénéficiaires des appuis agricoles et de pêche ont effectivement initiés des AGR, ce sont au total 8 272 hommes et femmes ayant initié des activités génératrices de revenus (indicateur 3.3), contre une cible de 2 500 personnes (331%).La performance de cet indicateur est de trois fois plus importantes que le résultat escompté.

Aussi, sous l’hypothèse que 100% des bénéficiaires des appuis agricoles et des appuis pour la pêche et au moins 50% des bénéficiaires des subventions inconditionnelles se sont auto employés en initiant ou en renforçant effectivement une activité économique, ce sont 9 204 emplois directs créés (indicateur 3.4.) dans le cadre du projet, représentant 368% des 2 500 emplois directs initialement projetés.

Contrairement au trois (03) indicateurs précédents, la cible de 5 000 hommes et femmes bénéficiaires des formations n’a pas été approchée. En effet, un total de seulement 244 bénéficiaires des appuis (environ 05%) dont 132 femmes (54%) ont été formés sur des thématiques en lien avec l’entrepreneuriat. Ces formations n’auraient pas été dispensées à Baltram et à Koulkimé.

**Tableau 3 : Indicateurs de produits prévus et réalisés**

| **Produits** | **Indicateurs** | **Prévu** | **Réalisé** | **Taux (%)** | **Commentaires** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Produit 1**  La sécurité des communautés est améliorée | **1.1.** Nombre de comités de gestion pacifique des conflits communautaires (ou structures similaires) mis en place ou renforcés | 4 | 4 | **100** | Appellation comités de stabilisation |
| **1.2.** Nombre des éléments des Forces de Sécurité et de Défense dans les zones cibles | 192 | 5 | **3** | Reformulation de l'indicateur par rapport au document de projet ;  Une étude de perception a révélé qu’en termes quantitatif, les forces de sécurité étaient en effectifs relativement suffisants pour assurer un minimum de sécurité dans ces localités |
| **1.3.** Nombres des éléments des forces de sécurité formé sur les droits de l'homme et sur la prévention sur la violence basée sur le genre | 300 | 198 | **66** | Reformulation de l'indicateur par rapport au document de projet |
| **1.4.** Perception du sentiment de sécurité ou de la sécurité par les communautés des zones cibles | 100% | 84% | **84** |  |
| 1.5. Nombre de villages ayant un système d'alerte | 4 | 4 | **100** |  |
| **Produit 2 :** Les infrastructures essentielles et services de base sont fonctionnels | **2.1**. Nombre d’infrastructures nouvelles ou réhabilitées transférées aux autorités locales et aux communautés | 19 | 10 | **53** | Considération des infrastructures finalisées en fin 2021. Cependant la plateforme de Guité reste non fonctionnelle à ce jour |
| **2.2.** Kilomètres de pistes ou routes d’accès de/vers les zones cibles construites ou rénovées | 0 | 0 | **0** | Non pris en compte dans les PAC |
| **2.3.** Taux d'accès aux services de base (santé, éducation) | 100% | 60% | **60** | A l'exception de Guité, les infrastructures de santé et scolaires des autres zones cibles sont non encore opérationnelles avec l'école de Ngalamia qui connait des difficultés d'achèvement |
| **2.4.** Nombre d'agents/fonctionnaires travaillant effectivement dans les nouvelles structures | 200 | 51 | **26** | Indicateur non réaliste |
| **Produit 3** : Les moyens de subsistances sont disponibles | **3.1.** Nombre de personnes (données désagrégées) bénéficiant des moyens de subsistance | 10 000 | 10 094 | **101** | Tous les bénéficiaires (cash for work, cash inconditionnel, équipements agricoles, équipements de pêche) Hommes (4328); Femmes (5766); Jeunes (5567) |
| **3.2.** Nombre d’hommes et de femmes (données désagrégées) bénéficiaires des formations | 5 000 | 244 | **5** | Les statistiques de Baltram et Koulkimé ne sont pas disponibles. |
| 3.3. Nombre d'hommes et de femmes (données désagrégées) ayant initié des activités génératrices de revenus | 2 500 | 8 272 | **331** | Hypothèse de 30% des bénéficiaires de cash for work, 50% cash inconditionnel et 100% des appuis agricoles et de pêche ayant effectivement initiés des AGR |
| 3.4. Nombre d'emplois directs créés (bénéficiaires désagrégés par sexe) | 2 500 | 9 204 | **368** | 100% bénéficiaires (cash for work, appuis agricole, appui pêche) et 50% de bénéficiaires cash inconditionnel |

***Sources : Données terrain/rapports FNS, novembre 2022***

***Constat nº04 :***

***Le Projet a produit des effets tangibles en adéquation avec les objectifs prédéfinis, à la fois en termes de sécurité communautaire et d’État de droit, d’amélioration de l’accès aux services sociaux de base et de moyens de subsistance. Cependant, ces effets sont quelques peu amoindris par la qualité de certains appuis et les retards dans la fourniture des services sociaux dans plusieurs localités cibles***

A travers des interventions ciblées, relativement rapides, massives et diversifiées en lien avec des besoins sensibles des populations des zones cibles des provinces du Lac et Hadjer Lamis, mais surtout de l’approche d’intervention basée sur la promotion de l’autonomisation des populations, le projet s’est très rapidement démarqué des interventions humanitaires et requis la satisfaction des différentes composantes des populations bénéficiaires. Globalement, une unanimité se dégage qu’en au caractère innovant des interventions du projet et ses effets tangibles dans les zones d’intervention. Compte tenu de la crise sécuritaire que connaît les deux provinces d’intervention du projet depuis plusieurs années et la crise humanitaire qui en découle, la zone d’intervention du projet abrite une multitude d’acteurs, intervenant essentiellement dans le domaine de l’humanitaire à travers des appuis focalisés essentiellement sur la satisfaction à court terme des besoins de survie des populations déplacées internes et hôtes victimes.

**Encadré 01**

« *Le projet du PNUD est satisfaisant et se distingue des autres interventions. En 02 ans, le projet a réalisé ce que beaucoup de partenaires n’ont pas fait en plus de 10 ans de présence.* »Préfet Haraze Albiar

« *Avant le projet, Koulkimé était un village abandonné mais grâce aux réalisations du projet, le site est devenu quasiment une ville avec de belles infrastructures enviées par les localités environnantes* » Sous-préfet Hazare Albiar

« A *Guité, on est parti d’un gros village à pratiquement une ville après l’intervention du projet. Le chef-lieu de la sous-préfecture (Mani) n’a pas aujourd’hui son niveau de développement* ». Point focal FNS Gouverneur Massakory/Directeur de cabinet Gouvernorat

Dans le domaine spécifique de la sécurité communautaire et de l’Etat de droit, les interventions diversifiées du projet ont apporté des brides de changements dans les perceptions et surtout inscrit les différentes composantes des communautés dans des dynamiques nouvelles de rapprochement et de collaboration.

Le renforcement des capacités opérationnelles de certaines forces de sécurité et de défense (Garde Nationale des Nomades du Tchad à Guité, Forces Mixtes Multinationales de Baga Sola pour le compte de Ngalamia) en infrastructures (poste de gendarmerie de Guité et Koulkimé), en moyens roulants (*pickups et motos cross*) en dotations de carburant a fortement amélioré les conditions de travail et accrues les capacités de dissuasion et de réaction des personnels de sécurités, toutes choses qui ont permis de maintenir une sécurité relative dans les zones d’intervention du projet qui n’ont pas enregistrés d’attaques tout au long de la première phase du projet. Selon les résultats des enquêtes ménages réalisées dans le cadre de l’évaluation, huit ménages sur dix interrogés (83,8%) ont le sentiment que la sécurité s’est améliorée dans leur localité même si pour encore 10,8% d’entre eux cette amélioration n’est pas assez perceptible. Cependant, les données consolidées sur l’ensemble de la zone d’intervention cachent des disparités entre les localités. En effet, il ressort que le sentiment de sécurité est plus prononcé dans la localité de Koulkimié (97,4%) que dans toutes les autres localités et à l’inverse les préoccupations sécuritaires demeurent pendantes à Ngalamia car un ménage sur quatre ne se sent pas actuellement en sécurité qu’il y a deux ans. La spécificité de Ngalamia réside dans le fait qu’il s’agit d’une zone insulaire où les défis sécuritaires sont énormes au regard de la complexité du contexte et où le déploiement de la Gendarmerie/GNNT prévu dans le cadre de la FNS n’est pas effectif.

Globalement, l’amélioration des capacités d’intervention a contribué à faire évoluer positivement la perception de sécurité des populations sans pour autant assurer un sentiment de quiétude, les attaques dans des localités environnantes s’étant poursuivies. A titre illustratif, la situation sécuritaire est restée stable à Baltram mais plusieurs villages environnants (Kassalaré, Djabalman, Daourou, Dabaharna, Hilétchari, Hilehabo, Naira, Kiliya, Magué) ont fait l’objet d’attaques de groupes armées non étatiques. De plus, les populations de la zone du projet ne vivant pas en autarcie et contraintes de se déplacer pour des raisons économiques et sociales, celles-ci restent vulnérables, lorsque leurs mouvements se font notamment via le lac dont la sécurisation échappe encore aux forces de sécurités et de défenses qui manquent de capacités adéquates pour y intervenir. Du reste, les attaques des groupes extrémistes se font principalement à partir du lac. Ainsi, malgré les efforts du projet en appui à ceux de l’Etat qui ont permis de circonscrire les attaques, le sentiment de sécurité des populations des zones du projet est resté à un niveau modéré, fortement impacté par la situation sécuritaire volatile d’ensemble dans les deux provinces d’intervention. Il faut noter que malgré les appuis du projet qui du reste sont circonscrits, les défis de la mobilité des forces de sécurité et de défense restent importants.

**Encadré 02**

« *Une fois, nous avons été informés d’une incursion de Boko Haram à Koulkimé et pour intervenir nous avons dû mettre le carburant avec nos propres moyens, toutes les initiatives entreprises pour avoir une dotation étant restées vaines. Nous avons appelé le préfet qui était injoignable et les forces militaires contactées nous ont dit de faire ce qui était en notre pouvoir. La seule alternative qui nous restait si nous voulions porter secours à nos camarades était donc d’engager nos fonds personnels.* » Commandant de Compagnie de la Gendarmerie Nationale de Bagassola

Sur un autre registre, le renforcement des capacités, à la fois des populations et des forces de sécurité et de défense à travers la mise en place de mécanismes inclusifs de promotion de la paix (sous-comité Sécurité et Droits de l’Homme, comité de vigilance), ainsi que des sensibilisations et des formations sur des thématiques diverses en lien avec la sécurité, les droits de l’hommes et la cohésion sociale a significativement contribué à instaurer un climat de confiance entre les différentes parties civiles et militaires et à promouvoir la culture du respect des droits des citoyens. Les témoignages font état du renforcement de la cohabitation pacifique entre les populations, de la franche collaboration entre elles et les forces de sécurité et de défense qui sont désormais perçues comme des partenaires crédibles dans le cadre de la lutte contre l’insécurité. Aussi, partagent-elles volontiers toutes informations d’intérêt sécuritaire avec les forces de sécurité et de défense qui sont dorénavant plus efficaces dans la délivrance des prestations de services de sécurité. Pour traduire l’excellence de la collaboration, les forces de sécurité et de défense de Guité ont indiqué que même les femmes, autrefois très réservées n’hésitent plus à leur donner directement des informations. Il convient de relever le rôle important joué par les comités de stabilisation dans la résolution endogène des conflits, facteur de renforcement de la cohésion sociale et de la promotion des droits des populations vulnérables. A Baltran, le comité de stabilisation a indiqué que depuis son installation, il a reçu et traité avec succès 06 conflits entre agriculteurs et éleveurs. Aussi, dans le cadre de la prévention, eu égard à la récurrence de ce type de conflits, le comité a entrepris plusieurs campagnes de sensibilisation sur la libération des couloirs de passage des animaux.

En lien avec la disponibilité des infrastructures essentielles et les services sociaux, bien que les efforts du projet se sont résumés essentiellement à la réalisation et au transfert d’un certain nombre de constructions aux populations dans les délais de mise en œuvre de la première phase, des effets tangibles, sommes toutes limités ont été enregistrés.

En effet, la construction du collège d’enseignement général de Guité avec une capacité d’accueil de 334 élèves est venue à point nommé réglé un problème crucial de manque d’infrastructures pour abriter les cours. Ces réalisations ont permis d’offrir un cadre adéquat d’apprentissage aux élèves qui étaient obligés de prendre les cours dans des conditions inappropriées. Cependant, les effets les plus probants sont ceux liés à l’amélioration significative de l’accès des jeunes au cycle post primaire avec l’augmentation des capacités d’accueil et surtout au maintien dans le système scolaire d’un nombre plus élevé de jeunes filles qui contrairement aux garçons, étaient autrefois obligées d’abandonner l’école au bout du cycle primaire du fait de la réticence des parents à confier leurs enfants adolescentes à des tuteurs dans des localités voisines. Aussi, la réalisation d’un (01) château d’eau à Guité a participé à l’amélioration de la qualité de l’offre de service en eau potable et à amoindrir la corvée des femmes et des jeunes filles.

Les femmes bénéficiaires ont témoigné avoir réduit leur charge travail et disposeraient davantage de temps pour se consacrer aux activités génératrices de revenus mis en place dans le cadre des financements du projet. Au moment du passage de la mission d’évaluation, les deux (02) robinets d’eau installés au niveau du marché étaient cependant dégradés et à la lumière des échanges avec le comité de stabilisation aucune perspective de réparation n’était en vue. La mise en service du marché rural de Guité offre un cadre adéquat d’échanges pour les opérateurs économiques de la localité qui ont vu leur nombre s’accroitre avec les bénéficiaires des appuis du projet.



***Photo n°01 : jour ordinaire au marché de Guité***

L’aménagement du canal a permis d’assainir la place du marché et environs à travers un mécanisme de drainage des eaux. La réalisation du poste de l’Escadron Blindé de la gendarmerie (47 places pour salle d'audition et 15 pour violon dont 05 places pour femmes) a permis d’améliorer le cadre de travail et d’accroitre la sécurité des agents. Au passage de la mission d’évaluation, ce poste abritait également les agents de la police nautique et la garde nationale nomade du Tchad dont les locaux sont inondés.

Il convient malheureusement de noter que la Plateforme multifonctionnelle devant servir de tremplin pour la dynamisation des activités économiques des femmes et la réduction de la charge domestiques des femmes avec la mise à disposition de trois (03) différents types de moulins n’était pas encore en service. Le comité de stabilisation a expliqué que tout le dispositif a été mis en place mais que le projet n’avait jusqu’à lors pas donné des orientations sur sa mise en fonction.



*Photo n°02 : Aperçu des équipements de la plateforme multifonctionnelle de Guité*

Toujours en lien avec l’accès aux services de base, les bénéficiaires du projet de la localité de Baltram, où des infrastructures scolaires et sanitaires existent, ont déclaré avoir amélioré leur niveau d’accès à l’éducation et à la santé grâce à l’amélioration de leurs revenus, rendue possible avec l’appui du projet. Plusieurs personnes ont indiqué avoir utilisé une partie de la subvention reçue pour des besoins de soins, de scolarisation et d’alimentation.

D’autres bénéficiaires affirment utiliser régulièrement une partie des bénéfices générés aux fins des besoins de santé de leur famille et de scolarisation des enfants. Toutefois, ils ont écarté le fait que cette amélioration soit liée à la rénovation de la peinture de l’école primaire et du centre de santé, seules actions jusque-là entreprises dans le cadre de la réalisation et réhabilitation des infrastructures qui ont été validées pour la zone.

**Encadré 03**

« *L’année passée j’ai puisé 100 000 FCFA des 250 000 FCFA pour les frais universitaires de mon fils. Cette année encore j’ai dû prélever le même montant. Il ne me reste presque rien pour continuer mon commerce de médicaments* ». **Bénéficiaire homme de Guité** (mari de 02 femmes et père de 14 enfants)

Pour les localités de Ngalamia et de Koulkimé dont les infrastructures ne sont pas encore opérationnelles et qui restent relativement enclavés, aucun lien n’a été établi par les populations entre les interventions actuelles du projet et l’amélioration de leur accès aux services de base. Il faut toutefois noter qu’au passage de la mission, en dehors de l’école primaire de Ngalamia pour laquelle l’entreprise attributaire est défaillante, les autres infrastructures en chantier à la fin de la période de mise en œuvre de la première phase sont quasiment finalisées avec encore quelques réserves du cabinet de contrôle que les prestataires s’activent à lever. Au niveau du centre de santé et du logement de l’infirmier qui sont achevés depuis un certain moment et ne sont toujours pas fonctionnels, des cas de vols ont été constatés sur 14 batteries mises en place dans le cadre de l’éclairage solaire.

Pour ce qui est de l’amélioration des moyens de subsistances, les interventions du projet ont été substantielles dans toutes les quatre (04) localités de mise en œuvre avec à la clé plusieurs effets tangibles.

A travers le cash for work, le projet a permis à 1 331 jeunes (dont 509 femmes, environ 38%) des quatre localités cibles de disposer immédiatement chacun de 50 000 FCFA après seulement dix (10) jours de travail. Bien que l’objectif du projet fût de voir les bénéficiaires investir principalement ces ressources dans des activités économiques, celles-ci ont plutôt été dépensées dans le cadre de la satisfaction de besoins sociaux (alimentaire, vestimentaire, habitat…) qui restent important dans un contexte de précarité quasi généralisée. Au regard de la cible bénéficiaire et de la période de remise de l’argent, les jeunes ont majoritairement utilisé les ressources pour les besoins de la fête. Certains ont justifié leur attitude par le fait que le volume des montants reçus ne permettait pas d’initier une activité viable, notamment au niveau des hommes. Pour cela, quelques-uns ont affirmé avoir remis une bonne partie de cet argent à leurs conjointes afin qu’elles puissent initier une activité génératrice de revenus. Effectivement, l’analyse des groupes de bénéficiaires ayant effectivement initiés des activités génératrices de revenus à partir des cash for work sont majoritairement des femmes et dans une moindre mesure des hommes initialement promoteur d’une activité économique. Sur la base des entretiens, ils seraient tout au plus un tiers des bénéficiaires a avoir investi une ou toute partie des sommes reçues.

**Encadré 04**

« *Avec les* ***50 000 FCFA*** *reçus dans le cadre du cash for work, j’ai acheté* ***02 chèvres à 20 000 FCFA*** *chacune. Malgré les contraintes liées aux chocs climatiques et à l’insécurité avec leurs corolaires d’amenuisement des ressources fourragères et renchérissement des coûts, j’ai tout de même actuellement* ***06 têtes*** » Bénéficiaire femme de cash for work de Guité

*Je suis tailleur et j’avais une vieille machine que j’éprouvais beaucoup de difficultés à renouveler car une nouvelle machine coûte* ***80.000 FCFA****. Dès que j’ai reçu les* ***50.000 FCFA****, je les ai entièrement remis à un commerçant et j’ai pris la machine. Grace au nouvel équipement, j’ai rapidement accru mes revenus ce qui m’a permis de rembourser le reliquat de* ***30.000 FCFA*** *et de développer depuis lors mon activité »* Bénéficiaire homme de cash for work de Baltram.

« Dans *le cadre du suivi des bénéficiaires des appuis du projet, nous avons eu la satisfaction de découvrir 02 femmes bénéficiaires de* ***50 000 FCFA*** *dans le cadre du cash for work initiatrices d’activités fructueuses avec un niveau actuel capital de plus de* ***500 000 FCFA*** *chacune, sans compter les prélèvements réguliers pour les besoins familiaux* » Président comité de stabilisation.

Les effets les plus significatifs en matière d’amélioration des moyens de subsistance sont le fait des subventions inconditionnelles qui étaient relativement consistantes à hauteur de **250 000 FCFA** et qui ont concernées un nombre relativement important de bénéficiaires (1 780 dont 1 023 femmes, soit 57%) dans les quatre (04) localités. Bien qu’un nombre non négligeable de personnes aient également utilisé les ressources perçues à des fins autres qu’économiques, beaucoup d’autres ont développé diverses activités, souvent à la fois dans un esprit de diversification. En fonction de la localité et de la catégorie de bénéficiaires, les fonds ont été investis dans des activités de petit commerce de vente d’articles divers, de produits alimentaires (stockage et vente de céréales…), de produits de transformation (poisson sec, restaurant, yahourt...). Les activités agricoles (maraichage, production céréalière, production de patate) ne sont pas en reste et constituent le deuxième secteur d’investissement pour les bénéficiaires. L’élevage et la pêche ont également intéressé bon nombre de personnes. A travers ces différentes catégories d’activités, les initiateurs ont connu des fortunes diverses, beaucoup ayant amélioré leurs revenus, d’autres beaucoup moins et certain, du fait de plusieurs contingences dont notamment les inondations ont perdu une partie ou tout leur capital. Globalement, il ressort des entretiens qu’au moins 70% des bénéficiaires de cette catégorie d’appuis ont initié une activité génératrice de revenus dont environ 50% serait toujours actifs. Il faut noter que compte tenu des retards enregistrés dans la mise en œuvre du projet, les subventions ont été reçues quasiment à la fin de la première phase en décembre. Les effets dont il est question sont ceux actuellement perçus sur le terrain.

**Encadré 05**

*« Je suis une veuve chef de ménage. Avec les 250 000 FCFA reçus du projet, je me suis d’abord construit une maisonnette, achetée 02 chèvres et utilisée ensuite le reste de l’argent pour démarrer une activité génératrice de revenu. Grace à Dieu, je parviens à dégager mensuellement entre 15 000 et 20 000 FCFA que j’utilise pour mes besoins familiaux. »* **Veuve bénéficiaire de subvention inconditionnelle de Baltram**

« J’ai *utilisé l’argent reçu pour renforcer mon commerce de yaourt, de jus et divers en achetant un frigo et des plaques solaires pour son fonctionnement. En moyenne je gagne entre 15 000 et 20 000 FCFA de bénéfice par mois que j’utilise en partie pour les besoins familiaux et le reste j’épargne.* » **Femme bénéficiaire de Guité**

« *Avec les 250 000 FCFA reçu du projet, j’ai initié un commerce de céréales (achat, stockage et revente) qui génère environ 40 000 FCFA de marge mensuelle. Malgré le prélèvement d’une partie des bénéfices pour satisfaire aux besoins de la famille, mon capital a connu une augmentation que j’estime actuellement à 400 000 FCFA*. » **Bénéficiaires femmes de Baltram**

*« Avec la subvention inconditionnelle, j’ai acheté 08 chèvres dont le nombre a aujourd’hui doublé avec 08 mises bas. J’ai aussi initié une activité agricole à travers laquelle j’ai obtenu une production de 12 sacs de maïs et sorgho. Enfin, j’ai utilisé une petite partie de l’argent pour démarrer une petite activité génératrice dont les résultats sont aujourd’hui au-delà de mes attentes. Avec la seule petite activité, je trouve quel que soit le mois, au moins 15 000 FCFA pour subvenir à mes besoins »* **Bénéficiaire femmes de Baltram**

Contrairement aux trois autres localités, les bénéficiaires des subventions inconditionnelles de Koulkimé ont rapporté s’être organisés en groupement pour l’utilisation des ressources. Avec 10 personnes par groupement, chacun des 07 groupes bénéficiaires dispose d’un capital de départ de 2, 5 millions. Au regard des résultats ci-dessous, cette approche semble assez intéressante. Elle a l’avantage de réduire le risque d’utilisation des fonds à d’autres destinations que l’investissement dans une activité économique et permet de disposer d’un capital plus consistant pour des projets d’envergure plus importantes avec des perspectives de marges proportionnelles.

**Tableau 4 : Situation des groupements bénéficiaires de cash inconditionnels - Koulkimé**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N0** | **Noms groupements** | **Nombre membres** | **Subvention reçue** | **Capital actuel** | **Accroissement capital** | **Revenu distribué/pers** | **Revenu total distribué/gpt** |
| 1 | **Daïba** | 20 | 2 500 000 | 3 000 000 | 500 000 | 75 000 | 1 500 000 |
| 2 | **Allam-Allam** | 20 | 2 500 000 | 3 500 000 | 1 000 000 | 60 000 | 1 200 000 |
| 3 | **Bana** | 20 | 2 500 000 | 3 250 000 | 750 000 | 55 000 | 1 100 000 |
| 4 | **Klakoul** | 20 | 2 500 000 | 3 350 000 | 850 000 | 80 000 | 1 600 000 |
| 5 | **Tofoye** | 20 | 2 500 000 | 3 200 000 | 700 000 | 52 500 | 1 050 000 |
| 6 | **Yala-Yala** | 20 | 2 500 000 | 3 100 000 | 600 000 | 67 250 | 1 345 000 |
|  | **Total** | **120** | **15 000 000** | **19 400 000** | **4 400 000** | - | **7 795 000** |

***Sources : Entretiens avec bénéficiaires de cash inconditionnelles, novembre 2022***

Dans le cadre des appuis en équipements et intrants agricoles (5 419 bénéficiaires dont 2 240 femmes) et de pêches (1 564 bénéficiaires dont 554 femmes), qui constituent en nombre de personnes ciblées, de loin les appuis les plus importants du projet, les effets en matière de contribution aux moyens de subsistance restent globalement mitigés. Les entretiens indiquent que bien que ces deux secteurs soient le cœur de métier des populations des zones cibles, les contre-performances ont été enregistrées au niveau de bon nombre de bénéficiaires qui ont été exposés aux graves inondations liées aux débordements du lac. Ainsi, plusieurs promoteurs d’activité agricoles (maraichage, production céréalière, production de tubercules) ont déclaré avoir subi des dommages partiels ou totaux sur leurs productions. Pour ce qui est de la pêche, la montée des eaux et la qualité du matériel obtenu n’assurent pas des conditions idoines pour cette activité. Les bénéficiaires ont déploré la qualité du matériel fourni, notamment les pirogues et les hors bords. En dehors de Ngalamia où la situation semble relativement acceptable et justifiée par le fait que les bénéficiaires réalisent leurs activités non pas sur place mais à Kororom sur un polder leur appartenant, celle-ci semble préoccupante dans les trois autres localités. Lors du passage de la mission d’évaluation à Guité nous avons pu nous faire une idée sur l’ampleur du sinistre.

**Tableau 5 : Épargnes réalisées par les groupements de pêche bénéficiaires de Ngalamia**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N0** | **Noms groupements** | **Nombre membres** | **Revenu distribué/pers (FCFA)** | **Épargne constituée/**  **Personne** | **Epargne constituée/groupement** |
| 1 | **Fally** | 19 | Non estimé | 10 chèvres | n/a |
| 2 | **Tchoroboul** | 20 | Non estimé | 15 chèvres | n/a |
| 3 | **Karoua** | 21 | Non estimé | n/a | 03 vaches, 01 veau |
| 4 | **Clair** | 25 | Non estimé | n/a | 01 hors-bord, 03 vaches |
|  | **Total** | **85** | - | **-** | - |

***Sources : ntretiens terrain, novembre 2022***

Globalement, les résultats des entretiens sont corroborés par ceux des enquêtes ménages qui ont été conduites parallèlement. Ceux-ci révèlent que 46,8% des ménages interrogés ont un revenu moyen mensuel inférieur à 25.000 F CFA et 77,9% ont un revenu inférieur à 50.000 F CFA. Ces revenus moyens doivent cependant être considérés avec prudence car les ménages ont des activités périodiques et ont assez de difficulté à évaluer leur revenu mensuel.

## 3.3 Efficience du projet

***Constat nº06 : les ressources techniques et financières utilisées dans la mise en œuvre du Projet étaient relativement appropriées et en adéquation avec les résultats atteints, en dépit des multiples défis. Cependant, une amélioration dans la passation et le suivi des marchés pourraient accroitre le niveau d’optimisation des ressources.***

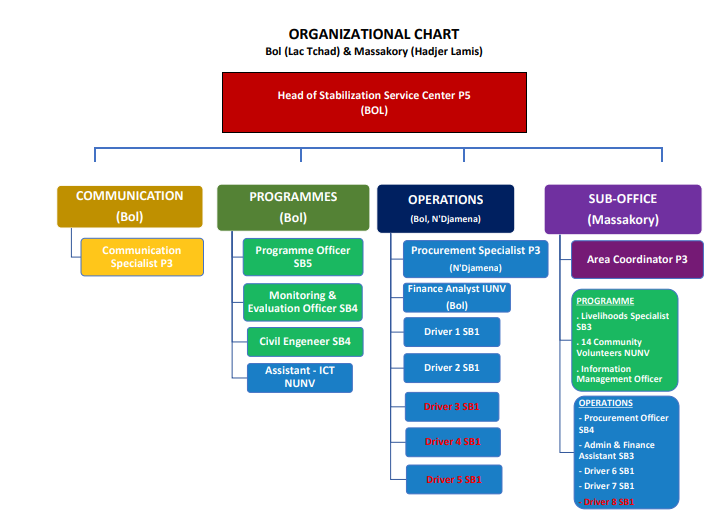
En rapport avec les ressources techniques, le document de projet prévoyait pour la gestion de la Fenêtre nationale, la mise en place de deux (02) équipes de programme autonomes, respectivement pour chaque province. Dirigé par un Responsable de la stabilisation/Coordonnateur régional, les équipes bien qu’autonomes rendent compte au Représentant résident du PNUD Tchad.

Le personnel initialement requis pour la Fenêtre nationale était de 18 personnes, 10 pour la province du Lac et 08 pour la province de Hadjer Lamis. L’analyse du personnel initial requis dans le document de projet laisse apparaître une approche de complémentarité entre les deux équipes programmes avec des postes qui devaient fonctionner à cheval sur les deux provinces. Il s’agit en l’occurrence des postes d’Ingénieur Génie civil (Bol), d’Analyste Suivi et Évaluation (Bol), d’Assistant Administratif et financier (Bol) et d’Analyste Ressources humaines (Massakory). Si la mutualisation des deux derniers postes était pertinente, celui du poste d’ingénieur l’était moins. Compte tenu de l’importance de la présence de l’ingénieur dans la conception mais aussi dans la supervision, la présence de deux personnes étaient plus indiquée (un responsable à Bol et son assistant à Massakory). Par ailleurs, au regard de la sensibilité de ce poste, il devait échoir à un international dans la perspective de minimiser les conflits d’intérêts potentiels et les tentatives malveillantes des prestataires.

Le poste le plus conséquemment pourvu était celui des achats avec une équipe de 03 personnes (01 responsable à Bol et 02 collaborateurs à Massakory). Malgré le caractère diligent de la stabilisation et de l’importance des achats dans la délivrance des livrables du projet cet effectif était relativement excessif. Cependant, au regard des mesures sécuritaires qui imposent notamment les déplacements en convoi d’au moins 02 véhicules, le nombre de 04 chauffeurs en tout pour les 02 équipes était en deçà des besoins. Aussi, la présence d’un assistant TIC dans chaque poste se justifiait mais n’était pas efficiente pour le projet. C’est aussi le cas pour l’Analyste Ressources humaines, étant donnée les capacités l’équipe des ressources humaines du bureau pays PNUD et les possibilités d’appui à l’équipe du projet.

Étonnamment, bien que le projet ait fait l’option d’une approche communautaire, aucun poste n’a été prévu pour un spécialiste dans le domaine. C’est également le cas pour le genre alors que le projet a pour cibles prioritaires les jeunes et les femmes.

**Graphique 1 : Organigramme global initial et réalisé de la FNS**





Mis en parallèle avec l’équipe effectivement mise en place par le projet, il ressort une évolution significative dans le nombre (35 contre 18 initialement, soit quasiment un doublement des effectifs et la création de quelques nouveaux postes. Le poste achat qui devrait compter 03 personnes a été réduit à une seule personne et placé à N’Djamena, permettant de profiter des complémentarités avec l’équipe du bureau pays pour plus d’efficience et de diligence. Le poste d’assistant TIC a aussi été ramené à un et basé à Bol. Un poste de spécialiste en moyen de subsistance a été introduit et placé à Massakory, ce qui constitue une décision pertinente au regard des activités du projet. Des postes de volontaires communautaires en nombre assez important (14 au total) ont été introduits permettant de pallier partiellement l’absence d’un spécialiste des questions communautaires. Cependant, étant donné le fait que ces volontaires n’ont pas été recrutés sur la base de critères intégrant cette dimension et n’ayant pas reçus de renforcement des capacités dans ce sens, leurs contributions en la matière sont restées assez limitées. Le nombre de chauffeurs a été revu à la hausse ce qui permet de se conformer aux orientations sécuritaires pour les missions terrains.

Globalement, les ajustements opérés ont permis de rapprocher les deux équipes programmes du projet FNS de l’équipe idéale. Au regard de la mobilisation assez diligente du personnel (à partir de mars 2020), ainsi que les complémentarités et les synergies qui ont été mise en place entre les deux équipes programmes du projet d’une part et avec les équipes du bureau pays du PNUD, il ressort que les ressources techniques du projet étaient appropriées et en adéquation avec les objectifs et les résultats atteints.

Sur le registre des ressources financières, le budget prévisionnel pour la première phase inscrit dans le document de projet était de **14 723 076,24 USD** incluant 1 090 598,24 USD de GMS. Les ressources globales effectivement débloquées par les bailleurs de fonds étaient de **11 668 718 USD**, soit un taux de mobilisation financière de **79,24%** par rapport au budget prévisionnel. Ce niveau de financement est relativement satisfaisant.

En matière d’exécution, les ressources mobilisées sur les deux (02) années ont été absorbées à hauteur d’environ 93%, ce qui correspond à un niveau satisfaisant. Le niveau d’absorption des ressources s’est amélioré en 2021 (98%) par rapport à 2020 (92%). L’absorption des ressources en 2021 s’est également améliorée en matière de qualité avec un niveau d’engagement qui s’est fortement réduit par rapport à 2020.

**Tableau 6 : Budget mobilisé et exécuté en 2020 et 2021**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année** | **Budget** | **Engagements** | **Dépenses** | **Total dépenses attendues** | **Solde** | **% fonds utilisés** |
| 2020 | 4 643 477 | 3 369 900 | 906 736 | 4 276 636 | 366 841 | 92,00 |
| 2021 | 7 025 241 | 1 483 473 | 5 079 463 | 6 562 936 | 462 306 | 98% |
| **TOTAL** | **11 668 718** | **4 853 373** | **5 986 199** | **10 839 572** | **829 147** | **92,89** |

***Sources : Rapports d’activité 2020 et 2021, FNS***

Sur les deux (02) années de mise en œuvre, le projet a enregistré pour certaines rubriques des écarts importants entre les prévisions et les réalisations. Le budget exécuté au niveau de l’axe «amélioration de la sécurité communautaire et l'État de droit » a doublé par rapport aux prévisions inscrites dans les PTA. Par contre, le volet gestion du projet (Équipements, acquisitions, management du projet) a connu la plus faible utilisation avec des dépenses qui ont représentées à peine 40% des ressources prévisionnelles. Cela constitue une bonne performance en ce sens que les ressources ont été davantage investies dans les activités au profit des bénéficiaires plutôt que dans des charges de fonctionnement du projet. Bien qu’une partie des prévisions de réalisation d’infrastructures (une dizaine d’infrastructures à Baltram) n’aient pas encore été réalisée, le budget exécuté enregistre un dépassement (118%) par rapport aux prévisions des PTA. Cette situation s’expliquerait par l’explosion des coûts de réalisation des infrastructures, notamment à Ngalamia où il a été question de transporter les agrégats depuis la terre ferme pour les amener sur l’île. Le renchérissement global des prix des facteurs de production consécutif à la crise de la COVID 19 expliquerait également ces niveaux de dépassement. Par rapport l’axe 3 « Disponibilité des moyens de subsistance » le budget exécuté est aussi en léger dépassement (115%), probablement expliqué par le ciblage d’un plus grand nombre de bénéficiaires et également le renchérissement des coûts.

**Tableau 7 : Budgets exécutés par rubrique de 2020 à 2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rubriques** | **PTA 2020-2021 (USD)** | **Budget exécuté 2020-2021 (USD)** | **%** |
| Amélioration de la sécurité communautaire et l'État de droit | 1 292 847 | 2 633 139 | 204 |
| Construire des infrastructures communautaires et prestation de service de base | 2 571 913 | 3 031 663 | 118 |
| Disponibilité des moyens de subsistance | 1 564 650 | 1 794 425 | 115 |
| Équipements et acquisitions, Management projet | 3 239 765 | 1 279 262 | 39 |
| **Sous total (USD)** | **8 669 175** | **8 738 489** | **101** |

***Sources : PTA 2020 et 2021, FNS novembre 2022***

***Constat nº 07 :***

***Dans l’ensemble, les mécanismes de ciblage et de suivi et évaluation du projet étaient adéquats et ont permis d'atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires et de mesurer les progrès enregistrés. Quoique, une meilleure observance des critères de ciblage permettrait de prendre davantage en compte les cibles les plus vulnérables et les mieux disposer à améliorer leurs moyens de subsistance.***

Une approche participative mettant les autorités locales et les communautés bénéficiaires des appuis a été observée sur les différentes phases de mise en œuvre du projet, allant de l’identification des zones d’intervention aux choix des bénéficiaires, en passant par le choix des activités et des sites de réalisations des infrastructures.

La détermination des zones cibles s’est faite d’une manière concertée et participative en fonction de plusieurs critères de sélection préétablis et validés par l’ensemble des acteurs.

Sur la base des critères de sélection, des missions conjointes et des réunions de ciblage impliquant les autorités locales et les populations, le PNUD, les ministères de l’Économie et de la Planification du Développement, de l’Administration du Territoire et de la Défense et sécurité publique ont été conduites. Dans la province de Hadjer Lamis, une réunion avec l’ensemble des acteurs concernés, présidée par la Gouverneure de la province a permis de déterminer les zones cibles potentielles dans les deux (2) départements touchés par les effets de Boko Haram.

Au niveau de la province du Lac, des réunions séparées ont été organisées avec les autorités administratives et militaires d’une part et les autorités traditionnelles et religieuses ainsi que les organisations des jeunes et des femmes d’autre part avant la validation par l’ensemble des parties prenantes. Plusieurs localités potentielles ont été identifiées également dans deux départements fortement affectés par l’insécurité. Sur la base de ces travaux préliminaires, et tenant compte de la nature dynamique du conflit, le comité de sélection a procédé à un arbitrage final avec le choix des 12 localités retenues.

Des processus similaires ont été conduits pour l’identification des activités et des sites d’intervention. Pour ce qui est des activités, les choix et la planification ont été faites dans le cadre d’un processus participatif qui a abouti à la production et la validation d’un Plan d’Action Conjoint (PAC) pour chaque localité d’intervention et qui sert de cadre unique de référence pour les interventions du projet. Il faut noter que ces plans ont été alignés sur les Plans d’Actions Territoriaux (PAT) qui sont les outils planification de référence pour le développement à l’échelle provinciale.

Pour ce qui est de la mise à disposition des moyens de subsistance (objectif 3 de la FNS-Tchad), le projet a opté pour un ciblage à partir des organisations de producteurs, à savoir les groupements et les unions des producteurs pour y identifier prioritairement les personnes les plus vulnérables ou marginalisées. Dans ce cadre également, en fonction de la nature des appuis, les autorités traditionnelles ont servi de porte d’entrée pour la sélection des bénéficiaires. Selon le cas, les chefs ont été chargés de sélectionner dans leur communauté un nombre équitable de bénéficiaires. A Baltram par exemple qui compte 60 chefs de quartier, chaque chef a été amené à identifier 10 bénéficiaires de cash for work, soit un total de **600** personnes pour tout le village. Sans avoir totalement circonscrit les plaintes, l’approche de ciblage collectif a eu l’avantage d’éviter d’accentuer la fracture sociale et des focalisations individuelles qui auraient pu être causées par le ciblage individuel, dans un contexte où la cohésion sociale est mise à mal par la crise sécuritaire. A ce niveau, les approches adoptées ont permis d’aller au-delà des cibles d’indicateurs prévisionnels et de toucher au niveau de cette composante **10 094** bénéficiaires directs. Toutefois, il est ressorti des entretiens que la sélection des bénéficiaires par les chefs de quartiers n’a pas toujours observé la rigueur en matière de respect des critères de sélection convenus. Par ailleurs, à travers les équipements collectifs octroyés aux groupements et à travers le choix opéré par certains bénéficiaires de travailler en groupement (cas de Koulkimé pour les subventions inconditionnelles) ce sont davantage de personnes qui ont été directement touchées par le projet dans le cadre de l’amélioration des moyens de subsistance.

Dans le cadre du suivi évaluation, un dispositif et des mécanismes assez pertinents, en conformité avec le document de projet ont été mis en place et opérationnalisés.

Ainsi, un Responsable Suivi Évaluation a été recruté et les différents outils de suivi, en l’occurrence le cadre des ressources et de résultats, le tableau de suivi des indicateurs et du suivi des activités, ainsi que les plans de travail annuels ont été conçus et ou adapté. Sur la base des indicateurs définis, un suivi régulier a été assuré avec le concours de toute l’équipe de projet et rapporté périodiquement dans le cadre des rapports trimestriels, annuels et tout autre rapportage à la demande.

En lien avec le rapportage, des rapports de synthèse et de progrès, des brochures et des rapports d'information ont été périodiquement publiés par le PNUD Tchad ou transmis directement aux membres de la Plateforme des partenaires ainsi qu’à toutes autres parties prenantes afin de les tenir informer sur les progrès réalisés, les défis à relever et les bonnes pratiques.

L’évaluation actuelle s’inscrit également dans le cadre du respect des dispositions inscrites dans le cadre du suivi évaluation. Cependant, elle intervient avec un certain retard, celle-ci ayant été initialement prévue pour être réalisée avant la fin de la période de mise en œuvre de la première phase afin de fournir les orientations utiles pour les phases futures de stabilisation, de relèvement et de développement.

Il faut noter que l’inscription dans le budget du projet d’une ligne dédiée aux activités de suivi et d’évaluation, y compris la collecte de données afférentes aux études de référence a été très pertinente, permettant de circonscrire les difficultés récurrentes d’inadéquation entre les objectifs et les moyens constatées dans la mise en œuvre des projets. Cependant, il faut déplorer le fait que ces ressources n’aient pas été mises à profit pour conduire les études de références nécessaires. En effet, il est revenu lors des entretiens avec l’équipe du projet qu’un consultant avait été recruté pour conduire cette étude mais pour des raisons de capacités jugées insuffisantes son contrat a été resilié au stade de démarrage du processus.

Par ailleurs, dans le cadre de l’Assurance et les audits, un audit interne de la Fenêtre nationale a été réalisé. Des recommandations ont été formulées à l’intention de l’équipe de projet dans la perspective d’améliorer notamment la gouvernance financière du projet.

***Constat nº 08 :***

***Les différents mécanismes de gouvernance du projet ont été mis en place conformément au document de projet et leur fonctionnement globalement assuré. Toutefois, le leadership attendu du gouvernement s’est moins affirmé et la pérennisation de certains mécanismes, notamment communautaires mis en place dans une perspective de durabilité n’ont pas été suffisamment outillés et accompagnés.***

En dehors de l’équipe de gestion du projet, quatre niveaux de gouvernance qui englobent les fonctions de prise de décision, de supervision, de planification, de mise en œuvre et d’engagement avec les communautés ont été envisagés pour la Fenêtre nationale dans le document de projet. Il s’agit (1) de la Plate-forme des partenaires ; (2) des Plateformes provinciales ; (3) des Comités de stabilisation et (4) des Comités communautaires dénommés « sous-comités ». Dans les faits, ce sont une Plateforme des partenaires, un comité technique, deux (02) Plateformes provinciales, quatre (04) comités de stabilisation et seize (16) sous-comités qui ont été mis en œuvre dans le cadre du projet.

La **Plateforme des partenaires** est composée du Ministre de l’Economie et de la Planification du Développement (Président) ; du Représentant Résident du PNUD (Co-président) ; du Ministre chargé de la Défense et de la Sécurité Publique ; du Ministre chargé de l’Administration du Territoire ; des Gouverneurs des Provinces du Lac et du Hadjer Lamis ; du Coordonnateur Résident des Nations Unies ; de la Commission du Bassin du Lac Tchad ; du Commandant de la Force Multinationale Mixte ; de l’Ambassadeur de l’Union Africaine ; et des Ambassadeurs des pays donateurs

Elle est la structure politique et stratégique de la Fenêtre nationale (appelée « comité de pilotage » dans les Règles et Procédures du PNUD). Elleest l’autorité de prise de décision de la Fenêtre nationale. Dans le cadre de l’exercice de son mandat, il était prévu des réunions trimestrielles en vue d’examiner ses orientations stratégiques afin de garantir une supervision appropriée de sa gestion.

La première réunion du Comité de pilotage s’est tenue en octobre 2019 au cours de laquelle le projet a été adopté. En 2020, aucun comité de pilotage n’a été tenue. En 2021, un seul comité de pilotage a été tenu. Globalement, la périodicité de tenue des réunions trimestrielles (comités de pilotage) n’a pas été respectée. Au total, seulement deux (02) comités de pilotage ont été tenues, soit une périodicité moyenne d’un comité par an. L’analyse de cette contre-performance met en lumière au-delà de la responsabilité du projet d’assurer l’organisation et la tenue des réunions, l’irréalisme d’une périodicité aussi rapprochée, au regard de la qualité des membres de la Plateforme des partenaires et leur niveau de charges. L’expérience a même montré que la tenue de réunion des comités de pilotage à un rythme semestriel reste un défi majeur.

Parallèlement, dans le cadre de sa responsabilité en tant que membre de la plateforme des partenaires, les ministères impliqués dans la mise en œuvre du projet ont désigné parmi leurs collaborateurs, des personnes focales chargées de suivre la mise en œuvre du projet dans leurs secteurs respectifs. Ainsi, en juillet et décembre 2020, le MEPDCI accompagné de représentants des ministères techniques ont effectué des descentes sur le terrain pour une supervision directe de la mise en œuvre du projet. C’est au cours de la seconde visite que le gouvernement a instruit le projet de diligenter le recrutement d‘un cabinet indépendant de contrôle technique des travaux. A ce niveau aussi, la dynamique de descente sur le terrain s’est effritée au cours de l’année 2021.

**Le Comité technique** : Mécanisme opérationnel composés notamment de structures techniques des ministères concernés au niveau national et du personnel du projet, deux (02) comités techniques co-présidées par la Directrice Générale Adjointe du MEPDCI ont été organisé respectivement en janvier et décembre 2020. La première réunion a consacré la sélection des deux Plans d’Action conjoints à mettre en œuvre en 2020 et le second a donné des orientations pour préparer la réunion du Comité de Pilotage. A ce niveau également, la périodicité de tenue des comités techniques prévue n’a pas été tenue.

La **Plateforme provinciale** est responsable de l’élaboration et le suivi des Plans communs d’actions[[7]](#footnote-7) et est composée du Gouverneur de la province concernée ; le(s) Préfet(s) des départements concernés ; les chefs traditionnels (Sultans et chefs de cantons) de la zone ciblée ; les délégués provinciaux des ministères sectoriels ; le représentant des forces de sécurité et de défense ; les leaders religieux de la zone cible, et le Responsable PNUD en charge de la stabilisation.

Par rapport au premier aspect de responsabilité, les plateformes provinciales à travers leurs premiers responsables, les Gouverneurs, ont participé activement au processus d’élaboration et la validation des différents PAC relevant respectivement de leur ressort. Pour donner le ton, les Gouverneurs ont pris en 2020 des engagements formels auprès du gouvernement et le PNUD à l’effet d’assurer la responsabilité de la mise en œuvre du projet dans leur province. La Gouverneure du Hadjer Lamis a traduit cet engagement par une lettre signée en date du 31 octobre 2019 à travers laquelle elle s’engageait à garantir la sécurité des zones de mise en œuvre du projet, à mobilier et encadrer la population pour assurer leur participation aux activités du projet et un usage durable des résultats qui seront atteints. Pour assurer une bonne introduction des activités du projet auprès des communautés bénéficiaires et les mobiliser pour une bonne appropriation, les deux gouverneurs ont désigné en 2020 des points focaux chargé de servir d’interface entre la FNS-Tchad et les populations. Dans le cadre de la mobilisation des communautés pour la mise en œuvre des activités dans un esprit de cohésion, les gouverneurs, et en leurs noms, les préfets, les sous-préfets et les chefs de canton ont été en 2020 en première ligne pour la mobilisation des populations des zones-cibles à chaque étape de la mise en œuvre des activités du projet. Il s’agit entre autres de l’élaboration et la revue des PACs, la participation aux ateliers, la mise à disposition de l’équipe projet des techniciens du Comité d’Action Provincial (CPA) et des agents des forces de sécurité, et la pré-validation des plans architecturaux. Cette facilitation a permis de réaliser dans la quiétude les activités prévues dans les zones cibles avec les différents acteurs.

Pour le second aspect de la responsabilité, à savoir le suivi de la mise en œuvre des PAC, la situation est relativement mitigée. A ce niveau, des Comités provinciaux de suivi des activités du projet ont été mis en place par les Gouverneurs des deux provinces. Constitués des responsables des services techniques provinciaux des différents ministères sous la coordination du Secrétaire général de la province, ces comités ont été mandatés de faire le suivi régulier de la mise en œuvre du projet à travers des sorties terrains et la production de comptes rendus. Dans la province de Hadjer Lamis, d’où est partie l’initiative de la mise en place des comités provinciaux de suivi, un des deux véhicules de liaison alloué aux services de la Gouverneure par le projet a été affecté à ce Comité avec une dotation en carburant, permettant ainsi au Comité d’effectué plusieurs descentes sur le terrain avec à la clé des rapports sur l’état d’avancement des travaux. Cependant, il faut noter que ce dynamisme des comités s’est plus ou moins effrité au fil du temps, sans doute influencé par le « turn over » remarquables des Gouverneurs (la province du Lac a connu 03 Gouverneurs en l’espace de 02 ans) et du personnel technique des deux provinces.

Les **Comités de stabilisation/comités communautaires** : Quatre (04) Comités de stabilisation ont été mis en place en 2020, respectivement dans chacune des localités cibles (Guité et Ngalamia et ensuite Baltram et Koulkimé) avec le soutien du projet.

Il s’agit d’organisations communautaires globales qui regroupent l’ensemble des représentant des différentes composantes socioéconomiques de la communauté, des autorités administratives, traditionnelles et religieuses, des organisations à base communautaire, des forces de sécurités, des groupes de femmes et de jeunes et des services déconcentrés de l’État, ainsi que les médias présents sur le territoire concerné. Le projet a veillé à ce que la représentation reflète au maximum la réalité sociologique de chaque la communauté.

Les organes du comité communautaire de stabilisation est l’Assemblée générale (AG) qui compte 50 membres en moyenne (50 à Guité et 45 à Ngalamia) et le Bureau Exécutif de 15 membres en moyenne.

Les activités du projet se déroulent dans le cadre du Comité de stabilisation qui en assure le leadership et l’appropriation au niveau des communautés-cibles. Les Comités de stabilisation assurent la participation communautaire et le dialogue social, l’alerte précoce et la planification et la coordination du développement. Dans le cas des comités dynamiques, leurs rôles et influences vont actuellement au-delà de ceux envisagés par le projet, au point que les renforcements de capacités reçus apparaissent insuffisants. Conçus pour être animé dans le cadre du volontariat de ses membres, de plus en plus de voix se font entendre au sein des comités pour réclamer une prise en charge. Par ailleurs, aucun mécanisme n’a été envisagé par le projet en vue d’assurer une autonomisation financière desdits comités dont le fonctionnement requiert un minimum de ressources.

**Les sous-comités :** Les membres de l’AG des différents comités de stabilisation se répartissent en quatre (04) sous-comités ou clusters. Les trois (03) premiers clusters sont alignés sur les priorités du PAC (Sécurité et droits de l’Homme, services de base, moyens de subsistance) et le dernier se rapport à la communication et la mobilisation communautaire. Cette catégorisation permet aux membres de chaque groupe de se spécialiser et de se focaliser sur une priorité donnée.

***Constat nº 09 :***

***Le projet a bénéficié d’un niveau de partenariat relativement appréciable, qui s’est essentiellement traduit par un accompagnement technique du Bureau de crise de New York, du Hub régional et du Secrétariat de la Stratégie régionale de stabilisation (SRS -CBLT). Il a aussi initié des collaborations fructueuses avec les autres fenêtres nationales de la SRS. Dans les zones d’intervention cependant, le niveau de partenariat du projet, notamment dans le cadre du Nexus-humanitaire-développement et paix est resté embryonnaire.***

**Le Bureau de crise (New York) *–*** Le Bureau de crise est une plateforme qui relève du Siège du PNUD à New York. Son rôle est entre autres d’assurer un appui technique d’urgence au bureau pays par un déploiement rapide d’experts de haut niveau. Dans ce cadre, le bureau de crise a dépêché en 2020 à la demande du bureau pays du PNUD Tchad un total de six (06) experts en appui au projet FNS. Deux (02) experts sont venus des bureaux du PNUD (Mali et RCA) en appui respectivement pour les questions d’infrastructures et de suivi et évaluation. Quatre(04) consultants extérieurs dont 1 international sont intervenus pour les questions de droits de l’homme, électriques et hydrauliques liées aux infrastructures.

**Les Bureaux régionaux (Dakar et Addis Abeba) *–*** Les deux hubs régionaux ont appuyé le projet en matière d’outils de planification (canevas de planification), de suivi et évaluation (appui à la mise en place du système de suivi et d’évaluation, formation des staff impliqués) et contrôle qualité des produits et des résultats.

**Le Secrétariat de la SRS *–*** Le Secrétariat de la SRS est une unité d’appui technique à la CBLT et chargée de coordonner techniquement les quatre fenêtres nationales de stabilisation afin d’assurer une mise en œuvre harmonieuse de la SRS dans les quatre pays engagés. A cet effet, elle a mis en place des groupes de travail sectoriels qui regroupent les experts de chacune des fenêtres nationales : groupe régionale de suivi-évaluation, groupe de communication et groupe de coopération civilo-militaire. Les différents groupes ont mis en place des outils de travail, parfois en aidant chaque fenêtre nationale a contextualisé les outils préparés par le bureau régional. La démarche de l’enquête du Human rights due diligence des forces de sécurité a aussi bénéficié des appuis techniques du Secrétariat. Le projet a contribué au fonctionnement de ces groupes en partageant ses expériences, ses données et ses informations.

**La collaboration avec les autres fenêtres nationales *–*** Le projet est mis en œuvre comme partie intégrante de la Facilité régionale de stabilisation. Celle-ci engage, outre le Tchad, le Cameroun, le Niger et le Nigeria. La mise en œuvre dans les quatre pays s’effectue dans l’esprit de coopération pour avancer ensemble et au même rythme, des évolutions disparates présentant des risques potentiels de mouvements de populations vers les zones cibles à succès. Ces mouvements exposeraient les populations aux attaques des groupes extrémistes tout en mettant des pressions additionnelles sur les ressources des communautés hôtes, facteur de conflits intercommunautaires. De ce fait, les quatre fenêtres sont encouragées à collaborer et à s’entraider pour éviter tout esprit de concurrence. Dans cet esprit, le projet a collaboré avec les autres fenêtres en général et plus particulièrement les fenêtres du Nigeria et du Niger.

Le projet a bénéficié de l’expertise de la fenêtre du Nigéria dans le domaine de l’appui aux moyens de subsistance (output 3). Le projet n’a pas recruté d’expert dans ce domaine et s’est appuyé sur l’expérience du Nigéria dont l’expert a été mis à la disposition du projet. Des séances de travail ont permis de cadrer les types d’appuis, leurs modalités et surtout leur opérationnalité. Le projet a ainsi reçu des orientations sur les questions d’identification des bénéficiaires, de modalités de déboursement des cash et comment assurer que les bénéficiaires reçoivent effectivement et à temps les appuis décidés.

Du côté du Niger, la collaboration s’est déroulée dans le domaine de coopération transfrontalière. Des séances de travail commun ont permis aux deux fenêtres d’identifier de part et d’autre de la frontière entre le Tchad (Daboua) et le Niger (Guigmi), deux localités miroirs sur lesquels ces actions concertées seront conduites pour renforcer les capacités institutionnelles et infrastructurelles des deux Etats en matière de gestion de cette frontière. Les actions viseront aussi des infrastructures sociales et économiques partagées par les populations établies ou en mouvements à travers la frontière.

**Au niveau local,** dans le but de soutenir les actions portant sur les droits humains, le projet a établi un partenariat avec une organisation locale de la société civile, chargée d’accompagner les cas de violation des droits de l’homme et le rapportage des cas enregistrés. Aussi, des concertations ont été faites avec le projet de stabilisation mis en œuvre par l’ONG international Catholique Relief Service en vue d’éviter les doublons, celui-ci et la FNS ayant une similitude d’actions sur deux objectifs portant sur les infrastructures essentielles et les moyens de subsistance. Dans le même registre, des concertations ont également été menées avec le projet PROLAC. Ces concertations ont abouti à l’adoption du comité de stabilisation mis en place par la FNS par le projet PROLAC comme porte d’entrée afin d’éviter une dispersion des réflexions et assurer une complémentarité d’intervention, notamment dans le domaine de la pêche.

Dans le cadre du Nexus, les initiatives sont restées au stade de projet au cours de cette première phase. Selon le rapport annuel 2021 du projet, sur la base d’une offre de la FNS-Tchad, la Communauté humanitaire s’est engagée à mettre sur pied un projet conjoint avec Tchoukouboul comme zone de convergence. Un groupe de travail appuyé par l’ensemble des chefs d’agence a été mis en place à l’effet de finaliser un projet commun. En outre, une feuille de route conjointe a été élaboré par le groupe de travail et présentée au Gouverneur de la province du Lac pour guider les appuis à la coordination provinciale.

## 3.4 Durabilité du projet

***Constat nº 10 :***

***Le projet a développé et opérationnalisé tout au long de son processus de mise en œuvre, différents mécanismes, afin d’assurer la durabilité des résultats. Cependant, des risques divers, liés notamment à la qualité de certaines interventions et à la viabilité des mécanismes mis en place par le projet pourraient menacer à moyen et long terme la durabilité des acquis.***

Le projet a adopté une approche fondée sur l’implication et la participation de toutes les parties prenantes depuis le niveau national jusqu’à l’échelon local avec en vue la mise en avant du leadership de l’État et l’appropriation des interventions par les bénéficiaires.

Dans le cadre de l’identification des interventions du projet, des processus inclusifs ont été mis en place pour s’assurer que celles-ci se fondent sur les besoins des bénéficiaires et sont alignés sur les priorités nationales, provinciales et locales et s’inscrivent dans une cohérence d’ensemble avec les autres initiatives. Dans ce cadre, des Plans d’actions communs (PAC) ont été élaborés et validés sous le leadership des autorités provinciales, l’impulsion des comités communautaires et la participation de toutes les personnes ressources et les populations bénéficiaires pour chaque localité cible. Ces documents qui sont une émanation des communautés servent de cadre de référence pour les interventions du projet et d’outils de suivi.

Sur le volet de la mise en œuvre, les structures nationales parties prenantes et dans une certaine mesure leurs démembrements au niveau provinciales, ainsi que les Gouverneurs ont été impliqués dans la validation des plans de construction des infrastructures, ainsi que le choix des sites de réalisation. Il a été indiqué par exemple dans le rapport d’activités annuel 2020 du projet que les plans de construction de toutes les infrastructures socioéconomiques et de sécurité de Guitté et Ngalamia avaient été initiés en collaboration avec les services techniques provinciaux des ministères concernés, présentés aux gouverneurs des deux (02) provinces pour avis et soumis aux ministères techniques concernés avant pour validation. Le but recherché était d’assurer une harmonie entre les réalisations du projet et le système national dans chaque secteur. A travers cette démarche, chaque ministère s’est engagé à intégrer les infrastructures le concernant dans son système de gouvernance sectoriel et à les utiliser selon leur destination indiquée.

Au-delà des stratégies d’appropriation et d’internalisation des interventions du projet par les structures étatiques et les communautés, des comités de stabilisation et des différents sous-comités ont été mis en place et renforcés dans la perspective d’une gestion durable des résultats au niveau local. Cette perspective est en voie de concrétisation sur le terrain dans les différentes localités bénéficiaires si l’on sent tient aux différents témoignages sur les actions entreprises par ces acteurs sur le terrain. Les comités de stabilisation sont particulièrement actifs sur le terrain de la sensibilisation des populations pour un changement de comportement. Ils s’investissent aussi dans le suivi des activités économiques des bénéficiaires d’appuis du projet.

**Encadré 6**

*« Nous avons eu la chance d’avoir le projet, nous sensibilisons les jeunes pour un bon usage des appuis reçus afin de produire des bénéfices pour sortir de la pauvreté »* **Président comité de stabilisation de Ngalamia**

Cependant le niveau de renforcement des capacités des comités de stabilisation reste insuffisant eu égard à leur mission, toute chose qui limite leur efficacité. Par ailleurs, un mécanisme permanent d’encadrement de ces comités n’a pas été mis en place et opérationnalisé par le projet au-delà des formations ponctuelles réalisées. Aussi, le caractère volontaire du travail des membres et l’absence de mécanismes d’autonomisation financière menacent leur pérennité.

Sur un tout autre registre, les bénéficiaires d’AGR n’ont pas tous reçus de renforcement de leurs capacités en matière d’entrepreneuriat et de gestion dans la perspective de renforcer leur perspective de réussite. Les sélections n’ayant pas été faites en prenant en compte l’expérience des bénéficiaires, le renforcement des capacités et au mieux un accompagnement technique une durée d’au moins une campagne pour les activités de production et une année pour les activités d’AGR afin de renforcer les probabilités de pérennisation s’imposait.

Enfin, il convient de noter que la durabilité des acquis du projet pourrait être menacer par un certain nombre de facteurs de vulnérabilité structurelles (insécurité, faible accès aux infrastructures de soutien à l’économie locale, phénomènes climatiques extrêmes, pauvreté de masse).

## 3.5 Thèmes transversaux

***Constat nº 11 :***

***Globalement, les principes d’égalité des sexes et de stabilisation sensible au genre, d’inclusion et de prise en compte du handicap ont été intégrés dans le processus de formulation et de mise en œuvre du projet. Cependant, le niveau de prise en compte des différentes thématiques et groupes a été variable.***

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les principes d’égalité des sexes et de stabilisation sensible au genre ont été observés dans la mesure du possible. Dans certains cas, eu égard à la nature de l’intervention, une discrimination positive en faveur des cibles vulnérables ou minoritairement représentées a été promue.

Au niveau de la représentativité dans les organes communautaires, en l’occurrence les comités de stabilisation, le projet a œuvré à ce que les femmes et les jeunes soient bien représenter au sein des bureaux et puissent occuper des postes de responsabilité importante (Présidente, Vice-Présidente, Trésorière). Pour se faire, le projet a appuyé dans chaque localité et ce pendant plusieurs jours les consultations entre les différents groupes représentés à l’AG constitutive des comités de stabilisation. Afin de susciter leurs candidatures aux différents postes à pourvoir dans les bureaux, le projet a organisé dans chaque localité des « focus groupes » avec les femmes et les jeunes. Au terme des différents processus ce sont 04 femmes qui ont été élus à Baltram aux postes de vice-présidence (01), de trésorière adjointe (01) et de conseillères (02). A Koulkimé se sont 05 femmes qui sont représentées dans le bureau, notamment aux postes de présidente (01), de trésorière générale adjointe (01) et de secrétariat général adjoint. Ces niveaux de représentativité bien que relativement faible (environ 25%) et surtout les postes occupés constituent cependant une avancée dans le contexte de mise en œuvre du projet.

**Tableau 8 : Représentativité des femmes dans les bureaux des comités de stabilisation**

| **Zone** | **Femmes** | **Hommes** | **%** | **Postes clés occupés** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Guité** |  |  |  |  |
| **Baltram** | 4 | 17 | 23,53 | 01 vice-présidence, 01 trésorière adjointe, 02 conseillères |
| **Ngalamia** |  |  |  |  |
| **Koulkimé** | 5 | 18 | 27,78 | Vice-présidence, trésorière générale adjointe, le secrétariat général adjoint |
| **Total** | **9** | **35** | **25,71** |  |

***Sources : Rapport d’activités annuels FNS 2020 et 2021***

Par rapport aux sessions de formations et de sensibilisation, la représentativité des femmes a été modérément satisfaisante avec un taux moyen global d’environ 39%. Le plus faible niveau de représentativité a été enregistré dans le village de Guité et le plus élevé à Baltram avec un taux d’environ 44%.

**Tableau 9 : Représentativité des femmes lors des sessions de formation et de sensibilisation**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rubrique** | **Guité** | **Baltram** | **Ngalamia** | **Koulkimé** | **Total femmes** |
| Formations | 28 | 13 | 25 | 21 | **87** |
| Sensibilisation | 0 | 1 289 | 371 | 426 | **2086** |
| **Total femmes** | **28** | **1 302** | **396** | **447** | **2 173** |
| Ensemble | 234 | 2 927 | 1 035 | 1 378 | 5 574 |
| **% femmes** | **11,97** | **44,48** | **38,26** | **32,44** | **38,98** |

***Sources : Rapport d’activités annuels FNS 2020 et 2021***

Concernant les moyens de subsistance, les efforts en faveur de l’égalité des sexes ont été plus conséquents avec environ 43% de femmes bénéficiaires des appuis toutes catégories confondues. En rapport avec la nature des appuis, les femmes ont été plus représentées au niveau des cash inconditionnels qui du restent étaient assez consistantes à hauteur de 250 000 FCFA par personnes. Les appuis agricoles viennent en seconde position avec 41% de femmes bénéficiaires. Les femmes ont été moins représentées au niveau des appuis en équipement de pêche (environ 36%). En lien avec les localités, le village de Guité comptait le plus grand nombre de femmes bénéficiaires (environ 45%). Il est suivi de Baltram avec 43% de femmes. Les villages de Ngalamia et Koulkimé comptaient chacun environ 39% de femmes bénéficiaires.

**Tableau 10 : Représentativité des femmes par types d’appuis en moyens de subsistance et par localité**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Guité** | **Baltram** | **Ngalamia** | **Koulkimé** | **Total femmes** | **Ensemble** | **% femmes** |
| Cash for work | 123 | 210 | 54 | 122 | **509** | 1 331 | 38,24 |
| Cash inconditionnel | 490 | 278 | 212 | 43 | **1023** | 1 780 | 57,47 |
| Appuis agricoles | 1525 | 393 | 201 | 121 | **2240** | 5 419 | 41,34 |
| Appuis pêche | 182 | 231 | 108 | 35 | **556** | 1 564 | 35,55 |
| **Total femmes** | **2 320** | **1 112** | **575** | **321** | **4 328** | **10 094** | **42,88** |
| Total global | 5 201 | 2 585 | 1 482 | 826 | 10 094 | 100 |  |
| **% femmes** | **44,61** | **43,02** | **38,80** | **38,86** | **42,88** |  |  |

***Sources : Rapport d’activités annuels FNS 2020 et 2021***

Les jeunes qui représentent une cible prioritaire du projet en plus des femmes, ont été dans l’ensemble pris en compte à un niveau relativement acceptable (55%). Cependant en matière de statistique, la désagrégation ne concerne que les moyens de subsistance. Au niveau du cash for work, ils ont représenté l’ensemble des bénéficiaires (100%). Au niveau du cash inconditionnel, les jeunes ont représenté près de 72% des bénéficiaires. Ils ont été moins représentés respectivement au niveau de l’agriculture (environ 41%) et de la pêche (49%). En rapport avec les localités, Koulkimé a enregistré le plus grand nombre de jeunes (environ 89%). Il est suivi de Baltram qui comptait 72% de jeunes. Le village de Guité est celui à avoir enregistré moins de jeunes bénéficiaires (environ 42%). Le village de Ngalamia a atteint environ 53% de jeunes.

**Tableau 11 : Représentativité des jeunes par type d’appuis de moyens de subsistance et selon la localité**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Guité** | **Baltram** | **Ngalamia** | **Koulkimé** | **Total** | **Ensemble** | **% jeunes** |
| Cash for work | 281 | 600 | 150 | 300 | 1331 | 1 331 | 100,00 |
| Cash inconditionnel | 625 | 453 | 146 | 55 | 1279 | 1 780 | 71,85 |
| Appuis agricoles | 1148 | 458 | 322 | 269 | 2197 | 5 419 | 40,54 |
| Appuis pêche | 129 | 356 | 166 | 109 | 760 | 1 564 | 48,59 |
| **Total** | **2 183** | **1 867** | **784** | **733** | **5 567** | **10 094** | **55,15** |
| Ensemble | 5 201 | 2 585 | 1 482 | 826 | 10 094 |  |  |
| **% jeunes** | **41,97** | **72,22** | **52,90** | **88,74** | **55,15** |  |  |

***Sources : Rapport d’activités annuels FNS 2020 et 2021***

Les problématiques genre en lien avec le handicap et les personnes vulnérables ont également été intégrées dans la mise en œuvre du projet. Cependant les informations y relatives n’ont pas été suffisamment désagrégé. Les rapports d’activités du projet font état de la prise en compte de 21 personnes vivant avec un handicap dans le cadre des subventions inconditionnelles. 62 femmes chefs de familles ont également été ciblées dans le cadre des subventions inconditionnelles.

Dans le cadre de la réalisation des infrastructures, des efforts de prise en compte du genre ont également été fait à travers notamment la prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans le cadre des gardes à vue et ceux des filles et des personnes handicapées en milieu scolaire. Dans ce sens, les postes de gendarmerie de Guité et de Koulkimé ont été réalisés en prévoyant un violon spécifique pour les femmes d’une capacité de 05 places. La construction des infrastructures scolaires ont pris en compte la réalisation de toilettes pour les filles et pour les personnes handicapées à travers la construction des rampes.

Aussi, la réalisation de forages a été faite en vue d’améliorer l’accès à l’eau potable des localités mais également pour réduire la corvée d’eau des jeunes filles et des femmes afin de libérer plus de temps pour leurs activités économiques et sociales. C’est également le cas pour la construction de la plateforme multifonctionnelle de Guité dédiée aux femmes.

Placée sous un autre angle d’analyse, la prise en compte du genre au sein de l’équipe du projet s’avère faible. En effet, si au niveau des bénéficiaires du projet la prise en compte du genre est globalement appréciable en dépit des faiblesses relevées dans la prise en compte du handicap et des personnes vulnérables dans les statistiques, au niveau de l’équipe du projet l’intégration du genre n’a pas été significative, notamment au niveau des volontaires communautaires qui sont en première ligne et les premiers interlocuteurs des communautés. Malgré les multiples contraintes qui pourraient justifier l’absence des femmes, des efforts devaient être faits pour donner le bon exemple. La présence de femmes en tant que vis-à-vis privilégiés des femmes auraient potentiellement suscité plus d’engagement de leur part.

***Constat nº 12 :***

***Dans un contexte de crise sécuritaire marqué par des risques de radicalisation et d’extrémisme violent, ainsi que de délitement de la cohésion sociale, le projet a observé un degré de sensibilité appréciable au conflit permettant d’éviter l’exacerbation de la situation à travers ses interventions. Mieux, les approches préconisées ont servi de tremplin pour le rapprochement des différentes composantes de populations des zones cibles.***

Il ressort de la revue documentaire et des entretiens réalisés sur le terrain que la FNS a été sensible au conflit tout au long de son processus de conception et de mise en œuvre de la première phase. Initialement, l’étude de faisabilité dans la zone du projet qui a soutenu la formulation du projet a intégré une analyse profonde des conflits

ce qui a permis de comprendre les facteurs de conflit, les interactions possibles avec les interventions, et d’identifier des options adaptées pour ne pas nuire et contribuer à un changement vers la cohésion sociale et la paix.

Dans le cadre de la mise en œuvre, suivant l’approche du PNUD en matière de gestion des risques les efforts du projet sont allé au de l'approche « ne pas nuire » en soutenant explicitement les acteurs locaux en vue de transformer les conflits. Dans le contexte des zones d’intervention, marqué par une crise de confiance entre les populations d’une part et entre elles et l’Etat, il était primordial de ne pas exacerber les tensions existantes, ou - dans la mesure du possible - de ne pas laisser croire ou faire percevoir qu’une situation quelconque de conflit aurait été favorisée par le projet.

La mise en place des comités de stabilisation ont fait l’objet de larges consultations ayant permis de dégager une vision commune autour de la composition du bureau du comité de stabilisation. Le principe du consensus entre les différentes corporations jeunes, ethnies etc. pour la prise des décisions a permis d’éviter les divisions qu’aurait entrainé la pratique du vote générant une majorité et une minorité dans un contexte communautaire déjà fragile.

Pour le choix des villages, le projet a adopté une approche participative et inclusive qui a permis aux différentes parties prenantes d’identifier les localités potentiellement bénéficiaires sur la base de critères consensuels prédéfinis tenant compte de l’objectif de stabilisation recherché. Cette approche a également été privilégiée dans le cadre du choix des sites d’implantation des infrastructures. Ainsi, pour réaliser les infrastructures dans la zone, les chefs traditionnels représentant les groupes ethniques ont été consultés pour décider des sites de construction des infrastructures. Les techniciens des Ministères selon les types d’infrastructures y ont pris part et des réflexions croisées ont permis de déboucher sur les sites d’implantation de ces infrastructures acceptées par tous les membres de la communauté et dépourvu de tout risque de conflit foncier. Des procès-verbaux d’attribution de sites ont été signés par tous les représentants de la communauté et les autorités administratives à cet effet.

Dans le cas des appuis en moyens de subsistance, l’approche de groupe et organisée autour des autorités traditionnelles et religieuses a été expérimentée, permettant d’assurer une distribution relativement équitable des bénéficiaires entre les différents groupes communautaires. Dans ces conditions, les interventions du projet ont pu être mise en œuvre sans grand heurt et les cas résiduels de conflits liés à des protestations de personnes non bénéficiaires ont pu assez facilement se résoudre au sein des communautés. A Guité par exemple, le processus d’identification des bénéficiaires de cash for work, la subvention (cash inconditionnel) a fait l’objet de consultations avec les chefs traditionnels sous le lead du comité de stabilisation et le sous-comité relance économique. Les conclusions auxquelles les discussions ont convergé pour éviter les conflits étaient de redistribuer les bénéficiaires autour des chefs traditionnels au nombre de dix-sept (17) tenant compte du poids des populations autour de chaque chef traditionnel.

Les sessions de formations et les différentes campagnes de sensibilisation en lien entre autres avec la cohésion sociale et les droits de l’homme ont participé dans une certaine mesure à l’évolution des attitudes et des perceptions. L ‘approche fondée sur les droits qui stipule que les réponses sécuritaires qui ne s’inscrivent pas le respect des droits de l’Homme sont facteurs d'aliénation des communautés et susceptibles d'alimenter des discours de radicalisation et ainsi saper les objectifs[[8]](#footnote-8) même de ces actions mis en avant dans le cadre de la FNS a contribué à instaurer la confiance entre la population et l’État et ses institutions. Cela a été la base pour des conditions favorables à une mise en œuvre apaisée des activités du projet.

Si la sensibilité au conflit a été effective tout au long des différentes phases de formulation et de mise en œuvre du projet, il noter cependant que l’intégration des indicateurs de division et de tension envisagée dans le document de projet afin de pouvoir détecter les tensions et les tendances n’a pas été effective au cours de la première phase. Cette intégration d’indicateurs dans le cadre du suivi et de l’évaluation du programme devrait garantir un retour d’information et permettre conséquemment d’examiner et d’ajuster les activités pour faire face à la détérioration de la dynamique au sein des communautés et des zones ciblées.

***Constat nº 13 :***

***Les interventions du projet ont été assez sensibles à la durabilité environnementale. A l’opposé, elles ont relativement moins intégré la problématique des changements climatiques qui ont pour principaux corollaires des inondations récurrentes qui sapent continuellement les capacités de résilience des populations des zones d’intervention du projet***

Le document de projet stipulait que les interventions de la Fenêtre nationale se conformeraient à la politique du PNUD en matière de protection environnementale et sociale. De ce fait, toutes les activités devraient suivre un processus d’évaluation des impacts négatifs, et un mécanisme de reporting des doléances et de dénonciation par les communautés et les bénéficiaires individuels. Dans la pratique, ces dispositions n’ont pas été globalement tenues, même si des améliorations restent à faire, notamment en ce qui concerne le reporting des doléances et des dénonciations.

Dans le cadre des appuis apportés aux acteurs de la pêche et à Guité comme à Ngalamia, le Ministère de l’environnement et de la pêche s’est engagé, via ses délégations provinciales à suivre plus régulièrement les activités dans ce secteur et a en encadrer les acteurs. C’est également ce Ministère qui a supervisé la sélection des plantes dans le cadre de la couverture verte des espaces occupés par les infrastructures construites dans les localités-cibles. Des orientations ont également été données par le ministère en charge de l’agriculture par rapport à l’utilisation de semences améliorées et adaptées à chaque contexte local. Cependant dans la mise en œuvre, certains prestataires se sont rendus coupables de fournir des spéculations qui n’étaient pas appropriées.

Pour ce qui est de la réalisation des infrastructures, activités à fort potentiel d’impact environnemental, les différents documents de rapport du projet ne font pas une forte mention sur les dispositions qui ont été prises, à l’image des activités en lien avec la pêche et les productions agricoles.

En lien avec le changement climatique, la durabilité environnementale avait été annoncée comme une préoccupation majeure de la Fenêtre nationale et intégrée dans sa conception. Des évaluations du changement climatique devaient guider les plans communs d’action et les plans territoriaux d’actions, ainsi que des plans spécifiques permettant d’exploiter les énergies renouvelables afin de répondre aux besoins énergétiques des communautés. Dans la pratique, les actions visibles dans ce sens dans le cadre du projet sont les dotations des infrastructures réalisées en énergie solaire. Cependant, l’analyse des risques de catastrophes n’a pas été suffisamment intégrée. En effet, bon nombre des bénéficiaires des appuis du projet dans le domaine agricole se trouvent aujourd’hui sinistrés par la montée des crues, occasionnant d’importantes pertes sur les productions (céréales, produits maraîchers et tubercules).

Il faut noter qu’en réponse aux inondations catastrophiques, un arrêté portant mise en place d’un comité départemental de crise a été signé par le préfet de Mamdi. Piloté par les autorités administratives départementales et composé de représentants des différentes catégories d’acteurs au niveau départemental, le comité de crise a initié l’évaluation des besoins des populations sinistrées dans la perspective de l’élaboration d’un plan de réponse et de relèvement. Le PNUD à travers la FNS est partie prenante de cette initiative. L’analyse des parties prenantes laisse apparaître des faiblesses de capacités en matière de gestion des gestion des catastrophes qui commande que le PNUD au regard de son expertise et son leadership dans le domaine se positionne davantage.

# IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

## 4.1 Discussions et conclusions

**Conclusion 1 :**

**La Fenêtre nationale de Stabilisation du Tchad s’inscrit dans une dynamique globale de réponse aux besoins de stabilisation et de développement exprimés par l’État à travers ces différents documents de politiques, de stratégies et de plans. Conçue et mise en œuvre suivant une approche participative et inclusive, les activités de la FNS correspondent parfaitement aux besoins des populations bénéficiaires dont les capacités de résilience ont été éprouvées par plus d’une décennie d’insécurité.** L’un des leviers de l’émergence du Tchad envisagée dans le projet de société incarné dans « la Vision 2030, le Tchad que nous voulons » est la cohésion nationale, mise à mal par les crises multiples et récurrentes dont celle liée à l’hydre terroriste qui sévit notamment dans le bassin du Lac Tchad. En adressant la problématique de la cohésion sociale sous les trois angles d’une sécurisation des localités reprises par l’Etat, la promotion des droit humains à travers le renforcement des capacités des différentes parties en l’occurrence les Forces de Sécurité et de Défense et rapprochant les différentes communautés entre elles et entre elles et les Forces de Sécurité et de Défense, les activités du projets étaient parfaitement en phases avec les priorités nationales et les besoins pressants des populations. Aussi, à travers les initiatives d’amélioration de la présence de l’Etat par l’amélioration de l’offre de services de base déficitaire et en œuvrant à la reconstitution des moyens de subsistance des population via des appuis diversifiés et complémentaires, le projet s’inscrit dans le cadre de la diversification des sources de croissance économique durables, créatrices d’emplois décents, autre levier majeur pour l’émergence envisagée du pays. Globalement, au regard de leur volume et étendue envisagée, les activités du projet constituent des activités catalytiques de stabilisation qui concourent à l’objectif ultime de l’Etat de réduire la pauvreté, de renforcer les capacités humaines et de satisfaire les besoins fondamentaux des populations, dans un cadre social équitable, durable et sécurisé.

**Conclusion 2 :**

**Globalement, la mise en œuvre de la première phase du projet a induit une stabilisation modérée des zones d’intervention au regard du niveau de réalisation des indicateurs de produit. La dynamique de finalisation des interventions en cours et les perspectives de démarrage des activités résiduelles, place les zones d’intervention dans une perspective de stabilisation assez satisfaisante à condition toutefois que la problématique de la durabilité des acquis soit adéquatement adressée.** La logique d’intervention du projet basée sur une intervention rapide et importante dans un temps relativement court a été difficile à tenir dans la pratique, ce qui n’a par conséquent pas permis d’assurer dans les délais impartis les résultats d’une amélioration significative de la sécurité et de la cohésion sociale, la disponibilisation des moyens de subsistance et surtout la fourniture de services de base. En effet, si les progrès sont manifestes en ce qui concerne la cohabitation pacifique entre les communautés et les différentes entités sociales (populations, forces de sécurité et de défense, administration…), la sécurisation des zones d’intervention du projet et surtout l’amélioration des moyens de subsistance des populations, cela n’est globalement pas le cas pour ce qui concerne l’accès des populations aux services de base. Aussi, à y regarder de près, le volume des activités programmées est resté globalement en deçà de la masse critique susceptible d’assurer les résultats immédiats escomptés dans un contexte de crise prolongée et de vulnérabilités conjoncturelles et structurelles importantes. Toutefois, la finalisation en cours des infrastructures de bases dans deux autres localités (Koulkimé et Ngalamia) en plus de Guité où l’essentiel des infrastructures sont déjà fonctionnelles, offre des perspectives d’amélioration des services de base. La réalisation diligente des infrastructures de Baltram qui n’est pas encore entamée devrait élargir l’offre de services de base à toutes les zones d’intervention de la première phase du projet et partant consolider le processus de stabilisation en cours. Aussi, en lien avec les moyens de subsistance, au-delà des retombées directes pour les bénéficiaires, ce sont les économies locales des zones d’intervention du projet qui se sont vues dynamisées à travers l’injection de plus d’un demi-milliard (**511 550 000)** FCFA à travers les cash distribués**.**

**Conclusion 3 :**

**Globalement, le projet a bénéficié d’une bonne mobilisation de ressources techniques et financières, ainsi que d’une assez bonne gouvernance qui ont assurées une certaine efficacité et efficience dans la mise en œuvre, quoique celles-ci auraient été d’un meilleur niveau n’eut été la défaillance de certains prestataires et l’amoindrissement du leadership du gouvernement.** Les innovations opérées dans la mobilisation des ressources techniques et la distribution des rôles au niveau du personnel du projet ont permis une plus grande complémentarité et efficacité des interventions, dans un contexte sécuritaire difficile qui du reste a été exacerbé tout au long de la période de la mise en œuvre de la première phase par différentes autres crises (pandémie de la COVID 19, instabilité politique avec l’assassinat du président Idriss Deby, inflation liée à la crise en Ukraine…). Ces efforts ont permis de rattraper du mieux possible les retards dans le déroulement du projet, bien que ceux-ci soient restés assez importants, notamment en ce qui concerne la réalisation des infrastructures. Malgré l’explosion des prix consécutifs aux différents chocs exogènes, les ressources ont été globalement bien utilisées à travers un processus de mise en concurrence des offres permettant d’optimiser l’utilisation des ressources. Cependant, ce processus n’a pas été en mesure d’éviter des prestataires indélicats qui se sont illustrés par une mauvaise qualité des prestations, des retards importants ou qui ont été tout simplement défaillants, toutes choses qui ont affectées les performances du projet. Cela pose la problématique de la qualification des prestataires et du suivi des prestations. En lien avec le suivi, bien que l’administration soit une continuité, l’instabilité institutionnelle avec son corollaire de forte mobilité des acteurs de premier plan a considérablement effrité la dynamique amorcée par la partie nationale, constituant un vide que l’équipe du projet à lui seul ne pouvait combler. Un meilleur leadership du gouvernement constitue donc un levier majeur et un défi pour la seconde phase du projet en cours.

**Conclusion 4** :

**La théorie de changement du projet reste pertinente dans le contexte actuel de la zone du projet bien que les progrès enregistrés au cours de la première phase *so*nt limités. Pour se réaliser, cette théorie devra bénéficier dans le cadre de la seconde phase d’un meilleur contexte sécuritaire et d’une nouvelle dynamique de mise en œuvre emprunte de célérité et d’efficacité qui caractérisent les interventions de stabilisation.** La mise en œuvre du projet a été émaillée par plusieurs incidents sécuritaires dans la zone d’intervention et au niveau national, en l’occurrence l’attaque meurtrière de mars 2020 perpétuée par le groupe Boko Haram sur la presqu'île de Bohoma ayant occasionnée la mort d’une centaine de soldats tchadiens, ainsi que la mort du président Debby le mardi 20 avril 2021 des suites de blessures reçues alors qu'il commandait son armée dans des combats contre des rebelles dans le nord. Si le premier incident a focalisé l’attention des autorités nationales sur la région du Lac qui s’est traduite par une offensive personnellement conduite par le président en avril 2020, le second a à contrario réorienté les priorités sécuritaires nationales autour de la repoussée de la rébellion qui gagnait rapidement du terrain. Bien que ces deux incidents majeurs parmi tant d’autres aient influencé négativement la mise en œuvre du projet, ils ont confirmé le préalable de base de la théorie de changement du projet qu’est la sécurité. Dans ce contexte de mise en œuvre, les progrès en lien avec la théorie de changement n’ont surtout concerné que l’amélioration des moyens de subsistance et de la sécurité communautaire à travers une cohabitation pacifique et l’opérationnalisation de cadres conjoints d’alerte et de lutte contre l’insécurité entre populations et forces de sécurité et de défenses. L’amélioration de l’accès au service de base et de l’autorité de l’Etat, conditionnée par la mise en place d’infrastructures diverses, a souffert du contexte sécuritaire délétère ayant entrainé à certains endroits comme à Ngalamia, le repli des équipes de travail. La sécurisation des zones d’intervention reste donc un défi majeur à relever au cours de cette seconde phase du projet. La sécurité étant le rôle régalien de l’État, il est interpelé à ce titre mais aussi pour un leadership affirmé dans la conduite de tout le processus de stabilisation engagé à travers la FNS.

## 4.2 Recommandations

Tenant compte des différents constats et conclusions, plusieurs recommandations sont formulées dans la perspective d’améliorer la mise en œuvre de la seconde phase du projet en cours et au-delà des projets similaires qui sont en cours ailleurs ou qui pourraient mis en œuvre plus tard.

Les recommandations sont organisées suivants les trois (03) axes d’intervention du projet. Un quatrième groupe de recommandations regroupent les recommandations qui sont d’ordre plus général, stratégiques ou liées la gouvernance du projet.

**Tableau 12 : Recommandations par composante**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Domaines** | **Recommandations** | **Responsables** |
| **Sécurité-cohésion sociale** | Maintenir et renforcer les activités de sensibilisation -formation ciblées à travers des micros programmes radios réguliers afin de toucher un plus large public des zones d’intervention du projet et environs, dans la perspective d’accroitre un changement durable des comportements | Projet |
| Mettre en place des instruments d’accompagnement et d’autonomisation financière des mécanismes communautaires (comités de stabilisation, comité de veille et de vigilance…) afin d’assurer une plus grande efficacité et durabilité | Projet |
| Élargir les dotations en équipements et en carburant à toutes les entités des forces de sécurité opérant dans les zones d’intervention du projet et renforcer leur cadre de concertation et de coordination pour créer une synergie d’actions en vue d’accroitre les résultats | Projet  État |
| **Services de base** | Renforcer le processus de sélection et de suivi des marchés à travers notamment une vérification plus rigoureuse des références des prestataires, une implication effective des services techniques déconcentrés des infrastructures et la mobilisation précoce des cabinets de contrôle | Projet  PNUD(passation des marchés)  État (mobilisation services techniques) |
| Diligenter la réalisation et la fonctionnalité des infrastructures de base par l’adoption de stratégies anticipatives et innovantes de recrutement simultané de l’ensemble des prestataires de toute la chaine de réalisation des activités y relatives (construction, équipements en mobilier et matériel, mobilisation des personnels étatiques devant y exercer) | Projet  État (suivi, mise à disposition du personnel) |
| **Moyens de subsistance** | Assortir systématiquement tous les appuis relatifs à la création d’Activités Génératrices de Revenus de mécanismes de renforcement des capacités techniques et de gestion des bénéficiaires | Projet |
| Impliquer les services techniques locaux et les organisations des producteurs dans tous les processus d’appui (identification, mise en œuvre et suivi) aux bénéficiaires des activités agricoles et de pêche afin d’accroitre les perspectives de survie et de développement d’un plus grand nombre d’initiatives entrepreneuriales | Projet  État (implication des services techniques) |
| Encourager/vulgariser des modes de production climato-sensibles (introduction de spéculations plus adaptées, nouvelles méthodes d’irrigation, etc.) au regard de l’évolution du risque climatique dans la zone d’intervention | Projet |
| **Gouvernance** | Mettre en place des stratégies d’anticipation et d’innovation permettant d’assurer la diligence dans les procédures de passation des marchés du PNUD afin de répondre à l’impératif de célérité qui qui caractérise les interventions de la stabilisation | Projet/  PNUD |
| Renforcer le leadership de l’État à travers une implication effective des différents maillons de la chaine des acteurs de la partie nationale (niveau national, provincial, départemental et communautaire). Pour se faire, mandater des remplaçants des ministres pour assurer une meilleure disponibilité des acteurs au niveau du comité de pilotage. Assurer une délégation au niveau déconcentré pour permettre un suivi de proximité | Projet/  Etat |
| Améliorer le processus de recrutement des VNU communautaires, clarifier/réorienter leurs rôles et renforcer leurs capacités en cohérence avec les axes d’intervention du projet afin d’assurer plus d’efficacité dans le suivi et l’accompagnement des bénéficiaires des différents appuis et les différents organes mis en place | Projet/  Programme VNU |
| En vertu de son mandat et dans le souci de préserver les acquis du projet, le PNUD devrait s’appuyer sur le projet FNS pour se positionner sur les questions de Réduction des Risques de Catastrophes dans les zones du projet, gravement menacées par les inondations | PNUD |
| **Mise à l’échelle** | Envisager des investissements massifs et immédiats parallèlement ou à la suite des interventions du projet dans la perspective de préserver, élargir et consolider les acquis. Des projets/programmes conjoints entre plusieurs organisations/bailleurs pourraient être une des options à explorer. | Coordination SNU/  PTF/  État |

## 4.3 Bonnes pratiques et enseignements tirés

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, plusieurs bonnes pratiques ont été répertoriées. Il convient de relever certaines qui sont :

* L’approche d’organisation des bénéficiaires des appuis agricoles et de pêches à travers des groupements avec un nombre raisonnables de membres (20-25 personnes) ;
* La mutualisation des subventions inconditionnelles reçues et réalisation en commun d’activités entre membres d’un même groupement (cas de Koulkimé) ;
* L’engagement de ressources propres par des acteurs de la chaine de sécurité pour répondre à des urgences en l’absence de dotations disponibles (cas gendarmerie de Baga Sola);
* L’utilisation des dotations en moyens roulants des forces de sécurité pour assurer des évacuations sanitaires d’urgence des populations ;
* Le lancement simultané des marchés de réalisation des infrastructures et d’acquisition des équipements ;
* La stratégie de diversification des activités réalisée par les bénéficiaires des subventions inconditionnelles, toute chose qui a permis à plusieurs d’entre eux de réduire les risques.

Plusieurs enseignements ont également été tirés de la mise en œuvre du projet. Les plus importantes de ces enseignements sont présentées ci-dessous :

* Le rapprochement entre populations et entre elles et les forces de sécurité est possible pour peu que des mécanismes et des cadres appropriés soient mis en place à cet effet ;
* La durabilité des mécanismes communautaires de stabilisation et de développement est tributaire de la mise en place de stratégies d’incitation des membres et de mécanismes d’autonomisation financières des organes ;
* La standardisation des interventions et des approches à toutes les zones d’intervention doit être relativisée pour prendre en compte les spécificités pour garantir l’atteinte des résultats et assurer leur durabilité ;
* La mise en place des infrastructures socio-économiques de base constitue l’un des piliers d’affirmation de la présence effective de l’Etat et de reconnaissance de son autorité par les populations ;
* les communautés disposent d’un fort capital de résilience et sont des acteurs à part entière de leur développement, cependant face à des risques multiformes et récurrents elles ont besoin d’un accompagnement diversifié et soutenu pour se relever durablement;
* Pour réussir la stabilisation, il y’a nécessité pour le PNUD d’imaginer des procédures qui prennent en compte l’impératif de la diligence des interventions.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

| **N0** | **Noms et prénom** | **Structures**  **/Libellé** | **Fonction** | **Sexe** | **Contacts** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Charles Mback | Projet FNS | Coordonnateur | M | Tel: 98982545 Email: charles.mback@undp.org |
| 2 | Ali Fofana | Projet FNS | Chef sous bureau Massakory | M | Tel: 98982546  Email: ali.fofana@undp.org |
| 3 | Albert Mirindi | Projet FNS | Spécialiste genre | M | Tel: 98982546 Email: albert.mirindi@undp.org |
| 4 | Issouf Adam Oumar | Projet FNS | VNU communautaire Ngalamia | M | Tel: 65883812 |
| 5 | Abdel Madjid Guilja | Projet FNS | VNU communautaire Ngalamia | M | Tel: 68606374 |
| 6 | Mamadou Brahim Oumar | Projet FNS | VNU communautaire Koulkimé | M | Tel: 98982578 |
| 7 | Mahamat Brahim Mbodou | Projet FNS | VNU communautaire Koulkimé | M | Tel: 98982577 |
| 8 | Dr Dobingar Allassembaye | DGEP/MINEPD | Directeur Générale | M | Tel: 66241952/95230882 Email: a.dobingar@gmail.com/a.dobingar@yahoo.fr |
| 9 | M. Moutaye Whoor Hamit | DGEP/MINEPD | Directeur Planification Provinciale | M | Tel: 66298166/95298166 Email: moutayewhoor@gmail.com |
| 10 | Vridaou Tao | Bureau Coordonnatrice Résidente SNU | Chargé des Données et du suivi des Résultats | M | Tel: 66714918/99898648 Email: vridaou.tao@un.og |
| 11 | AHMAT DJIBRINE BECHIR | Préfecture de Mambi | Préfet | M | Tel: 66235188 |
| 12 | Mbaïtodjim Alexandre | Gouvernorat Lac | Directeur de cabinet/Point focal FNS | M | Tel: 92724615 Email: alexdemelom1978@gmail.com |
| 13 | Ngomddjita Mikael | Radio Kadaye Bol | Chargé de programme, responsible suivi-évaluation | M | Tel: 66164789 |
| 14 | Kaka Adoum | ONG CAFDEL | Membre coordination | M | Tel: 63404073/99754848 |
| 15 | Wazina Mbodou | ONG CAFDEL | Vice-présidente | M | Tel: 66540267/95891950 |
| 16 | Mariam Abakar Abdala | ONG CAFDEL | Conseillère | M | Tel: 62641220/99756002 |
| 17 | Mahamadi Yacine | Comité de stabilisation Koulkimé | Membre sous-comité sécurité et droit de l'homme | M | Tel: 99957936 |
| 18 | Adamou Adam | Comité de stabilisation Koulkimé | Secrétaire Général | M | Tel: 99978096 |
| 19 | Mahamat Goni Maïna | Comité de stabilisation Koulkimé | Président | M | Tel: 90380189 |
| 20 | Mahamat Daouda | Comité de stabilisation Koulkimé | Membre, représentant chef canton | M | Tel: 99912640 |
| 21 | Ali Goni Maïna | Comité de stabilisation Koulkimé | Secrétaire Général adjoint | M | Tel: 99993320 |
| 22 | Madou Tchouloum Dogolet | Comité de stabilisation Koulkimé | Membre | M | Tel: 93866909 |
| 23 | Mahamat Nour | Comité de stabilisation Koulkimé | Membre, chef de village | M | Tel: 99014822 |
| 24 | Mahamat Kannaye Mbodou | Comité de stabilisation Koulkimé | Membre | M | Tel: 99112380 |
| 25 | Koumbou Mborom | Comité de stabilisation Koulkimé | Membre | F | - |
| 26 | Oumar Mahamat Tery | Poste gendarmerie Koulkimé | Chef de poste titulaire | M | Tel: 63983264/98755099 |
| 27 | Mahamat Moussa Hamit | Poste gendarmerie Koulkimé | Agent | M | Tel: 60616134/99616134 |
| 28 | Djibril Adoum Abdel Madjid | Poste gendarmerie Koulkimé | Agent | M | Tel: 62298682/90075069 |
| 29 | Moustapha Moussa Hassan | Poste gendarmerie Koulkimé | Agent | M | Tel: 68940013/99299258 |
| 30 | Souleymane Abakar | Groupement DAIBA Koulkimé | Vice-président | M | Tel: 90854741 |
| 31 | Moussa Kori | Groupement Allam-Allam Koulkimé | Membre | M | Tel: 91268456 |
| 32 | Adamou Adam | Groupement Bana Koulkimé | Vice-président | M | Tel: 99978096 |
| 33 | Abdou Imam | Groupement Klakoul Koulkimé | Trésorié | M | Tel: 92545192 |
| 34 | Issouf Aladji Alla | Groupement Tofoye Koulkimé | Membre | M | Tel: 91369897 |
| 35 | Bikidi Abakar | Groupement Yala-Yala Koulkimé | Membre | M | Tel: 99127982 |
| 36 | MBODOU ABAKAR | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 90824266 |
| 37 | ALI MOMO | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 99077770 |
| 38 | ABAKAR AL HADJI MALLI | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 90226777 |
| 39 | MAHAMAT BECHIR ABDOU | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 99605667 |
| 40 | NDIGOU KALLOUMAI | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 90510460 |
| 41 | MAHAMAT MBODOU TCHARI | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 92098298 |
| 42 | ADAM KOUDOUMI | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 93336479 |
| 43 | KALLA BAI YACHIMI | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 90453457 |
| 44 | NANA MAHAMAT DJIBRILLA | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | F | na |
| 45 | HAWA TCHALLOU AL HADJI MAMADOU | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | F | na |
| 46 | HAWA MBOKOUROM TCHARI | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | na |
| 47 | BOSSOUNA YACINE | Subventions agricoles/Koulkimié | Bénéficiaire | M | na |
| 48 | GOMBO TCHARI | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 98946702 |
| 49 | TCHARI YAGOU | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 97311505 |
| 50 | ABDOU KOULI ABDOU | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 95001692 |
| 51 | ALI ABDALLAH | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 99033358 |
| 52 | MADOU DADALE | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 92326882 |
| 53 | MAMADOU MBODOUMI | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 95628874 |
| 54 | MBOKOYE ABDOU | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 92833342 |
| 55 | DJOKOI MOUSTAPHA | Subventions à la Pêche/Koulkimié | Bénéficiaire | M | Tel: 61449076 |
| 56 | ABDRAMAN HAGGAR | Prefecture Kaya | Préfet | M | Tel: 66325249 |
| 57 | Idriss Bourma Hadjar | Gendarmerie Baga Sola | Commandant | M | Tel: 99201824 |
| 58 | Abakar Korey | Gendarmerie Baga Sola | Adjoint | M |  |
| 59 | DJIDI HAKI CHOUKOU | Sous-préfecture Baga Sola | Sous-préfet | M | Tel: 66806551 |
| 60 | Mahamat Ousmane Wayami | Radi NANGUI Baga Sola | Directeur | M | Tel: 66398845/99259407 |
| 61 | Dr Mahamat Adoum | Délégation élevage Bol | Délégué | M | Tel: 99327644 |
| 62 | Mahamat Moussa Hamit | Délégation élevage Bol | Responsable suivi-évaluation | M | Tel: 66297212/99953101 |
| 63 | Bokoye Adam Kakoulou | Groupement pêcheur Fally Nagalamia | Président | M | Tel: 93978884 |
| 64 | Abakar Malloum Mbo | Groupement pêcheur Tchoroboul Nagalamia | Président | M | Tel: 99301688 |
| 65 | Soumaïla Abakar | Groupement pêcheur Karoua Nagalamia | Président | M | Tel: 98984133 |
| 66 | Abakar Ali | Groupement pêcheur Clair Nagalamia | Président | M | Tel: 65144417 |
| 67 | Guildja Tcharé | Comité de stabilisation Nagalamia | Président | M | Tel: 99164730 |
| 68 | Malloum Issa | Comité de stabilisation Nagalamia | Secrétaire Général | M | Tel: 91024768 |
| 69 | Tchari Nedimi | Comité de stabilisation Nagalamia | Conseiller | M | Tel: 99616269 |
| 70 | Abdou Ali Abda | Comité de stabilisation Nagalamia | Vice-président sous-comité sécurité | M | Tel: 99583978 |
| 71 | Mahamat Moussa | Comité de stabilisation Nagalamia | Membre, chef de village | M | Tel: 91448079 |
| 72 | Malloum Ibrahim Boh | Comité de stabilisation Nagalamia | Membre | M | Tel: 98188194 |
| 73 | Abdou Adam Keremi | Comité de stabilisation Nagalamia | Membre | M | Tel: 99211874 |
| 74 | Waziri Boh | Comité de stabilisation Nagalamia | Membre sous-comité relance économique | M | Tel: 90500562 |
| 75 | Al-Hadji Madou | Comité de stabilisation Nagalamia | Trésorié | M | Tel: 99889863 |
| 76 | Al-Hadji Tchari Koudou | Comité de stabilisation Nagalamia | Membre sous-comité sécurité | M | Tel: 99868166 |
| 77 | Aboucar Issa | Comité de stabilisation Nagalamia | Membre sous-comité affaires sociales | M | Tel: 99811075 |
| 78 | Falmata Al-Hadji Madou | Comité de stabilisation Nagalamia | Conseillère | F | Tel: 91708332 |
| 79 | Asta Al-Hadji Saleh | Comité de stabilisation Nagalamia | Conseillère | F | Tel: 96828623 |
| 80 | Guina Mahamat | Comité de stabilisation Nagalamia | Trésorière adjointe | F | Tel: 91888174 |
| 81 | Billié Abakar | Comité de stabilisation Nagalamia | Conseillère | F | Tel: 96786683 |
| 82 | ISSA AL HADJI KINAYE | Subventions AGR/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 98633855 |
| 83 | ABAKAR ADAM | Cash For Work/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 95970248 |
| 84 | MARA KOUKOU ADAM | Subventions AGR/Ngalamia | Chef de Communauté | M | Tel: 99916283 |
| 85 | ALIMA MALLOUM | Subvention agricoles/Ngalamia | Bénéficiaire | F | Tel: 93677284 |
| 86 | YAKOYE AL HADJI | Subvention agricoles/Ngalamia | Bénéficiaire | F | Tel: 98593885 |
| 87 | MOUSSA ALI | Subventions à la Pêche/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 99378788 |
| 88 | MARA KETI DEGUI | Subventions AGR/Ngalamia | Chef de Communauté | M | Tel: 99899830 |
| 89 | MAHAMAT MOUSSA ABAKAR KORI | Subventions à la Pêche/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 99798473 |
| 90 | MBOKOYE ADAM | Subvention agricoles/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 95662239 |
| 91 | ABAKAR MARA | Subventions AGR/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 95662227 |
| 92 | YANGO MBOMI | Subventions AGR/Ngalamia | Bénéficiaire | F | Tel: 99545055 |
| 93 | ABAKAR KORI | Subventions à la Pêche/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 65144417 |
| 94 | BALLOU MOUSSA | Subventions AGR/Ngalamia | Bénéficiaire | M | Tel: 93563125 |
| 95 | MAIMOUNA ABAKAR | Subventions AGR/Ngalamia | Bénéficiaire | F | Tel: 92189034 |
| 96 | Ali Tcharé | Opérateur économique Bol |  | M | Tel: 99169002/66641547 |
| 97 | MANHALBAYE BANDOUM | Délégation agriculture Bol | Délégué | M | Tel: 66452172 |
| 98 | Faraj Dembélé | SODELAC | Chef division vulgarisation/directeur intérimaire | M | Tel: 6636826 |
| 99 | Issaka Kélé | Mairie de Bol | Point focal FNS du Gouverneur, 1er adjoint au Maire | M | Tel: 66784488 |
| 100 | DELLEYE ADOUM DELLEYE | Délégation emploi | Délégué | M | Tel: 66783815 |
| 101 | Idriss Tchari | Délégation emploi | Point focal nutrition et alimentation | M | Tel: 66845152 |
| 102 | Moussa Abakar B. | Délégation pêche et environnement | Délégué | M | Tel: 66962420 |
| 103 | Adoum Ahmat Issa | Gouvernorat Hadjer Lamis | Point focal FNS du Gouverneur, directeur de cabinet | M | Tel :66146808/99146808 |
| 104 | Djessiri Ouangttng | Délégation provinciale infrastructures | Délégué provincial | M | Tel: 66292987/99172033 |
| 105 | Djibril Souleymane Nourne | Prefecture de Haraze Albiar | Préfet | M | Tel: 66492523 |
| 106 | Souleymane Abdoulaye TAHIR | Direction de la coopération et de la programmation du ministère de la sécurité publique et de l’immigration | Directeur Générale | M | Tel: 66416028/90000288 |
| 107 | Algoni Oumar Tahir | Comité de stabilisation Baltram | Président | M | Tel: 99855582 |
| 108 | Nadjilem Madjilengar | Comité de stabilisation Baltram | SG | M | Tel: 66347720/66213279 |
| 109 | Hassane Ali | Comité de stabilisation Baltram | Conseiller | M | Tel: 66892430 |
| 110 | Algoni Moussa Adoum | Comité de stabilisation Baltram | Imam | M | Tel: 99398339 |
| 111 | Ali Ibni Ali | Sous-comité sécurité Baltram | Président |  | Tel: 99182093 |
| 112 | Romeido Ramad | Sous-comité service de base Baltram | Président |  | Tel: 99932568 |
| 113 | Abderahim Awad | Sous-comité service de base Baltram | Membre |  | Tel: 98690242 |
| 114 | Ambachair Adoum | Sous-comité moyens de subsistance Baltram | Président |  | Tel: 95927562 |
| 115 | Maggra Abdoulaye | Sous-comité moyens de subsistance Baltram | Président |  | Tel: 96905888 |
| 116 | Goudja Youssouf | Sous-comité communication Baltram | Président |  | Tel: 95735813 |
| 117 | Abakar Ali | Sous-comité communication Baltram | Membre |  | Tel: 99873030 |
| 118 | Khadidja Allawane | Sous-comité communication Baltram | Membre |  | Tel: 96908606 |
| 119 | Koché Mahamat | Sous-comité communication Baltram | Membre |  | Tel: 96122985 |
| 120 | Aigué Jean | Comité de stabilisation Baltram | Pasteur | M |  |
| 121 | Moussa Saleh Abderamane | Gendarmerie Baltram |  | M | Tel: 99770606 |
| 122 | Yacoub Awai Simine | Gendarmerie Baltram |  | M | Tel: 90665960 |
| 123 | Adam Garba | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 90906724 |
| 124 | Adam Mahamat | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 98153416 |
| 125 | Adjida Adoum | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 92355851 |
| 126 | Chamboré Moussa | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 95476337 |
| 127 | Hawa Djidla | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 98505392 |
| 128 | Adoum Saleh | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 93440281 |
| 129 | Abdoulaye Djibrine | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 63871515 |
| 130 | Kadjidja Hassane | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 99898125 |
| 131 | Fatimé Oumar | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F |  |
| 132 | Fatimé Adoum | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 61577700 |
| 133 | Achet Hassane Adoum | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 98624930 |
| 134 | Achet Mahamat | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 91186069 |
| 135 | Halimé Mahamat | Cash inconditionnel Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 90108263 |
| 136 | YOUSSOUF MAHAMAT BRAHIM | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99440997 |
| 137 | MAHAMAT IBNI MAHAMAT SOULEYMANE | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99748719 |
| 138 | MAHAMAT MOUSSA SEID | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99160692 |
| 139 | RABI ABDOULAYE | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 96909400 |
| 140 | DAMBE ADOUM | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 92530871 |
| 141 | ADAMAH SABOU | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 66812683 |
| 142 | MARIAM ABDELKERIM | Cash For Work/Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 99141288 |
| 143 | HISSEINE DJIMET | Sous-Comité Droits Humains/Baltram | Président | M | Tel: 66388340 |
| 144 | DANA OUMAR | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 95050261 |
| 145 | ADOUM IDRISS | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 61605559 |
| 146 | DANA CHAIB | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 93336604 |
| 147 | ALIOU ROMEDO | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99692752 |
| 148 | OUMAR SAFI | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | na |
| 149 | ABDRAMANE TAGUI | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99542693 |
| 150 | DJIBATIGUE JACQUES | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 61551571 |
| 151 | MAHAMAT OUMA | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 60160653 |
| 152 | ALAWANE BRAHIM | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99775344 |
| 153 | MAHAMAT CHANATA | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99868579 |
| 154 | ABASS ADOUM | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99152399 |
| 155 | MOUSSA IGUI | Subventions à la Pêche/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99625735 |
| 156 | NEDJEME MOUSSA | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99143529 |
| 157 | HASSAN IDRISS | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99955761 |
| 158 | KERALLAH DJIDDAH | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99461626 |
| 159 | ABDOULAYE DJIBRINE | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 93383590 |
| 160 | DANA YOUSSOUF | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 98658231 |
| 161 | HISSEIN DJAMA | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 99340705 |
| 162 | DAHABA MAHAMAT IDRISS | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | M | Tel: 98188466 |
| 163 | ATARDJE RIMEIDO | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 98324839 |
| 164 | DANA ADOUM | Subventions agricoles/Baltram | Bénéficiaire | F | Tel: 96909475 |
| 165 | Abakar Mahamat Haroune | Comité de stabilisation Guité | Vice-président | M | Tel: 66252073/99806480 |
| 166 | Adjidé Garba | Comité de stabilisation Guité | Présidente | F | Tel: 62923028/93775789 |
| 167 | Algoni Abakar | Comité de stabilisation Guité | Trésorier adjoint /chef de village | M | Tel: 66822079/99327877 |
| 168 | Oudah Abakar | Comité de stabilisation Guité | Conseiller | M | Tel: 66359009/99272646 |
| 169 | Moustapha Lobbo | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité service de base/vice-président | M | Tel: 65107050/99557732 |
| 170 | Issaka Adoum | Comité de stabilisation Guité | Conseiller | M | Tel: 66851840/99229522 |
| 171 | Ousmane Mahamat | Comité de stabilisation Guité | Conseiller | M | Tel: 66904623/90175517 |
| 172 | Brahim Guirga | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité communication/trésorier | M | Tel: 66740147/99880838 |
| 173 | Moussa Adji Moussa | Comité de stabilisation Guité | Conseiller | M | Tel: 62743732/99373109 |
| 174 | Kaltouma Adji | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité communication/facilitateur | M | Tel: 65484466/92520656 |
| 175 | Koundoum Saleh | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité service de base/trésorier | M | Tel: 60021898/95431223 |
| 176 | Hussein Moussa | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité sécurité et paix/vice-président | M | Tel: 60884647/90884647 |
| 177 | Moctar Adam | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité service de base/président | M | Tel: 60722891/91516375 |
| 178 | Abbakaka Mahamat | Comité de stabilisation Guité | Commissaire au compte | M | Tel: 66919559/92696469 |
| 179 | Sakiné Adji Moussa | Comité de stabilisation Guité | Commissaire au compte adjoint |  | Tel: 65205220/91268858 |
| 180 | Allaram Jusline | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité service de base/SG adjointe | F | Tel: 63312601/91454857 |
| 181 | Souleymane Alachi | Comité de stabilisation Guité | Trésorier | M | Tel: 60978707/99129991 |
| 182 | Fanny Souni | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité relance économique/trésorière adjointe | F | Tel: 62275097/99866751 |
| 183 | Hawa Issa | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité service de base/trésorière | F | Tel: 69317993/95539196 |
| 184 | Zara Aladji | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité communication/trésorière adjointe | F | Tel: 65696414/95339890 |
| 185 | Alhadji Abdramane | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité relance économique/vice-président | M | Tel: 68410119/99858146 |
| 186 | Abakar Mahamat Abakar | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité sécurité et paix/président | M | Tel: 62099085/99362464 |
| 187 | Fatouma Goudja | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité relance économique/présidente | F | Tel: 65144270/90206796 |
| 188 | Fanny Moussa | Comité de stabilisation Guité | Sous-comité service de base/facilitateur | F | Tel: 91141984 |
| 189 | HISSEINE TOUKA | Subvention agricoles/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 66129991 |
| 190 | AL HADJ ABDRAMANE | Subvention agricoles/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 68410119 |
| 191 | DJIBRINE AHMAD ABBA | Subvention agricoles/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 63332423 |
| 192 | FANNY SOUNNY | Subvention agricoles/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 62275097 |
| 193 | FATOUMA GOUDJA | Subvention agricoles/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 65144270 |
| 194 | ATIM LAWANE | Subvention agricoles/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 99225717 |
| 195 | BOUBA DJAORO | Subventions à la Pêche/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 99143291 |
| 196 | AL HADJ MOUSSA HADJI | Subventions à la Pêche/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 99373109 |
| 197 | ABBA KAKA MAHAMAT | Subventions à la Pêche/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 92696469 |
| 198 | HAOUA MAHAMAT | Subventions à la Pêche/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 91408587 |
| 199 | SAKHINA HADJI | Subventions à la Pêche/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 91268855 |
| 200 | ACHA DJIBRINE | Subventions à la Pêche/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 91826185 |
| 201 | MOUSTAPHA LABOU | Cash For Work/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 99557732 |
| 202 | IDRISS ABAKAR ISSA | Cash For Work/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 90333189 |
| 203 | ISSAKHA ADOUM | Cash For Work/Guité | Bénéficiaire | M | Tel: 99229522 |
| 204 | ACHE MAHAMAT | Cash For Work/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 90152385 |
| 205 | ALLARAM GHISLAINE | Cash For Work/Guité | Bénéficiaire | F | Tel: 63312601 |
| 105 | DONOSSOU DALISSOU | Police Nautique de Guité | Chef de Poste | M | Tel: 63541578 |
| 106 | MAHAMAT ISSA AHMAT | Compagnie de GNNT de Guité | Commandant de Compagnie | M | Tel: 62320303 |
| 206 | BOUZABO KEBFENE LEONCE | MEPDCI/Direction Générale des Études et de la Planification | Directrice Adjointe/Présidente du Groupe de Référence de l'Évaluation | F | Tel: 60751186/92071628 |
| 207 | MARK RUTGERS | Bureau Diplomatique des Pays-bas au Tchad | Chargé d'Affaires/Point Focal des PTF de la FNS | M | Tel: 60162801/68431601 |
| 208 | DIONYO INNOCENT | Société Africaine d'Architecture et d'Ingénierie (SAAI) | Directeur Technique | M | Tel: 66280110 |
| 209 | SAMSON TATOLOUM | Société Africaine d'Architecture et d'Ingénierie (SAAI) | Directeur Administratif et Financier | M | Tel: 66255875 |
| 210 | Madingue Royoumta | MEPDCI | Ex DGA | F | Mail:madingue.royoumta@gmail.com |

## Annexe 2 : Liste des documents consultés

1. Facilité Régionale de Stabilisation pour le Bassin du Lac Tchad/Fenêtre nationale pour le Tchad phase 1, PNUD octobre 2019 ;
2. RSF annual report (1st January - 31 st December 2021);
3. Rapport trimestriel – Juillet-Septembre 2020 ;
4. Rapport d’activités 2020 ;
5. Note de politique du PNUD sur la stabilisation ;
6. Rapport d’activités du premier trimestre 2021 (janvier-mars) ;
7. RSF annual report (1 January - 30 June 2021);
8. Regional Stabilisation Facility for Lake Chad Revised Project Document – Amendment and Extension to August 2024;
9. Plan d’Action Conjoint immédiat pour le village de Guité , mars 2020 ;
10. Plan d’Action Conjoint immédiat pour le village de Baltram, juin 2021 ;
11. Plan d’Action Conjoint immédiat pour le village de Ngalamia, mars 2020 ;
12. Plan d’Action Conjoint immédiat pour le village de Koulkimé, juin 2021 ;
13. Plan de travail annuel FNS1 2020 ;
14. Plan de travail annuel FNS1 2021, mars 2021 ;
15. Plan d’Action Territorial de la Province du Lac Tchad, mars 2021 ;
16. Établissement des lignes de références pour la stabilisation et la perception de la population sur la sécurité et les services de base, Guitté, Province de Hadjer Lamis , août 2020 ;
17. Stratégie régionale de stabilisation, de relèvement et de résilience (RSS) pour les zones affectées par Boko Haram dans la région du bassin du lac Tchad, Communication CBLT ;
18. Stabilisation régionale intégrée du Bassin du Lac Tchad, PNUD septembre 2017 ;
19. Plan Cadre des Nations Unies d’Assistance au Développement (UNDAF) 2017-2021 ;
20. Plan National de Développement (PND) 2017-2021 ;
21. Stratégie régionale de stabilisation ;
22. Programme de pays (CPD 2017-2021) ;
23. Arrêté portant création d’un comité Départemental de crise, chargé de la mise en œuvre de la stratégie de riposte contre les inondations dans le département de Mamdi , Préfecture de Mamdi octobre 2022

## Annexe 3 : Cadre des résultats du projet

| **Résultats escomptés** | **Indicateurs de suivi** | **Source des données** | **Référence** | | **Méthode de collecte des données et risques** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valeur** | **Année** | **Année 1** | **Année 2** |  |
| **Résultat 1 :**  **La sécurité des communautés est améliorée** | Nombre de comités communautaires (ou structures similaires) fonctionnels | Comités communautaires  Équipe Fenêtre nationale | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | 2019 | TBC | TBC | Risque : L’équipe de la Fenêtre nationale ne peut accéder aux zones cibles pour des raisons sécuritaires. |
| Nombre des éléments des forces de sécurité et de défense dans les zones cibles | Rapport trimestriel | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | 2019 | Augmentation de 25% | Augmentation de 40% |  |
| Nombre des éléments des forces sécurité formés sur les Droits de l’Homme et sur la prévention de la violence basées sur le genre | Rapport trimestriel | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | 2019 | 40% | 100% |  |
| Perception du sentiment de sécurité ou de la sécurité par les communautés des zones cibles | Enquêtes de perception de la sécurité au niveau des communautés | À définir après les enquêtes préliminaires | 2019 | TBC, après les enquêtes préliminaires | TBC, après les enquêtes préliminaires |  |
| Nombre de villages ayant un système d’alerte | Comités communautaires  Équipe Fenêtre nationale | 0 | 2019 | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | TBC |  |
| **Résultat 2 :**  **Les infrastructures essentielles et services de base sont fonctionnels** | Nombre d’infrastructures nouvelles ou réhabilitées transférées aux autorités locales et aux communautés | Rapport trimestriel | 0 | 2019 | TBC après achèvement des PCA | TBC |  |
| Kilomètres de pistes ou routes d’accès de/vers les zones cibles construites ou rénovées | Rapport trimestriel | 0 | 2019 | TBC après achèvement des PCA | TBC |  |
| Accès aux services de base (santé, éducation) | Ministères de la santé, e l’éducation | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | 2019 | TBC | TBC |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

| **Résultats 3 :**  **Les moyens de subsistances sont disponibles** | Nombre de personnes (données désagrégées) et ménages bénéficiant des moyens de subsistance | Rapport trimestriel | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | 2019 | TBC | TBC | Risque : Difficultés dans la dissémination et la communication complète des données pour des raisons sécuritaires ou de protection de la vie privée.  Risque : Les participants refusent la collecte des données pour des raisons sécuritaires ou de protection de la vie privée. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nombre d’hommes et de femmes (données désagrégées) bénéficiaires des formations | Rapport trimestriel | TBC (une fois les zones cibles déterminées) | 2019 | TBC | TBC |

## Annexe 4 : Cadre de suivi révisé du projet

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Résultats escomptés (Effets, Produits)** | **Activités** | **Indicateurs** | **Baselines** | **Cibles annuelles** | | **Désagré**  **gation** | **Sources des données** |
| **(Année et valeur)** | **2020** | **2021** |
| **Résultats escomptés tels qu'énoncés dans le PNUAD / Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays :** D’ici 2021, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l’Etat de droit, la cohésion sociale et l’utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés (Effet 6) |  | Indicateur 2.3.1. Nombre de jeunes à risque et de personnes vulnérables bénéficiant d’une amélioration de leurs moyens de subsistance | 0 (2019) |  | 300 | Genre :  150 hommes  150 femmes) Localité | Etudes |
|  | Indicateur 2.3.2. Nombre de jeunes des zones sensibles engagés dans le cadre de la programmation | 0 (2019) |  | 300 | Genre,  Localité | PNUD/FNS |
|  | Indicateur 2.3.3. Nombre de nouveaux emplois créés pour les jeunes femmes et les jeunes hommes dans les zones sensibles ; (R) : 0 / (C) : 750 pour les femmes et 750 pour les hommes | 0 (2019) |  | 1500 | Genre (750 hommes et 750 femmes) Localité | PNUD/FNS |
| **Résultats immédiats du projet :** Une méthodologie de travail pour la stabilisation immédiate dans les zones cibles est établie et convenue entre les parties prenantes |  | Indicateur : niveau de stabilisation dans les zones cibles. | 0 (2019) |  | 5 | Localité | Enquête terrain |
| **Produits** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat 1** : La sécurité des communautés est améliorée |  | **1.1**.Nombre de comités de gestion pacifique des conflits communautaires (ou structures similaires) mis en place ou renforcés. | 0; 2019;PNUD | 2 | 4 | Localité | PNUD |
|  | **1.2.** Nombre des éléments des Forces de Sécurité et de Défense dans les zones cibles. **(présent ou renforcé)** | Total: 192  (Lac: 120 H et 0 ; HL: 72 Hommes et 1 Femmes); 2019; Prefecture/reponsable GNNT | Total: 192  (Ngalamia: 120 H et 0 F; Guitté: 72 et 1); 2019; Prefecture/reponsable GNNT | Total: 192  (Ngalamia: 120 H et 0 F; Guitté: 72 et 1 F); 2019; Prefecture/reponsable GNNT | Localité, genre | Préfecture/Autorités militaires |
|  | **1.3.** Nombres des éléments des forces de sécurité formé sur les droits de l'homme et sur la prévention sur la violence basée sur le genre. | 0; 2019 | Total:50 formateurs Ngalamia:25 Guitté:25 | Total:300 | Genre, localité, âge(jeunes) | PNUD/FNS |
|  | **1.4.** Perception du sentiment de sécurité ou de la sécurité par les communautés des zones cibles. | 96,3%;juillet 2020;Enquête baseline à Guitté | 0 | 100% | Catégorie des FDS, localité | Etudes sur la perception des populations |
|  | **1.5.** Nombre de villages ayant un système d'alerte.Nombre de villages dont les systèmes d'alerte ont été mis en place et ou soutenus. | 0;2019; | Total: 2 Ngalamia:1 Guitté: 1 | 4 |  | PNUD/FNS |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat 2 :** Les infrastructures essentielles et services de base sont fonctionnels |  | **2.1**.Nombre d’infrastructures nouvelles ou réhabilitées transférées aux autorités locales et aux communautés | 0; 2019 | Total: 19 Guitté: 10 Ngalamia:9 | 19 | Localité, type d'infrastructures | PNUD/FNS |
|  | **2.2.**Kilomètres de pistes ou routes d’accès de/vers les zones cibles construites ou rénovées | 0; 2019 | 0 ( non prévu dans les 2 PAC pilotes) | 0 | Localité, type d'infrastructures | PNUD/FNS |
|  | **2.3.** Taux d'accès aux services de base (santé, éducation) | Education: 100% Santé: 100% |  | **100%** | Localité, type d'infrastructures | Etudes |
|  | **2.4.** Nombre d'agents/fonctionnaires travaillant effectivement dans les nouvelles structures | 0; 2019 | 0 ( les infrastructures seront occupées en 2021) | 200 | Localité, genre | PNUD/FNS |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Résultats 3** : Les moyens de subsistances sont disponibles |  | **3.1.** Nombre de personnes (données désagrégées) bénéficiant des moyens de subsistance | # de personnes:0; 2019 | Total: 2500 (dont au moins 40% de femmes ) Guitté: 1 600 (Au moins 40% de femmes) Ngalamia: 900 (Au moins 25% de femmes) | 10 000 | Localité, genre | PNUD/FNS |
|  | **3.2.**Nombre d’hommes et de femmes (données désagrégées) bénéficiaires des formations | 0; 2019 | Total: 2500 (dont au moins 40% de femmes ) Guitté: 1 600 (Au moins 40% de femmes) Ngalamia: 900 (Au moins 25% de femmes) | 5000 | Localité, genre | PNUD/FNS |
|  | **3.3.** Nombre d'hommes et de femmes (données désagrégées) ayant initié des activités génératrices de revenus. | 0; 2019 | Total: 1250 Guitté: 800 Ngalamia: 450 | 2500 | Localité, genre | PNUD/FNS |
|  | **3.4.** Nombre d'emplois directs créés (bénéficiaires désagrégés par sexe) | 0; 2019 | Total: 0 Guitté: 0 Ngalamia: 0 | Total: 2500 Guitté: 1500 Ngalamia: 1000 | Localité, genre | PNUD/FNS |

***Source : Rapport d’activités 2020, FNS***

## Annexe 5 : Terme de référence de la mission

**RECRUTEMENT DE DEUX (2) CONSULTANT(E) S INTERNATIONAL (E) ET NATIONAL (E) POUR**

**L’EVALUATION DE LA PHASE I DU PROJET FACILITE REGIONALE DE STABILISATION DU BASSIN DU LAC TCHAD/FENETRE NATIONALE DU TCHAD**

|  |  |
| --- | --- |
| **I. INFORMATIONS DU POSTE** | |
| **Lieu d’affectation:** | Bol avec des déplacement dans les sites du projet : province de Hadjer- Lamis (Baltram, Guité) et Lac (île de Ngalamia, Koulkimé) ainsi qu’à Njaména |
| **Type de contrat:** | Contrat Individuel (consultant national et International) |
| **Langues requises :** | Anglais et français |
| **Durée du contrat :**  **Date de début de la mission**: | 35 jours  15 Janvier 2022 |
| **II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION** | |
| La Stratégie Régionale de Stabilisation (SRS) élaborée avec l’appui technique et financier du PNUD, vise à établir une approche commune et un cadre inclusif pour toutes les parties prenantes en vue de soutenir une transition opportune, coordonnée et efficace des processus allant de la stabilisation au relèvement, à la consolidation de la paix et au développement à moyen et long termes. La SRS vise deux objectifs : 1. La stabilisation immédiate de zones spécifiques où les communautés restent vulnérables aux infiltrations continues et aux attaques ; 2. Le lancement d'activités de stabilisation dans les États et régions touchés par Boko Haram, par le biais d’un appui à la mise en œuvre de la SRS. Elle couvre quatre pays dans lesquels elle se décline en Fenêtres nationales. Le document de projet de la Fenêtre nationale du Tchad a été adopté le 14 octobre 2019.  Au Tchad la Fenêtre nationale de stabilisation (FNS) poursuit un objectif stratégique qui découle de la SRS : restaurer l’autorité et la légitimité de l’Etat dans les localités et auprès des communautés cibles. Cet objectif stratégique est poursuivi à travers trois objectifs specifiques ou produits immédiats que le projet doit réaliser sur le terrain :   * La sécurité et le bien-être (safety) communautaires sont amélioréss ; * Les infrastructures essentielles et les services de base sont fonctionnels ; * Les moyens de subsistance sont disponibles.   La mise en œuvre du projet a commencé par l’identification de 12 localités cibles : 6 dans la province du Lac et 6 dans province de Hadjer Lamis. Pour la phase 1, quatre localités ont été ciblées : Guité et Baltram dans le Hadjer Lamis, Ngalamia et Koulkimé dans le Lac. Cette Phase 1 s’est étalée de 1er janvier 2020 au 31 août 2022. Une extension sans coût a permis d’aller au 31 décembre 2022.  Les appuis sont fournis essentiellement à deux niveau :   * Gouvernorats pour la coordination sécuritaire et de développement ; * Localités cibles où se déroulent l’essentiel des appuis.   Le système de gouvernance du projet dispose d’un Comité de Pilotage, d’un Comité technique et d’une équipe de gestion du projet.  Le projet est mis en œuvre par le PNUD qui apporte son appui stratégique, programmatique et opérationnel à l’équipe de gestion du projet. | |

C’est pour évaluer avec un regard extérieur cette phase 1 du projet que le PNUD, en collaboration avec le Gouvernement recrute deux consultant (e )s indépendants (international(e ) et national€.

# ETENDUE DE L’EVALUATION

La mission consistera à évaluer la phase 1 du projet de la FNS-Tchad (janvier 2020-août 2021)et spécifiquement à :

* + Analyser les changements induits par le projet aux regards des indicateurs ;
  + Analyser les progrès en lien avec la théorie de changement ;
  + Apprécier les processus de mise en œuvre du projet ;
  + Analyser la cohérence du projet avec les politiques nationales ;

# CRITERES/PARAMETRES D’EVALUATION

|  |  |
| --- | --- |
| **Critères d’évaluation** | **Indicateurs** |
| **Pertinence** | * La cohérence des activités avec la Stratégie Régionale de Stabilisation (RSS). * L’alignement du projet à la vision « Vision 2030 : le Tchad que nous voulons » et le Plan National de Développement 2017 – 2021. * La pertinence et la validité des stratégies d’interventions et des actions proposées par rapport aux contextes national et régional. * L’adéquation et la cohérence des projets par rapport au Country Programme Development (CPD) du PNUD et par rapport à l’UNDAF du Système des Nations Unies au Tchad. * La contribution des résultats obtenus aux objectifs recherchés. |
| **Efficacité** | Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ou appochés ? |
| **Efficience** | Dans quelle mesures les ressources (techniques, financières) utilisées dans la mise en œuvre du projet sont en adéquation avec les résultats atteints ? |
| **Effectivité** | Dans quelle mesure le projet a-t-il produit des résultats tangibles and adéquation avec les objectifs pré-définis du projet ? |
| **Durabilité** | Dans quelle mesure les résultats atteints pourrons survivre au-delà de la présence du projet/   * Y’a-t-il des mécanismes du gestion durable des résultats en place ? * Si oui, ces mécanismes sont-ils opérationnels ? * Quel est le degré d’appropriation de ces résulats et mécanismes par les bénéficiaires et la communauté ? |
| **Prise en compte des thèmes transversaux : le**  **genre et la jeunesse** | * Dans quelle mesure des intervetnions specifiques destinées à ces catégories ont été conduites par le projet ? * Quelle a été l’impact de ces actions sur l’amélioration de la place de ces   catégories dans leurs communautés |
| **Gouvernance du projet** | - Quelle a été l’effectivité de la mise en place et du fonctionnement du système de gouvernance du projet ? |

L’évaluation passera chacun des produits du projet, ainsi que les thèmes traansversaux et la guvernance du projet au crible de ces critère et de ces indicateurs afin de produire un rapport circonstancié pour chacun d’est et une évaluation d’ensemble par la suite. Elle veillera à appuyer ses conclusions sur des données désagrégées par âge (jeunes, adultes) et par sexe.

**Leçons apprises et recommandations :**

Au regard des constations faites, les consultants devront formuler des recommandations susceptibles d’éclairer les responsables du projet en vue de redimensionner les approches et ou les aspects nécéssitant des améliorations. Spécifier :

* Les points de succès du projet ;
* Les exemples de défis sur lesquels le projet, le PNUD, le Gouvernement et les partenaires doivent travailler pour assurer de meilleurs résultats pour la seconde phase

# LA GOUVERNANCE DE L’EVALUATION

L’évaluation sera conduite dans le cadre d’un système de gouvernance comprenant :

* 1. **Le Groupe de référence :**
  + il est composé des représentants des parties prenantes selon la répartition suivante :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Catégories | Institutions | Nombre de représentants |
| 1. L’Exécutif | Ministère de l’Economie, de la Planification du Développement et de  la Coopération internationale | 1 |
| PNUD | 1 |
| Bénéficiaire principal | Ministère de l’Education | 1 |
| Ministère de la Sécurité | 1 |
| Ministère de l’Administration du Territoire et des collectivités autonomes | 1 |
| Goouvernorat de la province du Lac | 1 |
| Gouvernorat de laprovince de HAdjer Lamis | 1 |
| Fournisseur principal | Partenaires donateurs | 2 |
| Coordonnateurs/trice du Système des Nations Unies au Tchad | 1 |
| Total | | 10 |

* + Le Groupe de référence, garant de l’indépendance de l’évaluation, est chargé de :
* Approuver les TdR de l’évaluation ;
* Formuler les orientations stratégiques de l’évaluation, notamment lors de la réunion de cadrage ;
* Examiner, faire des observations et approuver les livrables
* Approuver le rapport final de l’évaluation.
  + Le Groupe de référence se réunit au moins trois(03) fois au cours de l’évaluation : (i) pour le cadrage, (ii) le rapport intermédiaire et (iii) le rapport final.
  + Prends ses décisions par consensus.
  1. **L’Equipe de gestion du projet**

Sous la Supervision générale du Représentant Résident du PNUD et la responsabilité directe du Coordonnateur du projet, l’EGP est chargé de :

* + - Apporter l’appui logistique aux évaluateurs ;
    - Faciliter les différentes rencontres et contacts ;
    - Mettre à la disposition des évaluateurs toute information et documents sur demande dans le cadre de l’évaluation ;
    - Assurer l’indépendance de l’évaluation.

|  |  |
| --- | --- |
| LES LIVRABLES DE L’EVALUATION  * 1. **Le rapport de cadrage et de démarrage :**   La mission débutera par une réunion de cadrage entre les consultants et le Groupe de référence, instance suprême de gouvernance de l’évaluation. Cette réunion permettra d’élaborer une compréhension commune des TdR, de la méthodologie et des livrables de l’évaluation.  Les consultants produiront à la suite de cette réunion, un rapport intégrant cette compréhension commune. Au rapport sera annexé les outils de l’évaluation, notamment, les techniques d’échantillonnage, les outils de collecte de données, l’unité d’enquête, l’unité d’analyse, un calendrier décrivant les étapes de la mission et les activités éfférentes, la structure du rapport provisoire/Final.   * 1. **Le rapport intermédiaire :**   Le Rapport intermédiare présentera les premiers constats (findings) de l’évaluation et les premières tendances de l’évaluation sur chacun des paramètres de l’évaluation(voir ci-dessus). Il sera soumis au Groupe de référence qui se réunira pour la circonstance et se pro,noncera sur le rapport et son contenu, fera des observations et au besoin des orientations.   * 1. **Le rapport final :**   Les évaluateurs devront intégrer dans le rapport final les observations et commentaires formulés dans le rapport intermédiaire.   * 1. **Format de présentation des livrables :**   Chaque livrable sera soumis en deux formats : une version électronique word ou équivalent, et une version papier en 3 exemplaires.  Il sera soumis à l’Equipe de Gestion du projet qui en assuera la distribution aux membres du Groupe de référence le cas échéant.  Les présentations lors des réunions se feront à l’aide de l’outil power point ou « Keynotes » (Apple) sur la base des versions | |
| **VII. RESULTATS ATTENDUS ET DELAI DES LIVRABLES** | |
| 1. Rapport de cadrage et de démarrage produit, validé par le Groupe de référence | Semaine 1 (5 jours) |
| 2. Rapport intermédiaire intégrant les commentaires et observations de l’équipe du Groupe de référence | Semaine 2-4  (25 jours) |
| 3. Rapport final intégrant les commentaires et observations et présentation devant le du Groupe de référence | Semaine 4-5  (5 jours) |
| **VIII. CANDIDATURE ET CRITERES DE SELECTION**  Les modalités de soumission des candidatures sont celles définies dans la première page des présents TDRs. Les critères de sélection sont : | |

# Consultant (e ) International ( e), Chef (fe) d’équipe

* 1. **Formation :**

Être titulaire, au minimum, d’un Master (BACC+5) ou équivalent en économie, Planification du développement, économie du développement, développement rural/local, agronomie,, planification ,sociologie, droit, science poloitique, statistiques ou dans une discipline connexe des sciences sociales.

# Expérience :

* + - Dix (10) ans d’expérience dans le domaine du suivi et évaluation des programme et projets complexes (multi-bailleurs, multi-objectifs) avec une expérience avérée dans un contexte de crise, de stabilisation ou de relèvement économique.
* Cinq (05) ans d’expérience dans le domaine de gestion de programmes et projets axés sur les résultats (Approche Gestion Axée sur les Résultats/GAR)
* Une expérience d’évaluation dans les domaines de la sécurité et promotion des droits humains, de l’accèes aux infrastructures essentielles et services de base et les moyens de subsitance serait un atout important;
* Expérience de travail en Afrique subsaharienne ;
* une bonne connaissance du Tchad serait un atout
* Avoir conduit des évaluations/études avec une agence des Nations Unies ou des ONG internationales. (NB : l*e/la candidat(e) retenu (e ), si il/elle ne possède pas le certificat de sécurité BSAFE devra le passer après la notification de la sélection de son offre et avant le début effectif de sa mission*).

# Langues :

Le rapport sera rédigé et présenté en français. Toutefois, il est exigé du candidat au poste de consultant international dans le cadre de cette mission :

* + - une maîtrise parfaite des langues française et anglaise, aussi bien à l’écrit qu’à l’oral ;
    - Une maîtrise des techniques rédactionnelles des rapports d’évaluation.

# Consultant (e ) National (e )

* 1. **Formation :**

Être titulaire, d’un Master (Bacc+5), en économie, Planification du développement, économie du développement, développement rural/local, agronomie,, planification ,sociologie, droit, science poloitique, statistiques ou dans une discipline connexe des sciences sociales.

# Expérience :

* + - Sept (07) ans d’expérience dans le domaine du suivi et évaluation des programmes et projets complexes;
    - Une expérience d’évaluation dans les domaines de la sécurité et promotion des droits humains, de l’accèes aux infrastructures essentielles et services de base et les moyens de subsitance serait un atout important;
    - Cinq (05) ans d’expérience dans le domaine de gestion de programmes et projets axés sur les résultats

(Approche Gestion Axée sur les Résultats/GAR);

* + - Avoir réalisé au minimum trois (03) évaluations de projets/programmes de développement et plus spécifiquement dans un des domaines : sécurité et promotion des droits humains, l’accès aux infrastructures essentielles de base, les moyens de subsitance;
    - Avoir une connaissance spécifique de la zone du Lac Tchad et des problématiques actuelles de l’extrémisme violent et de la stabilisation, dans le contexte des provinces du Lac et de Hadjer Lamis.

*(NB : le/la candidate retenu (e ), si il/elle ne possède pas le certificat de sécurité BSAFE devra le passer après la notification de la sélection de son offre et avant le début effectif de sa mission)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Langues :**  Le rapport sera rédigé et présenté en français. Toutefois, il est exigé du candidat au poste de consultant national dans le cadre de cette mission :   * Une maîtrise parfaite de la langue française aussi bien à l’écrit qu’à l’oral ; * Une bonne connaissance de l’Arabe tchadien (très utile pour une bonne communication avec les interlocuteurs de la mission). * Une maîtrise des techniques rédactionnelles des rapports d’évaluation.   **XI. Tâches de l’équipe d’évaluation**  Quoique ayant fait l’objet de processus de recrutement distinct, le/la consultant/e international/e et le/la consultant/e national/e travaillerons comme une seule équipe (Equipe d’évaluation) et produiront un rapport collectif. Tous les livrables produits dans le cadre de cette mission engageront les deux membres de cette équipe de manière solidaire. Ils gardent chacun son indépendance d’évaluation qui n’exclut pas le droit à une opinion dissidente.  Toutefois, chaque membre l’Equipe d’évaluation effectuera certaines tâches spécifiques (sans être exhaustifs) mais qui concourent au résultat final.   * 1. **Tâches spécifiques du/de la consultant/e national/e**   En plus des tâches générales dévolues à l’équipe, le/la consultant/e international/e aura la responsabilité de :   * + - Assurer le rôle de chef d’équipe ;     - Assurer la gestion et la coordination des travaux de l’Equipe d’évaluation;     - Assurer la qualité des outils de l’évaluation, de leur utilisation, de leur analyse et des conclusions que l’Equipe d’évaluation en tire ;     - Faciliter et animer les consultations avec les parties prenantes ;     - Animer les sessions de restitution des conclusions de l’évaluation et s’assurer que les produits attendus (rapport initial, rapport provisoire et présentation Power Point, rapport final) sont finalisés et soumis dans les délais définis dans les présents TdR.   1. **Tâches spécifiques du/de la consultant national**   Sans être assujéti au chef d’équipe, le consultant national lui apporte tout son concours pour la bonne conduite de la mission. Cela implique, entre autres de :   * + - Contribuer à l’élaboration de la méthodologie commune de l’évaluation ;     - Contribuer à l’élaboration des outils de l’évaluation ;     - Contribuer et appuyer les activités à chaque étape de l’évaluation ;     - Contribuer et opiner sur l’analyse des données et informations récueillies ;     - Faciliter la communication avec la partie nationale, surtout au niveau communautair   **XII. Evaluation des offres**  L’évaluation des offres se fera sur la base de la grille d’évaluation technique suivante : | | | | | | | | |
|  | **XIII. Critères** | **Maximum**  **de points attribuables** | **Candidat/es** | | | | |  |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  | | | | |
| **Consultant international, Chef d’équipe** | | | | | | |
| **Méthodologie, plan de travail et chronogramme (50 points)** | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | La méthodologie développée et les modalités de mise en œuvre sont clairement énoncées et conformes aux orientations définies dans les TDR | | | 20 | |  | |  | |  | |  | |  | |  |
| Les activités proposées sont cohérentes et répondent aux objectifs de la mission | | | 10 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Les produits à livrer aux différentes étapes du processus sont compris et spécifiés | | | 10 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| L’échéancier de réalisation des activités de la mission est réaliste au regard du calendrier indiqué dans les présents TdR. | | | 10 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| **Qualifications et expérience (50 points)** | | | | | | | | | | | | | | |
| Master (Bacc+5), en économie, Planification du développement, économie du développement, développement rural/local, agronomie,, planification ,sociologie, droit, science poloitique, statistiques ou dans une discipline connexe des sciences sociales. | | | 05 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Dix (10) ans d’expérience dans le domaine du suivi et évaluation des programme et projets complexes (multi-bailleurs, multi-objectifs).  avec une expérience avérée dans un contexte de crise, de stabilisation  ou de relèvement économique. | | | 15 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Cinq (05) ans d’expérience dans le domaine de gestion de programmes et projets axés sur les résultats (Approche Gestion Axée sur les Résultats/GAR).  Une expérience dans un des domaines de la sécurité et promotion des  droits humains, l’accès aux infrastructures essentielles de base, les moyens de subsitance serait un atout important. | | | 15 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Expérience de travail dans au moins un pays d’Afrique subsaharienne | | | 10 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Expériences de mission d’évaluations/études avec une agence des Nations Unies ou des ONG internationales | | | 05 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| **TOTAL** | | | **100** | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | **Critères** | **Maximum**  **de points attribuables** | | **Consultants** | | | | | | | | | |  | |
| **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | **5** | |
| **Consultant (e ) national (e )** | | | | | | | | | | |  | |
| **Approche méthodologique, plan de travail et chronogramme (50 points)** | | | | | | | | | | | | |
| La méthodologie développée et les modalités de mise en œuvre sont clairement énoncées et conformes aux orientations des TDRs | 20 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Les activités proposées sont cohérentes et répondent aux objectifs de la mission | 10 | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Les produits à livrer aux différentes étapes du processus sont correctement décrits compris et spécifiés | 10 | |  | |  | |  | |  | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | L’échéancier de réalisation des activités de la mission est réaliste au | | | | 10 |  |  |  |  |  | |  |
| regard du calendrier indiqué dans lesprésents TdR. | | | |  |
| **Qualifications et expérience (50 points)** | | | | | | | | | | |
| Master (Bac+5), en économie, Planification du développement, | | | | 10 |  |  |  |  |  | |
| économie du développement, développement rural/local, | | | |  |
| agronomie,, planification ,sociologie, droit, science poloitique, | | | |  |
| statistiques ou dans une discipline connexe des sciences sociales. | | | |  |
| Sept (07) ans d’expérience dans le domaine du suivi et évaluation des | | | | 15 |  |  |  |  |  | |
| programme et projets complexes axés sur les résultats avec une | | | |  |
| expérience avérée d’au moins 3 ans dans un contexte de crise, de | | | |  |
| stabilisation ou de relèvement économique. | | | |  |
| Expérience dans un des domaines suivants : sécurité et promotion | | | | 15 |  |  |  |  |  | |
| des droits humains, l’accès aux infrastructures éssentielles de base, | | | |  |
| les moyens de subsistance. | | | |  |
| Connaissance spécifique de la zone du Lac Tchad et des | | | | 10 |  |  |  |  |  | |
| problématiques actuelles den l’extrémisme violent et de la | | | |  |
| stabilisation, dans le contexte des provinces du Lac et de Hadjer | | | |  |
| Lamis. | | | |  |
| **TOTAL** | | | | **100** |  |  |  |  |  | |
|  | | | | | | | | | | | | |
|  | | **VIV. MODALITE DE PAIEMENT** | | | | | | | | |  | |
| **N°** | **LIVRABLES** | **PAIEMENT(TAUX)** | | | | | | |
| 1 | Rapport de démarrage produit et validé par l’équipe du projet | 30% | | | | | | |
| 2 | Production intermédiaire intégrant les commentaires et observations | 30% | | | | | | |
| 3 | Rapport final comprenant la prise en compte des commentaires et observations | 40% | | | | | | |

# MODALITES D’EXECUTION

Les rôles et responsabilités des parties prenantes dans les processus d’évaluation sont répartis comme suit:

# Commanditaires de l’évaluation :

Le bureau pays du PNUD Tchad est le commanditaire de l’étude. Il a pour mission :

1) d’apporter un appui aux Evaluateurs indépendants ;

2) répondre à l'évaluation en utilisant les constats de manière appropriée ;

3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires ;

4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l’évaluation ;

5) recommander l'acceptation du rapport final du groupe de référence.

* 1. **Équipe d’évaluation :** Les experts auront en charge d’effectuer l'évaluation réelle, soumettre l’approche méthodologique, collecter, traiter et analyser les données, développer le projet de rapport final, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.
  2. **Co-gestionnaires de l’évaluation :** l’Unité Gouvernance du PNUD Tchad, le Coordinateur du portefeuille résilience et stabilisation et le spécialiste en communication du PNUD et les gestionnaires du projet auront en charge de : 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui à l'équipe d’évaluation ; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative, les informations et données requises ; 4) Analyser le document d’approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s’assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

# Annexes Spécifiques des TDRs

1. **Modèle de rapport d’évaluation**
2. Titre et pages
   * Nom de l’évaluation à mi-parcours ;
   * Calendrier de l’évaluation à mi-parcours et date du rapport ;
   * Pays de l’intervention d’évaluation ;
   * Nom des consultants ;
   * Nom de l’organisation initiant l’évaluation ;
   * Remerciements.
3. Table des matières

Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages ;

1. Liste des acronymes et abréviations
2. Résumé analytique (une section indépendante de 3 pages y compris les principales conclusions et recommandations) ;
3. Introduction
4. Description de l’intervention
5. Etendue de l’évaluation et objectifs
6. Approche et méthodes d’évaluation
7. Analyse des données
8. Déductions et conclusions
   * Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d’évaluation) ;

# Recommandations:

* + Recommandations globales (y compris les recommandations produites pour répondre aux questions principales d’évaluation) ;
  + Enseignements tirés ;

# Annexes à joindre au rapport final

* + Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités ;
  + Liste des documents d’aide révisés ;
  + Cadre des résultats du projet

# A : Document à consulter (liste non exhautive)

* Document du projet
* Rapports de tenue des comités de pilotage
* Rapports de missions
* Rapports de formations
* Rapports annuels d’activités
* Rapports et autres documents financiers
* Etc.

1. Méthode de recherche utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques. Dans le cadre de la mission s’est principalement rapportée à l’analyse des données quantitatives (nombre, %) [↑](#footnote-ref-1)
2. Méthode qualitative basée sur l’analyse des expériences et des points de vue de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du projet à travers les entretiens et les observations directes. [↑](#footnote-ref-2)
3. La Commission du bassin du lac Tchad (CBLT) a été créée le 22 mai 1964 par les quatre pays riverains du lac Tchad : le Cameroun, le Niger, le Nigeria et le Tchad. La République centrafricaine a rejoint l’organisation en 1996 et la Libye a été admise en 2008. L’Égypte, la République du Congo et la République démocratique du Congo sont des membres observateurs. Le siège de la Commission est situé à N’Djamena, au Tchad. [↑](#footnote-ref-3)
4. Méthode de recherche utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques. Dans le cadre de la mission s’est principalement rapportée à l’analyse des données quantitatives (nombre, %) [↑](#footnote-ref-4)
5. Méthode qualitative basée sur l’analyse des expériences et des points de vue de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du projet à travers les entretiens et les observations directes. [↑](#footnote-ref-5)
6. n = taille d'échantillon requise ; t = niveau de confiance à 95% (valeur type de 1,96) ; p =proportion escomptée dans la population 0,5 ; m = marge d'erreur à 5% (valeur type de 0,05) [↑](#footnote-ref-6)
7. Les PCA seront approuvés par la Plateforme des partenaires [↑](#footnote-ref-7)
8. Les conclusions de l’étude du PNUD « *Chemins de l'extrémisme en Afrique* » suggèrent que pour 71% des personnes interrogées, y compris une importante cohorte de combattants de Boko Haram, le « point de basculement » qui les a incités à recourir à la violence était les interventions du Gouvernement relatives à la sécurité. « *Chemins de l'extrémisme en Afrique* », p. 74, PNUD 2016 [↑](#footnote-ref-8)