

Evaluation externe

**Association d'Appui aux Initiatives de
Développement Rural du Bahr el Gazel
(AIDER/BEG)**



Johan Pasquet
(avec la collaboration de Bédaye Alténgar)

Juillet 2012



Le Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement)

est une structure d'appui au secteur humanitaire et post-crise. Il vise une amélioration des pratiques humanitaires en faveur des populations affectées par les crises, à travers plusieurs types d'activités, comme des projets de recherche opérationnelle, des évaluations de programmes, la conception d'outils méthodologiques, des processus d'appui institutionnel et de la formation, en France et à l'étranger.

Notes sur les auteurs

Johan PASQUET est ingénieur agronome spécialisé en économie rurale et développement agricole. Il a travaillé dans plusieurs pays d'Afrique et d'Asie dans le milieu de la coopération au développement et de l'action humanitaire. Ses expériences combinent d'une part la gestion et la coordination de programmes et d'autre part la recherche et l'évaluation dans des contextes fragiles.

Ancien professeur de français et de philosophie, Bédaye ALTENGAR est actuellement coordinateur du CILONG (Centre de Liaison et d'Information des ONG) et dirige un cabinet de conseil en entreprenariat à N'Djamena. Il a plusieurs années d'expérience dans le milieu associatif et dans le développement participatif local, à travers des formations, des évaluations et de l'appui-conseil. Bédaye maîtrise la langue arabe et connaît bien la bande sahélienne pour y avoir travaillé à plusieurs reprises.

Remerciements

Nous remercions vivement l'équipe de l'AIDER pour leur accueil et les efforts consentis pour préparer cette mission, répondre à nos questions et nous accompagner sur le terrain. Un grand merci aussi à M. Djorou Moussa, chauffeur au BuCo, pour sa disponibilité et son sens de l'orientation dans les dunes du Bahr el Gazel. Nous remercions aussi l'ensemble des personnes rencontrées au cours de cette étude, pour le temps accordé et la qualité de ces échanges. Nous espérons sincèrement que ce travail d'évaluation contribuera à l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux populations du Bahr el Gazel.

Pour tout renseignement, consulter :

Groupe URD
La Fontaine des Marins
26170 PLAISIANS
Tel : + 33 (0)4.75.28.29.35
Fax : + 33 (0)4.75.28.65.44
E-mail : urd@urd.org | www.urd.org

Les opinions exprimées dans ce rapport sont de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

© Groupe URD | Septembre 2012

Sommaire

Sigles et abréviations.....	4
Résumé.....	5
1 Introduction.....	7
1.1 Contexte.....	7
1.2 Objectifs	7
1.3 Méthodologie.....	8
1.3.1 Principes et critères d'évaluation.....	8
1.3.2 Activités réalisées	8
1.3.3 Critères de sélection des personnes interrogées et des zones visitées	9
1.3.4 Limites et contraintes.....	9
2 Evaluation de la qualité du programme.....	10
2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme	10
2.1.1 L'identification et le suivi des besoins.....	10
2.1.2 La définition des activités.....	11
2.1.3 L'adéquation de la réponse aux besoins.....	12
2.2 Analyse des modalités de mise en œuvre, de l'atteinte des résultats et des impacts de l'intervention.....	13
2.2.1 L'atteinte des objectifs et résultats	13
2.2.2 La participation des populations.....	14
2.2.3 La durabilité, les impacts positifs et négatifs	15
2.3 Analyse des modalités de suivi-évaluation et de la capitalisation	16
2.3.1 Les documents de projet.....	16
2.3.2 Les outils de suivi-évaluation.....	17
2.3.3 La capitalisation.....	17
3 Appréciation du degré d'autonomisation de AIDER.....	19
3.1 Analyse de la stratégie et des perspectives de AIDER.....	19
3.1.1 L'ancrage et la cohérence stratégique	19
3.1.2 Les mécanismes de collaboration avec le BuCo	20
3.1.3 Les perspectives de financement et de partenariat.....	21
3.1.4 Les choix stratégiques à venir.....	22
3.2 Analyse organisationnelle.....	23
3.2.1 Les ressources humaines et l'organigramme	23
3.2.2 Le pilotage du programme	24
3.2.3 La structure associative et l'implication des femmes	25
3.2.4 Les procédures administratives et la gestion du personnel.....	26
3.2.5 Les procédures financières et le suivi budgétaire	27
4 Conclusion	28
Annexes	31
Annexe 1 : Objectifs de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence	31
Annexe 2 : La Rose des Vents, référentiel du COMPAS Qualité	32
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	33
Annexe 4 : Compléments d'analyse sur la définition des activités	34
Annexe 5 : Un jardin maraîcher pour financer l'école de Boulongou	36
Annexe 6 : Compléments d'analyse sur l'adéquation de la réponse aux besoins	37
Annexe 7 : Une union de 17 villages pour préserver les bas-fonds de l'ensablement	39
Annexe 8 : Compléments d'analyse sur l'atteinte des objectifs et résultats	40
Annexe 9 : Compléments d'analyse sur la participation des populations et la durabilité des actions.....	44
Annexe 10 : Le jardin maraîcher du groupement Marouf, une initiative à soutenir absolument	46
Annexe 11 : Compléments d'analyse sur les modalités de suivi-évaluation	47

Annexe 12 : Exemple d'enquête CAP.....	48
Annexe 13 : Compléments d'analyse sur la stratégie et les perspectives de AIDER	49
Annexe 14 : Exemple de chronogramme d'activités.....	51
Annexe 15 : Exemple de grille d'évaluation du personnel	52

Sigles et abréviations

ACF : Action Contre la Faim

ADRB : Association pour le Développement Rural du Batha

AE : Auxiliaire d'élevage

AG : Assemblée générale

AGR : Activités génératrices de revenus

AIDER/BEG : Association d'Appui aux Initiatives de Développement Rural du Bahr el Gazel

AT : Accoucheuse traditionnelle

BEG : Bahr el Gazel

BuCo : Bureau de la Coopération suisse au Tchad

CA : Conseil d'administration

CAP : Connaissances, Attitudes et Pratiques

CEG : Collège d'enseignement général

COGES : Comité de gestion (des centres de santé)

COSAN : Comité de santé

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

DONG : Direction des Organisations Non Gouvernementales

CPF : Centre polyvalent de formation

EHA : Eau, Hygiène et Assainissement

ER : Economie rurale

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

Groupe URD : Groupe Urgence Réhabilitation Développement

IPAENF : Inspection Pédagogique d'Alphabétisation et d'Education Non Formelle

IRC : International Rescue Committee

MDM : Médecins du Monde

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ONDR : Office National de Développement Rural

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PDR : Programme de Développement Régional

PDR/K : Programme de Développement Régional du Kanem

PNSA : Programme National de Sécurité Alimentaire

PROHYPA : Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne

RD : Responsable de domaine

SE : Secrétaire exécutif

UE : Union Européenne

Résumé

En 1999 la DDC a mis en place 7 programmes de développement régionaux (PDR) au Tchad. Depuis 2010, ces programmes ont été transférés à 9 associations locales qui se sont constituées à cette occasion et sont appuyées par la DDC pour une période transitoire de 2 ans. L'Association d'Appui aux Initiatives de Développement Rural du Bahr el Gazel (AIDER/BEG) est l'une d'entre elles ; son contrat de contribution avec la DDC a démarré le 1^{er} février 2011. A sept mois du terme de la contribution, cette mission d'évaluation externe consistait à apprécier d'une part la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme en cours, et d'autre part le niveau d'autonomisation de AIDER. La mission de terrain dans le Bahr el Gazel a duré 6 jours et demi au cours desquels l'équipe d'évaluation a pu observer les réalisations du programme et rencontrer les populations impliquées dans les activités soutenues par AIDER, ainsi que des partenaires techniques basés dans la région et des représentants des autorités administratives et traditionnelles.

L'analyse de la conception du programme montre que les actions sont plus souvent guidées par les contraintes budgétaires et les validations semestrielles du BuCo que par une réelle analyse actualisée des besoins. Des diagnostics plus approfondis seront nécessaires, notamment en ce qui concerne l'accès à l'eau potable et les systèmes de production pastoraux. En économie rurale (ER), AIDER a fort pertinemment mis l'accent sur la valorisation du potentiel maraîcher des bas-fonds, mais une véritable approche par filière fait encore défaut. L'appui aux structures communautaires de gestion des centres de santé représente une autre activité phare de l'ONG, qui devra se coordonner avec les ONG internationales intervenant dans ces centres pour trouver des synergies. Il faudra également renforcer la cohérence entre les différents domaines, notamment en introduisant des volets genre de manière plus systématique et en appuyant les différents comités villageois dans une démarche d'autofinancement. Les actions de lutte contre la désertification et l'ensablement des bas-fonds sont encore trop timides et devront aussi être renforcées.

En termes de résultats, l'appui maraîcher se traduit concrètement par la mise en valeur de terres fertiles et une forte diversification culturelle. Dans les autres domaines d'intervention, les formations ont globalement été réalisées selon les prévisions initiales, mais un nombre relativement important d'infrastructures reste à construire et l'équipe manque de visibilité sur ce qui sera réellement fait au dernier semestre. Sachant que d'autres projets ont démarré ou seront mis en place d'ici la fin 2012, on peut d'ores et déjà anticiper des risques de surcharge de travail au dernier semestre, d'où la nécessité de rapidement étoffer l'équipe de l'ONG. Concernant la participation des populations, si plusieurs initiatives locales témoignent d'une bonne appropriation du programme par les bénéficiaires et partenaires locaux, AIDER ne saisit en revanche pas assez les rares opportunités de collaboration avec des groupements féminins. De plus, les critères de vulnérabilité socioéconomique ne sont pas suffisamment pris en compte en ER ; pour plus d'équité sociale, il faudra revoir le ciblage des bénéficiaires. Enfin, pour améliorer la durabilité des actions, AIDER devra inclure une rapide étude de faisabilité avant le lancement de nouvelles activités et intégrer une stratégie de diffusion adéquate dès l'étape de conception des activités.

Cadre logique, budget, tableau de suivi et de planification ne coïncident pas, ce qui rend le suivi des réalisations et des résultats très complexe. Aussi est-il urgent que les responsables du BuCo et de AIDER s'accordent sur les activités restantes et les valeurs cibles à atteindre en fin de projet. De plus, il faudra à l'avenir intégrer dans le cadre logique une liste claire des activités. En matière de suivi-évaluation, on constate que les outils font cruellement défaut tant pour collecter les données que pour les analyser. La formation et la sensibilisation étant au cœur des activités de l'ONG, celle-ci ne peut faire l'économie d'évaluations comparatives avant et après formation, afin de pouvoir mesurer les changements de pratiques et de comportements. Afin de conserver une mémoire écrite des activités de formation, il est également conseillé de

développer un format standard pour présenter chaque module de formation. L'amélioration de la capitalisation des actions passera en outre par la mise en place d'une base de données pour chaque domaine d'intervention et la production de cartes schématiques résumant les réalisations et les principaux résultats obtenus.

L'ONG AIDER dispose, localement, d'une très bonne réputation, renforcée auprès des acteurs humanitaires présents dans la région par la bonne volonté affichée pour partager sa connaissance de la zone et des populations. N'ayant assez logiquement pas réussi à faire cofinancer son programme actuel, AIDER a en revanche déjà signé des mandats avec le PROHYPA et la FAO. Parmi ses multiples collaborations avec des ONG internationales, celle avec Oxfam GB, axée sur l'élevage et la résilience des populations, est extrêmement prometteuse à court et moyen termes. Désormais embarquée dans des actions de type « humanitaire », AIDER doit mieux maîtriser les concepts et les outils de suivi liés à la malnutrition, mais aussi renforcer son expertise dans le lien urgence-développement. Pour assurer des interventions de qualité, AIDER devra en outre exiger de ses nouveaux partenaires un renforcement de ses capacités, qui doit être négocié et financé, notamment en termes de ressources humaines et de logistique. Le processus d'autonomisation de l'ONG requiert par ailleurs une clarification rapide du statut des immobilisations (CPF et bureau) par le BuCo. Même si l'autonomie financière de la ferme sera difficile à atteindre, celle-ci demeure un outil pédagogique et expérimental essentiel qu'il faut conserver.

La stratégie pluriannuelle, qui doit être rapidement ébauchée et soumise au CA, devra prendre en compte le niveau de couverture des besoins par les autres acteurs, notamment dans le domaine de la santé. En ER, une stratégie de drainage des produits vers les autres régions doit être recherchée compte tenu de l'étroitesse des débouchés locaux. Tout en conservant son mandat de développement des initiatives locales, l'association doit inscrire la lutte contre la malnutrition et la prévention des crises comme des objectifs majeurs de sa stratégie post 2012. Cela passe notamment par la diversification de ses appuis à la mobilité pastorale.

Dotée d'une équipe aux compétences diversifiées, AIDER s'appuie en outre sur l'expertise disponible auprès des services déconcentrés de l'Etat. Les tarifs de ces prestations ayant tendance à grimper, l'ONG devra songer à développer son expertise propre, notamment pour conduire les formations. Concernant le pilotage du programme, il manque encore une vision globale sur les activités à réaliser sur l'ensemble de la phase de deux ans. Il est conseillé d'adopter un système de gestion par projet (et non par semestre) et de mettre en place un chronogramme d'activités. L'association bénéficie d'un CA qui joue relativement bien son rôle d'aiguillage et de contrôle. Pour éviter tout court-circuitage dans la prise de décisions, au moins un membre du CA devra être présent aux réunions du comité de pilotage avec le BuCo. L'AG de l'association devra par ailleurs se tenir plus fréquemment et impliquer davantage les acteurs à la base, et notamment les femmes. L'analyse organisationnelle fait enfin ressortir certaines faiblesses qu'il conviendra de corriger, notamment en ce qui concerne la grille salariale et les procédures d'évaluation du personnel. Quant aux procédures financières, l'engagement des dépenses est conforme aux directives du manuel de procédures, exception faite des avances. Face aux problèmes récurrents de sous-estimation des prix des biens nécessaires à la réalisation des activités, il est impératif de mettre en place des mécanismes de suivi régulier des prix. Enfin, des formations spécifiques devraient permettre de rendre plus fluide la gestion budgétaire multi-bailleurs.

1 Introduction

1.1 Contexte

Suite aux projets thématiques d'appui aux structures publiques et communautaires mis en œuvre depuis les années soixante, la DDC (Direction du Développement et de la Coopération) représentée au Tchad par le BuCo (Bureau de la Coopération Suisse au Tchad) a lancé en 1999 sept programmes de développement régionaux (PDR). Les secteurs d'activité développés furent et demeurent l'économie rurale, l'éducation de base et la santé communautaire, auxquels il convient d'ajouter les thématiques transversales du développement équilibré (genre) et de la gouvernance locale. A partir du 2^{ème} semestre 2009, ces programmes ont au fur et à mesure été transférés à 9 associations locales qui se sont constituées à cette occasion et continuent d'être appuyées par le BuCo. Un processus d'accompagnement vers l'autonomie a été élaboré entre le BuCo et chacune de ces structures sur une période de 2 ans. En ce qui concerne l'Association d'Appui aux Initiatives de Développement Rural du Bahr el Gazel (AIDER/BEG), la période d'autonomisation s'étend de février 2011 à janvier 2013. Un contrat de contribution a été signé à cette occasion, formalisant le cadre juridique, opérationnel et financier des engagements pris de part et d'autre. A sept mois du terme de la période de transition, le BuCo a fait appel, comme convenu, à une évaluation externe afin d'appuyer l'ONG locale dans la définition de ses choix stratégiques en vue de son autonomisation à part entière. AIDER est, parmi les structures locales issues des PDR, la huitième à accueillir une évaluation externe.

Les principales caractéristiques de la zone d'intervention de AIDER dans le Bahr el Gazel¹ sont :

- Un climat de type sahélo-saharien caractérisé par un déficit pluviométrique récurrent, à l'origine d'une production céréalière déficitaire, d'une situation d'insécurité alimentaire quasi-permanente, avec un taux de malnutrition chronique estimé à 28% ;
- Une région à faible densité de population (3,7 habitants/km²), composée pour environ un tiers de pasteurs nomades et transhumants ;
- Une économie tournée vers l'élevage (camelin, bovin, caprin et ovin) et l'existence d'un important marché au bétail à Moussoro, avec des exportations vers la Libye et le Nigéria ;
- La présence de bas-fonds exploitables qui constituent les principaux points de regroupement humain du fait de la présence d'eau pour l'abreuvement des troupeaux et les cultures maraîchères ;
- Suite aux récentes sécheresses, des taux de malnutrition aigüe largement au-dessus des seuils d'urgence, qui expliquent en partie la présence de nombreux acteurs humanitaires dans la région depuis 2010.

1.2 Objectifs

L'objectif général retenu pour cette évaluation² consiste à apprécier :

1. La conception, la mise en œuvre et le suivi du programme depuis la signature du contrat de contribution ;
2. le niveau d'autonomisation de AIDER en tant qu'ONG locale.

Le premier objectif consiste principalement à évaluer la qualité du programme, notamment sa pertinence, le niveau de réalisation et la durabilité des activités, le degré d'optimisation des ressources ainsi que l'appréciation du programme par les bénéficiaires. Le second objectif se décline en une analyse stratégique d'une part, organisationnelle, administrative et financière

¹ La zone d'intervention du PDR/Kanem auquel AIDER a succédé correspondait au Kanem géographique. AIDER intervient dans la région administrative du Bahr el Gazel ainsi que dans une sous-préfecture de la région administrative du Kanem.

² Les objectifs et résultats attendus tels que définis dans les termes de référence de cette évaluation sont disponibles en annexe 1.

d'autre part. Il est attendu de cette étude la formulation de recommandations tangibles afin de pouvoir orienter et informer les choix stratégiques d'AIDER en ce qui concerne son programme mais aussi son fonctionnement.

1.3 Méthodologie

1.3.1 Principes et critères d'évaluation

Les principes clés utilisés tout au long de cette évaluation sont une approche participative, un processus rigoureux d'évaluation basé sur la triangulation des informations, et enfin la formulation de recommandations opérationnelles. En gardant à l'esprit les objectifs spécifiques de l'évaluation définis dans les termes de référence, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les 12 critères définis dans le COMPAS Qualité³. Ce référentiel, développé par le Groupe URD, définit la qualité d'une intervention à la fois à l'aide de critères de résultats et d'impacts des projets mais aussi de critères de processus et de structure pour la mise en œuvre de ces projets. Ces 12 critères incluent les critères standards du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE pour l'évaluation des interventions de développement.

1.3.2 Activités réalisées

En accord avec ces principes et ces critères d'évaluation, la chronologie de la mission a été définie comme suit :

Actions menées au mois de juin :

- Collecte et lecture des documents remis par le BuCo (2 jours) ;
- Briefing à N'Djamena au BuCo et préparation de la mission sur le terrain (1 jour) ;

Actions menées entre le 1^{er} et le 10 juillet :

- Travail de terrain dans le Bahr el Gazel (6,5 jours) :
 - Collecte et lecture des documents remis par AIDER ;
 - Entretiens avec l'équipe d'AIDER et des membres du CA, et discussions en continue avec ceux qui nous ont accompagnés au cours des visites de terrain ;
 - Visite du centre de formation et de la ferme de Chibou ;
 - Observations des réalisations et des activités soutenues (fermes maraîchères, écoles, centres de santé, formation des maîtres, foyers améliorés, latrines, etc.) ;
 - Entretiens individuels ouverts ou semi-directifs avec des bénéficiaires (producteurs / productrices, accoucheuses traditionnelles, auxiliaires d'élevage, personnes formées à la chloration de l'eau) ;
 - Entretiens collectifs ouverts ou semi-directifs avec des groupements ou des comités (comités scolaires, comités de santé, groupements féminins, groupement de protection de l'environnement) ;
 - Entretiens avec les principaux acteurs humanitaires présents à Moussoro, des représentants des autorités administratives et traditionnelles ainsi que des services techniques de l'Etat ;
- Restitution « à chaud » à Moussoro auprès de l'équipe d'AIDER (une demi-journée) ;
- Restitution à N'Djamena auprès des interlocuteurs du BuCo (une demi-journée).

Actions menées de juillet à septembre :

- Ecriture du rapport, commentaires par le BuCo et AIDER, finalisation du rapport.

³ Critères et Outils pour la Mise en œuvre et le Pilotage d'une Assistance humanitaire de Qualité. Voir annexe 2 et le site internet www.compasqualite.org.

1.3.3 Critères de sélection des personnes interrogées et des zones visitées

La mission s'est en priorité intéressée aux nouveaux bénéficiaires ciblés et appuyés par AIDER, tout en rencontrant également ceux formés antérieurement dans le cadre du PDR et suivis par l'ONG. La sélection des bénéficiaires rencontrés a également tenu compte du type d'activité menée (pour couvrir les différents domaines d'intervention) et de leurs succès ou difficultés dans la mise en place des activités visées.

Les autorités et services techniques de l'Etat ont été rencontrés en ciblant plusieurs partenaires privilégiés de AIDER c'est-à-dire les représentants régionaux de l'ONDR, de l'élevage, de l'éducation, de la santé et de l'environnement. Des discussions ont également eu lieu avec les représentants du projet d'hydraulique pastorale PROHYPA et des principaux acteurs humanitaires présents dans la région (Oxfam, IRC, ACF, FAO et UNICEF), dont certains sont des partenaires opérationnels de AIDER. La liste détaillée des personnes rencontrées est disponible en annexe 3.

L'équipe de la mission a cherché à couvrir le maximum de zones, tout en tenant compte des critères précédemment cités, des distances et de la contrainte de temps.

1.3.4 Limites et contraintes

- Certains documents clés manquants au moment de la phase de préparation de l'évaluation (dernier rapport d'avancement semestriel par exemple) et surtout, un planning de visite de terrain qui nous a été remis trop tard par le BuCo pour pouvoir l'amender. Le planning initial prévoyait en effet deux journées entières de revue documentaire et pas assez de visites de terrain auprès des bénéficiaires. Il nous a fallu le revoir à notre arrivée à Moussoro, avec d'inévitables compromis tenu des délais trop courts pour informer les partenaires.
- Impossibilité de rencontrer certaines personnes ressources et bénéficiaires en raison de la période de l'année (travaux des champs, déplacements des troupeaux, vacances scolaires) ou pour d'autres raisons non imputables à AIDER. Nous regrettons toutefois un certain manque d'anticipation de l'équipe de l'ONG dans l'organisation des rencontres. En particulier, nous n'avons pas pu rencontrer le président du CA (non disponible à Moussoro) ni les derniers auxiliaires d'élevage formés (souvent en déplacement avec les troupeaux à cette période) ; nous n'avons pu questionner qu'un seul comité scolaire, une seule AT et un nombre trop réduit d'éleveurs nomades ou transhumants.
- Faible disponibilité de certains membres de l'équipe et choix parfois inapproprié des personnes nous ayant accompagnés. En raison du faible effectif de l'équipe et de la mise en place d'autres programmes (avec la FAO notamment), le responsable du domaine Economie Rurale ne nous a pas accompagnés sur le terrain et nous n'avons pu le rencontrer que très brièvement en fin de séjour. A un degré moindre, le Secrétaire Executif (SE) avait également d'autres impératifs (soumission d'une proposition de projet avec Oxfam) et nous n'avons pas toujours pu le solliciter comme voulu. Pour l'essentiel, nous avons donc été accompagnés sur le terrain par la responsable Genre et le gestionnaire, avec parfois, malgré leur très bonne volonté, une difficulté à entrer dans les détails techniques des différents domaines d'intervention.
- Difficulté d'évaluer les impacts du programme et en particulier ceux des formations et campagnes de sensibilisation en l'absence d'état des lieux initial (pas de « baseline »).
- Impossibilité de conduire une analyse quantitative plus poussée des activités, compte tenu du manque de temps et de l'absence d'une liste claire des activités dans les documents de projet. La priorité a donc été donnée à l'examen qualitatif des pratiques et à l'évaluation du degré d'autonomisation de l'organisation, dans la mesure où une évaluation interne quantitative des activités est menée chaque semestre et la prochaine doit être remise au BuCo en août.

2 Evaluation de la qualité du programme

Cette première partie cherche à apprécier la qualité du programme sur la période étudiée, à savoir février 2011 – juin 2012, en analysant sa conception, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi-évaluation. Pour ce faire, les éléments clés suivants sont examinés tour à tour : l'identification et le suivi des besoins, la définition des activités, l'adéquation de la réponse aux besoins, l'atteinte des résultats et objectifs, la participation des populations, les impacts positifs et négatifs du programme. Comme signalé en 1.3.4., l'évaluation ne s'est volontairement pas basée sur une approche quantitative.

2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme

2.1.1 L'identification et le suivi des besoins

Le plan biennal élaboré en 2010 donne une liste claire des problématiques pour les différents domaines d'intervention de l'ONG. En cours de programme, l'identification et le suivi des besoins sont assurés par la présence – plus ou moins régulière en fonction des activités planifiées et des distances à parcourir – des membres de l'équipe dans les villages ou les campements ciblés, en complément de leur bonne connaissance de la zone, de ses potentialités et de ses problèmes. L'analyse des besoins se fait donc de manière assez informelle. De plus, les actions sont plus souvent guidées par les contraintes budgétaires et les validations semestrielles de la planification par le BuCo que par une réelle analyse actualisée des besoins. Pour les prochains projets que l'ONG aura à mener, nous suggérons donc de **formaliser davantage les diagnostics en phase initiale** de projet. L'intérêt d'une telle démarche sera double : s'assurer que les activités planifiées restent adaptées au contexte ; faire un état des lieux initial avant projet. En particulier, deux thématiques d'intervention nous paraissent nécessiter des diagnostics plus approfondis afin de ne pas baser les actions sur des impressions ou des données trop vagues ou obsolètes :

- **L'accès à l'eau potable** détermine en grande partie l'implantation des communautés dans le BEG et conditionne parfois leurs moyens d'existence. Cela est évident pour les populations pastorales du nord de la région mais aussi dans certains villages d'agropasteurs au Sud. C'est le cas par exemple d'Amsilep où le problème d'accès à l'eau se pose avec acuité, même en saison des pluies : la population utilise des marres non aménagées où le niveau de contamination bactériologique est probablement très fort.
- Les **systèmes pastoraux** du BEG connaissent une crise prolongée, qui remet en question leur survie économique et le mode de vie nomade associé. Il est donc important d'avoir des données précises et actualisées sur les communautés concernées afin d'ajuster au mieux les activités proposées. Nous conseillons pour cela trois actions à entreprendre dans les mois qui viennent : (i) se procurer et consulter les données bibliographiques existantes sur le sujet, en particulier l'étude récente du Groupe URD sur la résilience des pasteurs aux sécheresses dans le BEG⁴; (ii) organiser un atelier de réflexion avec les populations transhumantes et nomades et les acteurs locaux afin de dégager des pistes de développement ; (iii) conduire un état des lieux sur les dynamiques en cours (y compris la productivité économique des différents systèmes d'élevage) dans la zone du Souliat afin de faire ressortir une stratégie d'appui adaptée pour l'après 2012.

⁴ Renaudin B. & C. Raillon, 2011. *La résilience des pasteurs aux sécheresses, entre traditions et bouleversement. Les ONG au défi des transhumances. Tchad, région de Bahr el Gazal.*

2.1.2 La définition des activités

Le premier programme défini par AIDER pour la période allant de février 2011 à janvier 2013 reprend les trois domaines d'activités développés dans le cadre du PDR, à savoir l'économie rurale (ER), l'éducation de base et la santé communautaire. Les questions de genre et de protection de l'environnement sont abordées de manière transversale dans les trois domaines. La gouvernance locale est également intégrée dans les activités, mais de manière moins explicite.

En économie rurale (ER), l'approche du développement par le rêve, initiée par la Coopération suisse au temps du PDR, est moins prégnante actuellement et a même été quelque peu délaissée au profit de formations plus techniques. Ces dernières cherchent principalement à **valoriser le potentiel maraîcher des bas-fonds** ou dépressions interdunaires. L'équipe d'AIDER a choisi d'introduire plusieurs nouvelles cultures telles que la betterave, le poivron, la tomate, l'aubergine, la pastèque, la carotte et le chou. Cependant, on constate que **l'ONG n'a pas encore adopté une véritable approche par filière** (cf. annexe 4a pour une analyse détaillée). L'accompagnement des maraîchers devrait inclure des activités telles que (i) des études préalables de marché pour identifier les productions à plus fort potentiel ; (ii) des sessions d'information auprès des commerçants locaux et des consommateurs, notamment les femmes, sur les nouveaux fruits et légumes introduits, leur valeur nutritive et leur préparation culinaire ; (iii) un appui à l'organisation des producteurs pour écouler leurs produits sur d'autres marchés que ceux du BEG et éventuellement jusqu'à N'Djaména. Les filières déjà bien établies, telles que celle de l'oignon et du citron, devraient être mieux analysées afin d'offrir un support adéquat aux producteurs. De plus, AIDER devra poursuivre de manière plus soutenue ses efforts de **formation sur la tenue de comptes d'exploitations** chez les producteurs formés : il faudra tout d'abord améliorer l'expertise de l'équipe dans ce domaine (en particulier celle du responsable de la ferme), puis se servir des comptes d'exploitations comme de véritables outils d'évaluation et d'aide à la décision, pour l'ONG comme pour les producteurs. A terme, ces derniers devraient être capables de tenir leurs propres comptes simplifiés afin de mesurer la rentabilité des différentes spéculations et d'aiguiller leurs choix. Dans une approche par filière, il faut également **travailler sur l'approvisionnement en intrants et les pertes post-récoltes**. (cf. annexe 4b). Enfin, le choix des produits à transformer doit se faire davantage en fonction des cultures existantes localement et de celles nouvellement introduites. La formation dispensée en novembre 2011 par une formatrice de l'ADRB sur la transformation des produits agricoles (coulis de tomate, boisson à base d'hibiscus, jus de fruits, etc.), et celles qui ont suivi auprès des maraîchers, sont en effet trop standard, ne prenant pas assez en compte les potentialités et les contraintes en termes de production locale et de débouchés.

Les innovations par rapport au PDR/K dans le domaine de la santé concernent essentiellement la **mise en place des comités de santé (COSAN) et des comités de gestion (COGES)** ainsi que la formation de leurs membres (cf. annexe 4c). Entre autres activités, le plan d'affaires biennal de l'AIDER prévoyait la construction de latrines dans 13 centres de santé. Le budget alloué par la DDC n'a pas permis de réaliser cette activité, qui au demeurant semble moins pertinente actuellement car elle est prise en charge par des ONG internationales compétentes en la matière. Dans un contexte marqué par la malnutrition infantile, on est par contre surpris de constater que l'ONG n'a pas poursuivi d'activités de sensibilisation sur l'**allaitement maternel exclusif** ni de démonstration pratique sur la préparation des **bouillies enrichies** (cf. annexe 4d). Ces deux thématiques que sont l'assainissement et la malnutrition illustrent bien la nécessité de **se rapprocher des ONG internationales intervenant dans les centres de santé** pour définir les activités et trouver des synergies (cf. annexe 4e).

Dans le domaine Education, les activités de formation sont fort bien conçues et bénéficient de l'héritage du PDR en la matière. La **construction d'infrastructures** a en revanche retenu notre attention car la définition des activités ne nous paraît pas toujours optimale : problèmes de timing, manque de messages de sensibilisation en EHA, diagnostic pas assez participatif et absence de formation à la maintenance des infrastructures. Plusieurs recommandations sont émises à cet effet en annexe 4f.

Malgré quelques initiatives remarquables, comme celle décrite en annexe 5, l'ONG n'a pas suffisamment recherché à établir de ponts entre les différentes activités. On constate en particulier que les formations proposées aux femmes intègrent peu d'activités potentiellement génératrices de revenus mises à part celles en maraîchage. En éducation, peu d'actions spécifiques ont été prévues pour renforcer la scolarisation des filles⁵. Sur l'exemple des comités de CEG, nous suggérons de renforcer encore la présence des femmes dans les comités scolaires et en particulier au poste de surveillante. De manière plus générale, AIDER devra **renforcer la cohérence entre les différents domaines**, notamment en introduisant des **volets AGR et genre** de manière plus systématique.

Enfin, les supports de sensibilisation ne sont pas suffisamment innovants pour insuffler des changements de pratiques. Par exemple, les différents thèmes de la santé préventive (VIH, fistule, etc.) sont abordés de manière informelle lors des missions de terrain. AIDER devrait selon nous **définir des modules de sensibilisation qui intègrent des aspects plus visuels et ludiques**, adaptés à un public analphabète (ex : utilisation de sketchs, posters, chansons, etc.).

2.1.3 L'adéquation de la réponse aux besoins

L'**appui matériel aux producteurs**, dont les modalités sont rappelées en annexe 6a, permet de concrétiser les acquis des formations. Le coût par bénéficiaire (environ 1 000€) est assez élevé et l'ONG devra donc identifier des modalités d'appui qui permettent de **toucher un plus grand nombre de producteurs sans trop alourdir la ligne budgétaire** correspondante. Cela devra aussi intégrer une réflexion et des innovations autour de la gestion de l'eau d'irrigation (cf. annexe 6b).

Alors que l'ONG est amenée à distribuer des semences de mil pour la saison agricole en cours, on peut regretter qu'elle ne travaille pas davantage sur le développement des **cultures pluviales** (mil et haricot blanc), pourtant à la base de la sécurité alimentaire dans la région. En particulier, des activités devraient être envisagées pour prévenir ou limiter les destructions des cultures par les ravageurs comme les criquets (cf. annexe 6c).

En matière d'élevage, la formation et le suivi des auxiliaires d'élevage (AE) est fort pertinente : ces derniers se déplacent avec les pasteurs et leurs troupeaux, et comblent le manque de moyens logistiques et de personnel qualifié des services étatiques. Cette action, principalement axée sur la santé animale, gagnerait à être enrichie par un travail plus approfondi sur l'**alimentation** des animaux. Les éleveurs locaux vendent principalement des animaux sur pied et parcourront de longue distance pour se rendre sur les marchés. Un autre axe de travail serait donc d'améliorer l'**information** des éleveurs **concernant les prix du marché** (quels animaux vendre et à quel moment). En ce qui concerne la **transformation des produits animaux**, la formation sur le séchage de la viande a reçu des appréciations variables de la part des femmes bénéficiaires : à Amsilep, la viande est séchée pour la consommation familiale (pas de vente), ce qui compense la faible disponibilité de viande fraîche au niveau du village ; à Chibou, les femmes ont jugé la formation moins utile pour des raisons socio-culturelles (activité réservée à une certaine catégorie sociale). Enfin, alors que le plan biennal présentait le manque de connaissance technique à ce sujet comme un manque à gagner pour les éleveurs, on peut regretter que l'ONG n'ait pas lancé au moins une action pilote sur la transformation du lait de chameau.

Dans un contexte de raréfaction des ressources ligneuses, la formation sur la construction et l'utilisation de **foyers améliorés** est très adéquate. Les bénéficiaires constatent que ces foyers maintiennent la chaleur et réduisent la quantité de bois de chauffe nécessaire grâce à une moindre prise au vent. Cela permet également une cuisson plus rapide et un gain de temps. Ces foyers sont en outre faciles à remplacer s'ils cassent. Cependant, alors que la formation devait

⁵ Dans certaines écoles, comme celle de Daoutassianga, le taux de scolarisation des filles est certes relativement fort mais cela est probablement lié aux distributions alimentaires du PAM, qui sont conditionnées à la scolarisation des enfants.

initialement toucher 60 femmes de 30 villages différents, elle s'est concentrée sur la ville de Moussoro et le village d'Amsilep. Nous verrons plus loin que ce **ciblage** n'a pas permis une diffusion très large de l'utilisation des foyers améliorés (cf. chapitre 2.2.1). Concernant la problématique environnementale, les **actions de lutte contre la désertification et l'ensablement des bas-fonds** sont encore **trop timides** (cf. annexe 6d). Lors de la prochaine phase, AIDER devra rebondir sur les initiatives locales existantes pour protéger les bas-fonds, telles que celle décrite en annexe 7. Au-delà de l'ensablement des bas-fonds, celui des puits pastoraux pose également problème. Certains des puits construits par le PDR au début des années 2000, comme celui de Daoutassianga, se retrouvent à présent au niveau du sol et le sable s'y engouffre dès qu'il y a du vent. Avant d'envisager des solutions techniques à ces différents problèmes, l'équipe AIDER devra **conduire une veille bibliographique** des expériences en matière de lutte contre l'ensablement au Sahel, puis **lancer des actions pilotes**. A défaut, AIDER devra se rapprocher d'autres acteurs ayant la capacité financière et technique d'intervenir sur la réhabilitation des puits pastoraux.

Les **actions de formation et de structuration en éducation et en santé** comblient un vide laissé par l'Etat. Preuve de l'appréciation de ces formations, les demandes de formation de recyclage sont nombreuses. Lors de nos visites, nous avons également constaté qu'une grande partie des attentes des communautés pour leurs écoles et centres de santé sont d'ordre matériel (cf. annexe 6e). Ceci étant dit, AIDER n'a ni les moyens ni la vocation de réaliser ce type d'appui dans toutes les écoles et centres de santé de la région. Il faut donc **appuyer les comités dans une démarche d'autofinancement** et d'élaboration de micro-projets (cf. annexe 6f). L'accompagnement des communautés dans l'élaboration de **plans de développement locaux** constitue certainement une autre réponse appropriée à cette problématique du financement des infrastructures et des équipements pour les services de base.

Dans le prolongement du PDR/K, AIDER soutient des services de base qui contribuent à **sécuriser la mobilité des éleveurs**. La formation de maîtres communautaires « néophytes » a démarré au cours de la période PDR et se poursuit actuellement, avec une formation de 6 mois qui se termine pour 13 apprenants, tous issus de communautés pastorales transhumantes ou nomades. Il serait intéressant d'établir un **bilan détaillé et chiffré** des expériences d'écoles en milieu nomade et de stratégie mobile et avancée.

Enfin, l'évaluation montre que **certaines activités** sont **moins pertinentes** en raison d'un **manque d'expertise** de l'équipe. L'exemple du traitement de l'eau au chlore (cf. annexe 6g) met en évidence la nécessité pour AIDER de profiter de la collaboration avec les ONG internationales pour renforcer ses compétences dans certains domaines spécifiques tels que l'Eau-Hygiène-Assainissement (EHA) ou la santé préventive.

2.2 Analyse des modalités de mise en œuvre, de l'atteinte des résultats et des impacts de l'intervention

2.2.1 L'atteinte des objectifs et résultats

Malgré l'absence de données chiffrées au niveau du projet, les visites de parcelles et les témoignages recueillis lors de cette évaluation tendent à montrer que les formations techniques en maraîchage ont très bien atteint leurs objectifs. Les visites de suivi des producteurs sont assez fréquentes, à un rythme presque mensuel pour certains producteurs que nous avons rencontrés. Une visite d'échange a également été organisée pour une trentaine de producteurs. Cet appui maraîcher se traduit concrètement par (i) la **mise en valeur de terres fertiles** qui n'étaient pas cultivées les années précédentes et (ii) une **forte diversification culturelle**.

Les autres formations ont dans l'ensemble été réalisées selon les prévisions initiales. Il faut toutefois souligner la difficulté d'évaluer l'atteinte des résultats en l'absence d'outils pour les mesurer (cf. partie 2.3). Par ailleurs, un nombre relativement important d'**infrastructures** reste à construire et l'équipe **manque de visibilité** sur ce qui sera réellement fait au dernier

semestre. En ce qui concerne les points d'eau dans les centres de santé et les écoles, l'équipe envisage d'implanter des forages avec pompes manuelles et considère que ces derniers seront rapides à réaliser. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le défi pour ce type d'activité n'est pas tant technique que social, et AIDER n'a pas encore conduit de discussion approfondie avec les communautés au sujet des infrastructures qui seront mises en place : type d'infrastructure, localisation, gestion, maintenance, etc. Si elle se confirme mais qu'elle est réalisée dans la précipitation et sans accords sociaux solides au préalable, l'implantation de puits pastoraux pourrait être génératrice de conflits et occasionner d'autres impacts négatifs (surpâturage autour des puits par exemple). En ce sens, nous considérons qu'il y a retard dans la mise en place du programme. Sachant que **d'autres projets** ont démarré ou seront mis en place d'ici la fin 2012 (cf. chapitre 3.1.3), on peut d'ores et déjà anticiper des **risques de surcharge de travail au dernier semestre**. Si les financements autres que DDC se confirment, AIDER devra absolument **étoffer son équipe** pour mieux répartir la charge de travail et assurer des interventions de qualité. En ce qui concerne le cas particulier des **puits pastoraux**, nous recommandons fortement de bien réfléchir à la pertinence de réaliser ces ouvrages en un temps si court et à une période de l'année qui n'est techniquement pas la plus favorable (fin de saison des pluies / début de saison sèche).

L'annexe 8 fournit une revue détaillée de l'ensemble des résultats par domaine d'activité.

2.2.2 La participation des populations

Plusieurs **initiatives locales** témoignent d'une **bonne appropriation du programme** par les bénéficiaires et partenaires. Nous avons évoqué en 2.1.2 l'exemple du jardin maraîcher de l'école de Boulohungou. D'autres exemples sont donnés en annexe 9a. Pour AIDER, il serait judicieux de **mieux capitaliser** sur les différentes initiatives locales et **d'accroître le nombre et le rythme des visites d'échanges**. Dans le domaine Santé, si la réfection de 3 centres de santé a été appréciée des responsables de ces centres et des usagers, elle s'est faite sans réelle participation communautaire. Ces travaux auraient probablement été une bonne occasion de **mettre les COGES en situation de maîtrise d'ouvrage** à travers l'élaboration d'un budget, le choix d'un opérateur et le suivi des travaux. La question de la motivation des membres du COSAN et des COGES, liée à leur statut de bénévole, ne s'est pas encore posée avec acuité compte tenu de leur mise en place relativement récente. Il s'agit potentiellement d'un problème dont il faudra discuter avec les autres ONG ex-PDR, plus en avance sur la mise en place de ces comités, afin de tirer les leçons de leurs propres expériences en la matière.

Les populations pourraient être davantage impliquées dans la définition des activités et notamment le **choix des formations** : lorsqu'on interroge certains partenaires locaux sur leurs besoins de formation, ces derniers estiment que c'est à AIDER de leur proposer celles que l'ONG juge utiles. De même, les communautés sont peu formées et faiblement impliquées dans le suivi-évaluation des activités du programme. Il conviendrait en premier lieu de **former l'équipe aux techniques d'évaluation participative**.

L'ONG a mis l'accent sur la **participation des femmes aux différentes formations**. Elles représentent ainsi 70% des bénéficiaires de formation en maraîchage. Par ailleurs, les femmes accèdent peu à peu à quelques postes de responsabilités au sein des structures communautaires de gestion des centres de santé et des écoles. Le processus est assez lent et elles représentent encore seulement 17% des effectifs des bureaux de COGES. Lors de nos discussions sur le terrain, les femmes brillaient souvent par leur absence et leur mise en retrait était assez flagrante dans les comités scolaires et les COGES rencontrés. Aussi les femmes sont-elles encore exclues de certaines formations spécifiques telles que celles des auxiliaires d'élevage. Le bilan ER réalisé fin 2011 suggérait d'intégrer des femmes à cette formation. D'après le rapport du second semestre, la forte mobilité des pasteurs rendrait difficile la formation de femmes comme AE. Cela ne semble pourtant pas être un problème majeur d'après les éleveurs que nous avons rencontrés. Ceux de Daoutassianga proposent même de former les épouses des AE déjà formés afin d'avoir une alternative quand le mari est absent.

L'équipe d'AIDER ne saisit pas assez les rares opportunités de collaboration avec des groupements féminins. L'exemple en annexe 10 illustre parfaitement l'impressionnante capacité d'initiative de certaines organisations communautaires. Malheureusement, l'équipe de l'ONG, contrainte par les limites des lignes budgétaires correspondantes et soumise aux validations semestrielles du BuCo, n'a pas bien pris la mesure de ces initiatives et du rôle qu'elles pourraient avoir sur les activités futures de l'ONG et le développement de la région. De manière plus générale, nous recommandons de **cibler en priorité les femmes** dans les activités **en ER** et de **supporter** coûte que coûte **les initiatives des groupements féminins** (si nécessaire en demandant des réallocations budgétaires).

2.2.3 La durabilité, les impacts positifs et négatifs

En ER, les bénéficiaires ne sont pas suffisamment formés à la restitution des connaissances. Il faudra donc inclure davantage d'outils méthodologiques dans les formations pour garantir un effet d'entraînement plus fort (cf. annexe 9b). Dans le cas particulier des formations en maraîchage, il est assez évident – et plusieurs producteurs formés le reconnaissent volontiers – que la **réPLICATION** des techniques apprises lors de la formation est **impossible sans l'accompagnement matériel** (forages, motopompes, etc.) fourni par l'ONG ou d'autres acteurs. Celui-ci représente en effet un investissement initial assez lourd (près de 1 000€). Cela questionne la stratégie de développement agricole choisie, car même si la durabilité économique était assurée chez les producteurs appuyés⁶, la réplicabilité des jardins maraîchers, sans appui extérieur, serait loin d'être acquise. On peut également s'interroger sur la **durabilité du système de pompage et d'irrigation** promu par l'ONG car il n'y a pas, à notre connaissance, de données précises sur les ressources en eau souterraine dans la zone ni d'anticipation de l'impact possible d'une multiplication des forages sur le niveau des nappes phréatiques ou leur salinisation. D'une manière générale, une meilleure maîtrise de l'eau s'avère indispensable pour un développement durable du secteur maraîcher dans le BEG. D'après les responsables de la FAO, les prix des légumes seraient en baisse cette année, ce qui tendrait à montrer que le développement maraîcher commence à produire ses effets dans la région. D'autres facteurs peuvent entrer en jeu et une évaluation plus approfondie sera nécessaire pour déterminer les réels impacts des actions de support à la production maraîchère, ce que la FAO a prévu de faire à l'issue de sa première campagne d'appui.

Il n'y a pas à ce jour de conflit foncier répertorié suite au creusement des mini-forages pour les producteurs maraîchers, mais il s'agit sans doute d'un impact possible à suivre de près. La FAO, qui considère que l'insécurité foncière est l'une des premières contraintes au développement maraîcher, a initié avec succès une approche dite de « prêts sous convention » dans plusieurs régions du Tchad, qu'elle a également expérimentée dans le BEG sur les 100 mini-forages maraîchers construits en 2011-2012. Cette approche consiste à cibler en priorité les sans terres et à faciliter la négociation entre ces derniers et les propriétaires pour qu'ils puissent exploiter de manière suffisamment sûre des terres de bas-fonds qui leur ont été prêtées. Face à la question de l'**accès au foncier** dans les bas-fonds, AIDER a fait le choix de ne sélectionner que des producteurs et productrices qui ont pu sécuriser un accès à une parcelle. Cela exclut de facto certaines catégories de ménages qui ne bénéficient pas d'un tel accès. On constate par ailleurs dans le programme mené par AIDER une tendance à concentrer les efforts de formation et d'appui matériel sur des producteurs plus « avancés », souvent déjà soutenus par le PDR depuis de nombreuses années. Cela présente l'avantage de faciliter le transfert de connaissances en s'appuyant sur des personnes qui connaissent déjà bien l'approche des formations, certains des formateurs et le centre de Chibou. S'il est justifié par l'impératif de diffusion des connaissances, ce choix contribue cependant à renforcer les disparités socioéconomiques. Aussi peut-on

⁶ Ce qui reste néanmoins à démontrer par une étude de la rentabilité des systèmes de production et un calcul du retour sur investissement afin de savoir si les producteurs auront la capacité ou non d'entretenir et de renouveler l'outil productif qu'ils ont reçu tout en couvrant les charges de fonctionnement (coût du carburant pour la motopompe, entre autres).

regretter que la sélection des producteurs ne tienne pas davantage compte d'une certaine équité sociale. Plusieurs exemples relevés lors de nos visites de terrain (cf. annexe 9c) nous laissent penser qu'il est urgent d'**entamer une réflexion sur le ciblage des bénéficiaires et de mettre plus en avant les critères de vulnérabilité socioéconomique**. Ainsi, il existe dans la région une proportion importante de foyers monoparentaux dans lesquels les femmes sont seules en charge des enfants suite au décès du mari ou à son expatriation en Libye. Pourquoi ne pas cibler en priorité ce type de famille ? Si un problème d'accès au foncier se pose, n'est-ce pas le rôle de AIDER de sensibiliser les communautés et de faciliter l'accès de ces femmes à une petite parcelle ?

Dans le domaine Santé, il est encore trop tôt pour juger de l'impact de l'appui aux structures communautaires de santé sur le taux de fréquentation des centres, la gestion des pharmacies et le recouvrement des coûts. Face aux mutations et rotations régulières du personnel étatique, les comités représentent un élément stabilisateur dans la gestion des centres de santé. Au-delà de la fourniture d'un kit initial de produits périssables, la question du renouvellement du kit des AT n'a pas été véritablement posée. Les AT sont rétribuées en nature, donc ne dégagent pas forcément de revenu monétaire pour pouvoir racheter les consommables. L'éloignement du marché de Moussoro peut également constituer une contrainte. Celle-ci pourrait être levée en couplant les achats des AT avec ceux des COGES pour le renouvellement des pharmacies.

La réplicabilité de certaines techniques ou pratiques n'est pas toujours possible du fait de l'absence de diagnostic préalable et/ou faute de réelle stratégie de diffusion. Les exemples des foyers améliorés et de la chloration de l'eau (cf. annexe 9d) illustrent la nécessité (i) d'**inclure une rapide étude de faisabilité** avant le lancement de nouvelles activités et (ii) d'**intégrer une stratégie de diffusion adéquate** dès l'étape de conception des activités, suivre les résultats et réajuster si nécessaire.

2.3 Analyse des modalités de suivi-évaluation et de la capitalisation

2.3.1 Les documents de projet

Le programme a été défini dans le plan d'affaires biennal 2010-2012, sous forme narrative dans la partie V « plan stratégique 2010-2012 » et dans un cadre logique en annexe. Après révision par un bureau d'études spécialisé (CADEV), sur demande du BuCo, ce plan d'affaires fut finalisé en octobre 2010. Il contient une très bonne analyse des opportunités et des défis dans la région, avec des données chiffrées pour chaque secteur. Le cadre logique est concis et différencie bien les effets attendus pour chaque domaine d'activité (ER, Education, Santé) ainsi que ceux liés au développement institutionnel de l'ONG. En revanche, qu'il s'agisse de la partie narrative ou du cadre logique, aucun de ces deux documents ne donne une liste claire des activités à réaliser au cours du programme (nombre et type de formations, nombre d'ouvrages à construire, etc.).

Le bilan interne semestriel consiste en un « tableau de bord » qui est censé se baser sur le cadre logique. Il y a cependant un problème important d'harmonisation des différents documents de projet. Ainsi, **cadre logique, budget, tableau de suivi et de planification ne coïncident pas**, ce qui rend le suivi des réalisations et des résultats très complexe. Par exemple, le renforcement des capacités du personnel des centres de santé apparaît toujours dans la version révisée du cadre logique alors que la DDC a refusé de financer ce type d'activités. Dans le tableau de suivi du 1^{er} semestre, on observe une révision complète des résultats attendus, qui s'est faite de manière unilatérale. Dans cette nouvelle formulation, la confusion entre résultats et activités demeure et certaines activités mises en place par l'ONG n'apparaissent nulle part (par exemple les formations sur les foyers améliorés et la transformation des produits locaux). De plus, les valeurs cibles n'ont pas été réactualisées pour tenir compte du fait que le financement de la DDC ne couvre qu'une partie du budget total du plan biennal. Dans ces conditions, on peut sérieusement craindre que la DDC ait des difficultés à suivre les résultats de la tranche du programme qu'elle finance. Il est par conséquent urgent que les responsables du BuCo et de AIDER s'accordent sur les **activités restantes** et les **valeurs cibles à atteindre** en fin de projet.

Dans une éventuelle nouvelle phase, il faudra absolument homogénéiser les différents documents de projet dès le démarrage. De plus, il faudra à l'avenir **intégrer dans le cadre logique une liste claire des activités** pour chaque résultat attendu. La plupart des indicateurs actuels n'étant pas mesurables (cf. annexe 11a), il faudra au cours du prochain comité de pilotage également **s'accorder sur une liste réduite d'indicateurs** réalistes et compris de tous. On constate enfin un (très) faible niveau d'appropriation du cadre logique par l'équipe et certaines incohérences stratégiques : l'activité de construction de puits pastoraux est par exemple liée aux résultats attendus du domaine Education. Il faudra donc prévoir dès le démarrage des prochaines phases ou projets un **atelier interne de clarification du cadre logique**.

2.3.2 Les outils de suivi-évaluation

En comparaison des objectifs initiaux du programme, on constate peu d'avancées concernant le système de collecte de données en dehors de l'élaboration de fiches de suivi, faisant suite à une formation AFC en mai 2012 (cf. annexe 11b). L'équipe devra rapidement **finaliser les fiches de suivi, les tester puis les utiliser de manière systématique**.

Comme le montrent les différents exemples en annexe 11c, les outils de suivi manquent et ne permettent pas vraiment la mesure des impacts du programme. Qu'il s'agisse du traitement de l'eau ou de toute autre activité de sensibilisation ou de formation, des **évaluations comparatives pré- et post-formation** seraient nécessaires pour pouvoir jauger les changements de pratiques ou de comportements. Le contenu de ces évaluations devrait en outre s'appuyer sur les indicateurs du cadre logique, afin de s'assurer qu'ils puissent être mesurés. A titre d'exemple, dans le domaine de la promotion à l'hygiène et dans celui de la sensibilisation à la protection de l'environnement, on pourrait utiliser de courtes enquêtes de type CAP (étude des Connaissances, Attitudes et Pratiques) afin de comparer, avant et après formation ou sensibilisation, ce que les populations locales savent et ce qu'elles font effectivement. En outre, il serait judicieux d'organiser une formation de certains membres de l'équipe sur la préparation et la conduite de telles enquêtes. Un exemple d'enquête CAP est donné en annexe 12.

Dans certaines formations, des discussions ont lieu en fin de session pour recueillir les impressions et commentaires des participants, mais dans de nombreux cas, les formations ne sont pas évaluées par les participants. Pour la plupart des formations, mais également parfois pour les visites d'échanges, des fiches d'évaluation doivent être remises aux participants à la fin de la session pour **évaluer leur niveau de satisfaction**. Ces fiches doivent ensuite être dépouillées et exploitées par les responsables de domaine dans le cadre de leurs rapports d'activités.

2.3.3 La capitalisation

Les **rapports semestriels** mettent bien en avant les difficultés rencontrées ainsi que les solutions proposées. En revanche, on constate que les solutions sont rarement mises en œuvre dans la période suivante. Par exemple, plusieurs activités mentionnées dans le rapport du second semestre nous paraissaient fort pertinentes, telles que l'alphabétisation des AE ou la construction d'une aire de stockage sur la ferme. Elles n'ont toutefois pas été suivies d'effets concrets ni même de plans d'action.

Le niveau de capitalisation est, d'une manière générale, dramatiquement faible. Il s'agit là en grande partie d'un héritage du PDR, qui n'a jamais effectué aucun recensement ni aucune cartographie, même schématique, des activités réalisées dans la région. On ne trouve par ailleurs aucune fiche récapitulative sur les différentes sessions de formation car la plupart sont externalisées. En Education, par exemple, le seul document de capitalisation des formations est une fiche qui décrit la composition des comités scolaires, les fonctions des différents membres, leur nombre et les profils de personne recherchés. En revanche, les thèmes retenus sont

consignés dans les cahiers des charges des formateurs. De plus, les rapports de mission des formateurs externes – quand ils existent – décrivent bien les objectifs, la méthodologie et le déroulement de la formation. Afin de conserver une mémoire écrite des activités de formation, notamment en cas de rotation du personnel ou d’élargissement de l’équipe, il est conseillé de **développer un format standard pour présenter chaque module de formation** : objectifs, plan de formation, outils pédagogiques, temps et moyens nécessaires, etc.

Après avoir finalisé les fiches de suivi (cf. 2.3.2), l’étape suivante sera d’exploiter ces fiches au sein de **base de données** (si possible une par domaine) qui pourraient par exemple permettre de répertorier les partenaires et bénéficiaires, suivre leurs évolutions et comparer la situation avant et après projet. Chaque responsable de domaine devra réfléchir aux informations nécessaires dans son domaine puis mettre en place une base de données, qu’il/elle devra utiliser comme outil pour analyser les besoins, les lacunes et pour établir les planifications.

Mise à part une très bonne carte de présentation des zones agro-écologiques du BEG, il n’existe pas de cartes montrant la localisation des réalisations, ce qui représente pourtant un élément important de la capitalisation des données mais aussi de la communication externe et de la coordination avec les autres acteurs, nombreux. D’ici la fin du programme, nous recommandons donc à l’équipe de **produire au moins une carte schématique par domaine d’intervention**, qui résumera les réalisations et les principaux résultats obtenus pour ce domaine. Idéalement, il faudrait pouvoir y indiquer de manière séparée les réalisations du PDR et celles de AIDER. Les anciens bénéficiaires ou partenaires, tels que les AT, les auxiliaires d’élevage, les producteurs et productrices formés, doivent en effet être mieux répertoriés et localisés afin, par exemple, de repérer les zones où ils/elles font défaut et de développer la stratégie future de l’ONG : besoins en formations de recyclage, opportunités de constituer des réseaux ou groupements, etc.

Enfin, l’annexe 11d signale deux thèmes d’intervention qui nous paraissent devoir faire l’objet d’un travail de capitalisation conséquent avant la fin de ce projet : l’éducation en milieu nomade et l’appui maraîcher.

3 Appréciation du degré d'autonomisation de AIDER

Dans cette partie, nous examinerons tour à tour l'ancrage de l'ONG, sa cohérence stratégique actuelle, les mécanismes de collaboration avec le BuCo, les perspectives de financement et de partenariat, les choix stratégiques à venir, les ressources humaines, le pilotage du programme, la structure associative et l'implication des femmes, les procédures administratives et la gestion du personnel, les procédures financières et le suivi budgétaire.

3.1 Analyse de la stratégie et des perspectives de AIDER

3.1.1 L'ancrage et la cohérence stratégique

L'ONG AIDER dispose, localement, d'une **très bonne réputation**. Elle entretient des liens étroits avec les différents services déconcentrés de l'Etat qui, comme on l'a vu plus-haut, assurent une grande partie des formations auprès des bénéficiaires du programme. Cela contribue à renforcer son insertion dans le tissu institutionnel local. En revanche, la plupart de ses partenaires ne sont pas encore bien au fait du changement de statut et la plupart se réfèrent encore à la « coopération ». Compte tenu de la richesse du paysage institutionnel dans le BEG, avec la présence forte des acteurs humanitaires, AIDER devra **poursuivre ses efforts en matière de communication externe** et d'information des partenaires sur son nouveau statut d'ONG.

Le plan biennal de AIDER s'intègre bien dans les quatre secteurs considérés prioritaires par le gouvernement tchadien dans la Stratégie Nationale de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SNCRP) : éducation, santé, développement agro-pastoral et infrastructures rurales. Dans le domaine de la santé, AIDER a su faire évoluer les actions initiées à l'époque du PDR **pour s'adapter aux changements de contexte et de politique gouvernementale**. Plusieurs agents de santé villageoise (ASV), chargés de donner les premiers soins d'urgence aux malades avant leur transfert vers les centres de santé, ont été formés par le PDR. Cette approche a été abandonnée par AIDER compte tenu de la multiplication des centres de santé dans la région (d'une quinzaine à plus d'une trentaine actuellement) et de la méfiance des autorités sanitaires face à des agents qu'elles ne pouvaient ni superviser ni contrôler. Par l'intermédiaire de la stratégie mobile et avancée (SMA), AIDER a fait le choix de supporter les campagnes de santé préventive de la Délégation régionale sanitaire auprès des populations non sédentaires, dans les zones où il n'y a pas de centre de santé. Ce choix est d'autant plus pertinent que les pasteurs nomades et transhumants, bien que représentant un tiers de la population du BEG, sont rarement ciblés par les programmes d'aide du fait de leur mobilité.

Si l'approche affichée dans les différents domaines d'activité souligne la prise en compte des connaissances endogènes, AIDER a malheureusement hérité de **choix techniques pas toujours judicieux en ER au temps du PDR**. Il s'agit par exemple du système d'exhaure à traction cameline sur la ferme, non reproductible car l'investissement initial est trop lourd et le système n'est pas optimal pour abreuver de grands troupeaux. De même, l'utilisation des charrettes à quatre roues et des granges ne s'est jamais véritablement diffusée. Les formations sur la fauche et le stockage du foin n'ont pas été réellement mises en pratique par les pasteurs transhumants. Ces différents exemples témoignent d'une approche qui tend à transférer de nouvelles technologies sans véritable phase de recherche-action avec les paysans locaux.

Il faut saluer le rôle important joué par AIDER dans la réponse à la crise en aiguillant les acteurs humanitaires et en **partageant volontiers sa connaissance de la zone et des populations**. Malgré une certaine pression des autorités locales pour davantage d'actions d'urgence, synonymes de fonds internationaux, l'association a pour l'instant su garder le cap sur des actions de long terme qui s'attaquent aux causes structurelles de la pauvreté. La plupart des partenaires actuels ou potentiels de AIDER inscrivent cependant leurs actions dans le cadre de la lutte contre la malnutrition infantile et de la sécurité alimentaire. C'est le cas notamment de la FAO, au travers de ses différents projets : distribution de semences de mil depuis 2010 (à laquelle AIDER

participe cette année, cf. 3.1.3); restockage de petits ruminants; appui au maraîchage. Désormais embarquée dans ce type d'actions, AIDER doit **mieux maîtriser les concepts et les outils de suivi liés à la malnutrition** (chronique / aigüe ; globale / sévère) notamment parce qu'elle doit pouvoir cibler les ménages les plus vulnérables mais aussi évaluer concrètement les impacts de ces actions sur le taux de malnutrition. Typiquement, la distribution de semences ne garantit pas le recul de la malnutrition infantile : il faut que les semences soient plantées, que le mil soit récolté, stocké et transformé, puis que les jeunes enfants puissent en bénéficier au sein des ménages.

3.1.2 Les mécanismes de collaboration avec le BuCo

Le contrat qui lie AIDER et la DDC fut signé fin janvier 2011, soit plus d'un an après la création de l'ONG et 10 mois après sa reconnaissance par la DONG. Ceci a donné lieu en 2010 à une **phase dite transitoire** au cours de laquelle AIDER n'a quasiment eu aucune activité sur le terrain et a fonctionné avec une équipe restreinte (secrétaire exécutif et chauffeur⁷). Plusieurs des membres de l'équipe du PDR ont quitté l'association à cette occasion.

Comme nous l'avons souligné précédemment, on observe une grande confusion de part et d'autre dans les résultats à atteindre, ce qui est selon nous lié au choix de construire un projet sur la base d'un **cofinancement virtuel de près de 35%**. A l'instar des autres ONG ex-PDR, le pari était très certainement impossible à relever pour une association aussi jeune et une équipe n'ayant ni expérience ni formation spécifique dans le domaine de la recherche de financements. Mieux aurait-il valu demander à l'ONG d'établir un document de projet et de dimensionner les activités à la mesure du financement disponible, puis de conditionner l'éventuel renouvellement du financement lors de la phase ultérieure à l'obtention de résultats concrets en termes de recherche de cofinancements. Toujours est-il que la façon de procéder et de négocier le budget au démarrage du programme est à l'origine de certaines frustrations au niveau de l'ONG. Ce sentiment est accentué par un décaissement tardif des fonds au 3^{ème} semestre et un démarrage des activités avec près de 3 mois de retards. Le temps nécessaire à l'approbation des planifications ainsi que les retards de décaissement peuvent avoir pour conséquence le non-respect des engagements pris avec les partenaires locaux, la non réalisation des activités, la perte de crédibilité de l'équipe et la démotivation des personnels.

On constate de part et d'autre des pertes d'informations et des incompréhensions sur les documents clés. Ainsi, **la version du cadre logique annexée au contrat n'est pas la bonne**. Par ailleurs, l'ONG ne dispose pas d'un accès régulier à internet, malgré des investissements faits en ce sens, ce qui ne facilite sans doute pas les communications entre les deux partenaires. Enfin, comme nous le montrerons en 3.2.2, le fractionnement des prises de décision par semestre induit un manque de cohérence globale du programme. Pour assurer un respect des engagements, il est vivement conseillé aux deux partenaires de faire un point lors du prochain comité de pilotage sur les résultats attendus, les réalisations prévues et les valeurs cibles.

Les responsables de l'ONG sont au courant qu'une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration à la DDC, avec une double concentration thématique et géographique. Il sera important que le BuCo partage dès que possible les principaux éléments de cette stratégie pour permettre au partenaire de s'y préparer et d'élaborer une proposition en temps voulu. La question de la **rétrocession des immobilisations** (ferme et bureau) et de certains équipements n'est toujours pas réglée. L'ONG ne pourra réaliser d'investissements productifs sur la ferme que si l'accès à la terre, aux bâtiments et aux autres moyens de production (cheptel, puits, etc.) est sécurisé. Il faudra également rapidement clarifier le statut des autres infrastructures à sa disposition telles que les bureaux de Moussoro. Avant la prochaine phase, nous suggérons donc une révision du contrat de coopération, qui transférerait la propriété formelle de ces infrastructures à

⁷ A partir d'octobre 2010, le poste de gestionnaire a également été financé par la DDC.

l'association AIDER (à condition qu'elle les utilise ou vende conformément aux clauses du contrat), et décrirait les modalités d'une cogestion entre elle et le BuCo.

3.1.3 Les perspectives de financement et de partenariat

Des mandats et des protocoles ont déjà été **signés avec le Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne (PROHYPA) et la FAO**. Alors qu'un premier contrat d'environ 9 millions de FCFA avait été conclu avec le PROHYPA en septembre 2011 pour un trimestre, la collaboration a été renouvelée fin avril 2012 pour 8 mois et une enveloppe avoisinant 160 millions de FCFA (cf. annexe 13a). Signé en mai 2012, le protocole d'accord avec la FAO s'élève à environ 12 millions de FCFA pour une durée de 6 mois. Il s'agit de la distribution d'environ 50 tonnes de semences de mil à près de 4 270 familles bénéficiaires. Le futur de la FAO dans la zone est fortement conditionné à l'obtention de financements et la stratégie pour 2013 n'a pas encore été arrêtée, si ce n'est l'objectif de lancer un nouveau projet d'appui maraîcher à partir du mois d'octobre. D'après le responsable de l'antenne FAO de Moussoro, ce premier mandat confié à AIDER constitue une phase d'essai. Si les résultats sont positifs, la FAO, dont l'équipe du BEG est réduite à 6 personnes, envisage de confier une grande partie du travail d'animation et de formation des producteurs à AIDER.

Fin 2011, un mandat avec UNICEF concernant la lutte contre le choléra et les maladies hydriques a été raté de peu pour des raisons non attribuables à AIDER. Par ailleurs, des collaborations sont déjà bien entamées avec plusieurs ONG internationales, notamment MDM, Oxfam et IRC. La collaboration avec **Oxfam GB**, sur le thème de l'élevage, présente **l'opportunité de partenariat et de renforcement de compétence la plus prometteuse** (cf. annexe 13c). Au cours des derniers mois, AIDER avait déjà organisé des formations pour le compte de l'ONG britannique. Il s'agit à présent de la nouvelle phase du projet Action Bétail, financé par l'UE. Au moment de notre visite, une proposition de projet en commun était en cours de finalisation. Oxfam envisage de confier à AIDER une grande partie de ses activités de **renforcement de la résilience des populations**, dont les axes stratégiques sont le restockage de bétail, la formation des éleveurs (notamment sur la transformation des produits animaux), les mesures de protection contre les crises (via la distribution d'aliments du bétail), l'intensification de l'agriculture pluviale, la protection de l'environnement (en particulier pour lutter contre l'ensablement dans la zone de Salal).

ACF est également très active dans la région, pour l'instant essentiellement en nutrition, mais l'ONG prévoit d'augmenter son volume d'activités et de démarrer des programmes en EHA et sécurité alimentaire. ACF met aussi en œuvre le projet Action Elevage et sera à ce titre un partenaire avec qui il faudra nécessairement se coordonner.

Pour permettre à l'équipe de AIDER de mener de front ses activités de développement et les nouvelles missions qui lui sont confiées par des acteurs humanitaires, il conviendra de **renforcer son expertise dans le lien urgence-développement**. Les actions de réponse aux crises ne doivent pas être systématiquement assimilées à de l'assistanat mais au contraire menées de sorte à renforcer ou compléter celles de développement. Les responsables de l'ONG doivent de plus être conscients qu'il existe, avec la multiplication de nouveaux contrats, un risque réel pour AIDER de s'éloigner de son mandat et/ou de perdre en qualité d'intervention. Par exemple, la distribution de semences pour la FAO met bien en évidence les risques potentiels de perte de crédibilité auprès des populations. La première livraison de la FAO ne correspondait en effet pas à des semences locales de mil ; AIDER a logiquement émis un avis défavorable et les semences ont été remplacées. La distribution fut tardive par rapport à la saison des pluies et les semences ne serviront éventuellement qu'à un deuxième semis en cas d'échec du premier. De plus, on a relevé lors de cette opération certaines faiblesses de l'ONG, comme un stockage inadéquat des semences (dans le bureau du responsable ER) et des ressources humaines en-deçà des besoins pour cibler plus de 4 000 bénéficiaires et organiser la logistique de la distribution. Il faut donc impérativement **conditionner la participation d'AIDER aux actions « humanitaires » à un renforcement de ses capacités, qui doit être**

négocié et financé, notamment en termes de ressources humaines et de logistique. L'expertise de l'équipe doit également être renforcée dans les domaines du ciblage des bénéficiaires et du suivi-évaluation. Cette question des capacités sera d'autant plus importante que les projets confiés se complexifient.

Le contexte actuel, marqué par le tarissement des ressources extérieures pour le financement des activités des ONG locales, ne permet pas toujours à celles-ci de bien négocier avec les bailleurs ou les autres acteurs susceptibles de leur accorder des mandats. Ces derniers fixent souvent les règles du jeu au regard de leurs propres exigences et principes. Si AIDER perd l'appui financier de la DDC après la phase en cours, il faut s'attendre à ce que l'ONG devienne un simple prestataire de service voire un sous-traitant, ce qui est contraire à sa vocation et sa légitimité sociale. Pour préserver son identité et consolider l'autonomie de l'ONG, l'appui du BuCo s'avère encore nécessaire, en plus des autres sources de financement déjà acquises.

3.1.4 Les choix stratégiques à venir

Créé en 2001, le Centre Polyvalent de Formation (CPF) de Chibou et sa ferme se situent à une soixantaine de kilomètres de Moussoro. La **ferme n'est pas suffisamment rentable** et son éloignement rend difficile l'écoulement des produits. La reprise en main par un vétérinaire devrait permettre une meilleure productivité de la ferme animale. Selon nous, celui-ci aura pour tâches principales (i) d'intensifier la production de fourrages pour limiter les charges, (ii) de cesser la vente à bas prix de géniteurs et (iii) de donner la priorité aux produits qui peuvent se conserver ou s'écouler facilement. Même si l'autonomie financière de la ferme sera difficile à atteindre, celle-ci demeure un outil pédagogique et expérimental essentiel qu'il faut conserver.

En ce qui concerne les activités futures de l'ONG, au-delà du contrat actuel avec la DDC, la réflexion stratégique n'a pas encore été véritablement amorcée avec les partenaires locaux et l'assemblée générale prévue en juillet a été reportée. Celle-ci doit-être l'occasion de discuter des grandes orientations et d'arrêter une stratégie pour 2013 et les années suivantes. Le CA devrait donc tout mettre en œuvre pour conduire cette AG d'ici septembre 2012 ; de son côté, le bureau exécutif doit **produire un premier document de stratégie et le soumettre au CA**.

Cette stratégie devra tout d'abord intégrer la présence des acteurs humanitaires, qui ont parfois des actions assez semblables mais des modalités d'intervention souvent très différentes. Par exemple, la FAO a distribué 4 800 chèvres à 800 familles dans la zone de Méchiméré et prévoit de fournir gratuitement des aliments du bétail (tourteaux de coton, son de blé) à plus de 2 500 éleveurs. Ce sont là des activités qui peuvent avoir des répercussions sur la façon dont AIDER travaille avec les éleveurs. De plus, la définition des axes prioritaires d'intervention de l'ONG devra **prendre en compte le niveau de couverture des besoins par les autres acteurs**. En particulier, le secteur de la santé étant déjà bien couvert, l'action d'AIDER dans ce domaine devrait sans doute se concentrer sur le suivi des COSAN et COGES, en les appuyant si nécessaire sur le plan organisationnel avec des formations de recyclage et des visites d'échange. D'autres pistes sont envisagées en annexe 13d si les financements le permettent.

Comme nous l'avons déjà signalé, les efforts en ER doivent se concentrer sur les filières. Moussoro représente le seul gros marché de la région et il est peu probable que la demande locale puisse absorber l'offre de produits maraîchers. Une centaine de producteurs ont bénéficié de l'appui du PNSA, environ 100 autres sont soutenus par la FAO et viennent donc s'ajouter aux 41 producteurs formés par AIDER. Il y a donc un réel risque de surproduction et de mévente de certains fruits et légumes, comme cela semble être le cas pour l'oignon, dont le prix a chuté cette année à 6 000 FCFA au lieu de 12 000 au cours des campagnes précédentes. Une **stratégie de drainage des produits vers les autres régions** doit donc être recherchée.

La malnutrition aigüe reste une réalité du BEG et les crises liées à la sécheresse seront probablement de plus en plus violentes et fréquentes à l'avenir. Tout en conservant le mandat de développement des initiatives locales, l'association doit **inscrire la lutte contre la malnutrition et la prévention des crises comme des objectifs majeurs** de sa stratégie post

2012. On note à cet effet une assez faible connaissance au sein de l'équipe des systèmes d'alerte précoce et des actions de préparation aux crises. Dans le domaine ER, on pourrait par exemple envisager de travailler avec les partenaires locaux sur la constitution de stocks communautaires d'urgence.

Enfin, face à la crise des systèmes pastoraux nomades et transhumants, il ne faut pas forcément chercher à encourager la sédentarisation des populations, qui pourrait avoir des conséquences graves sur l'accès aux ressources et accroître les risques de conflits locaux. Longtemps considérés comme extensifs et peu productifs, les systèmes pastoraux demeurent en définitive d'une grande vitalité, générant en particulier une activité économique importante, là où l'agriculture est beaucoup plus exposée aux aléas climatiques⁸. Le dynamisme du marché au bétail de Moussoro en est la preuve la plus concrète. Avec le financement du PROHYPA, et peut-être le prochain financement de la DDC, AIDER doit **diversifier ses appuis à la mobilité pastorale** (puits neufs, réhabilitations, mares, balisages de couloirs de passage, d'aires de pâturages, d'accès aux mares, etc.) et renforcer les capacités locales de gestion des ouvrages. Cette action doit pour l'instant se circonscrire au BEG, l'extension à d'autres régions couvertes par le PROHYPA présentant un risque flagrant de se disperser en l'état actuel des moyens humains et des capacités logistiques de l'ONG.

3.2 Analyse organisationnelle

3.2.1 Les ressources humaines et l'organigramme

Le personnel de l'AIDER forme une équipe aux **compétences diversifiées** (management, gestion administrative et financière, communication, comptabilité, géographie, médecine vétérinaire), dotée d'une bonne compréhension des réalités socioculturelles de la région du Bahr el Gazel. La majorité de l'équipe est issue du PDR/K et certains ont bénéficié d'une formation continue au cours des années précédant la création de l'ONG. Le renforcement de capacités se poursuit actuellement avec le prestataire AFC. Certains domaines d'expertise mériteraient des formations spécifiques supplémentaires, en ce qui concerne en particulier les thématiques liées au **genre** ainsi que l'**analyse économique des systèmes de production** (y compris la tenue de comptes d'exploitation). La petite taille de l'équipe par rapport à l'immensité de la région à couvrir est en partie compensée par la **grande polyvalence** de ses membres.

L'équipe actuelle comprend un secrétaire exécutif (SE, parfois aussi nommé coordonnateur), un gestionnaire, une assistante de gestion et quatre formateurs dont un responsable du domaine Santé, un responsable du domaine ER, une responsable en Genre et un responsable du CPF et de la ferme. Il faut ajouter à cette équipe cadre 8 personnels d'appui ainsi que deux stagiaires, tous deux ingénieurs du développement rural (option Environnement) et dont un sera prochainement recruté comme formateur. Suite au **départ en mai dernier du responsable Education**, le SE assure actuellement l'intérim de ce poste. Le CA cherche à recruter une personne ayant à la fois une expérience préalable dans le domaine éducatif et qui vive déjà dans la région, ce qui paraît fort pertinent. A défaut, une autre piste est envisagée, celle de confier le domaine Education à l'actuel responsable ER, qui serait alors remplacé dans ses fonctions par l'un des deux stagiaires. L'**absence d'un responsable du centre et de la ferme de Chibou avant octobre 2011** explique sans doute certains choix techniques peu appropriés (mauvais emplacement de la parcelle clôturée, pas de mise en réforme des animaux âgés, malades ou improductifs, etc.). La création d'un poste à part entière et l'arrivée du responsable actuel, de formation vétérinaire, paraissent donc très opportuns. Ce dernier a de nombreuses idées pour redynamiser la ferme animale, comme le développement de l'élevage de chèvres ou l'insémination artificielle des vaches laitières et leur croisement avec des races améliorées plus

⁸ Bonnet B. & B. Guibert, 2010. *Le pastoralisme, enjeux et perspectives des politiques sectorielles : éléments d'analyse régionale pour le Tchad, le Niger et le Mali.*

productives. Enfin, l'équipe de gestion allie expérience et dynamisme avec un gestionnaire relativement jeune mais très qualifié et une assistante qui a travaillé plus de 15 ans pour la Coopération suisse. De plus, le SE actuel était gestionnaire à l'époque du PDR/K et il est donc capable d'assurer un contrôle éclairé du département financier.

Les activités de formation de l'AIDER s'appuient fortement sur l'expertise disponible auprès des services déconcentrés de l'Etat (notamment la Délégation sanitaire, la Délégation de l'éducation, l'ONDR, le Secteur de l'élevage et la Délégation de l'environnement), qui mettent à la disposition de l'ONG leurs ressources humaines sous forme de prestations payantes. Avec la présence dans la région des acteurs humanitaires, qui ont une grille de tarification plus élevée, certains formateurs sont moins disposés à travailler pour l'AIDER. Ainsi, la dernière formation des maraîchers a été conduite par les deux agronomes actuellement en période d'essai avec AIDER. Les agents de l'ONDR, qui avaient assuré la formation précédente, ont cette fois-ci refusé car la FAO leur propose actuellement 30 000 FCFA par jour pour la même formation contre 7 500 FCFA seulement pour AIDER. Dans un contexte où les tarifs des prestations ont tendance à grimper fortement, il est préférable de développer une expertise propre pour certaines formations afin de ne pas trop dépendre des prestataires externes et de ne pas grever le budget.

L'organigramme actuel présente une structure hiérarchique-fonctionnelle : la hiérarchie (le SE, responsable devant le CA) décide ; les responsables de domaine (RD) et le gestionnaire aident à la décision. Les formateurs sont toutefois mis à la même position que les RD dans cet organigramme, ce qui semble incohérent. La présence d'une assistante auprès du gestionnaire permet une séparation des tâches administratives et financières, indispensable pour un système de contrôle interne crédible. Comme nous l'avons vu plus haut, un poste reste vacant suite au départ récent du Responsable Education et un nouveau poste de formateur ER est en passe d'être créé. Les cahiers de charges existent pour les différents postes et sont assez bien structurés. Chacun des 17 employés a pris connaissance et comprend le contenu de sa fiche d'emploi et de son cahier des charges. Au vu des constats ci-dessus, nous recommandons donc de finaliser rapidement le recrutement d'un nouveau Responsable Education, si possible ayant une bonne connaissance du milieu pastoral. Dans le cas probable où l'ONG augmente son volume d'activité ou sa couverture géographique, l'équipe devra être étendue, tout en veillant à maintenir les bonnes pratiques en termes de gestion RH. Si de nouveaux formateurs sont recrutés, il faudra envisager d'aller vers une structure de type divisionnel, qui implique une plus grande autonomie dans l'action de chaque RD et de nouvelles tâches de supervision pour ces derniers. Le cas échéant, les relations hiérarchiques entre RD et formateurs devront être décrites précisément dans les cahiers des charges. En fonction des types de partenaires et des mandats signés, la création d'une division « préparation et réponse aux crises » au sein de l'ONG pourrait être envisagée.

3.2.2 Le pilotage du programme

Des réunions mensuelles sont tenues et débouchent sur des plannings de travail pour chaque cadre. Pour suivre l'atteinte des objectifs mensuels, le SE confronte ces plannings aux rapports de mission des formateurs. Toutefois, l'élaboration d'un format standard de rapport mensuel permettrait de faire le point sur les réalisations de chacun, de mieux cerner les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités et d'envisager des corrections.

La planification semestrielle, qui doit être validée par le BuCo lors des réunions du comité de pilotage, donne les grandes orientations opérationnelles et budgétaires à moyen terme. Elle n'est toutefois pas assez voire pas du tout en lien avec le cadre logique, dont les indicateurs de suivi deviennent donc caducs. Le pilotage actuel du programme se fait de manière séquentielle, par semestre, et l'équipe de coordination manque d'une vision globale sur les activités à réaliser sur l'ensemble de la phase de deux ans. Aussi les membres de l'équipe n'ont-ils pas tous les mêmes informations concernant les activités restantes. Par exemple, la construction de puits pastoraux n'est plus d'actualité pour certains (budget non alloué) alors que d'autres pensent que

ces puits seront réalisés au dernier semestre. Il n'est pas encore clair non plus si des points d'eau seront réalisés ou non dans les centres de santé, cela dépendant également du budget qui sera alloué au dernier semestre. L'adoption d'un **système de gestion par projet** est préférable à cette approche semestrielle, qui tend à parcelliser le programme et à lui faire perdre sa cohérence d'ensemble. Il faut en outre absolument **mettre en place un chronogramme synthétique** pour renforcer le suivi des activités, qui sera utile non seulement à l'équipe de coordination mais aussi aux membres du CA. Un exemple de chronogramme est donné en annexe 14.

Enfin, la présence de nombreux autres acteurs dans la région, qui plus est travaillant dans des secteurs identiques à ceux de AIDER, nécessite un travail considérable de coordination externe, une tâche à laquelle le SE devra consacrer une partie importante de son temps au cours des prochains mois. Cela passe notamment par sa **participation aux réunions inter-ONG**, qui réunissent pour l'instant les ONG internationales et les agences onusiennes, mais dans lesquelles la présence de l'ONG locale serait à la fois légitime et utile, ne serait-ce que pour savoir ce que les autres font ou prévoient de faire.

3.2.3 La structure associative et l'implication des femmes

Le **Conseil d'Administration** (CA) est constitué de 6 membres dont certains occupent des postes clés dans des services déconcentrés de l'Etat ayant un lien opérationnel direct avec l'AIDER. C'est le cas notamment du vice-président, également délégué du Secteur de l'Elevage de Moussoro. En revanche, le président exerce en ce moment à N'Djaména et un autre membre du CA dans le sud du pays, ce qui ne facilite probablement pas leur participation. Depuis la création de l'ONG, le CA s'est tout de même réuni à trois reprises, soit une fois par semestre comme indiqué dans les textes de base de l'organisation. C'est en cette occasion que cette instance décisionnaire de l'ONG tranche les questions essentielles, par exemple le recrutement du responsable de la ferme de Chibou selon le profil actuel (vétérinaire) ou encore la validation du rapport des activités du semestre écoulé ainsi que l'examen du programme semestriel à soumettre au BuCo. Cette instance est donc globalement **bien impliquée dans l'aiguillage et le contrôle de l'ONG**. Ceci étant dit, la non-représentation du CA dans le comité de pilotage du projet crée un sentiment de frustration chez certains de ses membres, qui se sentent de fait court-circuités dans la prise de décision. La **présence systématique d'au moins un membre du CA aux réunions du comité de pilotage** est plus qu'urgente pour installer durablement l'ONG dans la voie de l'autonomisation souhaitée. Cette responsabilité revient à l'ONG elle-même pour opérer une répartition des tâches conformément à ses textes de base⁹. De son côté, le BuCo doit respecter scrupuleusement les textes de l'ONG, en particulier les attributions du CA.

Les **assemblées générales** (AG) de l'association se tiennent trop peu souvent. Une deuxième AG devait avoir eu lieu en juillet 2012 mais sera d'ores et déjà repoussée compte tenu du calendrier chargé du bureau exécutif de l'ONG. Les textes de base de l'ONG (statuts et règlement intérieur) doivent être amendés pour **permettre la tenue plus fréquente des AG**, par exemple une fois par an en session ordinaire et à tout moment à la demande des deux tiers des membres du CA en session extraordinaire. A des fins de contrôle interne, l'association devrait également se doter d'un trésorier et d'un commissaire aux comptes.

Dans un souci de communication externe, l'ONG a produit un dépliant qui décrit de manière synthétique ses objectifs et ses activités principales. Cependant, plus de deux ans après la création de l'ONG, une grande partie des partenaires locaux et des bénéficiaires ne sont toujours pas au courant de ce changement de statut. Lors de nos visites, nous avons été particulièrement surpris par la **faible connaissance de la structure associative** – et parfois même des activités de l'ONG – **au sein de la population cible**, y compris chez des femmes habitant à Moussoro,

⁹ Il faut d'ailleurs noter que le Président du CA a été invité à plusieurs reprises aux réunions du comité de pilotage mais n'a jamais donné suite.

relativement éduquées, actives dans des groupements locaux, ayant participé à des formations et régulièrement embauchées comme cuisinières lors des formations au centre de Chibou. Afin de renforcer la légitimité sociale de l'ONG et la participation des populations aux choix de programmation, il faudrait **impliquer davantage les acteurs à la base** dans la vie associative. Il s'agit dans un premier temps d'informer les partenaires et bénéficiaires sur la possibilité de devenir membre de l'AG, puis de faciliter leur participation aux AG, en y invitant par exemple des producteurs/productrices phares, des chefs traditionnels (y compris parmi les communautés nomades et transhumantes), des membres influents des groupements féminins, des représentants des comités scolaires et de santé, etc.

Bien que plusieurs femmes aient activement participé à l'AG constitutive de l'AIDER, aucune n'est membre du CA pour porter la voie des femmes dans cette instance suprême de l'organisation. La prochaine formation de l'AFC portera sur la vie associative et devrait être l'occasion de soulever cette question ainsi que les différentes faiblesses constatées ci-dessus. Nous suggérons par ailleurs à l'association d'organiser, lors de la prochaine AG, une élection pour les fonctions vacantes du CA (trésorier et commissaire aux comptes) et de **réserver au moins un poste à une femme**.

3.2.4 Les procédures administratives et la gestion du personnel

Le manuel des procédures, élaboré par un cabinet de conseil spécialisé, est clair et bien structuré. Il faut cependant rappeler qu'il ne s'agit que d'un outil de travail, qui devra éventuellement évoluer en fonction du contexte (par exemple, types de partenariats et de financements) et des changements requis au sein de l'ONG.

Les procédures de sélection et de gestion du personnel sont consignées dans les statuts du personnel. En ce qui concerne le **recrutement du personnel**, l'ONG opère d'une façon satisfaisante en recourant aux professionnels du domaine (bureau de recrutement) sous la **supervision du CA**. Toutefois, les évaluations du personnel ne sont pas conduites depuis la création de l'ONG et il n'existe **aucune grille d'évaluation**, ce qui ne permet pas de juger de la performance individuelle de chaque employé. Il faut donc urgentement élaborer une grille d'évaluation et la faire valider par le CA. Un exemple est proposé en annexe 15. Les évaluations de chaque personnel doivent être planifiées et conduites par le supérieur hiérarchique direct, au minimum tous les 6 mois (en lien avec le bilan semestriel des activités).

A l'exception notable du SE, tout le personnel dispose d'un **CDD** et ces contrats ont déjà été renouvelés deux fois pour l'ensemble de l'équipe. Il y a lieu de corriger cette anomalie eu égard aux perspectives favorables qui se dessinent à l'horizon pour l'ONG. Les termes des CDI sont relativement souples car il suffit de donner un préavis en cas de séparation. Cela permettra aussi d'éviter des départs inopinés tels celui du Responsable du domaine éducation, de garantir une plus grande stabilité aux employés et de réduire les risques de conflits sociaux.

La politique salariale n'est pas, à notre sens, suffisamment juste et incitative. Tout d'abord, il n'existe pas de grille salariale au niveau de l'ONG et donc théoriquement pas de schéma de progression salariale. A niveau d'ancienneté ou de diplôme égal voire supérieur, la rémunération des responsables de domaine est très en-deçà de celles du gestionnaire et du SE. Quant au personnel d'appui, il est dans l'ensemble insatisfait de son niveau de rémunération. Sous la supervision du CA, l'équipe de gestion doit donc **élaborer une grille salariale** qui tienne à la fois compte du niveau de responsabilité du poste mais aussi de l'expérience et des compétences de l'employé. Si possible, les écarts trop importants doivent être ajustés. Enfin, si tout le personnel est déclaré à la CNPS (caisse nationale de prévoyance sociale), il n'y a même pas un embryon de vie syndicale. Nous suggérons donc à l'ONG d'organiser l'élection d'un(e) représentant(e) du personnel.

3.2.5 Les procédures financières et le suivi budgétaire

- Les procédures d'engagement des dépenses

Pour les grosses dépenses, l'obtention de trois factures pro forma est systématiquement observée. L'engagement des dépenses est dans l'ensemble **conforme aux directives du manuel de procédures** financières et administratives d'AIDER, **exception faite des avances** nécessaires aux activités de mobilisation sociale et des formations organisées hors de Moussoro. Pour ces cas, le RD assure l'exécution de l'activité mais aussi la gestion de l'enveloppe budgétaire – souvent importante puisqu'elle peut contenir le paiement des prestations ainsi que les per diem des participants et les frais de restauration. Pour le retour des avances, on ne demande au RD en question que de justifier des dépenses par des pièces qu'il/elle a parfois signées lui/elle-même. Même si les contraintes de terrain et de distance peuvent l'exiger, il serait souhaitable d'éviter cette entorse faite au manuel de procédures. L'équipe de gestion comprenant deux personnes, le déplacement sur le terrain de l'une d'entre elles pour signer les contrats et effectuer les paiements ne devrait pas poser de problème. En outre, le montant des avances doit être revu à la baisse. Un seuil doit être fixé au-delà duquel les procédures d'engagements des dépenses du manuel de procédures doivent être appliquées.

- Le suivi budgétaire

Des contrôles de caisse sont effectués de manière régulière et inopinée par le SE, ce qui réduit les risques d'erreurs ou de détournements. En revanche, l'équipe de gestion ne dispose pas d'outil pour effectuer, de manière mensuelle, une prévision des dépenses et un suivi des lignes budgétaires. Il est à craindre que la façon de gérer les finances de l'organisation puisse engendrer des problèmes de trésorerie lorsque l'AIDER devra gérer plusieurs projets en même temps, ce qui est déjà en partie le cas. L'élaboration d'une planification budgétaire mensuelle, couplée à une **réunion mensuelle de suivi et de planification** entre le SE et le gestionnaire, est donc nécessaire.

Au niveau de la mise en œuvre du programme, nous constatons également que l'ONG rencontre de façon récurrente des problèmes de dépassement budgétaire liés à une sous-estimation des prix des biens nécessaires à la réalisation des activités. Dans les rapports semestriels d'activité, ce problème de prix apparaît d'ailleurs comme l'une des principales causes de la non-atteinte des objectifs fixés. Il est donc impératif que l'équipe de gestion procède à un **suivi régulier des prix** sur le marché de Moussoro et au besoin sur celui de N'Djamena. L'élaboration d'une liste des prix des articles les plus couramment achetés par l'ONG – et son actualisation mensuelle – devrait permettre de mieux suivre les variations et éventuellement de les anticiper. Cette liste doit être partagée avec les RD, en particulier lors de l'élaboration des budgets et des planifications semestrielles. D'autre part, l'inclusion dans ses budgets d'une **ligne pouvant permettre à l'organisation de faire face à la fluctuation des prix** est à envisager, au-delà de tout principe de précaution qui peut bien évidemment animer les parties prenantes.

La **gestion budgétaire multi-bailleurs** se heurte au niveau de l'ONG à un problème d'expertise et d'outils de gestion. Compte tenu des évolutions actuelles (signature de nouveaux mandats), il faudrait donc former rapidement l'équipe de gestion au suivi et à la planification de plusieurs budgets à la fois. Une formation est prévue à cet effet par le BuCo. Restera l'application des acquis de la formation par l'ONG.

4 Conclusion

Le programme en cours de l'ONG AIDER répond globalement bien aux priorités des populations locales et les résultats obtenus jusqu'à présent sont encourageants. Cette évaluation fait ressortir un certain nombre de points forts dans la conception et la mise en œuvre du programme, dont les suivants :

- L'appui maraîcher s'appuie sur le potentiel existant et cherche à mettre en valeur les bas-fonds sous-exploités ;
- Les formations en santé animale et le soutien aux services de base (maîtres communautaires et SMA) contribuent à sécuriser la mobilité des populations pastorales ;
- Les actions de formation et de structuration en éducation et en santé comblent le vide laissé par l'Etat tout en s'appuyant sur une collaboration forte avec les services déconcentrés concernés ;
- Les activités de formation ont dans l'ensemble été réalisées selon les prévisions initiales ;
- Plusieurs initiatives locales témoignent d'un degré important d'appropriation du programme par les partenaires et bénéficiaires ;
- Des visites d'échanges sont organisées dans les différents domaines pour partager et diffuser les bonnes pratiques.

La qualité des interventions actuelles et futures pourra cependant être améliorée en mettant en œuvre les recommandations suivantes, en fonction de leur ordre de priorité :

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Identification et suivi des besoins	Formaliser davantage les diagnostics en phase initiale de projet	*	SE	Prochains projets
	Lancer des diagnostics approfondis sur les deux thèmes suivants : (i) accès à l'eau potable, (ii) systèmes de production pastoraux	**	SE & RD (Santé & ER)	Fin 2012
Définition des activités	Adopter une approche par filière en identifiant les productions à fort potentiel et en travaillant sur l'approvisionnement en intrants et la gestion post-récolte	***	RD (ER & CPF)	Stratégie post 2012
	Renforcer la cohérence entre les différents domaines, notamment en introduisant des volets AGR et genre de manière plus systématique	**	SE & RD	
Adéquation de la réponse aux besoins	Faire un bilan détaillé et chiffré des expériences d'écoles en milieu nomade et de stratégie mobile et avancée	*	RD (Educ. & Santé)	Nov. 2012
	Faire une veille bibliographique des expériences en matière de lutte contre l'ensablement au Sahel, puis lancer des actions pilotes	**	RD (ER & CPF)	Fin 2012
Atteinte des résultats et objectifs	Si les financements autres que DDC se confirment, étoffer l'équipe pour mieux répartir la charge de travail et assurer des interventions de qualité	***	CA	Sept. 2012
	Bien réfléchir à la pertinence de construire des puits pastoraux en un temps si court	****	SE & RD (ER)	Sept. 2012
Participation des populations	Cibler en priorité les femmes en ER et supporter coûte que coûte les initiatives des groupements féminins (si nécessaire en demandant des réallocations budgétaires)	***	RD (ER)	Sept. 2012
Durabilité, impacts positifs et négatifs	Intégrer une stratégie de diffusion adéquate dès l'étape de conception des activités, suivre les résultats et réajuster si nécessaire	**	RD	Prochains projets
	Mettre plus en avant les critères de vulnérabilité socioéconomique dans le ciblage des bénéficiaires	***	RD (ER)	Prochains projets

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Documents de projet	S'accorder sur les activités restantes, une liste réaliste d'indicateurs et les valeurs cibles à atteindre en fin de projet	****	SE & BuCo	Sept. 2012
	A l'avenir, intégrer dans le cadre logique une liste claire des activités pour chaque résultat attendu	***	SE	Prochains projets
Outils de suivi-évaluation	Pour toute activité de formation ou sensibilisation, faire une évaluation comparative avant et après pour pouvoir juger de l'impact sur les connaissances et pratiques	***	RD	Prochains projets
	Finaliser les fiches de suivi, les tester puis les utiliser de manière systématique	**	RD	Sept. 2012
Capitalisation	Développer un format standard pour présenter chaque module de formation	*	RD	Janv. 2013
	Réfléchir aux informations nécessaires puis mettre en place une base de données pour chaque domaine	**	RD	Oct. 2012

Remarque : plus il y a d'étoiles, plus la priorité est forte

Profitant d'un contexte institutionnel favorable, avec la présence de nombreux acteurs humanitaires et les possibilités de partenariats qui en découlent, AIDER a réussi à amorcer son autonomie financière vis-à-vis de la DDC. L'évaluation aux niveaux stratégiques et organisationnels met en évidence les succès et les opportunités suivantes :

- L'ONG dispose, localement, d'une très bonne réputation et elle entretient des liens étroits avec les différents services déconcentrés de l'Etat ;
- AIDER a joué un rôle important dans la réponse à la crise en aiguillant les acteurs humanitaires et en partageant sa connaissance de la zone et des populations ;
- Des mandats et des protocoles ont déjà été signés avec le PROHYPA et la FAO ;
- La collaboration avec Oxfam GB, sur le thème de l'élevage, représente une opportunité de partenariat et de renforcement de compétence très prometteuse ;
- Les ressources humaines de l'ONG se caractérisent par la diversité des compétences, la grande polyvalence des formateurs ainsi que le dynamisme et l'expérience de l'équipe de gestion ;
- Des réunions mensuelles sont tenues et débouchent sur des plannings de travail pour chaque cadre de l'équipe ;
- Le CA est globalement bien impliqué dans l'aiguillage et le contrôle de l'ONG ;
- Le manuel des procédures est relativement clair et bien structuré et les principales procédures administratives et financières sont respectées.

Sur la route de l'autonomie, AIDER devra relever un certain nombre de défis pour ne pas perdre sa crédibilité auprès des populations et des partenaires locaux et internationaux. Nos différents constats en ce qui concerne le processus d'autonomisation de l'ONG débouchent sur les recommandations suivantes :

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Ancrage de l'ONG et cohérence stratégique	Poursuivre les efforts en matière de communication externe et d'information des partenaires sur le nouveau statut d'ONG	*	SE & CA	Fin 2012
	Mieux maîtriser les concepts et les outils de suivi liés à la malnutrition	**	SE & RD	Fin 2012
Mécanismes de collaboration avec le BuCo	Clarifier rapidement le statut et le devenir du CPF de Chibou et des bureaux de Moussoro	***	BuCo	Oct. 2012

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Perspectives de financement / partenariat	Renforcer l'expertise de l'équipe dans le lien urgence-développement	*	CA	Début 2013
	Conditionner la participation d'AIDER aux actions « humanitaires » à un renforcement de ses capacités, notamment en termes de ressources humaines et de logistique	**	SE & CA	Prochains projets
Choix stratégiques à venir	Produire un premier document de stratégie pour l'après 2012 et le soumettre au CA	**	SE	Oct. 2012
	Dans la définition des axes prioritaires, prendre en compte le niveau de couverture des besoins par les autres acteurs	**	SE & CA	Stratégie post 2012
	Inscrire la lutte contre la malnutrition et la prévention des crises comme des objectifs majeurs de la stratégie	***	SE & CA	Stratégie post 2012
Ressources humaines	Développer une expertise propre pour certaines formations afin de ne pas trop dépendre de prestataires externes dont les tarifs grimpent	*	CA	Fin 2012
	Finaliser le recrutement d'un nouveau Responsable Education, si possible ayant une bonne connaissance du milieu pastoral	***	CA	Sept. 2012
Pilotage du programme	Adopter un système de gestion par projet et mettre en place un chronogramme synthétique pour renforcer le suivi des activités	***	SE	Sept. 2012
Structure associative et implication des femmes	Prévoir la participation systématique d'un représentant du CA aux réunions du comité de pilotage	**	CA & BuCo	Sept. 2012
	Organiser, lors de la prochaine AG, une élection pour les fonctions vacantes du CA (trésorier et commissaire aux comptes) et réserver au moins un poste à une femme	*	CA	Fin 2012
Procédures administratives et gestion du personnel	Elaborer une grille d'évaluation et conduire les évaluations de chaque personnel au minimum tous les 6 mois (en lien avec le bilan semestriel des activités)	**	Gestionnaire	Sept. 2012
	Elaborer une grille salariale tenant à la fois compte du niveau de responsabilité du poste et de l'expérience et des compétences de l'employé	*	Gestionnaire	Fin 2012
Procédures financières et suivi budgétaire	Elaborer une liste des prix des articles les plus couramment achetés par l'ONG, puis l'actualiser chaque mois	**	Gestionnaire	Sept. 2012
	Former l'équipe de gestion au suivi et à la planification multi bailleurs	**	SE & CA	Oct. 2012

Annexes

Annexe 1: Objectifs de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence

3.1 Objectifs

L'objectif général de chaque évaluation consiste à apprécier le degré de la mise en œuvre du programme et d'autonomisation de l'ONG.

A. Degré de la mise en œuvre des projets/programmes

- Etablir un bilan critique de la conception et la pertinence du programme de chaque ONG : conception participative du programme, la pertinence du programme par rapport aux besoins prioritaires des bénéficiaires, le degré d'intégration des aspects genre et de la gouvernance dans le programme en tant que thèmes transversaux, et l'appréciation des modalités (processus) de mise en œuvre ;
- Apprécier le degré de réalisation et d'atteinte des résultats des programmes conformément aux termes contractuels avec la DDC (cf. cadre logique) ;
- Apprécier le degré d'optimisation dans la conduite de leurs programmes (liens ressources, activités et résultats);
- Evaluer l'appréciation par les bénéficiaires des interventions des ONG et l'ancrage de ces ONG dans leur milieu et leur environnement (communautés, services et autorités administratives et traditionnelles);
- Faire un examen des pratiques qui ont donné de bons résultats, des succès et des difficultés, qui doit permettre l'identification des enseignements à retenir;
- Apprécier la viabilité/réplicabilité/durabilité des interventions;
- Evaluer la mise en œuvre des recommandations de la dernière évaluation ;

B. Degré de l'autonomisation des ONG

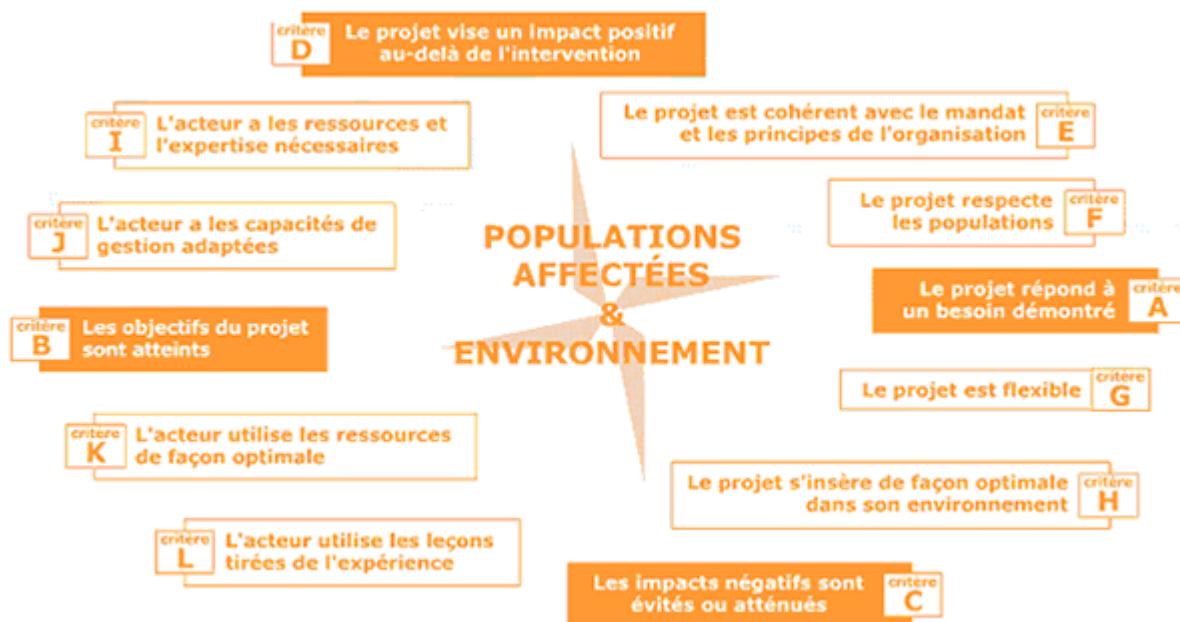
Evaluation au niveau stratégique

- Apprécier la cohérence et la pertinence du programme dans le contexte d'évolution de chacune des ONG, la vision et les perspectives d'avenir des bénéficiaires/partenaires engagés dans un processus de développement;
- Apprécier la pertinence et l'efficacité des mécanismes de collaboration entre le Bureau de la Coopération et chacune des ONG;
- Evaluer les partenariats que les ONG ont établi avec d'autres bailleurs de fonds, leur capacité à négocier de financement de leurs propres programmes et/ou leur capacité à conclure des mandats dans leurs domaines de compétences;
- Apprécier le processus initié par les membres des ONG en vue de l'élaboration d'une stratégie pour la période qui suit la transition.

Evaluation au niveau organisationnelle

- Analyser l'efficacité et la pertinence des procédures organisationnelles, administratives et financières;
- Apprécier le fonctionnement de la structure associative (AG et CA);
- Analyser la pertinence du manuel de procédures administratives et financières et son application;
- Apprécier les processus de sélection du personnel, la qualité des cahiers de charges et l'organigramme des ONG ainsi que les lignes de décision et de communication;
- Apprécier l'esprit d'équipe et les mécanismes de résolutions de conflits internes;

Annexe 2 : La Rose des Vents, référentiel du COMPAS Qualité



Aux 4 points cardinaux : 4 critères d'impact et de résultats centrés sur les populations affectées et leur environnement

Pour atteindre ces 4 critères : 8 critères de structure et de processus qui concernent le projet et l'acteur

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Organisation / Lieu	Fonction / Responsabilités	Nom
Equipes AIDER et BuCo		
Bureau de la Coopération suisse au Tchad	Chargé de programme	Abdel Majeed
	Chargé de programme	Mahamat Guihini
	Directrice financière	Anna Jüstrich
	Vice-président du CA	Abdou Abderahman Souleiman
	Secrétaire Général Adjoint du CA	Mahamat Issa Hassaballah
	Secrétaire Exécutif	Zakaria Adoum Issa
	Responsable Genre	Khadidja Abdoulaye Frandjé
	Responsable du CPF	Sadick Mahamat
	Responsable Economie Rurale	Mahamat Ibrahim Djalal
	Responsable Santé	Mahamat Fadoul Hassan
AIDER	Gestionnaire	Mahamoud Youssouf Obi
	Assistante de gestion	Billy Nguéna
	Chauffeur	Khalil Issa
	Jardinier	Adoum Abbaye
	Jardinier	Ali Moussa
	Bouvier	Allamine Korom
	Membre de l'AG	Babalkher Daoud
	Autres organisations	
	Expert agro-pastoraliste	Ahmed Mohamed Nadif
	Chef de mission OPP	Alioune Ka
PROHYPÀ	Chef d'antenne	Mahamat Issa
	Responsable de programme	François Ouedraogo
	Superviseur Sécurité alimentaire	Chekavaou Yaou
Oxfam GB	Coordinateur régional humanitaire	Philippe Conraud
	Coordonnateur par intérim	Jean Jean Dunia
	Chef d'antenne de Moussoro	Belembaye Tongongar Bell
IRC	Coordinateur de terrain	Julien
FAO	Point focal communication	Gérard Guelmbaï
Autorités administratives et traditionnelles		
Secteur de l'Elevage	Chef de secteur	Abdou Abderahman Souleiman
Délégation régionale de l'éducation	Délégué régional	Mahamat Naal
Délégation régionale de l'ONDR	Délégué régional	Bakhit Hamat Daoud
Dél. régionale de l'environnement	Délégué régional	Mahamat Rozi Hamid
Délégation régionale sanitaire	Délégué régional	Dr Ahmed El hadji Idriss
Village d'Amsilep	Chef de village	-
Partenaires / Bénéficiaires		
Sous-préfecture de Chéddra	Producteur maraîcher	-
	Responsable du centre de santé	Djim Alayndezi
Village de Dar-es Salam	Membre du groupement féminin	-
	Marouf	
Village de Kawatchou	Secrétaire du COGES	Mahamat Tahir M. Oumar
	Membres du comité scolaire et maîtres communautaires	-
	Accoucheuse traditionnelle	Cherifa Ahmat Ali
	Producteur maraîcher	Issagha Chekh Moussa
Village d'Amsilep	Membres des 4 groupements féminins	-
	Auxiliaire vétérinaire (formé par PDR)	Mahamat Saleh Adoum
Village de Bouloungou	Productrice maraîchère	Kaltouma Adoum
	Président du comité scolaire	Moussa M. Abderahman
	Président du groupement de protection de l'environnement Kolatulu	Adoum Mahamat
Campement de Daoutassianga	Surveillant du comité scolaire	-
	Eleveur chargé de la gestion du puits	-
	Eleveuse	-
Moussoro	Femmes formées sur le foyer amélioré	-

Annexe 4 : Compléments d'analyse sur la définition des activités

a- Analyse de l'offre et de la demande de produits maraîchers

La formation et le suivi intègrent certes des conseils aux producteurs pour le choix des spéculations et des périodes de vente des fruits et légumes afin d'obtenir de meilleurs prix. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs bien compris qu'il fallait choisir chaque saison ses cultures en fonction de l'offre, c'est-à-dire éviter de produire ce que les autres maraîchers produisent. En revanche, l'analyse de la demande est très peu développée et AIDER n'a pas mis suffisamment de moyens en œuvre pour influer sur cette dernière. Ainsi certaines cultures ou variétés introduites sont-elles totalement nouvelles dans la zone et méconnues des consommateurs. Cela se traduit par des difficultés d'écoulement sur les marchés locaux et des productions qui pourrissent sur pied (cas du chou, de la roquette et des variétés violet foncé d'aubergine par exemple).

b- Approvisionnement en intrants et gestion post-récolte

En ce qui concerne les intrants et en particulier les semences, signalons que celles fournies par AIDER sont quasiment toutes des semences importées, achetées chez un distributeur de N'Djaména. En dehors des oignons et de certaines cucurbitacées, les semences maraîchères ne sont pas disponibles sur les marchés locaux du BEG. Si certains producteurs considèrent qu'ils pourront aisément faire venir des semences de N'Djaména, d'autres en revanche espèrent que les ONG continueront à les fournir. Il y aurait donc lieu de développer en parallèle des stratégies alternatives, par exemple en formant les producteurs sur la conservation des semences (cas des semences simples à produire telles que tomate, gombo ou maïs) ou en faisant de Chibou un centre de multiplication semencière (pour les semences plus complexes à obtenir telles que carotte et chou). En matière de stockage, et notamment celui des oignons (qui représentent actuellement la principale culture de rente de la zone), on constate un manque d'innovation à l'origine de pertes importantes. A Chibou, les oignons sont stockés à même le sol dans un grand bâtiment en dur (salle de réception), ce qui n'est ni optimal techniquement parlant ni reproductible en milieu paysan. Chez les producteurs rencontrés, les oignons sont stockés en vrac dans les habitations ou directement au champ, sans mesure de protection particulière si ce n'est un peu d'ombre. Pour la prochaine saison, AIDER devra mettre en place un système de recherche-action avec certains producteurs phares afin de tester et développer des techniques plus innovantes et adaptées de stockage des fruits et légumes.

c- Formation et mise en place des COSAN et COGES

L'implication des agents du District sanitaire est forte puisque ce sont eux qui décident du choix des centres de santé à cibler et qui conduisent la formation, avec l'appui logistique de AIDER. D'après nos discussions sur le terrain, le processus de désignation des membres des COSAN et COGES fut relativement clair et transparent pour la population.

d- Suivi et traitement de la malnutrition infantile

Les suppléments nutritionnels prêts à l'emploi, distribués par les acteurs humanitaires, sont adaptés pour l'urgence mais certainement pas durables dans le temps. Par ailleurs, le cadre logique indiquait que les accoucheuses traditionnelles (AT) étaient censées assurer un suivi nutritionnel des enfants de 0 à 5 ans. D'après le responsable du domaine Santé, ceci n'a plus lieu d'être car les COSAN sont chargés du repérage des enfants malnutris dans les villages, qui sont théoriquement référés au centre de santé le plus proche pour un dépistage plus précis, souvent réalisé avec l'appui des acteurs humanitaires.

e- ONG internationales actives dans les centres de santé

Les deux principales sont IRC et ACF. L'ONG IRC soutient 26 centres de santé dans le BEG ainsi que l'hôpital de Moussoro. Il s'agit d'un appui en matériel médical et en personnel qualifié (infirmiers et sages-femmes), tout en essayant de renforcer les capacités du personnel existant. Des stocks gratuits de médicaments sont fournis et sont réservés aux soins de certains publics cibles (enfants de moins de 5 ans par exemple). Ces stocks sont censés être gérés par les

responsables des centres de santé. ACF est également très présente dans les centres de santé de la région, notamment pour le dépistage et la prise en charge des enfants malnutris, mais aussi en termes d'appui matériel (construction de magasins et de latrines) et de mobilisation communautaire.

f- Construction d'infrastructures dans les écoles

Au total, 8 salles de classes devaient être construites mais ne le seront probablement qu'au dernier semestre. Cela pose un problème évident de *timing* : habituellement, les activités de construction ont lieu suffisamment tôt dans un projet pour pouvoir réaliser un suivi de la qualité des ouvrages (surtout lorsqu'il s'agit d'écoles) puis accompagner les communautés dans leur maintenance. En ce qui concerne l'assainissement, la construction de latrines séparées pour filles et garçons est un élément positif du programme, l'absence de latrines pouvant constituer un facteur de déscolarisation des filles. Toutefois, construire des latrines dans les écoles ne suffit pas à régler les problèmes d'assainissement qui s'y posent, encore faut-il que ces latrines soient appropriées, correctement utilisées et entretenues. En particulier, la question du nombre de latrines par rapport aux effectifs scolaires ne semble pas avoir été posée puisqu'il s'agit de construire deux latrines dans chaque école ciblée. Dans l'école de Kawatchou, on obtient ainsi une latrine pour 75 filles et une latrine pour 140 garçons, ce qui est assez faible par rapport aux standards minimums, même en situation d'urgence. Si l'ONG souhaite travailler sur l'assainissement dans les écoles, elle devra aussi inclure des messages de sensibilisations sur le lavage des mains et l'entretien des latrines et envisager avec les communautés des moyens concrets pour atteindre ces objectifs (présence de lave-main et de savon par exemple). Enfin, la construction de points d'eau dans les écoles, comme dans les centres de santé, n'a toujours pas fait l'objet d'un réel diagnostic pour optimiser le lieu de mise en place en tenant compte par exemple du nombre d'usagers et des autres points d'eaux disponibles. En outre, les comités (scolaires ou COGES) seront visiblement en charge de la maintenance de ces nouveaux ouvrages, mais aucune formation n'est prévue à cet effet. Ces deux éléments – diagnostic participatif et formation à la maintenance – doivent impérativement être inclus dans ce type d'activités.

Annexe 5 : Un jardin maraîcher pour financer l'école de Bouloungou

En 2011, le président du comité scolaire de l'école de Bouloungou a cédé à l'association de parents d'élèves une partie du bas-fond qu'il exploitait en maraîchage depuis plusieurs années. De son côté, AIDER a invité cette personne à la formation des producteurs de novembre 2011 puis a fourni, en février 2012, un accompagnement matériel (forage, motopompe, canaux, semences) destiné à la nouvelle parcelle de l'école. Conjugué aux ressources déjà disponibles au niveau du comité scolaire (un forage et une motopompe), cet appui a permis d'augmenter la surface cultivée (2,5 ha en tout), d'installer une clôture de haie-vive autour de la parcelle et de réaliser des ventes substantielles de fruits et légumes de contre-saison à Moussoro. Le montant de la caisse de l'école a ainsi été multiplié par trois en quelques mois, ce qui a facilité le paiement des maîtres communautaires mais aussi l'entretien des salles de classe. Au démarrage, une partie des coûts de production sur la parcelle de l'école, dont le carburant pour la motopompe, a été couvert par les cotisations des parents d'élèves. Peu à peu, les gains engrangés grâce aux récoltes permettent de couvrir ces coûts. Jusqu'à présent, les travaux sur la parcelle et notamment les tours d'irrigation sont assurés bénévolement par les 12 membres du comité scolaire. La question de leur rétribution n'a pas encore été discutée au sein du comité. La dynamique est toutefois très forte et les représentants du comité se disent prêts à racheter une autre motopompe si celles qu'ils ont actuellement cassent.

Annexe 6 : Compléments d'analyse sur l'adéquation de la réponse aux besoins

a- Les modalités d'appui aux maraîchers

Les principaux critères de sélection sont l'accès au foncier (avoir une parcelle dans un bas-fond) et l'existence d'une activité agricole en cours (avoir clôturé une parcelle pour démarrer un jardin maraîcher). Les modalités d'appui consistent à mettre à disposition des producteurs formés, de manière individuelle, les moyens de production et une partie des intrants nécessaires (mini-forage, canaux d'irrigation, motopompe, brouette, arrosoir, pulvérisateur et semences). Il est attendu du producteur bénéficiaire une participation financière à hauteur de 10% du montant total. D'après la dernière planification semestrielle, celui-ci s'élève à environ 660 000 FCFA par producteur, soit plus de 1 000 €.

b- La gestion de l'eau d'irrigation

En matière d'économie d'eau, la formation des maraîchers met l'accent sur les heures d'arrosage et l'utilisation d'un arrosoir pour les semis et les jeunes plants ; le système de canaux est privilégié pour les plants plus âgés et/ou après repiquage. Toutefois, en plus de leur coût de construction élevé (300 000 FCFA l'unité), les canaux mis en place dans le cadre du programme ne représentent pas une solution technique très adéquate : ils ne couvrent qu'une partie de la parcelle et ni leur extension ni leur réparation ne semblent à la portée des producteurs locaux d'un point de vue financier. On peut par ailleurs regretter qu'au moins un système simple de micro-irrigation (goutte-à-goutte) n'ait pas été testé, soit chez un producteur relais soit sur la ferme de Chibou.

c- La prévention contre les ravageurs des cultures

A Boulungou (vaste zone maraîchère), les destructions par les criquets représentent la principale contrainte des producteurs, qu'il s'agisse des cultures pluviales comme du maraîchage. Les producteurs locaux informeront généralement l'ONDR à Moussoro, mais leur personnel arrive souvent trop tard pour le traitement. En lien avec les services de l'agriculture, en particulier la Direction de la Protection des Végétaux et des Cultures (DPVC), il faudrait sans doute réfléchir à la pertinence et la faisabilité de former, dans chaque village, des personnes responsables de la prévention contre les ravageurs et de la pulvérisation d'insecticides s'ils s'avèrent nécessaires.

d- La lutte contre l'ensablement des bas-fonds et la désertification

Pour l'instant, les actions dans ce domaine sont principalement circonscrites à la distribution de pots en plastique souple pour produire les plants. Sur la ferme de Chibou, aucune expérimentation de brise-vents ou d'autres techniques de lutte contre l'ensablement n'a été lancée. Dans cette phase, le soutien aux auxiliaires d'environnement, formés et équipés par le PDR pour le curage des puits pastoraux, l'entretien des abords des puits ainsi que la sensibilisation des communautés sur la préservation des espèces ligneuses, n'a pas été poursuivi. Les pasteurs transhumants sont conscients de la problématique environnementale et certains sont demandeurs de semences d'arbres à usage multiple, moins facilement disponibles dans les zones au Nord du BEG. Pour favoriser leur implication, les essences choisies doivent évidemment présenter un intérêt fourrager pour leurs animaux.

e- Les besoins en appui matériel dans les écoles et les centres de santé

A Kawatchou, les membres du comité scolaire souhaitent un appui à la construction d'un magasin pour stocker les cantines scolaires et les manuels. Les salles de classe restent généralement surchargées, comme à Dar-es Salam où il n'y a que deux salles (construites par le PDR) pour 180 élèves. Moins de la moitié des 32 centres de santé de la région dispose d'un point

d'eau¹⁰, d'où la pertinence d'en aménager. Le matériel d'accouchement fait également défaut, quand bien même les AT assistent de plus en plus les accouchements dans les centres de santé.

f- L'autofinancement des comités scolaires et de santé

Dans les villages d'agropasteurs, AIDER devra faciliter la réPLICATION d'expériences similaires à celles de Bouloungou (cf. annexe 5). En milieu nomade, l'ONG devra favoriser l'émergence d'autres AGR, comme des petits commerces par exemple. Au niveau des centres de santé, l'ONG pourrait songer à tester le système des mutuelles d'épargne pour alimenter les caisses des COGES, permettant ainsi d'aller au-delà du simple recouvrement du coût des médicaments et de prendre en charge des dépenses de santé exceptionnelles telles que le transport d'urgence des malades vers l'hôpital, pour l'instant à la charge des familles. Cela nécessitera de définir les modalités avec quelques communautés pilotes, notamment en termes de montant et de période d'appel à cotisations (par exemple, juste après la récolte).

g- L'amélioration de la qualité de l'eau

Une quarantaine de puits pastoraux ont été chlorés au premier semestre. Le suivi post-chloration incluait la vérification du pH de l'eau (pour contrôler qu'il n'y ait pas surdosage) mais aucune mesure de la contamination bactériologique. Lors d'un atelier organisé par UNICEF, l'intervenant du service épidémiologique de la délégation régionale sanitaire a jugé la méthode inefficace à cause du débit important et de la vitesse de recharge de l'eau trop rapide dans les puits pastoraux. De plus, la présence d'argile dans l'eau faciliterait le dépôt du chlore au fond des puits, limitant ainsi son action. Par la suite, AIDER a décidé de changer de stratégie et de former les communautés pastorales sur le traitement direct de l'eau consommée en incorporant une dose d'une solution mère à base d'eau de javel. Comme souligné dans le chapitre 2.2.3, la durabilité de ce procédé est toutefois loin d'être acquise.

¹⁰ OCHA, septembre 2011. *Tchad, profil régional, Bande sahélienne*.

Annexe 7: Une union de 17 villages pour préserver les bas-fonds de l'ensablement

Dans la zone de Bouloungou, le groupement pour la protection de l'environnement, nommé Kolatulu (« l'Union ») regroupe 17 villages et plus d'une cinquantaine de membres. Le bureau est constitué de 17 membres dont 6 femmes. Le président, qui a bénéficié de formations (dont une visite d'échange au Burkina Faso) à l'époque du PDR, est devenu l'un des producteurs modèles de AIDER. Selon lui, l'objectif du groupement est de planter massivement des haies-vives et des brise-vents pour lutter contre la désertification et limiter l'ensablement des bas-fonds. Le groupement dispose de plusieurs pépinières des principales espèces (acacias, zizyphus, etc.), contenant chacune des milliers de plants. En 2009, le groupement a été capable d'envoyer 7000 plants à N'Djaména pour soutenir la semaine de l'arbre. En 2011, plus de 1400 arbres ont été plantés par les membres du groupement, qui travaillent en entraide et réalisent des opérations de plantations dans chaque village participant, à tour de rôle. Les arbres sont plantés sur les dunes qui jouxtent les bas-fonds, sur des parcelles de plusieurs hectares mises en défens. Les semences sont disponibles localement et la technique de production des plants est bien maîtrisée. Outre les attaques de criquets et le manque d'eau, rendant l'arrosage des plants nécessaire en fin de saison sèche, la principale difficulté du groupement réside dans le manque de moyens de déplacement, qui permettraient d'optimiser le transport des plants mais aussi de diffuser plus amplement les techniques de plantation auprès des autres villages.

Annexe 8 : Compléments d'analyse sur l'atteinte des objectifs et résultats

- Principaux résultats en Economie Rurale

Les principaux messages retenus par les maraîchers formés sont : les dates de semis et repiquage, la préparation du sol, la fabrication et l'utilisation de fumier, les traitements phytosanitaires et les périodes de vente des récoltes. De **nouvelles cultures** ont effectivement été introduites par les agriculteurs, comme la betterave et le chou. Les parcelles que nous avons pu observer sont relativement grandes (jusqu'à 2 ou 3 ha) et combinent un éventail impressionnant de cultures annuelles et parfois de jeunes arbres fruitiers. On constate par ailleurs un **accroissement de la surface cultivée** grâce à l'utilisation des motopompes. Dans certains villages et bas-fonds où le maraîchage était déjà pratiqué par de nombreuses familles (par exemple à Bouloungou, où l'on compte environ 150 producteurs), l'appui de AIDER a permis de développer les **cultures de contre-saison**, qui elles n'existaient quasiment pas avant. Tous les producteurs formés n'ont pas encore réussi à établir de haie-vive mais beaucoup y travaillent, en préparant des pépinières avec des essences telles que l'acacia Sénégal et le jujubier. Les risques de destruction liés à la divagation des animaux sont toutefois grands et il est **difficile** aux producteurs **de bien clôturer** leurs parcelles de haies mortes du fait des interdictions d'élagage. Il serait pertinent de proposer, en collaboration avec la Délégation de l'environnement, des rencontres entre les agents des eaux et forêts et les producteurs afin de rendre plus clairs et transparents le contenu des textes de loi.

La **ferme** de Chibou joue un **rôle pilote dans le choix des cultures**, en essayant d'entraîner les producteurs vers de nouvelles cultures de rente (oignon la saison dernière, ail cette année, pomme de terre la saison prochaine). Sur 16 ha disponibles de bas-fond, la moitié est cultivée. Outre l'oignon, avec plus de 4 tonnes encore stockées, les principales productions sont le citron (plus de 70 kg, vendus à Moussoro), l'ail et dans une moindre mesure, l'aubergine (qui connaît toutefois un problème de débouchés). Il existe une petite haie-vive de démonstration dans le jardin maraîcher mais globalement, la mise en place d'une **haie-vive** autour du domaine s'avère être un **échec** en raison des destructions par les chameaux qui pâturent et de l'immensité de la surface à couvrir (55 ha). Ce sont donc des clôtures grillagées qui protègent les parcelles cultivées dans le bas-fond, ce qui pose un problème évident de reproductibilité en milieu paysan. De plus, une nouvelle parcelle a été clôturée en 2011 mais au mauvais endroit (sol pauvre) de l'avis même du nouveau responsable de la ferme. On peut également déplorer une **gestion assez maladroite de la ferme animale** jusqu'à l'arrivée du responsable du centre en octobre 2011 : de nombreux animaux étaient vieux, malades ou improductifs ; certains choix techniques étaient très peu judicieux (présence de 7 taureaux par exemple) ; peu d'innovations ont été introduites dans le système d'élevage pratiqué. Alors que l'intensification des cultures fourragères était inscrite comme un objectif à atteindre dans le premier rapport annuel, il n'y a pas eu d'action concrète en ce sens. Il serait sans doute pertinent d'accroître les surfaces cultivées en siratro et poids d'angole mais aussi de développer la culture de luzerne. Enfin, l'**absence de compte d'exploitation réel** pour 2011-2012 ne permet pas d'analyser la rentabilité des différents systèmes de culture et d'élevage sur la ferme, ce à quoi il faudra remédier en formant le responsable du centre.

Il nous est difficile d'apprécier les résultats concernant la formation des **auxiliaires d'élevage** (AE) car nous n'avons pu en rencontrer aucun. Nos discussions avec d'anciens AE d'Amsilep, formés au temps du PDR, indiquent que ces derniers restent en contact avec AIDER mais ne bénéficient d'aucun suivi de la part du personnel du Secteur de l'Elevage. Il leur arrive de connaître des problèmes de rupture de stock de produits vétérinaires et le renouvellement de leur matériel n'est pas toujours facile. Pour surmonter ces difficultés, les trois AE de la zone d'Amsilep songent à se regrouper. Dans le premier rapport annuel de AIDER, l'absence de pharmacie vétérinaire dans la région est, à juste titre, mentionnée comme une contrainte au renouvellement des stocks de médicaments des AE. Une réflexion est en cours pour inciter les AE à se structurer en réseau et à mutualiser leur approvisionnement, mais il n'y a pas encore de résultat concret en ce sens. Une autre piste à explorer serait sans doute la mise en place d'un

système d'alerte épidémiologique grâce à l'utilisation des téléphones portables (assez répandus parmi les AE).

Les principales autres réalisations en ER sont les formations sur le **séchage de la viande** et les techniques de construction et d'utilisation de **foyers améliorés en banco**, ciblant toutes deux des femmes. Dans la première, l'accent a été mis sur une meilleure hygiène (lavage des mains et des ustensiles), d'après nos discussions avec les participantes. Concernant les foyers améliorés, nous avons pu constater leur utilisation effective par certaines des femmes formées. D'après les bénéficiaires d'Amsilep, d'autres familles du village ont également adopté ces foyers ; des femmes sont même venues de villages alentours pour apprendre la technique. A Moussoro, sur les 15 femmes formées, deux sont des potières et continuent à fabriquer des foyers, mais uniquement sur commande ; si une partie des femmes ont véritablement adopté la technique, la diffusion reste, dans l'ensemble, relativement modeste, l'argile de bonne qualité étant très difficile à trouver à Moussoro.

Enfin, la **formation des leaders locaux sur la protection de l'environnement**, planifiée dans les documents de projet, n'a pas encore eu lieu et les modalités concrètes de cette formation n'ont pas encore été arrêtées par l'équipe.

- Principaux résultats en Education

La **formation intensive des maîtres communautaires**, d'une durée de 45 jours, venait de débuter au moment de cette évaluation. Les maîtres sont répartis en trois niveaux et suivant leur langue principale (Arabe ou Français). Compte tenu du nombre suffisant de salles (10) et de formateurs (8, auxquels il faut ajouter 2 superviseurs), les groupes d'apprentissage sont constitués de 6 à 12 personnes environ. D'après nos observations, les méthodes de formation sont plus ou moins participatives suivant les formateurs, certains essayant de mettre l'accent sur la didactique en fournissant des outils aux apprenants. La proportion de femmes tend à baisser au fur et à mesure du niveau d'avancement et leur présence est moindre dans les classes arabophones. La préparation logistique de cette formation, dans l'ensemble satisfaisante, pourrait être améliorée en prévoyant davantage de chaises et de tables pour les apprenants. La **formation des néophytes**, qui dure 6 mois, était en cours d'achèvement lors de notre passage. Nous avons observé la présence de 8 apprenants sur les 13 enregistrés, dont une seule femme. Un des apprenants était extrêmement jeune, laissant suggérer que la sélection des participants devrait prendre en compte ce critère, avec un âge minimum requis. Compte tenu du manque de moyens logistiques, il n'est possible d'organiser un **suivi pédagogique** pour tous les enseignants formés. Dans l'école de Kawatchou par exemple, il n'y a eu aucun suivi des enseignants par le personnel de l'inspection de l'éducation au cours de l'année scolaire 2011-2012. Sur cinq maîtres communautaires, seulement deux ont reçu une visite de la part de conseillers de l'IPAENF.

D'après les bénéficiaires rencontrés, la **formation de renforcement des capacités des comités scolaires** a été centrée sur la sensibilisation des parents sur la scolarisation de leurs enfants ainsi que la bonne gestion des ressources financières. A Kawatchou, des changements sont déjà observés par les membres du comité suite à la formation : plus grande régularité des enseignants et des élèves à l'école, meilleure prise en charge des coûts par les parents d'élèves. En raison d'une situation économique difficile pour l'ensemble de la population en 2011, les maîtres communautaires de Kawatchou n'ont cependant été payés qu'à hauteur de 75% du salaire prévu durant l'année scolaire 2011-2012. On ne peut toutefois pas généraliser ce genre de constat à l'échelle du programme en l'absence de données sur les taux de scolarisation, de présence des élèves et de recouvrement des coûts dans les écoles soutenues par AIDER (cf. partie 2.3). Mesurer le taux de scolarisation supposerait en outre de disposer d'un recensement exhaustif des enfants en âge d'être scolarisé dans les villages ciblés.

Concernant l'**appui matériel aux écoles**, des fournitures scolaires (craies, cahiers, etc.) ont été distribuées par AIDER, mais les résultats de l'ONG sont moins tangibles en matière d'amélioration des supports pédagogiques et du matériel didactique. On constate notamment un retard dans la finalisation et l'impression des livrets scolaires, lié en partie à un décaissement

tardif des fonds par la DDC au 3^{ème} semestre. Les devis ont été réalisés auprès des imprimeries à N'Djaména et l'équipe pense que ces livrets seront disponibles pour la prochaine année scolaire. Pour la construction des salles de classes, les devis sont réalisés et 8 écoles ont été sélectionnées ; les travaux sont supposés démarrer en septembre si le budget semestriel est approuvé par la DDC. Les 8 latrines prévues dans la planification semestrielle ont quant à elles été construites dans 4 écoles, par des maçons locaux. Il s'agit d'un design assez basique avec murs en briques, toit en tôle et latrine à fosse simple. Enfin, la distribution de plants (acacias principalement) dans les écoles, afin de réaliser des clôtures et dans un souci de lutte contre l'ensablement, présente des résultats mitigés en raison du manque d'eau d'arrosage.

Suite à la formation, au temps du PDR, d'un cadre du ministère de l'éducation sur la **méthode REFLECT**¹¹, celui-ci a été contracté par AIDER en juillet 2011 pour former à son tour 14 autres personnes dont 8 animateurs de centres d'alphabétisation de la région, 4 chefs de secteurs de l'alphabétisation, l'inspecteur pédagogique de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle (IPAENF) et un formateur de AIDER (qui a quitté son poste depuis). Même si l'on peut regretter la présence de deux femmes seulement parmi les 14 participants, l'organisation de cette formation constitue un pas très important pour faire évoluer les méthodes d'éducation des adultes. Un suivi des centres d'alphabétisation concernés a été effectué par l'inspecteur pédagogique, mais n'a malheureusement pas donné lieu à un rapport qui répertorie les principales leçons. A ce jour, la vulgarisation de la méthode dans les autres centres de la région est au point mort, faute de financement.

- Principaux résultats en Santé

Suite à la mise en place des comités de santé (COSAN) dans 18 centres de santé, la **formation des membres des COGES** a permis de clarifier leurs principales tâches (médiation entre le responsable du centre de santé et la population, gestion de la pharmacie, sensibilisation sur la fréquentation du centre de santé, la CPN, les vaccinations et les maladies fréquentes). Les membres du COGES de Kawatchou estiment ainsi que l'appui de AIDER a favorisé une plus grande transparence dans la gestion de leur centre de santé : par exemple, tous savent maintenant faire la différence entre les médicaments gratuits pour certains publics cibles (médicaments qui sont fournis par des ONG humanitaires) et ceux qui sont payants ; chaque semaine, le secrétaire du COGES remet les liquidités à la trésorerie ; une réunion a lieu chaque quinzaine sinon chaque mois pour contrôler la caisse et décider des allocations. Le fait d'avoir choisi d'inclure les responsables de centre de santé dans les COGES en tant que conseillers favorise grandement l'articulation entre ces agents de l'Etat et les représentants de la population locale. A Amsilep, un organigramme a même été conçu pour clarifier les liens fonctionnels entre le personnel du centre et les membres du COGES.

En terme d'**appui matériel aux centres de santé**, trois centres ont été « aménagés » : si les objectifs initiaux de AIDER étaient plus conséquents, il s'agit ici en fait de la réparation des chapes et de travaux de réfection des peintures dans deux centres, et de la donation de portes et fenêtres dans un troisième centre.

La période de février 2011 à juin 2012 a vu la formation de 20 nouvelles **accoucheuses traditionnelles** (AT) et le recyclage de 30 autres. Dans certaines zones, comme à Chéddra, seule la phase de sélection des AT a été conduite. Comme en témoigne notre discussion avec une AT de Kawatchou, les principaux messages de ces formations semblent avoir bien été retenus par les AT : CPN à partir du 3^{ème} mois, alimentation de la femme enceinte, identification des grossesses à risque, prévention de la fistule et référencement à l'hôpital, prévention de la transmission des IST lors des accouchements, préparation de solutions de réhydratation pour les nourrissons souffrant de diarrhée. Les AT entretiennent généralement une communication régulière avec les responsables des centres de santé à qui elles transmettent les données sur les accouchements

¹¹ Approche de l'apprentissage et du changement social née de la fusion entre la philosophie politique de l'éducateur brésilien Paulo Freire et les outils de la Méthode Active de Recherche Participative (MARp).

pratiqués. En revanche, toutes les AT formées n'ont pas bénéficié d'un suivi technique par les formatrices du district sanitaire.

L'appui financier et logistique de AIDER à la mise en place d'une **stratégie mobile et avancée** (SMA) de santé pour les populations nomades et transhumantes constitue l'une des réalisations importantes du volet Santé. La SMA inclut des vaccinations ainsi que des consultations curatives, prénatales et préventives des enfants. Cette dernière a permis le référencement d'enfants malnutris. En revanche, les rapports de mission des autorités sanitaires impliquées indiquent un manque de médicaments pour pouvoir effectivement traiter les malades.

Comme nous l'avons en 2.1.3, l'activité de **chloration** des puits pastoraux a été remplacée en cours de programme par des formations sur la préparation de solutions mères de chlore **pour traiter l'eau de consommation** et améliorer sa qualité. Celle-ci s'est faite dans 28 campements, avec toutes les personnes présentes et aurait ainsi touché 1500 personnes environ. Grâce à une démonstration pratique lors de la formation, le protocole semble avoir été bien retenu par les participants.

La vente subventionnée de **moustiquaires** n'a pas encore eu lieu et sera vraisemblablement remplacée par des distributions directes compte tenu des modalités d'action des autres acteurs (l'UNICEF fournit des stocks gratuits aux centres de santé).

En ce qui concerne les résultats des **actions de sensibilisation** (mariage précoce, fistule, malnutrition, etc.), AIDER n'a pas mis en place d'enquêtes pour mesurer l'acquisition de connaissances par les participants et les changements de comportement ou de pratique qui s'en suivent (cf. chapitre 2.3.2).

Enfin, d'après le rapport d'activité du 2^{ème} semestre, il était prévu de former une dizaine de **tradipraticiens** de la région. Cette formation n'a pas encore eu lieu mais une personne ressource a été identifiée comme formateur.

- Principaux résultats en Genre

La formation des femmes sur la **dynamique de groupe** a permis de présenter les critères de sélection des membres du bureau au sein d'un groupement et d'expliciter les rôles et tâches de ces dernières. Il est encore trop tôt pour juger de l'effet de cette formation, mais nos observations sur le terrain témoignent d'un niveau encore faible de structuration et d'appropriation des groupements par leurs membres. La FAO fournit également un appui organisationnel aux groupements féminins de la région. Il y aurait donc lieu de se coordonner pour optimiser les résultats.

Boîte 1. A Amsilep, des groupements féminins qui commencent tout juste à s'organiser

A Amsilep, près d'une quarantaine de femmes se répartissent dans quatre groupements, dont la taille varie de 8 à 18 membres. L'un de ces groupements est relativement jeune (créé fin 2011) ; les autres étaient peu dynamiques jusqu'à présent. La principale activité autour de laquelle ces femmes se regroupent est le maraîchage, avec le soutien de la FAO. Chacune cultive sa propre parcelle, le travail se fait en partie en entraide et les récoltes sont mises en commun. La formation d'une semaine réalisée sur place par la responsable Genre de AIDER, en mai 2012, comportait trois modules : la dynamique de groupe, la transformation de la viande, les techniques de construction et d'utilisation de foyers améliorés. Suite à la formation, une caisse a été mise en place et une réunion a eu lieu pour harmoniser les actions des 4 groupements au sein d'une union. Cependant, les buts de l'union ne sont pas encore très clairs.

Les dotations matérielles aux groupements féminins n'ont quant à elles pas encore été réalisées. L'équipe envisage de fournir des moulins. Sur le terrain, nous avons constaté une demande pour des magasins de stockage des produits maraîchers (Amsilep) ou des forages pour l'irrigation (Dar-es Salam, cf. chapitre 2.2.2).

Annexe 9 : Compléments d'analyse sur la participation des populations et la durabilité des actions

a- *L'appropriation du programme par les populations*

Suite à la formation des COGES, le secrétaire du COGES de Kawatchou a élaboré une fiche de suivi des entrées et sorties d'argent, une initiative qu'AIDER devra s'efforcer de répliquer auprès des autres COGES. Il faut souligner dans le cas du COGES de Kawatchou un grand sens de l'appropriation du centre de santé par la communauté et ses représentants : comme le souligne l'un deux, « *la pharmacie et les centre de santé n'appartiennent ni à l'Etat ni à l'infirmier responsable du centre de santé mais à la population locale* ».

En éducation, les visites d'échanges entre les comités scolaires ont permis aux participants de partager des pratiques et des réalisations concrètes : mur de clôture de l'école, plantation d'arbres, fabrication de nattes pour les salles de classe, etc. Certains membres des comités ont également pris conscience de la nécessité de réaliser des campagnes de sensibilisation dans tous les villages alentours, et pas seulement celui où l'école est implantée, afin de garantir un meilleur taux de fréquentation. Malgré ces bons résultats, il n'y a pas d'autre visite d'échange prévue au dernier semestre, faute de budget.

b- *La restitution des formations techniques aux autres producteurs / productrices*

Compte tenu du nombre restreint de producteurs et productrices formés chaque année, l'effet d'entraînement sur les autres agriculteurs représente l'un des piliers de l'approche de développement promue en ER : il n'y aura d'impact réel des formations et de l'appui aux producteurs que si d'autres sont entraînés. Dans les faits, la **restitution des formations** aux autres producteurs se fait **de manière assez informelle**, certains producteurs formés se contentant de répondre aux questions qu'on leur pose. Il ne suffit pas de sélectionner des personnes capables de diffuser les connaissances, encore faut-il les équiper d'outils et de méthodes leur permettant de devenir à leur tour de véritables formateurs in situ. Lorsque les restitutions sont formalisées sous la forme de réunions et suivies de visites régulièrement organisées sur la parcelle de la personne formée, l'effet d'entraînement est souvent plus fort. C'est ce que l'on constate dans le village de Boulungou, où la formation d'une femme a par exemple débouché sur la création d'un groupement féminin maraîcher, à présent soutenu par la FAO, ainsi qu'un début de réPLICATION (préparation du terrain et d'une clôture) par 15 autres femmes, de manière individuelle.

c- *Le ciblage des bénéficiaires de l'appui maraîcher*

On est par exemple étonné de constater qu'AIDER puisse fournir deux forages, deux motopompes, deux canaux et deux kits de semences maraîchères à une même famille comme ce fut le cas avec ce producteur de Chéddra que nous avons rencontré et dont l'une des deux épouses a également bénéficié de l'appui matériel de l'ONG. A Kawatchou, le producteur formé en 2011 est un ancien étudiant (*talib*) au service du cheikh du village, qui possède une large partie du bas-fond. Déjà bénéficiaire d'un puits au temps du PDR, le cheikh a maintenu reçu un nouveau forage et une motopompe, sur la même parcelle. La diffusion aux autres familles est restée limitée jusqu'à présent puisqu'il n'y a aucun autre jardin dans le bas-fond. Notre entretien avec le producteur montre qu'il est capable de mettre en œuvre les techniques apprises lors de la formation mais beaucoup moins de les expliquer à d'autres. Il n'a d'ailleurs pas organisé de restitution après la formation.

d- *La réplicabilité et la diffusion des nouvelles techniques ou pratiques*

Comme déjà mentionné, l'absence d'argile de qualité ainsi que l'appartenance à certaines catégories sociales ont fortement limité la possibilité de diffusion de la technique du foyer amélioré à Moussoro. A ce sujet, on peut également regretter que l'ONG n'utilise pas ces foyers lors des formations qu'elle organise au centre de Chibou ou au bureau de Moussoro, ce qui serait l'occasion de sensibiliser davantage de personnes encore.

En ce qui concerne la chloration de l'eau de consommation, AIDER ne dispose pas vraiment d'outil pour suivre les résultats au niveau des familles ciblées, mais sans surprise le problème du rachat de la bouteille d'eau de javel se pose quand celle qui a été fournie par l'ONG est terminée. La bouteille de 250 ml de javel coûte 500 FCFA ; elle permet de préparer un litre de solution mère, qui doit cependant être utilisée au plus tard jusqu'à une semaine après. Comme nous l'avons vu à Daoutassianga, ce n'est pas toujours le coût mais aussi la distance à parcourir jusqu'au marché qui représente un goulot d'étranglement, surtout pour les familles de pasteurs nomades et transhumants, qui étaient les principales populations ciblées. Les résultats semblent meilleurs dans les communautés sédentaires agropastorales, sans doute en raison de la proximité de Moussoro. A Kawatchou par exemple, environ deux tiers des villageois utiliseraient le traitement de l'eau de consommation par chloration d'après nos discussions dans ce village.

Annexe 10 : Le jardin maraîcher du groupement Marouf, une initiative à soutenir absolument

Créé en 2007, le groupement Marouf regroupe près d'une quarantaine de femmes du village de Dar-es Salam, situé entre Moussoro et Chéddra. Appuyé en maraîchage à l'époque du PDR, ce groupement a poursuivi cette activité jusqu'à nos jours mais doit faire face à d'importantes contraintes pour l'arrosage du jardin collectif : mal nourris à cause du manque de fourrage et vite épuisés, les animaux de traction (ânes et chevaux) ne suffisent pas pour exhaure l'eau du puits. Sous l'impulsion d'une AT, qui est la principale interlocutrice de AIDER dans ce village, ces femmes ont investi du temps et plus de 200 000 FCFA pour nettoyer, labourer et clôturer une vaste parcelle de bas-fonds d'au moins 5 ha. Les femmes du groupement ont bien retenu qu'il fallait d'abord clôturer une parcelle avant de pouvoir bénéficier de l'appui matériel de l'ONG. Elles attendent à présent l'appui d'AIDER pour réaliser un forage et leur permettre de mettre en valeur cette parcelle. A côté des activités de maraîchage, le groupement tire ses revenus de la commercialisation de denrées alimentaires et d'un élevage de poules. Pour ses rencontres, le groupement disposait d'un petit bâtiment en dur qui a été depuis reconverti en centre de santé et est également utilisé comme salle de classe d'appoint.

Compte tenu de la profondeur de la nappe phréatique dans cette zone et de la taille de la parcelle, l'investissement serait trop coûteux (plus de 600,000 FCFA) et dépasserait le budget disponible pour cette activité et la ligne correspondante (dotation en outillage des groupements féminins). Néanmoins, ne pas soutenir ce type d'initiative créerait une formidable frustration au niveau du groupement et conduirait à une perte de crédibilité de l'ONG dans ce village. La soutenir, au contraire, constituerait un formidable tremplin pour d'autres activités avec ce groupement et une expérience à répliquer ailleurs si elle est fructueuse. Par la suite, l'ONG pourrait également soutenir les autres activités du groupement, et notamment l'élevage de volailles. Enfin, une autre piste de projet pilote à explorer serait l'alphabétisation de ces femmes, qui se fait pour l'instant uniquement par le biais de l'école coranique, mais qui pourrait être davantage développé et en partie financé par les activités économiques du groupement.

Annexe 11 : Compléments d'analyse sur les modalités de suivi-évaluation

a- Les indicateurs du cadre logique

La plupart des indicateurs d'impact du cadre logique sont mal choisis et les valeurs cibles correspondantes sont mal formulées (par exemple : *augmentation du taux d'accouchement à 50%*). Les indicateurs d'activités (ex : *nombre d'équipements mis à la disposition des producteurs*) sont mélangés avec les indicateurs de résultats (ex : *nombre de producteurs ayant augmenté leur rendement*), ce qui ne facilite pas la lecture du cadre logique ni la compréhension par les équipes des données qu'elles doivent collecter. Quand elles existent (ce qui n'est pas toujours le cas), les valeurs « baseline » et cible ne coïncident pas toujours avec l'indicateur correspondant. Par exemple, en 1.2., l'indicateur est le *nombre des membres des groupements formés sur la protection de l'environnement* alors que la valeur cible est : *100% des membres des groupements formés soutiennent la protection de l'environnement*. Enfin, les sources de vérification des indicateurs sont souvent trop vagues ou peu pertinentes. Par exemple, on mentionne le « rapport des enquêtes et sondages » sans préciser lesquels.

b- Les fiches de collecte de données élaborées suite à la formation par AFC

Dans le domaine Santé, deux fiches ont ainsi été préparées : une pour le suivi des AT, l'autre pour celui des COGES. AIDER souhaite de plus obtenir une copie du rapport mensuel d'activité (RMA), format utilisé par les responsables des centres de santé pour transférer les données de leurs zones de responsabilité respectives à la délégation régionale sanitaire du BEG. En Education, une seule fiche a été préparée, pour le suivi des écoles partenaires, mais les informations à collecter ne sont pas claires et la fiche devra être améliorée et testée avant d'être adoptée. En ER, deux fiches ont été préparées, l'une pour suivre les maraîchers, l'autre pour les auxiliaires d'élevage.

c- Exemples d'activités pour lesquelles les outils de suivi-évaluation font défaut

En ER, il n'y a aucun suivi des rendements chez les producteurs formés. Dans le domaine Education, les taux de fréquentation des écoles sont basés sur les chiffres de la Délégation régionale de l'éducation mais ne reflètent pas la situation spécifique des écoles partenaires de l'AIDER. De même, les indicateurs d'impact que sont la prise en charge effective des maîtres communautaires et l'assiduité des élèves ne sont pas suivis de manière rigoureuse. Suite à la construction de latrines dans les écoles, AIDER n'a pas réalisé de suivi de leur utilisation ni de leur entretien. Avant de répliquer dans d'autres écoles, il sera nécessaire d'évaluer par une enquête auprès des enfants scolarisés le niveau d'utilisation des latrines et éventuellement d'identifier les raisons qui expliquent la non-utilisation. Le traitement de l'eau par le chlore n'a pas non plus donné lieu à une enquête de ménages pour vérifier le respect du protocole, les changements de pratique éventuels suite à la formation et les contraintes rencontrées (approvisionnement en eau de javel par exemple).

d- Des thèmes d'intervention sur lesquels il faudra tirer des leçons

Il y a au Tchad relativement peu d'expériences en cours d'**éducation en milieu nomade**. Il est donc essentiel que tous les projets actuels d'éducation des populations pastorales nomades ou transhumantes soient soumis à une évaluation détaillé pour en apprendre les leçons. Dans le cadre du mandat signé avec le PROHYPA, AIDER va bientôt distribuer des tentes pour faciliter la mobilité des écoles pendant les périodes où les pasteurs se déplacent à la recherche de pâturages (d'avril à octobre). Une contrainte que l'on peut d'ores et déjà envisager réside dans le fait que les familles pastorales se dispersent à différents endroits et se regroupent rarement à ces périodes. Toujours est-il qu'AIDER devra tirer les leçons de cette expérience pour identifier sa pertinence et sa réplicabilité.

La FAO a mené en 2011-2012 un vaste projet d'**appui maraîcher**, avec un total de 100 mini-forages construits. Une évaluation de cette première phase est prévue et il serait fort intéressant pour AIDER de se procurer la méthodologie utilisée et/ou de discuter avec la FAO de la possibilité d'une analyse conjointe des actions menées dans ce secteur, qui sont très similaires.

Annexe 12 : Exemple d'enquête CAP

Extrait du questionnaire d'une enquête CAP menée en Côte d'Ivoire dans le secteur EHA (source : Croix Rouge française et Croix Rouge de Côte d'Ivoire, janvier 2012)

1. Quelle est la principale source d'eau de boisson pour les membres du ménage ?

- | | | |
|---|----------------------------------|----------------------------|
| 1 Eau du robinet à domicile | 2 Eau du robinet dans la cour | |
| 3 Borne fontaine | 4 Pompe à main | 5 Puits protégé (amélioré) |
| 6 Puits non-protégé | 7 Source protégée (aménagée) | |
| 8 Source non protégée | 9 Récupération des eaux de pluie | |
| 10 Eau en bouteille | 11 Revendeur d'eau | 12 Camion citerne |
| 13 Eau de surface (marigot, rivière, lac, marre, canaux etc.) | | 14 Autre (spécifier) |

Ibis. Quelle est la principale source d'eau utilisée par les membres du ménage pour les autres besoins comme se laver ou cuisiner?

- | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| 1 Eau du robinet à domicile (>> Q5) | 2 Eau du robinet dans la cour (>> Q5) | | |
| 3 Borne fontaine | 4 Pompe à main | 5 Puits protégé (amélioré) | 6 Puits non-protégé |
| 7 Source protégée (aménagée) | 8 Source non protégée | 9 Récupération des eaux de pluie | |
| 10 Eau en bouteille | 11 Revendeur d'eau | 12 Camion citerne | 13 Eau de surface (marigot, rivière, lac, marre, canaux etc.) |
| | 14 Autre (spécifier) | | |

2. Combien de temps cela prend pour y aller, collecter l'eau et revenir ?

- 1 Nombre de minutes : 2 Eau à la maison (>> Q4) 3 NSP

3. En règle générale, qui à la charge d'aller chercher l'eau du ménage ?

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|-------|
| 1 Femme adulte | 2 Homme adulte | |
| 3 Jeune fille (moins de 15 ans) | 4 Jeune garçon (moins de 15 ans) | 5 NSP |

4. Comment est stockée l'eau potable dans la maison, puis-je voir?

OBSERVER

- | | |
|--|--|
| 1 Pas de stockage (robinet dans la maison ou autre) | |
| 2 L'eau est collectée directement du robinet, stockée dans un récipient fermé et équipé d'un robinet | |
| 3 L'eau est stockée dans un récipient ouvert, mais l'eau n'est pas en contact avec les mains lorsqu'il est utilisé | |
| 4 L'eau est stockée dans un récipient ouvert, entre en contact avec les mains lorsqu'il est utilisé | |

5. Traitez-vous votre eau de quelque manière que ce soit pour la rendre potable ?

- 1 Oui 2 Non (>>Q7) 3 NSP (>>Q7)

6. Quelles méthodes appliquez-vous pour la rendre potable ?

Noter toutes les méthodes citées

- | | | |
|-----------------------------|---|---------------------|
| 1 Fait bouillir | 2 Ajoute de l'eau de Javel / du Chlore | |
| 3 Filtre à travers un tissu | 4 Utilise un filtre à eau (céramique, sable, composite) | |
| 5 Par désinfection solaire | 6 Laisse sédimenter | 7 Autre (spécifier) |
| 8 NSP | | |

Demander une démonstration pour observation directe:

1 confirmé

2 non confirmé

7. Indiquer la consommation quotidienne totale d'eau dans le ménage par personne et par jour (potable + usage domestique), en litres.

V / jour = _____ L

Si les gens ne peuvent pas répondre avec précision, et si des récipients sont utilisés pour chercher de l'eau, poser les deux questions suivantes :

- *Quel est le volume des récipients utilisés pour recueillir l'eau, en litres? _____ L*
- *Combien de fois par jour allez vous chercher de l'eau au point d'eau? _____*

Puis calculer le volume total en multipliant les deux chiffres

Annexe 13 : Compléments d'analyse sur la stratégie et les perspectives de AIDER

a- *Le mandat avec le PROHYPAs*

Financé par le FIDA, le PROHYPAs couvre 5 régions administratives dont le Bahr el Gazel. La phase actuelle, qui s'étend jusqu'à mars 2014, vise à l'amélioration des infrastructures hydrauliques en milieu pastoral (essentiellement la construction ou la réhabilitation de puits mais aussi l'aménagement de quelques mares). Outre ce volet de réalisation des ouvrages et celui d'appui à la gestion des ressources pastorales qui l'accompagne, le PROHYPAs comprend un ensemble de « mesures communautaires » qui visent à renforcer les capacités locales notamment dans les domaines de la santé humaine et animale, l'eau potable, l'éducation et la diversification des produits de l'élevage. C'est dans le cadre de ce dernier volet que l'AIDER est mandaté. Il s'agit d'assurer la formation d'auxiliaires d'élevage, de maîtres communautaires ainsi que des formations thématiques comme la transformation des produits animaux ou la mise en place de pépinières pour la reforestation autour des points d'eau. Les autres thèmes restent à déterminer en fonction des demandes au niveau des communautés cibles. Sur chaque site sélectionné, des comités de gestion sont mis en place, comprenant différentes commissions dont une consacrée à la préservation de l'environnement.

b- *Les collaborations avec MDM et IRC*

La collaboration avec MDM, dont l'antenne est basée à Mao, a débuté en 2010 dans le cadre d'un mandat portant sur des actions de sensibilisation sur la fistule obstétricale et la santé maternelle. Elle s'est poursuivie en 2011-2012 sous la forme d'échanges d'information afin notamment de faciliter l'identification des femmes atteintes de fistule. Présentes à Moussoro depuis la fin 2010, les équipes de IRC travaillent essentiellement dans le domaine de la santé, appuyant les différents centres de santé de la région ainsi que l'hôpital de Moussoro (cf. annexe 4e). La collaboration avec AIDER, encore informelle, concerne l'échange d'informations pour la formation de relais communautaires sur différents thèmes de santé préventive, par exemple les maladies hydriques. Malgré une stratégie qui reste pour l'instant axée sur l'urgence, IRC n'exclut pas de travailler en partenariat avec AIDER, notamment dans la zone de Salal où l'ONG internationale dispose d'une clinique mobile. IRC cherche par ailleurs à développer des activités dans le domaine de l'éducation en milieu nomade. Parmi les autres priorités de la 3^{ème} phase du programme financé par ECHO, qui doit démarrer en juillet, les responsables de l'ONG citent des actions de lutte contre la malnutrition aigüe dans 6 centres de santé, en s'appuyant notamment sur les AT. D'autres activités telles que la surveillance épidémiologique, l'appui aux campagnes de vaccination et l'amélioration des infrastructures et des équipements des centres de santé, devraient également se poursuivre. Autant de domaines dans lesquels AIDER est impliquée, certes à des degrés divers, et qui devraient faire l'objet, au minimum, d'une bonne coordination entre les deux acteurs.

c- *La collaboration avec Oxfam GB*

Les programmes actuels d'Oxfam GB au Tchad se focalisent uniquement sur la région du BEG. Ils comprennent un volet « urgence », en réponse à la sécheresse de 2011, avec des activités dans le domaine de la sécurité alimentaire, de la santé et de l'EHA. Le deuxième volet, qui porte sur la résilience des populations, inclut la distribution de semences agricoles, le restockage de bétail, des actions en faveur de la reforestation, l'organisation de groupements féminins pour la transformation des produits de l'élevage, la réhabilitation de puits pastoraux et de pompes à motricité humaine. Présente depuis 2010 à Moussoro, Oxfam a d'ores et déjà inscrit dans sa stratégie le **transfert progressif des activités de terrain à un partenaire local**. En 2011, la collaboration avec AIDER a consisté à consulter ce partenaire pour élaborer les projets et à lui confier l'organisation d'une formation d'auxiliaires d'élevage. Les responsables de l'ONG internationale reconnaissent d'ailleurs que l'association locale dispose d'un certain nombre d'informations et d'une connaissance du contexte que les autres acteurs n'ont pas. Si le protocole

d'accord entre Oxfam GB et AIDER n'était pas encore signé début juillet 2012, les discussions sont en très bonne voie. Oxfam a réalisé une évaluation du futur partenaire à la fois sur les plans techniques et de la gestion administrative et financière. Les résultats sont globalement positifs. Au niveau technique, les principales faiblesses identifiées sont le manque d'expertise dans le secteur EHA et une trop faible prise en compte des cultures pluviales pour le renforcement des capacités de résilience des populations. Pour mieux correspondre aux standards d'Oxfam GB, certaines procédures financières et logistiques devront de plus être ajustées. Aussi cette évaluation a-t-elle donné lieu à l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités d'AIDER d'ici à la fin 2012. Oxfam a également décidé de confier une grande partie des activités du volet « résilience » à AIDER, notamment les formations et les activités de suivi dans les domaines que AIDER maîtrise bien (AE, foyers améliorés, pépinières, etc.). Pour les responsables d'Oxfam, il s'agit bel et bien d'un « coup d'essai » et non d'une simple sous-traitance : AIDER devrait bientôt se voir allouer un budget de fonctionnement d'environ 20 millions de FCFA pour une durée de 6 mois, montant auquel il faudra ajouter les soldes des lignes budgétaires relatives aux activités qui vont lui être transférées. Le personnel d'Oxfam fournira un appui en matière de suivi-évaluation des activités. A l'horizon 2013, la stratégie d'Oxfam est de réduire au maximum sa présence directe sur le terrain. Si elle fournit un travail de qualité en 2012, l'ONG AIDER a de grandes chances de devenir le partenaire exécutif d'Oxfam dans le BEG.

d- Les contraintes d'éloignement et les problèmes de rentabilité de la ferme de Chibou

Le lait, par exemple, ne peut être transporté jusqu'au marché de Moussoro. Les produits transformés tels que beurre et caillé ne sont pas suffisamment demandés pour faire l'objet d'une production d'envergure. Pour les légumes, le marché de Moussoro représente également le principal débouché. Toutefois, les nouveaux légumes introduits, souvent peu ou pas connus des populations, se vendent très peu. La vente à bas prix de géniteurs à des producteurs locaux ne favorise pas non plus la rentabilité de la ferme animale. Celle-ci reste fortement déficitaire, en grande partie à cause des coûts d'affouragement élevés. Les haies-vives, démarrées à l'époque du PDR, n'ont jamais pu réellement se développer car l'espace de la ferme est soumis une grande partie de l'année à la divagation des autres troupeaux (nomades ou transhumants). Clôturer près de 55 ha serait extrêmement coûteux, mais en l'absence de clôture, il y a peu d'espoir d'augmenter la productivité des pâturages sur le site de Chibou.

e- Les pistes de travail suggérées dans le secteur de la santé

Dans les zones où vivent les pasteurs nomades et transhumants, il s'agira avant tout de renforcer la stratégie mobile et avancée, en se coordonnant bien sûr avec les ONG internationales telles que IRC et ACF, qui possèdent leurs propres équipes de santé mobiles. Concernant l'appui matériel aux centres de santé, la construction et l'équipement de ces centres est certes de la responsabilité de l'Etat tchadien. Dans la réalité toutefois, ce sont bien souvent les communautés elles-mêmes qui doivent supporter ces coûts, et elles ne peuvent guère contribuer davantage qu'en main-d'œuvre non qualifiée et en matériaux disponibles localement (briques et sable). Si AIDER s'engage dans cette voie, il faudra absolument s'assurer d'une forte participation communautaire pour que les communautés et leurs représentants (COSAN et COGES) s'approprient les nouvelles infrastructures. Si elle décide d'œuvrer sur la problématique du VIH/Sida, l'ONG devra sans doute concentrer ses efforts sur la ville de Moussoro où les facteurs de risque sont plus importants (présence d'un grand camp militaire). Dans cette perspective, AIDER doit développer des compétences dans le domaine de la formation et de la sensibilisation sur la prévention du VIH/SIDA. Elle pourrait également se rapprocher de la délégation de la santé pour soumettre un projet au FOSAP (Fonds de soutien aux activités en matière de population) et/ou aux autres récipiendaires principaux du HCNC (Haut Conseil National de Coordination pour l'accès au fonds mondial de lutte contre le paludisme, la tuberculose et le sida).

Annexe 14 : Exemple de chronogramme d'activités

Il s'agit ici d'un exemple qu'il faudra adapter aux besoins de l'équipe opérationnelle. Si besoin, on peut subdiviser les colonnes des mois en semaines afin d'obtenir une planification et un suivi plus précis. Les activités peuvent être déclinées par résultat attendu ou par domaine.

Idéalement, ce type de document doit être produit sur un tableur (Excel ou équivalent) afin de pouvoir le mettre à jour et le modifier facilement. Les colonnes des mois écoulées et/ou les lignes des activités terminées pourront ainsi être masquées au fur et à mesure de la progression du programme tout en conservant une trace de ce qui était prévu initialement et de ce qui a été réalisé.

Il ne faut pas oublier d'inclure les activités transversales telles que le diagnostic des besoins et l'évaluation des activités.

Activités	2012					2013	
	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.
Economie rurale							
Activité 1 : formation en maraîchage							
	Sous-activité 1.1 : Sélection des bénéficiaires	PI					
		MAJ		X	X		
	Sous-activité 1.2 : Définition des modules	PI					
		MAJ			X		
	Sous-activité 1.3 : 1 ^{er} module de formation	PI					
		MAJ				X	
	Sous-activité 1.4 : ...						
Activité 2 : ...							
	Sous-activité 2.1 : ...						
Education							
Activité 1 : ...							

PI = planification initiale (en début de projet)

MAJ = mise à jour mensuelle par le secrétaire exécutif

Annexe 15 : Exemple de grille d'évaluation du personnel

1/ Informations générales

Nom de la personne évaluée		Poste	
Date de démarrage du contrat		Durée du contrat	

Date de l'évaluation		Période couverte par l'évaluation	
Motif de l'évaluation		<input type="checkbox"/> Fin de la période d'essai <input type="checkbox"/> Fin du contrat <input type="checkbox"/> Evaluation de routine	

Nom de l'évaluateur		Poste	
---------------------	--	-------	--

2/ Evaluation par critère

Les scores vont de 1 à 5 : 5 = excellent ; 4 = bon ; 3 = satisfaisant ; 2 = faible ; 1 = très faible

Critères	Score					Explications / justifications
	1	2	3	4	5	
A – Performance générale						
Quantité de travail réalisée						
Qualité du travail						
B – Capacités professionnelles						
Respect des tâches listées dans le cahier des charges						
Compréhension des tâches assignées						
Capacité à prioriser les tâches						
Capacité à déléguer et à gérer d'autres personnes						
Organisation personnelle						
Prise d'initiative et autonomie						
Capacité d'apprentissage						
Rapidité et flexibilité						
Respect des règles et procédures						
Honnêteté, intégrité et ponctualité						
C – Attitude personnelle						
Esprit d'équipe						
Sens des responsabilités						
Politesse et courtoisie						

2/ Evaluation par objectif

Rappel des objectifs fixés pour la période évaluée (cf. Cahier des charges ou dernière évaluation)		
Objectifs	Résultats atteints	Contraintes rencontrées

Nouveaux objectifs pour la période à venir

3/ Conclusion et recommandations

Principaux points forts	Eléments à améliorer

Capacité générale de l'employé pour le poste occupé :

- Très faible Faible Suffisante Bonne Excellente

Recommandations (évolution de poste, formation, renouvellement ou fin de contrat, etc.)

Signatures :

Personne évaluée	Evaluateur	Coordonnateur (si différent de l'évaluateur)