

Evaluation externe

Programme de Développement Rural de Wadi Fira



Johan Pasquet & Isaac Tedambe

Novembre 2011



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, de 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 9 ans d'expérience dans le milieu de la coopération et de l'action humanitaire, dont 5 ans dans la gestion et la coordination de programmes et 4 ans dans la recherche et l'évaluation dans des contextes fragiles. Si ses principaux domaines d'expertise sont la sécurité alimentaire et la relance des moyens d'existence, sa formation et son parcours professionnel l'ont amené à définir, gérer, coordonner et évaluer des programmes dans des secteurs variés et avec une approche intégrée

Isaac TEDAMBE est le Directeur d'un bureau d'étude tchadien (BEPROCA) créé en 1998. Il est spécialisé dans l'audit, la formation, l'évaluation et les études de faisabilité. Expert comptable agréé et économiste en analyse de projet, il a travaillé 15 ans comme responsable du développement des ressources humaines pour USAID. Tedambe est aussi un homme de culture : il est l'auteur de plusieurs romans déjà publiés et de monographies de recherche.

Remerciements

Nous remercions vivement toute l'équipe du PDR Wadi Fira pour leur accueil chaleureux et les efforts consentis pour préparer cette mission, répondre à nos questions, nous accompagner et nous servir d'interprète, travaillant souvent tard dans la journée. Nous remercions également l'ensemble des personnes rencontrées et interrogées au cours de cette étude, pour le temps accordé et la qualité de ces échanges. Grâce à eux, nous avons pu, en toute quiétude, mener à bien notre mission sur le terrain dans le délai imparti. Nous espérons sincèrement que ce travail d'évaluation contribuera à l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux populations de la région Wadi Fira.

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 | Janvier 2012

Sommaire

Glossaire	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.....	11
2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme	11
2.1.1 Un suivi continu des besoins, un diagnostic qui reste à formaliser	11
2.1.2 Des activités bien conçues, mais des innovations encore timides.....	12
2.1.3 Des activités répondant bien aux priorités des populations locales	14
2.2 Analyse des modalités de mise en œuvre, de l'atteinte des résultats et des impacts de l'intervention.....	16
2.2.1 Des taux de réalisations des activités élevés, mais des résultats difficiles à mesurer	16
2.2.2 Des populations qui impulsent les changements.....	21
2.2.3 Des activités souvent répliquées par les populations elles-mêmes, mais un risque de développement déséquilibré.....	22
2.3 Analyse des modalités de suivi-évaluation et de la capitalisation	25
2.3.1 Un cadre logique complexe, des indicateurs souvent non mesurables	25
2.3.2 Des outils de suivi disponibles mais non optimisés	26
2.3.3 Une mémoire-projet qui repose sur les épaules des membres de l'équipe	28
3 Appréciation du degré d'autonomisation du PDR Wadi Fira.....	30
3.1 Analyse de la stratégie et des perspectives du PDR Wadi Fira.....	30
3.1.1 Un ancrage local solide, mais une identité propre à rechercher	30
3.1.2 Un avenir financier encore incertain malgré plusieurs contacts établis.....	31
3.1.3 Un positionnement qui sera en partie orienté par les opportunités de financement	33
3.2 Analyse organisationnelle.....	35
3.2.1 Une équipe très expérimentée et polyvalente	35
3.2.2 Un CA mis en place très récemment.....	37
3.2.3 Mieux articuler cadre logique, plan d'activités et évaluation du personnel	39
3.2.4 Un suivi budgétaire à renforcer	40
4 Conclusion	43
Annexes.....	46
Annexe 1 : Objectifs de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence	46
Annexe 2 : La Rose des Vents, référentiel du COMPAS Qualité.....	48
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	49
Annexe 4 : Exemple de cahier des charges	50
Annexe 5 : Exemple de chronogramme d'activités	51
Annexe 6 : Exemple de grille d'évaluation du personnel.....	52
Annexe 7 : Procédure des dépenses.....	54
Annexe 8 : Ecart des dépenses par rapport à la planification pour les trois premiers semestres.....	55

Glossaire

ADRB : Association pour le Développement Rural du Batha

AG : Assemblée générale

AGR : Activités génératrices de revenus

APIDEL : Association pour la Promotion des Initiatives de Développement Local

AT : Accoucheuse traditionnelle

BASE : Bureau d'Appui en Santé et Environnement

BuCo : Bureau de la Coopération suisse au Tchad

CA : Conseil d'administration

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

ER : Economie rurale

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

Groupe URD : Groupe Urgence Réhabilitation Développement

OCB : Organisation communautaire de base

OCL : Organismes correspondants locaux

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PADL-II : Projet d'Appui au Développement Local

PDL : Plan de développement local

PDR : Programme de Développement Régional

PDR-WF : Programme de Développement Rural de Wadi Fira

PRODABO : Programme de développement décentralisé des départements d'Assoungha, Biltine, Djourf Al Ahmar et Ouara

RAF : Responsable administratif et financier

RD : Responsable de domaine

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'ONG Programme de Développement Rural de Wadi Fira (PDR-WF) est l'une des ces associations ; son contrat de contribution avec la DDC a démarré le 1^{er} juin 2010. A six mois du terme de cette contribution, cette mission d'évaluation externe consiste 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 du PDR-WF en tant qu'ONG locale. La mission de terrain dans la région du Wadi Fira 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 le PDR-WF, ainsi que des représentants des autorités administratives et traditionnelles.

L'analyse de la conception et de la pertinence du programme montre que l'équipe opérationnelle du PDR-WF effectue un suivi continu des besoins des populations locales au travers de visites de terrain régulières. Elle n'a cependant pas encore formalisé de diagnostic des besoins ni véritablement remis en question les activités menées. Celles-ci restent pour la plupart dans la lignée des activités de l'ex-PDR, même si quelques innovations ont été introduites au cours des 18 mois écoulés, en particulier dans le domaine de l'économie rurale. Ces activités sont dans l'ensemble bien conçues et répondent de manière adaptée aux priorités et aux préoccupations des populations locales. Elles pourraient gagner en pertinence en intégrant mieux la problématique de l'accès à l'eau potable, avec des actions plus concrètes associées à des méthodes de sensibilisation à l'hygiène plus percutantes.

L'appréciation du degré d'atteinte des résultats et objectifs spécifiques du programme s'est heurtée à une difficulté de taille : en plus d'être extrêmement complexe, le cadre logique présente un grand nombre d'indicateurs non mesurables ou tout simplement non mesurés par manque d'outils de suivi-évaluation adaptés. Qui plus est, les valeurs cible à atteindre ne sont pas claires et varient d'un document à un autre. A partir des informations disponibles, on constate que les taux de réalisation des activités semblent tout de même élevés. De plus, les modalités de mise en œuvre favorisent la participation des populations et leur appropriation de la dynamique de développement en cours, comme l'atteste la réplication de nombreuses activités. Toutefois, le choix des activités, notamment en économie rurale avec le développement des zones à fort potentiel maraîcher, ainsi que l'approche « à la demande » qui caractérise le ciblage des bénéficiaires, présentent le risque de voir se développer des zones plus que d'autres et de laisser de côté certaines populations. En réponse à ces constats, il faut de manière urgente simplifier le cadre logique, ne retenir que des indicateurs mesurables, et enfin s'accorder sur les valeurs cibles des différentes activités. Une réflexion doit par ailleurs être menée pour un développement plus inclusif des zones dépendantes de l'agriculture pluviale et des populations nomades.

Si certains outils de suivi-évaluation existent, cela demeure l'un des points faibles du programme car les données ne sont pas toujours compilées ou exploitées. La mémoire du projet repose en grande partie sur les épaules des membres actuels de l'équipe, ce qui entraîne un fort risque de déperdition d'information et traduit une faible capacité à faire ressortir les leçons apprises. La formation et la sensibilisation étant au cœur des activités du PDR-WF, l'ONG ne peut faire l'économie d'évaluations comparatives avant et après formation, afin de pouvoir mesurer les changements de pratiques et de comportements, en un mot les impacts. Avant la fin du programme actuel, les responsables de domaine devraient également pouvoir élaborer des fiches récapitulatives de chaque activité et tirer les leçons des nouvelles activités introduites depuis juin 2010.

En ce qui concerne le degré d'autonomisation de l'ONG PDR-WF, l'analyse de la stratégie et des perspectives de l'association met en évidence un ancrage local très fort et une reconnaissance de la qualité du programme par les acteurs du Wadi Fira. En revanche, l'association n'a pas encore pleinement développé d'identité propre, différente de celle de la Coopération suisse. Son avenir financier à moyen terme, au-delà de la contribution de la DDC, reste incertain, malgré plusieurs contacts établis. Ceci inclut une piste sérieuse avec un programme de l'UE lancé en juin 2011 et qui recherche des partenaires pour la mise en place de plans de développement locaux dans la région, essentiellement dans les domaines de la préservation des ressources naturelles et de la valorisation du potentiel productif. Il est important toutefois de ne pas se limiter à une seule opportunité et de tenter d'améliorer la visibilité auprès des acteurs internationaux (bailleurs, agences UN, ONG) à travers des propositions de projet spontanées mais aussi des documents qui mettent en avant les résultats de l'ONG, en particulier des cartes.

La stratégie pluriannuelle, qui doit être ébauchée rapidement, sera probablement orientée par ces opportunités de financement. Même si l'association est encore jeune, elle dispose d'une équipe opérationnelle très expérimentée et polyvalente, à laquelle s'ajoute un réseau d'experts locaux. Elle bénéficie d'autres atouts comme le centre de formation de Doukour (dont le statut reste à préciser), des infrastructures de stockage et de moyens de transport. Ces derniers pourraient être valorisés dans le cadre de partenariats davantage orientés vers la réponse ponctuelle à des crises. Il conviendrait alors d'accroître l'expertise de l'équipe dans le domaine de la préparation aux catastrophes naturelles et aux urgences.

Il est encore trop tôt pour pouvoir juger du bon fonctionnement de la structure associative étant donné que le CA vient d'être élu en novembre 2011. Malgré une montée en puissance des femmes dans les organisations communautaires de base, l'égalité des sexes au sein des différents organes de l'ONG demeure un objectif. Il faudrait en premier lieu identifier des moyens permettant d'augmenter la participation des femmes aux assemblées générales de l'association. L'analyse organisationnelle fait enfin ressortir certaines faiblesses qu'il conviendra de corriger, notamment en ce qui concerne les procédures de sélection et d'évaluation du personnel. A ce sujet, plusieurs articles des statuts et du règlement intérieur de l'association ne correspondent pas au fonctionnement démocratique que le modèle associatif requiert, et devront donc être revus. Des évaluations du personnel devraient en outre être conduites régulièrement en se basant sur les plans de travail individuels, eux-mêmes articulés avec le programme d'activités et le cadre logique. Au niveau budgétaire, des écarts importants ont été observés entre les dépenses et la planification des trois premiers semestres, laissant à penser que le suivi budgétaire doit être singulièrement amélioré.

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 locales sur une période de 2 ans. En ce qui concerne le Programme de Développement Rural de Wadi Fira (PDR-WF), la période d'autonomisation s'étend de juin 2010 à mai 2012. 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. Compte tenu du fait que le PDR-WF arrive à six mois du terme de la période de transition, le BuCo 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. Après l'ADRB qui opère dans la région du Batha, le PDR-WF est, parmi les structures locales issues des PDR, la seconde à accueillir une évaluation externe dans le cadre de cet accompagnement.

Les principales caractéristiques de la région Wadi Fira où opère l'ONG sont :

- Une région caractérisée par un relief accidenté et un climat de type sahélien (pluviométrie variant entre 150 et 400 mm par an) ;
- Une population autochtone de 200 000 habitants, multiethnique et essentiellement rurale, à laquelle s'ajoutent environ 114 000 réfugiés soudanais installés dans cinq camps ;
- La diversité des modes de vie et des moyens de subsistance (agriculteurs, agro-pasteurs, éleveurs nomades, etc.) ;
- Des échanges commerciaux importants avec les pays voisins (Lybie et Soudan), notamment l'exportation de bétail ;
- Un potentiel agro-écologique fort (présence de bas-fonds fertiles, gomme arabique) ;
- De sérieux problèmes d'érosion des sols d'origine hydrique et éolienne ;
- La rareté des points d'abreuvement en eau et des pâturages ;
- La rareté des infrastructures sanitaires, éducatives et sociales, et le manque de personnel qualifié correspondant ;
- La migration accrue des populations rurales vers les grandes agglomérations.

1.2 Objectifs

L'objectif général retenu pour cette évaluation¹ 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 du PDR-WF en tant qu'ONG locale.

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

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 d'autre part.

Il est attendu de cette étude la formulation de recommandations tangibles afin de pouvoir orienter et informer les choix stratégiques du PDR-WF 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 : pratique d'un dialogue proactif tout au long de l'évaluation avec l'ensemble des membres du PDR-WF, ainsi que nos interlocuteurs au BuCo ; échanges approfondis avec un maximum d'individus et de groupements bénéficiaires au cours d'entretiens ouverts ou semi-directifs, intégrant les réflexions en cours et les observations de terrain ;
- Un processus rigoureux d'évaluation : analyse approfondie de la documentation mise à disposition ; entretiens nombreux et approfondis avec les membres du PDR-WF, les bénéficiaires du programme, des représentants des autorités régionales administratives et traditionnelles, des membres du Conseil d'Administration (CA), des partenaires opérationnels du PDR-WF effectifs et potentiels ; analyse et réflexion partagée tout au long de la mission avec les membres de l'équipe PDR-WF ; triangulation et recoupement des informations ; présentation à chaud des premiers résultats de l'étude ;
- La formulation de recommandations opérationnelles : identification des forces et des faiblesses de l'organisation et de son programme ; justification à la fois théorique et opérationnelle des leçons tirées ; formulation de recommandations réalistes comme clé d'un processus tourné vers l'avenir.

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 Qualité². 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 de l'OCDE-DAC 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 entre le 16 et le 25 novembre :

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

² 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.

- Travail de terrain dans la région Wadi Fira (6,5 jours + une demi-journée de transport vers l'Ennedi³) :
 - Entretiens avec l'équipe PDR-WF et discussions en continue avec chacun au cours des visites de terrain (tous nous ont accompagnés à tour de rôle) ;
 - Visite du centre de formation de Doukour ;
 - Observations des réalisations et des activités soutenues (jardins maraîchers, seuils d'épandage, exploitations familiales, écoles, centres d'alphabétisation, etc.) ;
 - Entretiens individuels ouverts ou semi-directifs avec des producteurs, des partenaires relais maraîchers, des auxiliaires vétérinaires, des accoucheuses traditionnelles ;
 - Entretiens collectifs ouverts ou semi-directifs avec des groupements ou des comités (comités scolaires, comités de santé, groupements de maraîchers et d'éleveurs, groupements féminins, GIE) ;
 - Entretiens avec des représentants des autorités administratives et traditionnelles ainsi que des services techniques de l'Etat ;
- Restitution « à chaud » à Biltine auprès de l'équipe PDR-WF (une demi-journée) ;

Actions menées au mois de décembre :

- Restitution à N'Djamena auprès des interlocuteurs du BuCo (1 jour) ;
- Ecriture du rapport, commentaires par le BuCo et le PDR-WF, finalisation du rapport.

Par ailleurs, une restitution à Berne au siège de la DDC est également prévue début 2012.

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 le PDR-WF, 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), de leur mode de vie (sédentaire ou nomade) et de leurs succès ou difficultés dans la mise en place des activités visées.

Les autorités ont été rencontrées en ciblant plusieurs partenaires privilégiés du PDR-WF tels que le délégué environnement, le responsable de la maternité de Biltine, les chefs de deux cantons où le programme est mis en place, ainsi que le sous-préfet d'Abéché rural (qui est également l'ancien sous-préfet de Mata et membre nouvellement élu du CA de l'association). Des discussions ont également eu lieu avec des partenaires opérationnels tels que le bureau d'études CINATRA et des bailleurs potentiels (PADL-II). La liste détaillée des personnes rencontrées est disponible en annexe 3.

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

1.3.4 Limites et contraintes

- Documentation concernant le programme fournie tardivement à l'équipe d'évaluation, et certains documents clés manquants au moment de la phase de préparation de l'évaluation (dernier rapport d'avancement annuel par exemple).
- Echantillonnage des bénéficiaires rencontrés et des activités observées limité par le temps court de la mission de terrain ; peu de temps disponible en amont pour planifier les visites

³ Dans la foulée de l'évaluation du PDR-WF, une deuxième évaluation a eu lieu pour un autre partenaire de la DDC dans la région de l'Ennedi.

avec l'équipe du PDR-WF et décider pleinement des sites à visiter ou des bénéficiaires à rencontrer, avec une tendance de l'équipe PDR-WF à montrer « ce qui marche bien ».

- Manque de temps pour rencontrer davantage de membres du CA notamment le président et la seule femme de l'équipe.
- Difficulté à évaluer l'impact précis des activités menées par le PDR-WF en comparaison à celles portées par le PDR, car les zones de travail sont les mêmes et il n'y a pas de différence nette dans les activités. Il existe une continuité forte dans la dynamique globale et la plupart des acteurs rencontrés se réfèrent encore à la Coopération suisse lorsqu'ils parlent du programme.
- 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, de la complexité et du manque de clarté du cadre logique. 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 les nouvelles données seront publiées ce mois-ci en décembre.
- Impossibilité d'assister « en direct » à une formation ou une session de sensibilisation, qui représentent pourtant le cœur de métier de l'ONG. Les membres de l'équipe n'avaient pas planifié ou avaient annulé ce type d'activité pendant la période de l'évaluation externe.

2 Evaluation de la qualité du programme

Cette première partie cherche à apprécier la qualité du programme sur la période étudiée, à savoir juin 2010 – novembre 2011, 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. L'évaluation ne s'est volontairement pas basée sur une approche quantitative, pour ne pas faire redondance avec les résultats du bilan interne semestriel. D'autre part, le temps imparti ne permettait pas ce type d'approche en complément de l'analyse du processus d'autonomisation.

2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme

2.1.1 Un suivi continu des besoins, un diagnostic qui reste à formaliser

L'identification et le suivi des besoins sont assurés par une présence régulière des membres de l'équipe dans les villages touchés par le programme, en complément de leur grande expérience de la zone, de ses potentialités et de ses problèmes. Toutefois, la stratégie actuelle s'appuie beaucoup sur les succès précédents de la Coopération suisse. Il n'y a donc pas de véritable réactualisation dans l'identification et l'analyse des besoins. Travailler sur le renforcement des capacités nécessite d'avoir une analyse continue comparant les résultats attendus de ceux observés, en s'interrogeant sur les pratiques et les sujets qui pourraient être mieux adaptés. Il est important que l'équipe du PDR-WF se remette en question régulièrement, cherchant sans cesse à coller au plus près des besoins des populations et à améliorer l'impact de ses activités.

La pertinence d'un programme tient en partie à sa bonne couverture géographique. En l'absence de cartes résumant les activités du programme et leur localisation, mais aussi de tout autre document récapitulatif permettant de comparer la population totale de la région et celle effectivement touchée par le programme, il est difficile d'apprécier la couverture géographique actuelle de l'ONG. D'après les données éparses que nous avons obtenues, et en se basant sur trois indicateurs que sont la proportion de cantons couverts par le programme, le nombre de producteurs suivis et le nombre d'écoles appuyées, le département de Biltine semble plus fortement couvert, suivi du Dar Tama. Les activités menées actuellement dans les départements de l'Ouara et l'Assounga couvrent surtout le domaine Education. La présence de l'ONG dans les départements de Kobé et de l'Abdali paraît plus marginale. Il serait important d'explicitier les raisons de ces choix dans les documents de projet, et sans doute aussi dans un document de diagnostic des besoins qui reste à formaliser.

Tableau 1. Eléments de comparaison de la couverture géographique du programme par département

Département	% de cantons couverts	Nombre de producteurs suivis	Nombre d'écoles appuyées
Biltine	95%	1076	36
Dar Tama	55%	1489	23
Kobé	6%	-	-
Assounga	17%	69	9
Ouara	67%	127	3
Abdali	33%	-	-

NB : les chiffres reprennent l'ensemble des réalisations avant et après autonomie.

L'IDENTIFICATION ET LE SUIVI DES BESOINS	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Une présence régulière des membres de l'équipe dans les villages touchés par le programme permet de suivre les besoins • Toutefois, le diagnostic des besoins n'est pas formalisé ni réactualisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Afin de préparer la stratégie pour les années à venir, lancer un diagnostic des besoins début 2012, qui couvrirait les zones et les secteurs non ou peu couverts depuis l'autonomie

2.1.2 Des activités bien conçues, mais des innovations encore timides

Le premier programme défini par le PDR-WF pour la période allant de juin 2010 à mai 2012 reprend les trois domaines d'activités développés dans le cadre du PDR, à savoir l'économie rurale, la santé de base et l'éducation communautaire, ainsi que les deux approches transversales que sont le genre et la gouvernance. Les activités liées à chacun de ces trois domaines sont restées dans la lignée de celles définies lors du PDR. Elles sont toujours accompagnées d'un important travail d'animation, de sensibilisation, d'organisation communautaire, de formation et de suivi-conseil auprès des bénéficiaires. Ces derniers tendent à devenir des personnes relais, à même de susciter et d'accompagner leurs communautés sur le chemin du développement tel qu'elles le rêvent. Cette mobilisation du potentiel existant se fait en valorisant les connaissances et les pratiques traditionnelles, qui sont complétées par des savoirs plus conventionnels. Le renforcement des capacités, basé sur l'autopromotion des activités et la valorisation des savoirs locaux, vise à assurer la pérennité des actions au-delà du temps de l'intervention. Ces principes clés et ces activités mises en œuvre n'ont subi aucune évolution stratégique majeure au cours de la phase de transition portée par le PDR-WF.

La seule innovation notable dans le domaine Education est la mise en place d'un prix d'encouragement pour les élèves filles. Quant à l'appui apporté à des écoles au milieu urbain (par exemple à Biltine), où la disponibilité des moyens et du personnel de l'Etat est censée être meilleure, il reste pertinent si l'accent est mis sur la scolarisation des filles (ce qui est le cas pour l'instant) et si des visites d'échanges sont organisées avec des écoles rurales (ce qui est prévu). Dans la conception des activités du domaine Education, on peut regretter qu'une place plus grande n'ait pas été apportée au lancement d'une réflexion – et peut-être aussi d'une action pilote – concernant l'éducation post primaire. Il serait judicieux à ce sujet d'échanger et de collaborer avec l'APIDEL, une autre ONG ex-PDR basée dans la région voisine de l'Ennedi.

En santé, les activités de cette phase ne diffèrent des activités PDR que par l'amélioration de certains modules de formation ainsi que le renforcement de la sensibilisation/formation sur le thème de la nutrition. Nous verrons plus bas que sur ce dernier point, l'ONG gagnerait à approfondir son diagnostic de la situation nutritionnelle dans la région.

Dans le domaine transversal du genre, de nouvelles activités de transformation ont été introduites auprès des groupements féminins. Parmi les contraintes évoquées par les femmes de ces groupements, on peut noter une difficulté en approvisionnement en matières premières ou en intrants pour les activités de transformation (tissu pour les teintures, bouteilles de verre pour les jus de fruits, etc.). La formatrice responsable du domaine Genre complète actuellement un mémoire d'étude en lien avec la transformation des fruits. Il conviendra de réinjecter cette réflexion dans des innovations concernant les activités génératrices de revenu proposées dans le futur.

Toujours dans le domaine Genre, et en lien avec les activités en économie rurale, on constate, durant la phase de transition vers l'autonomie de l'ONG, l'émergence de pas moins de 10 coopératives maraîchères mixtes, preuve que le travail de sensibilisation sur les aspects genre mené depuis plusieurs années a porté ses fruits. Ces groupements sont constitués de 12 à 22

membres, ils exploitent des parcelles collectives en se basant sur le travail en entraide, et réalisent l'achat d'intrants et la vente des produits en commun.

Outre ces coopératives maraîchères, le domaine Economie Rurale (ER) a connu plusieurs autres innovations telles que les groupements d'éleveurs, les conventions locales de protection de l'environnement et l'introduction d'un nouveau modèle de seuil d'épandage plus résistant. Au niveau du centre de Doukour, la principale innovation pour la saison 2011 réside dans l'introduction de techniques de plantation sur des billons, notamment pour la tomate. Concernant l'élevage, il serait probablement intéressant de développer une véritable unité de transformation laitière afin d'expérimenter et éventuellement de transférer aux producteurs des techniques et savoir-faire qui dépassent les techniques de base pour la traite et la transformation actuellement proposées lors des formations au centre.

Dans le choix des nouvelles cultures ou des nouvelles variétés à introduire dans la zone d'intervention, les membres de l'équipe font preuve d'un grand professionnalisme : avant d'être proposées aux nouveaux producteurs formés, ces cultures / variétés doivent avoir une bonne demande sur les marchés locaux, puis elles font l'objet d'une expérimentation (au centre ou chez quelques producteurs relais).

Preuve d'une bonne maîtrise de la phase de conception d'un projet, les critères de sélection pour la construction d'ouvrages coûteux comme les seuils d'épandages sont clairs et pertinents. Celui qui a été construit en 2011 sur le Ouadi Biltine répond par exemple aux critères suivants : potentiel de culture maraîchère ; proximité d'un marché (Biltine) ; demande émanant des producteurs locaux et relayée par les autorités locales ; présence de maraîchers déjà formés par le programme mais limités dans le développement de leur activité par la contrainte de l'eau.

Parmi les autres « bonnes pratiques » dans la conception du programme, il convient d'insister sur les liens qui existent entre les différentes activités et permettent d'optimiser les résultats. Par exemple, un écueil habituel des programmes de développement rural qui forment et équipent des prestataires de services tels que des auxiliaires vétérinaires est la faible viabilité économique de ces activités au-delà de la période du projet. Grâce aux liens établis entre les différentes activités, il semble que le PDR-WF ait surmonté en partie cette difficulté. Ainsi, les auxiliaires vétérinaires sont en quelque sorte « rattachés » aux groupements d'éleveurs des villages dans lesquels ils rayonnent. Dans un contexte peu monétisé où les services sont rarement rémunérés en argent, l'auxiliaire vétérinaire reçoit des dons en nature, par exemple une main-d'œuvre gratuite dans ses champs. Le renouvellement de son stock de médicaments et de ses outils vétérinaires est assuré par le groupement, grâce aux cotisations de ses membres mais aussi aux marges bénéficiaires réalisées sur les médicaments utilisés lors des soins aux animaux.

En ce qui concerne les approches utilisées et plus spécifiquement les méthodes de formation, la plupart s'articulent autour d'une partie théorique et d'une mise en pratique. Les méthodes varient bien sûr en fonction du domaine (ER, Education, Santé, Genre) et du public. Des livrets ou aide-mémoires sont généralement distribués aux participants. Dans certaines formations, des jeux de rôle sont utilisés. En revanche, le matériel didactique n'est pas toujours adapté à des publics analphabètes et plus généralement à des sociétés de tradition orale. Il est par exemple surprenant de constater qu'aucun support visuel, tels des posters, ne soit disponible dans une organisation dont le cœur de métier est la formation. Parmi les points plus positifs, il faut souligner l'importance accordée au respect des calendriers saisonniers dans la planification des formations. De plus, les dates des formations sont en général fixées avec les bénéficiaires et s'accordent donc bien avec leurs autres occupations.

LA DEFINITION DES ACTIVITES

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Les activités sont globalement bien conçues et des liens pertinents existent entre les différents domaines et activités • En éducation et santé, les activités restent dans la lignée de celles du PDR • Le secteur Economie Rurale est le plus innovant depuis l'autonomie : coopératives de maraîchers, groupements d'éleveurs, conventions pour la mise en défens d'espaces boisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher d'autres innovations appropriées au contexte (dans un 1^{er} temps à travers des actions pilotes) • En ce qui concerne les formations, innover dans le contenu mais aussi dans la forme (par exemple avec l'utilisation de posters)

2.1.3 Des activités répondant bien aux priorités des populations locales

Avec l'ONG BASE, qui est également une émanation des programmes de la Coopération suisse, le PDR-WF est la seule organisation à intervenir dans le domaine de la santé préventive dans la région. Dans les centres de santé que l'ONG appuie, le programme aide les communautés locales à tenter de surmonter le manque de moyens et de personnel qualifié des services de l'Etat. Comme le constate le responsable du centre de santé de Mata, les avantages de la collaboration avec le comité de gestion appuyé par le PDR-WF sont nombreux. Tout d'abord, les membres de ces comités sensibilisent les populations alentours sur l'importance de venir se soigner au centre : le taux de fréquentation a ainsi été multiplié par 13, passant de 22 personnes par mois avant la formation du comité à plus de 300 personnes par mois en 2011. Ensuite, il existe une bonne complémentarité entre cet agent de l'Etat qu'est le responsable du centre et les membres du comité pour l'approvisionnement en médicaments : le premier définit les besoins, les seconds s'occupent du recouvrement des coûts et de la logistique ; les ruptures de stock sont de moins en moins fréquentes. Enfin, face aux mutations et rotations régulières du personnel étatique, les comités stabilisent et pérennisent la gestion des centres de santé.

Comme dans le domaine de la santé, l'appui du PDR-WF aux écoles, notamment celles situées dans des villages reculés, comble un énorme vide laissé par l'Etat. L'idée de créer une école à Djourouf, village Mimi situé à environ 70 km au nord-est de Biltine, a germé vers 2007 chez certains de ses habitants. L'école reçoit l'appui du programme depuis 2010, incluant notamment un plaidoyer auprès des services de l'Etat pour obtenir un enseignant public. Celui-ci vient d'être affecté pour l'année scolaire qui a démarré.

Outre le fait qu'elles se basent sur un potentiel existant, les activités de développement maraîcher répondent aux besoins économiques mais aussi nutritionnels des populations rurales de la région, comme le montre l'exemple ci-dessous.

Boîte 1. Le « boom » de la tomate dans un oued près de Kodok

Dans le village de Kodok, une formation in situ, conduite en 2010, a permis de développer la culture de tomates dans le lit de l'oued en début de saison sèche, sans avoir recours à l'irrigation, en repiquant les plants dans des trous creusés dans le sol sablonneux. Après une saison 2010 relativement rentable, avec des ventes sur les marchés alentours s'élevant à 450 000 FCFA, le producteur que nous avons rencontré souhaite étendre la surface cultivée et entourer sa parcelle de haies-vives afin de la protéger du vent. Alors qu'une trentaine de producteurs seulement ont suivi cette formation, ils sont maintenant environ 200, répartis sur une quinzaine de kilomètres le long de l'oued, à avoir répliqué cette technique. Outre une augmentation des revenus, elle a permis de diversifier l'alimentation des ménages pendant une période de l'année où les légumes manquent.

Si les seuils d'épandage sont des infrastructures coûteuses que les populations locales auraient bien du mal à répliquer sans un appui financier extérieur, ils représentent une solution extrêmement bien appropriée à la problématique du manque d'eau et de l'érosion des sols dans la région. Outre leurs effets à long terme sur l'écosystème de l'oued (sédimentation accrue en amont du seuil, recharge de la nappe et développement de la végétation), la construction de ces seuils a des effets immédiats comme la présence d'eau à une faible profondeur mais aussi des retombées économiques non négligeables à travers l'emploi de main-d'œuvre. Mis à part les maçons du GIE, la construction du seuil Taous a par exemple mobilisé trois équipes de 12 personnes pendant environ un mois. Tous les travailleurs ont été recrutés au sein des villages avoisinants le seuil, avec un système de rotation permettant le partage des revenus entre les différentes familles. Ces revenus, même temporaires, ont été réinvestis dans des moyens de production (motopompe par exemple) et dans l'éducation des enfants. Dans une certaine mesure, l'utilisation de main-d'œuvre locale favorise aussi le transfert de savoir-faire. Il faut en revanche souligner que la construction d'un seul seuil d'épandage n'est pas suffisante pour stabiliser un oued et augmenter de manière significative la surface cultivable ; il faut construire plusieurs seuils d'affilés pour avoir un réel impact à long terme.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la phase de diagnostic est particulièrement importante pour assurer une bonne adéquation de la réponse aux besoins. Dans le cas des formations de type « activités génératrices de revenus » (AGR), il serait bon de lancer de rapides études de marché pour aiguiller le choix des formations techniques à dispenser. Par exemple, les femmes du centre d'alphabétisation d'Arada ont bénéficié d'une formation sur les teintures, mais la demande est faible sur le marché local et elles éprouvent des difficultés à écouler ce type de produit.

La problématique de l'accès à l'eau est assez évidente dans une région au climat sahélien comme le Wadi Fira. Elle fait l'objet de demandes répétées de soutien de la part des communautés partenaires du programme, demandes qui ont été enregistrées mais n'ont reçu à ce jour que peu de réponses tangibles. Aussi, le mauvais accès à l'eau gêne bien souvent l'atteinte des résultats dans les domaines couverts par le projet. Dans le village de Tomorgone, le faible accès à l'eau entrave toute possibilité de développement, notamment celui de l'élevage. En saison sèche, le point d'eau le plus proche se trouve à 4 heures à dos d'âne. Il y a quelques années, les villageois ont entrepris de reboiser un espace protégé. Avec l'appui du PDR-WF, ils ont récemment signé une convention avec la Délégation de l'environnement. Toutefois, tant que le problème de l'eau ne sera pas résolu, ils reconnaissent qu'ils ne peuvent consacrer plus de temps et d'énergie pour étendre cet espace boisé.

L'absentéisme à l'école, et notamment celui des filles, s'explique en partie par l'accès difficile à l'eau potable et la nécessité pour les enfants d'effectuer ces corvées de collecte et transport de l'eau. Sur 71 écoles appuyées, le PDR-WF n'a pu en équiper que trois en infrastructures d'accès à l'eau (sous financement UNICEF). Le coût des forages profonds équipés de pompes étant très élevé (supérieur à 19 millions de FCFA), il faudra sans doute envisager des solutions moins coûteuses pour les écoles, tout en garantissant un niveau satisfaisant d'hygiène de l'eau. La construction de puits multi-usages est envisageable si et seulement si (i) leur gestion est réfléchie en amont avec les communautés et des règles strictes d'usage sont adoptées, (ii) des protections des puits effectives et durables sont mises en place et (iii) les infrastructures vont de pair avec des méthodes percutantes de sensibilisation à l'hygiène de l'eau auprès des enfants mais aussi des parents.

Si la construction de nouveaux puits pastoraux pourra dans le futur limiter les problèmes rencontrés par les éleveurs pour abreuver leurs troupeaux, il faut garder à l'esprit que ces puits sont, dans les faits, utilisés pour de nombreux usages, dont la consommation humaine. Aucun des puits que nous avons pu voir dans la région ne dispose de protection pour limiter les infiltrations d'eau contaminée par les déjections animales ; les pratiques des usagers favorisent également toutes sortes de contamination pathogène. Les campagnes de sensibilisation à

l'hygiène de l'eau et l'assainissement doivent donc être renforcées. Elles resteront vaines si elles ne sont pas accompagnées de mesures efficaces de protection des points d'eau.

L'ADEQUATION DE LA REPONSE AUX BESOINS	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Les activités menées répondent aux priorités des populations locales • L'accès à l'eau potable demeure une contrainte majeure à laquelle le programme ne répond pas pleinement • Les puits pastoraux sont de facto utilisés pour des usages multiples dont la consommation humaine ; les risques de contamination pathogène y sont très élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer davantage le secteur de l'accès à l'eau potable, par des actions plus concrètes (par exemple, par la protection des puits à usage multiple) • Introduire des méthodes de promotion à l'hygiène de l'eau plus percutantes

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

2.2.1 Des taux de réalisations des activités élevés, mais des résultats difficiles à mesurer

En se basant sur les derniers rapports opérationnels préparés par le PDR-WF (rapport annuel 2010, rapport semestriel du 02/08/2011, rapport d'avancement au 31/05/2011) et sur les visites de terrain qu'il nous a été possible d'effectuer durant cette courte évaluation, les taux de réalisations des activités semblent généralement bons. Il faut toutefois souligner la difficulté d'évaluer l'atteinte des résultats en l'absence d'outils pour les mesurer (cf. partie 2.3). Ceci est d'autant plus vrai que le programme repose essentiellement sur des activités de formation et de sensibilisation. De plus, « apprécier le degré de réalisation et d'atteinte des objectifs spécifiques et résultats du programme conformément aux termes contractuels avec le BuCo » devient une mission impossible lorsque ces termes ne sont clairs pour personne. En effet, en comparant deux documents clés que sont le « tableau de bord » (qui fait office de cadre logique) et le dernier rapport d'avancement, on s'aperçoit que les activités sont souvent formulées de manières différentes et que les valeurs à atteindre au 31 mai 2012 varient selon les documents. C'est le cas par exemple de la formation générale des producteurs (« développement communautaire ») qui fixe la valeur cible à 100 personnes dans le tableau de bord mais 180 dans le rapport d'avancement. Autre exemple, celui des auxiliaires vétérinaires, où l'on confond la valeur de départ (« baseline ») et la valeur cible. Par ailleurs, les réalisations sont souvent comptabilisées avec des unités différentes dans le tableau de bord et le rapport d'avancement : pour la sensibilisation à la dégradation de l'environnement, on souhaite toucher 15 *villages* d'après le tableau de bord, mais on se base sur un *nombre de personnes sensibilisées* pour mesurer le taux de réalisation ; pour les appuis matériels aux producteurs, le tableau de bord mentionne une valeur cible de 80 *producteurs*, mais les réalisations sont comptabilisées en *nombre d'outils distribués* (nombre de sécateurs, brouettes et pulvérisateurs). Dans le domaine Education, 21 « extrants » sont répertoriés dans le tableau de bord, contre 8 seulement dans le rapport d'avancement. L'une des raisons évoquées pour ces changements dans les objectifs à atteindre entre tableau de bord et rapport d'avancement est le fait que le plan d'action sur lequel se base le tableau de bord n'est financé que partiellement par la contribution de la DDC. Ceci n'explique cependant pas toutes les erreurs, omissions et confusions observées. Il semble indispensable de revoir urgemment ce cadre logique qu'est le tableau de bord afin que le nombre et la formulation des résultats à atteindre ainsi que les valeurs cible des réalisations soient limpides pour le PDR-WF comme pour la DDC (cf. chapitre 2.3.1 concernant le cadre logique).

- Principaux résultats en Education

Concernant les formations, sur un objectif de 120 enseignants (100 maîtres communautaires et 20 alphabétiseurs), 90 ont été formés jusqu'à présent, traduisant donc un taux de réalisation de 75% ; sur 15 prévus, 23 maîtres ont été formés en langue Maba, soit 153% ; sur 12 prévus, 8 comités d'école ou de centre d'alphabétisation ont reçu une formation sur la gestion des écoles, soit 67%. En ce qui concerne la construction de salles de classe et la fourniture de matériel didactique, les taux de réalisation sont supérieurs ou égaux à 100%. En revanche, par rapport à l'objectif initial de 14 nouvelles écoles et 10 nouveaux centres d'alphabétisation, seulement 5 écoles et 3 centres ont été créés pendant la phase de transition.

La plupart des comités rencontrés reconnaissent l'importance des formations et du suivi pédagogique pour améliorer le niveau des enseignants. Dans le centre d'alphabétisation des femmes d'Arada, toutes les enseignantes sont d'anciennes apprenantes. On comprend dès lors bien l'importance des formations qu'elles reçoivent et d'un suivi régulier.

Les principales tâches des comités scolaires qui représentent les parents d'élèves sont : 1/ la sélection, le suivi et la prise en charge des enseignants, 2/ la définition des contenus, 3/ le contrôle de l'assiduité. Dans les écoles que nous avons visitées, ces tâches sont en général bien connues des membres des comités scolaires. S'y ajoutent souvent d'autres tâches que sont la sensibilisation auprès des parents pour envoyer leurs enfants à l'école, l'entretien des bâtiments et, dans certains cas, la prise en charge d'une personne chargée de collecter l'eau potable. Grâce aux formations reçues, les membres des comités scolaires considèrent qu'ils sont capables d'établir un budget prévisionnel pour l'année et de fixer le montant des cotisations parentales en conséquence.

La scolarisation des filles est l'un des objectifs phares du programme. L'équipe a constaté que la scolarisation des filles est meilleure dans les villages où un centre d'alphabétisation des femmes adultes existe. Elle poursuit donc des efforts pour lier ces deux types d'activités. Toutefois, au-delà de la présence des filles dans les salles de classe, leur participation active aux cours semble demeurer un défi qui n'a pas encore été relevé dans toutes les écoles soutenues par le PDR-WF. C'est le cas dans l'école mixte de Djourouf où l'enseignant francophone affecté par l'Etat reconnaissait qu'il est difficile d'inclure les filles et de les rendre actives durant les cours sachant que la majorité d'entre elles « *viennent sans cahier ni ardoise* ».

D'après les chiffres fournis lors de cette évaluation, les effectifs d'élèves scolarisés dans les écoles soutenues par le programme sont en hausse (augmentation globale de 25% par rapport à 2009-2010). En valeur absolue, les effectifs de filles scolarisées ont également augmenté (+8%) mais leur proportion dans le total des élèves a diminué, passant de 46% avant autonomie à 40% actuellement. En l'absence d'un recensement exhaustif des enfants en âge d'être scolarisé dans les villages ciblés, il est toutefois difficile de conclure sur l'impact du programme sur le taux de scolarisation.

Boîte 2. Un appui conséquent aux écoles de filles qui s'inscrit dans la stratégie de l'association

Créée en 1997 et reconnue par l'Etat en 2002, l'école de filles de Biltine est appuyée par le PDR depuis 2006-2007, avec notamment la construction de 4 salles de classe. L'effectif actuel est d'environ 300 élèves (75 élèves par salle en moyenne), pour un total de 5 enseignants dont 3 femmes. Les appuis du PDR-WF en 2010-2011 ont consisté à former deux maîtres communautaires, organiser des visites de suivi des enseignants (3 à 4 visites par an), fournir du matériel didactique (manuels, ardoises, tableaux), former le comité (gestion comptable, planification budgétaire, structuration du comité, sensibilisation des parents à la scolarisation des filles), conduire des sessions de sensibilisation à l'hygiène et l'assainissement, et enfin construire un mur d'enceinte pour l'école. D'après les membres du comité, les besoins ont été assez largement couverts. Dans le futur, ils aimeraient être soutenus dans leur plaidoyer auprès des services de l'Etat pour éviter la « récupération » des maîtres communautaires formés et leur affectation dans d'autres écoles.

- Principaux résultats en Santé

Les activités de formation ont globalement été menées comme définies initialement : 11 comités formés sur 12 prévus, 53 nouvelles accoucheuses traditionnelles (AT) formées et équipées sur 50 prévues. Toutes les autres réalisations sont exprimées en nombre de personnes formées ou sensibilisées alors que le tableau de bord donne des valeurs cibles en nombre de villages, ce qui rend difficile l'appréciation du degré de réalisation.

En ce qui concerne les résultats des formations et sensibilisations, c'est-à-dire l'acquisition de connaissances par les participants et les changements de comportement ou de pratique qui s'en suivent, on ne peut se baser que sur quelques exemples, certes relativement positifs, observés durant cette mission. Comme nous le verrons dans la partie qui porte sur le suivi-évaluation, le PDR-WF n'a pas mis en place d'outils qui permettent de comparer la situation avant et après formation. Le problème de la mesure des résultats se pose avec d'autant plus d'acuité dans le domaine Santé que les sources des données ne sont pas toujours mentionnées dans les rapports. Par exemple, dans le rapport opérationnel du 2^{ème} semestre (du 01/12/2010 au 31/05/2011), on annonce une augmentation du taux de couverture vaccinale des enfants de 0 à 11 mois de 47,4% en 2009 à 69,6% en 2010, sans préciser d'où vient ce chiffre ni quels centres de santé ou quelles zones il recouvre. Dans le même rapport, d'autres résultats sont annoncés sans donner aucune précision sur la manière (méthode, échantillonnage, etc.) dont ils ont été mesurés ou observés : *« L'application des thèmes de l'hygiène et de l'assainissement se sont distingués notamment par le lavage des mains avec du savon avant et après les repas, le traitement de l'eau et la confection de latrines dans les ménages touchés par les sensibilisations ».*

Ceci étant dit, nous avons constaté que, dans l'ensemble, les bénéficiaires du programme se réjouissaient des changements positifs survenus au sein de leurs communautés grâce aux formations et campagnes de sensibilisation portées par le PDR-WF. Par exemple, nous avons rencontrées à Mata six accoucheuses traditionnelles (AT) des villages alentours, dont quatre ont été formées après 2010 ; toutes s'accordent à dire que les connaissances acquises lors des formations ont permis une meilleure réactivité face aux cas d'accouchement difficiles : *« maintenant, quand il y a un problème, nous n'attendons pas et référons le cas au centre de santé de Mata »*, déclare l'une d'entre elles. En outre, elles se réunissent chaque mois pour échanger sur leurs pratiques et partager avec le responsable du centre de santé les données recueillies dans leur registre (nombre de cas difficiles et type de complications). Parmi les contraintes relevées par ces femmes, le nombre encore trop faible d'AT pour couvrir tous les villages (dans la zone de Mata, elles sont seulement 12 pour 32 villages) ainsi que leur difficulté à renouveler les outils et produits du kit qu'elles ont reçu (gants, alaise, ciseaux, Bétadine, etc.) sachant qu'elles ne reçoivent d'autre rémunération que des dons en nature. A ce sujet, une réflexion est en cours entre l'ONG et ses partenaires locaux pour intégrer le recouvrement des coûts de renouvellement des malles des AT dans les attributions des comités de santé.

L'équipe d'évaluation n'a pas eu le temps de rencontrer de tradipraticiens, que le programme s'efforce de mettre en relation avec les services de la médecine dite moderne. Il est difficile d'évaluer les résultats concrets de cette activité, d'autant que la seule mention qui en est faite dans le rapport d'avancement annuel est la suivante : *« En plus les tradipraticiens sont suivis régulièrement et mis en contact avec les services de la santé de l'Etat ».*

- Principaux résultats en Economie Rurale

Comme souligné dans les exemples précédents, le domaine ER est probablement celui pour lequel l'appréciation du niveau de réalisations est le plus compliqué compte tenu à la fois du nombre d'activités mises en œuvre et des variations de formulations et valeurs cibles dans les différents documents à la disposition des évaluateurs. Sur la base de la présentation des résultats par l'équipe du PDR-WF, du tableau de bord et du rapport d'avancement au 31 mai 2011, nous avons tout de même tenté de synthétiser dans le tableau suivant les principales réalisations en ER. A titre d'information, nous avons aussi rapporté ces réalisations aux résultats

totaux atteints durant les différentes phases. On constate que les taux de réalisations sont relativement bons étant donné qu'il reste encore un semestre de mise en œuvre.

Tableau 2. Synthèse des principales réalisations en ER depuis juin 2010

	Valeur cible DDC*	Réalisations depuis juin 2010	Taux de réalisation (%)	Réalisations totales (PDR inclus)	« Poids » des réalisations effectuées après juin 2010
Formation					
Producteurs formés en "développement communautaire"	180	120	67%	835	14%
Producteurs formés en arboriculture ou lutte intégrée	150	168	112%	ND	ND
Auxiliaires vétérinaires formés et équipés	20	20	100%	105	19%
Personnes formées sur l'utilisation de déjections pour la cuisson des briques	70	53	76%	559	9%
Personnes formées sur la construction des foyers améliorés	175	114	65%	614	19%
Personnes formées à l'utilisation de la charrette à 4 roues	ND	23	ND	245	9%
Structuration et transfert de connaissances					
Groupements d'éleveurs constitués	ND	5	ND	5	100%
Coopératives maraîchères mixtes constituées	ND	10	ND	10	100%
Producteurs relais formés	ND	15	ND	46	33%
Producteurs entraînés par d'autres	ND	261	ND	1777	15%
Appui matériel					
Seuils d'épandage construits	1	1	100%	38	3%
Puisards maraîchers construits (canaux d'irrigation inclus)	4	4	100%	37	11%
Puits pastoraux construits**	-	3	-	11	27%
Producteurs ayant bénéficié d'outillage agricole	80	50	63%	ND	ND
Plants distribués pour des haies vives, brise-vent et actions de reboisement	15000	11850	79%	ND	ND
Plants de vétiver distribués	1000	785	79%	ND	ND
Sensibilisation					
Villages sensibilisés sur la dégradation de l'environnement	35	15	43%	ND	ND
Ateliers pour la mise en place de conventions de protection de l'environnement	2	2	100%	6	33%
Sites reboisés et mis en défens	ND	2	ND	5	40%

ND : données non disponibles.

* Il s'agit de la valeur cible correspondante à la contribution de la DDC.

** Cette activité n'est pas prévue dans l'actuelle contribution de la DDC, mais 3 puits ont été financés par l'UNICEF en 2009-2010.

A ce jour, l'équipe a répertorié plus de 260 producteurs qui ont été entraînés par des producteurs relais ou ont tout simplement répliqué les techniques introduites par des producteurs formés par le PDR-WF. Lors de nos visites, il nous a semblé que cette réplification concerne un nombre beaucoup plus grand de producteurs. Suivre les évolutions et faire une liste la plus exhaustive possible des personnes ou des groupements entraînés représentent des enjeux majeurs en économie rurale comme dans les autres domaines. Cela permettra en effet de mieux mesurer les résultats et les impacts du programme, mais aussi de définir les suivants (nombre de bénéficiaires à cibler, adaptations à apporter, etc.).

D'un point de vue plus qualitatif, nos observations sur le terrain indiquent que la composante ER est en passe d'atteindre ses objectifs spécifiques, notamment en ce qui concerne le développement agro-pastoral et l'augmentation des revenus des producteurs, comme le montre

bien l'exemple ci-dessous. Dans une certaine mesure, la dynamique de structuration des groupements semblent même aller au-delà des espérances initiales.

Boîte 3. Une forte dynamique de structuration des éleveurs dans la zone de Doukour

Les agro-pasteurs de Goz Gagna, près de Doukour, sont soutenus par la Coopération suisse depuis plusieurs années. Les résultats obtenus sont impressionnants : d'une situation initiale où ils ne cultivaient que de petits jardins et avaient tout au plus 5 à 15 moutons d'une race locale peu productive, ils sont parvenus à développer des systèmes de production intégrés où le cheptel ovin, qui varie maintenant entre 25 et 175 têtes par producteur, permet le fumage des parcelles de cultures vivrières avant l'arrivée des pluies et les semis, et la production d'un fumier collecté en début de saison sèche pour fertiliser les jardins maraîchers. La race améliorée, introduite par croisement avec la race locale, est mieux valorisée sur les marchés et produit plus de lait. Ces animaux ont des besoins alimentaires plus conséquents, mais les formations et les visites d'échange sur la fauche et la conservation du foin ont été menées de paire avec l'amélioration variétale. La production de lait est également mieux maîtrisée. Au niveau du maraîchage, les producteurs ont eux-mêmes introduit la pomme de terre (en allant chercher les semences jusqu'au Soudan voisin) et les formations leur ont également permis d'améliorer leurs itinéraires techniques pour les autres cultures (ail, tomate, etc.). Parmi les principaux appuis reçus depuis l'autonomie du PDR-WF, il faut souligner le montage d'une coopérative qui permet essentiellement aux 19 producteurs membres de se regrouper pour la vente du lait et l'achat des médicaments pour les ovins. La caisse du groupement, alimentée chaque mois par des cotisations de ses membres (avec un montant variable en fonction des saisons et de la production), comptait environ 1 million de FCFA lors de cette évaluation. L'argent collecté sert principalement à la location de véhicules pour commercialiser les produits jusqu'à Mata ou Abéché, à l'achat de mâles reproducteurs pour améliorer les troupeaux d'ovins, et à des prêts d'argent pour venir en aide aux membres du groupement qui connaissent des difficultés passagères. Au niveau individuel, plusieurs producteurs du groupement ont pu réaliser des investissements tels que l'achat de charrettes ou celui de terrains ou de boutiques dans la ville d'Abéché. Par ailleurs, le président du groupement a été formé dans le passé comme auxiliaire vétérinaire. Il continue de fournir ce service de soin aux animaux qu'il considère être une bonne source de revenu complémentaire (250 FCFA par animal traité). Les principales contraintes en termes de santé animale demeurent la faible disponibilité des médicaments dans la région et l'absence de soutien de l'Etat concernant les services vétérinaires.

Concernant les conventions locales de préservation d'espaces boisés par leur mise en défens, les communautés concernées semblent s'être très bien approprié les enjeux autour de la raréfaction des ligneux et de la désertification. On peut néanmoins craindre que ce type d'action ne représente qu'une goutte d'eau face à l'ampleur du problème. Il faudrait sans doute pouvoir ajouter une composante économique plus forte à ces activités de reboisement. Par exemple, l'espace mis en défens que nous avons visité près du village de Tomorgone est essentiellement occupé par des Acacias Sénégal, arbre à partir duquel peut être produite la gomme arabique. D'après nos discussions avec les représentants du comité en charge de cet espace préservé, la gomme est récoltée de manière marginale seulement. Compte tenu du fort potentiel commercial de la gomme au Tchad, on pourrait espérer une intégration économique plus forte de ces parcs à acacia. Il faudrait pour cela former les villageois aux techniques de saignée et de cicatrization, qui permettent d'intensifier la production de gomme. En parallèle, le PDR-WF pourrait mettre les producteurs en lien avec les autres acteurs de la filière. Les parcs arborés mis en défens deviendraient ainsi une source de revenu complémentaire pour les villageois, qui auraient alors un plus fort intérêt à accroître la surface protégée.

- Principaux résultats en Genre

Les objectifs concernant le nombre de personnes formées sur les aspects genre ont été atteints à 62% : sur un objectif global de 500 personnes, 90 femmes ont participé à une formation en « genre et développement », 72 à une formation sur les droits et devoirs, et 149 à une formation sur la division des tâches et le rôle des hommes et des femmes au sein du foyer. Il faut ajouter à cela 189 membres de 10 groupements (dont 177 femmes) qui ont bénéficié d'une formation en organisation, gestion et recherche de financement ; la valeur cible étant de 18 groupements, le taux de réalisation n'est que de 56%. Par ailleurs, des formations techniques spécifiques ont été

organisées à l'attention des femmes : la transformation des produits locaux (80 femmes sur 200 prévues, soit 40%) et le maraîchage (200 femmes sur 180 prévues, soit 111%). En ce qui concerne les appuis matériels aux groupements féminins et aux coopératives mixtes, les résultats à atteindre ne sont pas énoncés de manière suffisamment claire dans le tableau de bord pour pouvoir faire l'objet d'une analyse.

L'ATTEINTE DES RESULTATS ET OBJECTIFS	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Les taux de réalisations des activités semblent globalement bons • Il est toutefois très difficile de suivre et mesurer les résultats : leur formulation change d'un document à l'autre et les valeurs cible ne sont pas claires 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier de manière urgente les résultats à atteindre et les valeurs cible pour chaque activité • Répertorier les personnes ou les groupements « entraînés » (pour à la fois pouvoir mesurer les impacts du projet mais aussi pour définir les projets suivants)

2.2.2 Des populations qui impulsent les changements

Les exemples sont nombreux de la forte implication des populations en amont et au démarrage des activités. Dans le processus de développement initié à Taous, la formation en maraîchage d'une vingtaine de producteurs de la zone, dont environ un tiers de femmes, a précédé la construction du seuil d'épandage par l'ONG et a donc permis d'initier les changements de pratiques agricoles : « *avant la formation, il n'y avait rien sauf des champs de mil ici ; après la formation, tous les paysans formés, et même d'autres qui nous ont imité, se sont mis à creuser des puits dans le lit de l'oued et à cultiver des légumes en saison sèche* », déclare l'un des producteurs formés. Les femmes participent de cette dynamique, non seulement en tant que productrices mais aussi pour le transport et la vente des légumes sur le marché de Biltine. Peu de temps après la formation au centre de Doukour, où ils avaient pu voir des seuils d'épandage, ce sont donc les producteurs eux-mêmes qui ont formulé la demande de construction d'un seuil aux autorités locales.

Aussi, ce sont souvent les producteurs qui se trouvent en première ligne pour le transfert de connaissances et de savoir-faire. Le programme sait aujourd'hui s'appuyer sur des producteurs relais formés depuis plusieurs années.

Boîte 4. Quand les producteurs relais deviennent de véritables agents de développement

Formé à partir de 2003 au centre de Doukour, Hassan Hissein est l'un des producteurs relais phare du programme dans la zone de Mata. Il est devenu un véritable exemple et conseiller technique pour de nombreux producteurs et productrices de la région. D'après son décompte, il a formé ou conseillé au total 318 personnes dont 120 femmes. Pendant la période correspondante à la phase d'autonomie, il estime avoir formé une soixantaine de personnes. Selon lui, un bon indicateur du développement du maraîchage dans la région est la disponibilité de nouvelles semences dans les boutiques du marché de Mata. L'équipe du PDR-WF continue de s'appuyer sur cet homme expérimenté et désireux de partager ses connaissances. En novembre 2010, il a ainsi participé à un module de formation sur l'alimentation animale et les techniques de fauche et de stockage du foin.

De la même manière, en santé, le PDR s'est longtemps appuyé sur des relais communautaires pour permettre une sensibilisation de proximité (« porte à porte »), ce qui est essentiel pour des thèmes délicats ou parfois tabous comme la prévention du VIH et des autres infections sexuellement transmissibles. Cette approche gagnerait à être renforcée dans l'actuel et les futurs programmes du PDR-WF.

Les modalités de mise en œuvre des activités de construction facilitent l'implication des populations. En particulier, la contribution des communautés à la construction des salles de classe (en matériel et/ou main-d'œuvre) facilite très certainement l'appropriation locale de ces infrastructures et leur maintenance future.

Les domaines transversaux du genre et de la gouvernance sont bien intégrés aux activités. La participation des femmes aux différentes activités est assez forte. Elles représentent ainsi plus de la moitié (57%) des personnes suivies par l'équipe du PDR-WF pour de l'appui-conseil technique (maraîchage, élevage, etc.). En éducation, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les comités scolaires, mais elles restent très peu nombreuses à recevoir la formation intensive des maîtres communautaires (4 femmes sur 90 maîtres formés depuis l'autonomie, contre un objectif affiché de 50% de femmes parmi les nouveaux enseignants formés). Malgré les efforts de l'équipe en ce sens, il demeure difficile de trouver des femmes au niveau d'éducation suffisant dans les villages couverts par le programme. Ici encore, le lien qui peut être fait entre les différentes activités – notamment entre l'alphabétisation des femmes et leur participation effective aux autres activités et aux instances décisionnelles – est essentiel.

La gouvernance locale, si elle fait partie des objectifs affichés dans les documents de projet, n'a pas été retenue dans la contribution de la DDC (ligne budgétaire correspondante non financée). Cela n'empêche pas l'équipe du PDR-WF de former les responsables des différents groupements et comités sur la gestion transparente de leurs fonds et de les sensibiliser sur leurs responsabilités face aux autres membres. Il faut également signaler que l'équipe du PDR-WF a une excellente compréhension des enjeux de la gouvernance locale, et notamment de son rôle de levier pour une décentralisation effective et un renforcement de l'autonomie des organisations communautaires de base vis-à-vis de l'aide extérieure.

Comme on le voit, les populations locales sont fortement impliquées dans la définition et l'initiation des activités ainsi que tout au long de leur mise en œuvre. Elles le sont moins dans l'évaluation des activités et l'ONG gagnerait à développer des méthodes d'évaluation participative qui aillent au-delà de la seule évaluation des formations par les participants.

LA PARTICIPATION DES POPULATIONS	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Une implication forte des populations dans la conception et la mise en œuvre des activités, mais moindre dans leur évaluation • Les activités menées intègrent bien les aspects genre et gouvernance locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des évaluations participatives des activités menées

2.2.3 Des activités souvent répliquées par les populations elles-mêmes, mais un risque de développement déséquilibré

Les nombreux cas de répliation des activités proposées par le PDR-WF, parfois même sans que l'ONG n'intervienne, matérialisent les impacts positifs du programme. Les effets d'entraînement dans le secteur maraîcher sont particulièrement impressionnants, comme le montre le premier exemple suivant.

Boîte 5. Des changements radicaux de pratiques agricoles au bord du Ouadi Doukour

L'effet d'entraînement en ER est très bien illustré par ce producteur du village de Goz Gagna qui nous a fait visiter sa parcelle. Celle-ci associe les arbres fruitiers aux cultures maraîchères (cette année, de la patate douce). Depuis 2010, ce producteur, qui se concentrait auparavant sur les grandes cultures pluviales complétées par l'élevage de quelques animaux, a fait évoluer son système de production de manière assez radicale après avoir observé les changements de pratiques chez d'autres producteurs et notamment les « relais » formés par le PDR. Avec l'appui technique de l'ONG, il a pu planter une vingtaine d'arbres (goyaviers, manguiers et agrumes) dont il compte vendre les fruits sur le marché local mais aussi ceux de Mata et d'Abéché, dès que les arbres entreront en production. Par ailleurs, il a bénéficié d'un appui technique sur la plantation et l'élagage de haie vives, qu'il a très vite mis en pratique en plantant une haie d'acacia protégeant maintenant sa parcelle du vent et des animaux. En dehors de la main-d'œuvre familiale nécessaire, l'investissement initial est quasiment nul au niveau de la plantation de fruitiers et de la haie vive : graines récupérées sur des fruits et boutures d'acacia obtenues au centre de Doukour. Le principal poste de dépense est l'achat d'une motopompe (130 000 FCFA) ainsi que du carburant pour la faire fonctionner. Le discours de ce producteur témoigne d'une très bonne compréhension des avantages de ce système de type agro-sylvo-pastoral : optimisation de l'espace mais également du temps d'arrosage, gains de fertilité et intégration avec l'élevage. De ce point de vue, la production de luzerne (en essai sur une partie de la parcelle), les fanes des cultures maraîchères ainsi que les feuilles des fruitiers servent de fourrage aux animaux, qui produisent la fumure nécessaire aux cultures et dont la vente permet de couvrir les dépenses en carburant.

Le système décrit ci-dessus paraît à la fois durable et répliquable. Sa viabilité économique devra être évaluée par l'équipe du PDR-WF à l'aune de la production et la vente de fruits. Toujours est-il qu'une vingtaine d'autres producteurs ont entamé les mêmes changements dans le village de Goz Gagna. Dans cette dynamique, il faut toutefois souligner que l'accès à l'eau d'irrigation reste une contrainte majeure et difficile à lever pour beaucoup, tel cet autre producteur de Goz Gagna, formé à l'époque du PDR, ayant un temps abandonné le maraîchage et tentant maintenant de reprendre : après trois essais de forage en vain, il cherche dorénavant à acheter un autre terrain plus favorable.

Au-delà de ces changements de pratiques agricoles au niveau des exploitations familiales, il faut également reconnaître l'impact plus global qu'a le programme sur le développement économique régional. Même s'il est difficile de distinguer l'avant de l'après autonomie dans leurs rôles respectifs, il est évident que l'essor du village de Mata, devenue une sous-préfecture en 2010 et qui possède dorénavant de nombreuses infrastructures, est fortement lié à celui du maraîchage promu par le PDR puis le PDR-WF.

Dans le deuxième exemple ci-dessous, il est intéressant de constater que le modèle de la ferme familiale intégrée n'est pas toujours adopté dans son ensemble, mais qu'au contraire les producteurs sélectionnent les pratiques à même de leur procurer un bénéfice immédiat.

Boîte 6. La ferme modèle de Cheni Mahamoud et les adaptations de ses voisins

Cheni Mahamoud est un producteur relais dont le jardin maraîcher, situé au bord du Ouadi Fira, est devenu un véritable outil pédagogique au service des paysans qu'il entraîne (environ 400 au total dont une soixantaine au cours des 2 dernières années). Ce paysan expérimente la plupart des techniques et des cultures proposées par le programme, en introduit aussi par lui-même (par exemple, une nouvelle variété de tomate cette année) et continue de faire évoluer son système de production. Il travaille actuellement à l'extension de ses parcelles, la plantation de nouvelles haies vives ainsi que la construction d'un puits en brique cuites au moyen de déjections animales. La répllication est relativement lente pour certaines pratiques comme par exemple la grange de stockage de foin : alors que cette technique a été introduite chez lui en 2003, seulement 4 éleveurs ont depuis construit des granges similaires à la sienne. Les « copieurs » ont plutôt focalisé sur la production maraîchère. Une centaine de nouveaux producteurs maraîchers ont ainsi initié de vastes plantations de tomate et de gombo, avec une augmentation fulgurante cette année de la surface cultivée et des adaptations techniques (monoculture de fin de saison pluvieuse, paillage avec des herbes fauchées sur place) qu'il conviendra de répertorier et d'analyser, afin d'anticiper les besoins futurs en appui-conseil.

Parmi les autres impacts positifs du développement maraîcher dans la région, il faut signaler l'apparition d'une offre de semences de qualité chez les commerçants de Biltine. Le transport en charrettes des légumes produits vers les marchés a également connu un essor. Enfin, de nouveaux groupements maraîchers se sont constitués sur le modèle de ceux promus par l'ONG. La filière semble donc se structurer d'elle-même, signe d'un véritable auto-développement.

Dans le domaine ER, la sélection des bénéficiaires a pendant la période PDR reposé sur trois critères principaux : l'accès à la terre (et éventuellement à des terres de bas-fonds), le niveau de motivation du producteur, et son engagement à transférer son savoir à d'autres personnes. De plus en plus, compte tenu de la forte demande pour des formations, les producteurs relais sont choisis par la communauté. En ce qui concerne les zones ciblées, il s'agit avant tout des zones à fort potentiel maraîcher (accès au bas-fonds) dans lesquelles les producteurs expriment une demande d'appui ou bien répliquent les pratiques d'autres producteurs formés par le projet (effet d'entraînement). Cette stratégie comporte certains risques qu'il convient de bien comprendre pour pouvoir les prévenir ou du moins les atténuer. Tout d'abord, elle tend à délaissier les zones à moindre potentiel, leurs cultures vivrières et notamment le mil. Ensuite, elle peut écarter certaines populations du processus de développement, en particulier les nomades.

Boîte 7. Des éleveurs nomades pas suffisamment pris en compte

Parmi les appuis qu'ils ont reçus du PDR puis de l'ONG PDR-WF, les semi-nomades du campement de Sabou, près d'Arada, retiennent l'appui à l'école (créée en 2005), la formation d'une AT et la construction d'un puits pastoral (financement UNICEF). Certains d'entre eux ont également participé à une formation sur la fauche d'herbe et le stockage du foin, mais reconnaissent l'avoir peu mise en pratique car les troupeaux sont trop nombreux et l'herbe est rare. Assez étonnement, ils n'ont toujours pas reçu d'appui significatif en santé animale (pas d'auxiliaire vétérinaire formé) ni en transformation des produits laitiers. Un comité existe pour la gestion du puits pastoral, mais il n'a pas encore reçu de formation pour améliorer son fonctionnement. En l'occurrence, ce puits sert également à la consommation humaine ; autour du puits, les conditions d'hygiène sont très rudimentaires et laissent à penser que la contamination bactériologique de l'eau est forte. Selon les éleveurs de Sabou, d'autres puits seraient nécessaires pour éviter une concentration trop forte des troupeaux autour du campement.

Suivant cette approche « à la demande », l'appui aux groupements féminins tend à se porter sur des groupements déjà existants, souvent situés en ville (Abéché, Biltine) et dont les membres appartiennent à des couches sociales moins défavorisées (enseignantes, commerçantes). Les activités qu'elles entreprennent sous l'impulsion du programme, par exemple la transformation de produits locaux, peuvent bien sûr avoir un impact indirect sur les femmes plus vulnérables des villages alentours, qui trouveront un débouché pour des matières premières telles que des fruits sur le marché. On peut toutefois se questionner sur ce ciblage des bénéficiaires des AGR vers des femmes qui par ailleurs ont déjà d'autres sources de revenus conséquentes.

En santé préventive, l'approche axée sur les centres de santé engendre dans une certaine mesure un risque d'accès aux informations et aux soins à deux vitesses. Comme l'a mentionné un des membres du comité de santé de Mata, si les membres du comité participent volontairement à des visites de sensibilisation dans les villages, il leur est difficile d'accéder aux villages reculés faute de moyens de transport. Les populations des villages situés à moins de 10-15 km de Mata (« zone A ») sont ainsi plus susceptibles d'avoir accès aux campagnes de sensibilisation et de fréquenter le centre que celles qui sont plus éloignées (« zone B »). Il en va de même pour les sédentaires vis-à-vis des nomades, même si ces derniers profitent parfois des jours de marché pour venir au centre. Au niveau de la santé maternelle et du suivi des accouchements, la formation des AT, qui vivent au cœur même des communautés, a permis de surmonter en partie ces risques de disparités entre villages proches et éloignés, et entre sédentaires et nomades.

Enfin, en éducation, un problème se pose pour les plus jeunes : il est en effet fréquent que les petites sœurs et frères des enfants scolarisés se retrouvent toute la matinée à attendre leurs

ainé(e)s à l'entrée de la salle de classe. Certains comités scolaires sont conscients de ce problème et une réflexion est en cours au sein du PDR-WF pour identifier des solutions (mise en place de garderies par exemple).

LES IMPACTS POSITIFS ET NEGATIFS	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • De nombreuses activités sont répliquées (avec des adaptations) sans même avoir besoin de l'intervention de l'ONG • Des risques de développement déséquilibré liés : <ul style="list-style-type: none"> - au choix des activités (accent mis sur les zones à fort potentiel) ; - à la méthode de ciblage des bénéficiaires (approche « à la demande ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir à une plus forte intégration des zones défavorisées (par exemple via l'élevage ou des innovations au niveau des cultures pluviales) • Adapter les activités au mode de vie des nomades, et rechercher des appuis qui leur sont plus spécifiques (notamment en santé et en éducation)

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

2.3.1 Un cadre logique complexe, des indicateurs souvent non mesurables

Le programme a été défini dans le document de projet et plan d'action de juin 2010 à mai 2012, sous forme narrative dans la partie VII « perspectives de la phase de deux ans », et dans un cadre logique en annexe. Ces documents permettent de décrire la logique d'intervention souhaitée de façon détaillée. On constate que le PDR-WF a fait l'effort de formaliser ces outils de façon approfondie pour chaque domaine d'intervention, en listant tous les résultats attendus et en leur attribuant des indicateurs, des valeurs initiales (« baseline »), des valeurs cibles et des sources de vérification. Le bilan interne semestriel consiste en un « tableau de bord » qui se base d'ailleurs sur le cadre logique.

Il faut tout d'abord noter que le cadre logique est extrêmement long (24 pages), qu'il ne colle pas toujours avec la partie narrative (le nombre et la formulation des résultats attendus diffèrent) et surtout, qu'il ne donne pas une liste claire des activités, c'est-à-dire des actions concrètes à réaliser au cours du programme pour atteindre un résultat donné. Il semble d'ailleurs y avoir une confusion entre les notions de résultats et d'activités. Certains éléments figurant comme « extrant » dans le cadre logique sont en fait des activités. Par exemple, dans le domaine Education, l'extrait 2.2 « des alphabétiseurs et des néophytes ont reçu des formations » est une activité. Dans le cadre logique figurent à la fois une « finalité », un « objectif de l'intervention » et un « impact » tandis qu'il faudrait avoir un seul intitulé. De manière générale, la multiplicité des termes utilisés (« impact », « effet », « extrant », « résultat attendu ») ainsi que le trop grand nombre de résultats attendus définis (19 « effets » ou objectifs spécifiques, 68 « extrants » ou résultats attendus) rendent la lecture des documents quelque peu indigeste.

Tableau 3. Nombre d'objectifs spécifiques (« effets ») et de résultats attendus (« extrants ») formulés

Domaine	Nombre d'effets	Nombre d'extrants (cadre logique)	Nombre d'extrants (tableau de bord)
Economie Rurale	3	17	14
Education	8	24	21
Genre	3	10	9
Gouvernance Locale	2	7	7
Santé	2	8	5
Développement Institutionnel	1	2	2
TOTAL	19	68	58

Les indicateurs ne respectent pas toujours les caractéristiques « SMART » : certains ne sont pas assez spécifiques (« état de santé des communautés », « qualité de l'enseignement »), beaucoup ne sont pas mesurables (« volume de la nappe phréatique », « proportion de femmes qui assument des tâches dans la division du travail ») et presque qu'aucun ne fait référence au temps. Au lieu d'être formulés comme des variables, plusieurs indicateurs sont en outre confondus avec la valeur cible (« 60% des producteurs/trices formés réalisent des fermes de production », « 100% des plants produits sont distribués »). Par ailleurs, la notion de facteurs externes (suppositions et risques) n'est pas bien comprise. Par exemple, pour la formation des producteurs, on mentionne leur disponibilité comme un facteur externe ; pour la fourniture d'outillage aux producteurs, on écrit que « les équipements agricoles sont adaptés au milieu ». Dans les deux cas, il s'agit de facteurs que le programme peut et doit maîtriser grâce à un bon diagnostic initial.

Le plus problématique est que le principal document de suivi des réalisations et des indicateurs, le tableau de bord, n'a été que partiellement réactualisé pour tenir compte du fait que le financement total n'a pu être obtenu (la contribution de la DDC représente environ 59% du budget initialement prévu). Un certain nombre de valeurs cibles mentionnées dans ce document ne correspondent donc pas aux objectifs que l'organisation s'est réellement fixés d'ici mai 2012. Il en va de même dans les parties narratives des rapports d'avancement, où les tableaux récapitulatifs présentent les réalisations sous des formes diverses et qui respectent rarement les formulations et l'ordre du cadre logique. 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.

Pour le nouveau bilan semestriel qui doit paraître en décembre, il faut à tout prix simplifier et actualiser le cadre logique (et par là même le tableau de bord) en appliquant autant que possible les consignes suivantes :

- Formuler un seul objectif général (et non une finalité, un impact et un objectif de l'intervention, qui s'ajoutent à des impacts pour chaque domaine d'activité) ;
- Formuler chaque élément (activités, résultats attendus, objectifs spécifiques, objectif général) de la même façon dans tous les documents de projet et de suivi ;
- Bien distinguer les résultats des activités ;
- Tenter de limiter le nombre de résultats attendus (« extrants ») par objectif spécifique (« effet »).
- Identifier un nombre réduit d'indicateurs, suffisamment simples et précis pour pouvoir être mesurés, en tentant de faire la différence entre les indicateurs d'activité, les indicateurs de résultat et les indicateurs d'impact.

LES DOCUMENTS DE PROJET	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre logique n'est pas clair, comporte trop d'indicateurs et des indicateurs non mesurables 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un cadre logique simplifié, ne retenir que des indicateurs mesurables

2.3.2 Des outils de suivi disponibles mais non optimisés

Plusieurs outils de suivi des activités, qui datent pour la plupart de l'époque PDR, sont à la disposition des responsables de domaine. Pour la plupart des formations, mais également parfois pour les visites d'échanges, des fiches d'évaluation sont remises aux participants à la fin de la session. Elles sont dépouillées et exploitées par les responsables de domaine dans le cadre de leurs rapports d'activités. Ceux-ci contiennent les informations suivantes : thèmes et objectifs de la formation, planning, niveau de satisfaction des participants, perspectives.

Les modalités de suivi des personnes formées varient généralement avec leur niveau d'ancienneté et les difficultés rencontrées : le suivi est plus rapproché pour les nouvelles personnes formées alors qu'il est plus espacé (une à deux visites par an) pour celles qui sont considérées comme plus « avancées ». Les fiches de suivi utilisées sont relativement basiques dans le type d'information contenue. Dans le domaine Genre par exemple, on mentionne les thèmes débattus avec les groupements féminins et les perspectives. Un problème de taille réside dans le fait que ces fiches ne sont pas conservées par l'équipe mais restent auprès des bénéficiaires, dont on peut sérieusement douter qu'ils conservent ces documents. De plus, ce type de suivi ne permet pas réellement d'apprécier les impacts des formations. Des évaluations comparatives pré- et post-formation seraient en effet 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/sensibilisation, ce que les populations locales savent, ce qu'elles sont capables de faire, et ce qu'elles font effectivement. De nombreux exemples de ce type d'enquête sont disponibles sur internet. En outre, il serait judicieux d'organiser une formation de certains membres de l'équipe sur la préparation et la conduite de telles enquêtes.

Outre les fiches d'évaluation des formations par les participants, le responsable du domaine Education dispose de deux principaux formats de suivi : (i) une fiche de suivi pédagogique des enseignants (à remplir par les inspecteurs pédagogiques) et (ii) une fiche de synthèse récapitulant les performances des différents enseignants suivis. Assez étrangement, ces documents sont stockés au centre de Doukour et non dans le bureau du Responsable Education. Par ailleurs, des fiches de suivi des comités scolaires existent également, mais ne semblent pas être utilisées de manière systématique ni exploitées au sein d'une base de données. Celle-ci fournirait pourtant des informations sur chaque comité : son profil (ex : nombre de membres, date de création), les formations ou les appuis reçus, les besoins exprimés par le comité, etc. En ce qui concerne les principales données échangées entre le PDR-WF et la Délégation de l'éducation, on peut mentionner le nombre d'écoles appuyées et les effectifs correspondants côté PDR-WF, et des données statistiques telles que le taux de scolarisation et le taux de réussite aux examens côté délégation, ce qui représente une bonne opportunité pour le PDR-WF de mesurer les impacts de ces activités en éducation. On peut toutefois s'interroger sur la fiabilité des données de la délégation et sur le fait qu'elles représentent vraiment la situation des écoles appuyées par le programme.

Dans le domaine Santé, les principales sources d'information et moyens de vérification des indicateurs sont les fiches de suivi des comités de santé ainsi que les rapports de mission rédigés après chaque activité. Leur analyse n'est toutefois que semestrielle, lors de l'écriture du rapport au bailleur. De plus, l'information est traitée de manière « manuelle », c'est-à-dire en relisant les fiches et les rapports mais sans compilation des données sur un tableur.

En santé préventive, l'impact recherché de la formation et du suivi des AT réside dans la baisse du taux de mortalité en couche ainsi que du taux de mortalité infantile. D'après les acteurs que nous avons pu rencontrer, il est indéniable que les AT formées dans le cadre du programme permettent un référencement plus fréquent et plus rapide et donc une meilleure prise en charge des cas d'accouchement difficiles dans les centres de santé. Toutefois, aucune donnée chiffrée concernant les taux de mortalité ne vient étayer ce résultat. De la même manière, les données concernant la fréquentation des centres de santé existent et sont transmises à la Délégation du district sanitaire par les responsables des centres de santé, mais ne sont pas disponibles auprès du responsable de domaine Santé. Il serait judicieux pour l'ONG de tenter de se procurer ce type de données, au moins au niveau des centres de santé qu'elle appuie.

En économie rurale, quatre fiches de suivi sont disponibles pour le suivi des producteurs et productrices, celui des auxiliaires vétérinaires, celui des groupements et celui des travaux pour

les ouvrages. Les trois premières incluent les difficultés rencontrées par les bénéficiaires du programme et les engagements pris de part et d'autres. La quatrième consiste principalement en un suivi de l'état d'avancement des travaux. Nous n'avons cependant pas vu de fiches remplies récemment. De plus, il manque des outils et des études plus quantitatives pour mesurer les impacts des activités, par exemple la rentabilité des AGR. Dans le dernier rapport d'avancement, un effort très intéressant a été fait pour comparer les rendements des producteurs au cours des trois dernières années ainsi que la valeur ajoutée dégagée. Les résultats ne portent cependant que sur la culture de l'oignon et ils se basent sur un échantillon restreint de 7 producteurs.

LES OUTILS DE SUIVI-EVALUATION	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Les formations sont évaluées par les participants • Des fiches de suivi existent pour les principales activités, mais les données ne sont pas toujours collectées ni compilées • L'ONG manque d'outils pour mesurer les impacts du programme et notamment ceux des formations 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter et compiler de manière plus systématique et régulière les données de suivi • Utiliser l'outil informatique (tableur) pour établir des profils (de comités, de producteurs, etc.) et suivre les évolutions dans le temps • Se donner les moyens de véritablement suivre les indicateurs d'impact, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - enquête CAP initiale et finale pour juger de l'impact des formations et sensibilisations - études quantitatives pour mesurer la rentabilité des AGR

2.3.3 Une mémoire-projet qui repose sur les épaules des membres de l'équipe

Il faut tout d'abord mentionner une certaine incompréhension concernant le concept même de capitalisation. Pour l'équipe, il s'agit avant tout de collecter des données quantitatives sur les réalisations (du type « nombre de personnes formées »). Il faut de plus souligner qu'il n'existe pas vraiment de « culture de l'archivage » au sein de l'ONG. Il a été ainsi assez laborieux d'obtenir les quelques documents récents de capitalisation qui existent. Dans le domaine ER, la base de données se résume aux matrices suivantes : nombre de producteurs suivis par an et par village ; liste des producteurs ayant bénéficié de puits maraîchers (ce qui inclut l'année de réalisation, le diamètre et la profondeur du puits, les matériaux de cuvelage utilisés, mais malheureusement pas la position GPS) ; nombre de producteurs de foin de brousse par an et par village ; nombre de producteurs ayant innové leurs cultures, par an et par type d'innovation. En santé, la rédaction de rapports d'activités (par l'équipe ou les consultants employés) semble assez systématique. Jusqu'en 2009, la compilation de certaines données telles que le nombre de femmes pratiquant l'allaitement maternel exclusif suite à une campagne de sensibilisation permettait de suivre l'évolution des résultats sur une année. Ce type de travail de capitalisation n'est plus réalisé à l'heure actuelle. En éducation, le seul document de capitalisation auquel nous avons eu accès est un tableau de suivi des effectifs par école depuis 1999-2000.

Alors que les formations constituent l'ossature des activités du PDR-WF, on peut sincèrement regretter qu'aucune fiche récapitulative n'existe pour préciser : les objectifs de la formation, les principaux messages et thèmes à aborder, le déroulé de la formation, la durée des différents modules, les outils pédagogiques nécessaires, etc. La mémoire du projet repose donc en grande partie sur l'expérience acquise et les connaissances des responsables de domaines et formateurs, ce qui présente un risque non négligeable de perte d'information en cas de rotation du personnel.

Certaines nouvelles activités ont été initiées depuis juin 2010, comme par exemple la mise en place de coopératives maraîchères mixtes. Il est indispensable pour l'équipe de tirer les leçons de ces expériences, d'en extraire les succès et les difficultés, afin de préparer la stratégie pour les années à venir.

LA CAPITALISATION	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none">• La capitalisation est insuffisante et la mémoire du projet repose quasi-uniquement sur l'équipe	<ul style="list-style-type: none">• Développer des fiches récapitulatives pour chaque activité• Tirer les leçons des nouvelles activités mises en œuvre après autonomie• Améliorer l'archivage des données (version papier et/ou informatique)

3 Appréciation du degré d'autonomisation du PDR Wadi Fira

Le processus d'autonomisation est ici pris dans le sens où il permet à une structure d'être capable de penser et de décider par elle-même des actions à mener en vue de l'atteinte de ses objectifs et dans le respect de son identité. A cet effet, elle doit pouvoir protéger ses acquis en diversifiant ses partenaires financiers tout en optimisant ses propres ressources. Elle doit aussi pouvoir anticiper de nouvelles opportunités ainsi que d'éventuelles adversités. Nous examinerons donc tour à tour l'ancrage de l'ONG, sa cohérence stratégique actuelle, les mécanismes de collaboration avec le BuCo, les perspectives de financement / partenariat, les choix stratégiques à venir, les ressources humaines et 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 du PDR Wadi Fira

3.1.1 Un ancrage local solide, mais une identité propre à rechercher

Le PDR-WF possède une très bonne image auprès des acteurs locaux, qu'il s'agisse des communautés rurales, des entrepreneurs locaux, des services de l'Etat ou des chefs traditionnels. On constate même parmi certains acteurs un véritable sens d'appartenance à l'association, bien résumé par cette phrase du chef de canton de Kodoï 2 : « *L'ONG PDR-WF, c'est nous* ». Le coordonnateur de l'ONG est aussi chef du canton de Biltine, ce qui favorise très certainement l'ancrage local de l'association. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la plupart de nos interlocuteurs se réfèrent encore à la Coopération suisse lorsqu'ils parlent du programme, et dans une certaine mesure, on peut dire que l'ONG « surfe » encore sur la vague du PDR et n'a pas encore pleinement développé d'identité propre.

Pour pouvoir se démarquer, l'ONG a bien sûr besoin d'une certaine autonomie financière. Même si certaines opportunités de financement existent dans la zone où opère le PDR-WF (cf. partie suivante), la dépendance financière à l'égard de la DDC est encore forte, et un sevrage trop brusque pourrait remettre en question l'existence même de l'ONG. Pour surmonter ce paradoxe, il faut dans un premier temps améliorer la visibilité de l'ONG auprès d'autres bailleurs ou partenaires internationaux (agences des Nations Unies et ONG internationales). En ce sens, l'association aura nécessairement besoin d'un appui concret du BuCo dans les semaines et les mois qui viennent pour la mettre en relation avec des bailleurs potentiels. De son côté, le PDR-WF doit voir le travail de capitalisation comme un outil essentiel pour communiquer sur ses activités et résultats. En plus de préparer des documents récapitulatifs sur les différentes activités, l'équipe devrait pouvoir produire une série de cartes, même schématiques, qui synthétisent les principaux résultats obtenus et leur localisation, mais aussi ce qu'il reste à faire, par exemple : localisation des écoles communautaires appuyées et des villages où il n'y a toujours pas d'école ; localisation des centres de santé appuyés et nombre d'AT qui « gravitent » autour de ces centres ; réseau des fermes modèles (producteurs relais) sur lesquels pourront s'appuyer de futurs projets ; etc.

Le plan stratégique du PDR-WF a initialement été conçu pour une période de quatre ans (2010-2014), ensuite ramenée à deux ans pour des raisons de financement. Si le programme actuel a pris la suite du PDR et en a suivi les grandes lignes, la recherche d'une diversification des sources de financement entraîne un besoin de clarification des domaines d'expertise de l'association, de son identité, ses valeurs et du public ciblé. Cela passe notamment par une analyse des activités en cours, essentielle pour tirer des leçons et préparer l'avenir. Parmi les questions que l'association devra probablement se poser, celle de l'adéquation entre une stratégie de développement rural intégré, qui embrasse tous les secteurs ou presque, y compris des secteurs sociaux non « rentables », et le but affiché de l'association qui est l'auto-

développement des populations locales. Cette réflexion est d'autant plus importante que la stratégie future sera également conditionnée par les possibilités de financement (cf. parties 3.1.2 et 3.1.3).

Localisé dans une zone au fort potentiel maraîcher, à proximité des populations rurales vulnérables, le centre de Doukour représente un des atouts majeurs de l'ONG PDR-WF. Toutefois, pour pouvoir naviguer seule, l'ONG doit disposer de garanties sur le statut du centre et des moyens de production qu'il comprend. L'accès à la terre et aux bâtiments doit notamment être sécurisé. Il en va de même pour les autres infrastructures à sa disposition telles que les bureaux de Biltine. Nous suggérons donc une révision du contrat de coopération, qui transférerait la propriété formelle de ces infrastructures à l'association PDR-WF (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.

Parmi les autres éléments de la collaboration avec le BuCo, nous avons identifié quelques problèmes de communication, ainsi que des incompréhensions qui persistent dans le temps. Par exemple, l'équipe pensait jusqu'à présent que l'audit interne de la DDC effectué en 2010 était une évaluation externe du programme de l'ONG, preuve sans doute que le but de cette visite n'a pas été suffisamment explicité par le BuCo. Dans certains cas, le défaut de communication peut engendrer quelques frustrations ou déceptions. On s'étonne par exemple au sein de l'équipe du PDR-WF qu'une évaluation des livrets de lecture, réalisée en 2009 par la DDC, n'ait jamais été suivie d'aucun retour des experts chargés de cette évaluation.

L'ANCRAGE DE L'ONG, SA COHERENCE STRATEGIQUE ET SA COLLABORATION AVEC LE BUCO

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Une ONG et un programme très bien ancrés dans leur environnement institutionnel • Un programme connu et reconnu par la plupart des acteurs locaux, mais une identité propre et différente de celle de la Coopération suisse reste à trouver • Une zone d'ombre autour du statut du centre de formation de Doukour (outil pédagogique majeur de l'ONG) et des bureaux de Biltine 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la communication et la visibilité auprès des acteurs internationaux (bailleurs, agences UN, ONG), notamment à travers la préparation de documents récapitulatifs sur l'ONG et ses activités • Développer la cartographie comme outil de communication • Côté BuCo, rapidement clarifier le statut et le devenir du centre de Doukour mais aussi des bureaux de Biltine

3.1.2 Un avenir financier encore incertain malgré plusieurs contacts établis

En dehors de la contribution de la DDC, l'ONG PDR-WF n'a conclu jusqu'à présent qu'un seul mandat. Il s'agissait d'une convention signée avec l'UNICEF pour un montant de 47 millions de FCFA et des actions portant essentiellement sur l'éducation parentale. Suite à ce financement, deux autres propositions de projet ont été soumises à l'UNICEF fin 2010, mais sont restées sans réponse. Le premier portait à nouveau sur l'éducation parentale (extension de la première convention à 14 autres villages), le second sur l'éducation des enfants au sein des populations déplacées. Nous n'avons toutefois pu avoir accès à ces propositions de projet, qui ne semblent pas avoir été bien archivées. Il est également regrettable que la coordination du PDR-WF n'ait pas tenté de relancer davantage les représentants locaux de l'UNICEF sur ces deux propositions.

Parmi les principales pistes actuelles de financement, la coordination du PDR-WF a établi de sérieux contacts avec l'antenne Est du Programme d'Appui au Développement Local (PADL-II), basée à Abéché.

Boîte 8. Le PADL-II, une piste de partenariat qui correspond bien au mandat et à l'expertise du PDR-WF

Lancé en juin 2011 et financé par l'UE à hauteur de 5 millions d'euros pour une durée de 5 ans, ce programme prévoit la mise en œuvre de Plans de Développement Locaux (PDL) au niveau cantonal. Pour sa phase pilote dans l'Est tchadien, 5 départements (31 cantons) ont été retenus dont celui de Biltine, où opère actuellement le PDR-WF. Les trois résultats attendus sont (i) la préservation des ressources naturelles et le renforcement du potentiel productif, (ii) l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages et (iii) l'accompagnement des acteurs du développement local. Le PADL-II cherche explicitement à s'appuyer et à capitaliser sur les expériences acquises dans la région par le PRODABO et le PDR. Aussi, la plupart des activités qui seront financées par le PADL-II s'inscrivent dans le plan d'affaires du PDR-WF, notamment la construction d'ouvrages hydrauliques et l'appui-conseil aux producteurs. Les fonds seront alloués aux organisations communautaires de base (OCB) via un système d'appel d'offres, avec une approche « à la demande ». Trois Organismes Correspondants Locaux (OCL), répartis géographiquement et dont un sera basé à Biltine, accompagneront les OCB dans l'élaboration des PDL et la réponse aux appels d'offre.

Si le PDR-WF possède le profil idéal pour devenir l'un des trois OCL, la coordination de l'ONG n'a pas jugé utile de postuler mais a convenu avec les représentants du PADL-II à Abéché de répondre au prochain appel à proposition. En tout état de cause, l'ONG devra se montrer très réactive dans les semaines et les mois qui viennent pour ne pas manquer cette opportunité de partenariat. Parmi les choses à suivre de près, la diffusion d'un manuel (prévue fin janvier) qui guidera les partenaires du PADL-II dans la définition et la mise en place des PDL.

En l'absence d'une réelle capacité d'autofinancement, l'autonomie de l'association demeure relative et précaire. En première année, l'association était propriétaire de plus de 40% de ses actifs si l'on exclut la ferme expérimentale. Cette autonomie a légèrement baissé au premier semestre de la deuxième année. Actuellement, les recettes propres ne s'élèvent qu'à 4 millions de FCFA. Il existe l'intention encore non matérialisée d'intensifier les cultures de rapport sur la ferme expérimentale de Doukour : si un paysan peut produire de l'oignon et de l'ail pour 3 à 4 millions de FCFA par an et que certains sont allés jusqu'à s'acheter des camions, il n'y a pas de raison que le PDR-WF ne fasse pas la même chose ou mieux. Toutefois, dans le meilleur des cas, les recettes propres du PDR-WF ne dépasseront guère les 20 millions par an. Or les charges salariales atteignent déjà 50 millions par an, soit 4 millions de FCFA par mois. Les 20 millions ne permettraient de couvrir que 5 mois de salaire. Dans la perspective d'un partenariat avec le PADL-II, il faudra donc que l'association vérifie dans quelle mesure les procédures du PADL-II lui permettront de prendre en charge toute ou partie de sa masse salariale.

Si l'association doit diversifier ses sources de revenus, elle pourrait éventuellement constituer un bureau d'études qui lui permette de soumissionner les appels d'offre de l'Etat, par exemple pour la construction de bâtiments scolaires ou de puits. Cela nécessiterait le recrutement d'un ingénieur civil ou bien de nouer des alliances avec des partenaires locaux. Plusieurs émanations du PDR représentent des partenaires potentiels : BAPE (thématique de la protection de l'environnement), ECAT (entreprise de travaux), CINATRA (bureau d'études en ouvrages hydrauliques). Il n'est pas inenvisageable que le PDR-WF ait à s'associer à l'une ou plusieurs de ces structures pour monter un projet en commun et partager des financements.

LES PERSPECTIVES DE FINANCEMENT / PARTENARIAT

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none">• Des contacts sont établis avec plusieurs partenaires potentiels• Le PADL-II représente la plus prometteuse opportunité à moyen terme• D'autres opportunités sont restées en sommeil (ex : UNICEF)	<ul style="list-style-type: none">• Ne pas se reposer sur une seule opportunité, produire davantage de propositions de projet, les archiver convenablement et relancer les bailleurs potentiels• Envisager des sources de revenu complémentaires (ex. : intensification maraîchère, bureau d'études, etc.)

3.1.3 Un positionnement qui sera en partie orienté par les opportunités de financement

Si des réflexions sont en cours au sein de l'équipe PDR-WF, aucun document de stratégie, même brouillon, n'a été élaboré à ce jour pour préparer l'après mai 2012⁴. Ce travail doit donc faire partie des grandes priorités de l'équipe pour les semaines à venir. Le projet devra nécessairement être porté par le CA, qui devra valider les choix stratégiques. En ce qui concerne le BuCo, on ne peut que recommander de s'assurer que les rapports des différents bilans par domaine parviennent bien à l'équipe de coordination du PDR-WF.

Une approche de développement rural intégré a été portée jusqu'à présent par la Coopération suisse. Cela restait possible tant que la DDC était le seul bailleur et apportait suffisamment de financement. Les écoles et les dispensaires sont des activités purement sociales dont le retour sur investissement et l'impact ne sont visibles qu'à long terme. Pour développer les secteurs de l'éducation et de la santé, il faut donc faire venir les financements d'ailleurs, des bailleurs par exemple. Or, compte tenu de la crise financière mondiale et de la rareté des ressources qui s'en suit, le développement intégré qui consiste à tout embrasser à la fois n'est probablement plus possible. D'ailleurs, de nombreux bailleurs ont abandonné cette stratégie et en lieu et place parlent de développement uni-sectoriel ou encore de concentration sur des secteurs catalyseurs et moteurs. Il s'agit de concentrer les efforts sur un ou deux secteurs productifs afin que ces secteurs soient capables de générer des revenus et par ricochet, d'alimenter les secteurs sociaux. Il est possible qu'il faille donc revoir la stratégie avant même de chercher à diversifier les sources de financement.

Concernant le PADL-II, il faut bien noter l'orientation claire de ce programme vers la gestion des ressources naturelles et la préservation du potentiel productif, ce qui pourrait avoir une conséquence importante sur les choix stratégiques de l'ONG dans les années qui viennent : si le PADL-II venait à être la principale source de financement de l'ONG, celle-ci devrait alors probablement recentrer son intervention sur le domaine Economie Rurale. Le premier résultat attendu du PADL-II implique la réalisation d'une série d'ouvrages ruraux, comme par exemple des seuils d'épandage, des cordons pierreux, des digues filtrantes, des mares, des haies vives. Il représente une porte d'entrée pour le PDR-WF car c'est dans la construction de ces ouvrages que l'association a accumulé des expériences qu'elle pourrait mettre à contribution. Jusqu'ici, la conception et le suivi technique de ces ouvrages reposaient sur l'expertise technique d'une cellule spécifique de la DDC, devenue l'actuel bureau d'études CINATRA. Le tandem peut-il continuer à fonctionner ou l'association doit-elle se préparer à concevoir et à superviser des travaux tels que la construction de seuils d'épandage ?

Les pistes construites ou réhabilitées par la DDC au cours des années 2000 ont subi de fortes dégradations du fait des passages répétés de larges convois humanitaires. Les groupements en charge de l'entretien de ces pistes (GERPO) n'ont pas été en mesure d'imposer de péage aux humanitaires, et n'ont actuellement pas la capacité financière et les moyens techniques de réhabiliter ces pistes à nouveau. Compte tenu de l'importance de ces pistes pour l'écoulement des produits agricoles vers les principaux marchés locaux (Abéché et Biltine), la question de leur réhabilitation devra faire partie de la réflexion stratégique de l'ONG si elle veut continuer de soutenir les producteurs et groupements locaux : soit directement au travers des PDL qui seront financés par l'UE (mais les montants alloués seront-ils suffisants ?), soit via un plaidoyer plus actif au niveau des services de l'Etat et de la coordination des acteurs humanitaires à N'Djamena.

Il y a de manière générale au Tchad une coupure assez franche entre les acteurs humanitaires et ceux du développement. Le PDR-WF s'efforce de participer aux réunions de coordination des acteurs humanitaires. Au cours de la période PDR, l'équipe a également mis en place une campagne de sensibilisation des populations autochtones à la problématique des réfugiés

⁴ D'autres échéances telles que la préparation du bilan en Economie Rurale et de la présente mission d'évaluation ont mobilisé l'équipe au cours des dernières semaines.

soudanais, peu après leur afflux en 2004. Si le PDR-WF n'a bien sûr pas vocation à devenir un acteur de l'urgence, ces liens avec le secteur humanitaire gagneraient à être renforcés, non seulement parce que la présence de camps de réfugiés dans la région a fatalement des impacts forts sur son économie et sur la préservation des ressources naturelles, mais aussi parce que l'ONG opère dans un environnement agro-écologique qui sera de plus en plus soumis à des crises aiguës et répétées (périodes de forte sécheresse notamment). Celles-ci peuvent compromettre voire réduire à néant les efforts de développement menés auprès des populations locales. Il faut donc que l'ONG, tout en continuant son travail de fond dans l'appui aux initiatives locales, puisse également répondre, de manière ponctuelle, à de graves sécheresses et autres catastrophes naturelles qui dépasseraient les capacités de résilience de la population.

Boîte 9. Un exemple de lien fertile entre acteurs de l'urgence et acteurs du développement

Après avoir participé à une formation sur la fabrication des foyers améliorés, les femmes du groupement Al Hai Bichif à Abéché ont reçu de nombreuses commandes des acteurs humanitaires pour produire ce type de foyers, qui sont ensuite distribués dans les camps de réfugiés soudanais : environ 8000 foyers vendus en 2010 et 3000 en 2011, auxquels il faut ajouter une demande locale des habitants d'Abéché (environ 1000 foyers vendus).

Des discussions sur une éventuelle collaboration ont déjà été entamées entre le PAM et la coordination du PDR-WF. Celle-ci a des idées assez précises sur ce qu'elle voudrait faire et ne pas faire en termes de réponse à des crises : les actions devraient s'inscrire dans le cadre d'opération actuel de l'ONG et dans un lien urgence-réhabilitation-développement, par exemple des activités de reboisement ou de construction de cordons pierreux anti-érosion, basées sur une approche « vivres contre travail ». L'ONG a par ailleurs des atouts certains pour de telles interventions, non seulement de par sa connaissance du terrain mais aussi au niveau matériel (stock à Biltine, semi-remorque). Il convient maintenant d'inclure ce type d'actions dans la stratégie pluriannuelle et de s'y préparer concrètement, notamment à travers la formation de l'équipe actuelle ou mieux encore, le recrutement d'un(e) spécialiste. Il serait également intéressant de prendre contact avec l'équipe de l'ADRB⁵, qui a cette année effectué des distributions alimentaires dans le Batha en collaboration avec le PAM, afin d'en tirer des leçons. Par ailleurs, il faudrait pouvoir identifier par avance les zones et les populations les plus vulnérables, susceptibles de ne pas pouvoir surmonter une crise grave sans appui externe (zones sans bas-fonds et très éloignées des marchés principaux par exemple). Cette identification pourrait faire partie du diagnostic des besoins préconisé plus haut dans ce rapport.

Dans le domaine Santé, l'équipe envisage de développer quatre axes d'intervention majeurs : (i) le renforcement des capacités des AT et de leurs liens avec les COGES ; (ii) l'amélioration de l'approvisionnement des centres de santé en médicaments ; (iii) la structuration des COGES en fédération pour augmenter leur capacité de négociation face aux services de l'Etat ; (iv) un travail plus approfondi sur la nutrition infantile. A cet égard, le niveau de malnutrition chronique est relativement élevé dans la région du Wadi Fira, en partie à cause de pratiques inappropriées pour l'alimentation des nourrissons et des enfants. Au début de la période post-récolte 2011, des enquêtes sur la nutrition et la mortalité ont été menées par l'UNICEF et ACF dans 10 régions du Tchad. Les résultats montrent une situation critique dans le Wadi Fira avec 15,3% de malnutrition aigüe globale⁶. Parmi les contraintes relevées pour améliorer la situation, le Cluster Nutrition identifie le manque de partenaires d'exécution opérationnels dans le secteur de la nutrition au Tchad et particulièrement dans certaines régions pas ou mal couvertes comme le Wadi Fira. La stratégie devrait prendre en compte ce type de données afin d'envisager dans quelle mesure les activités du PDR-WF peuvent contribuer à une amélioration de la situation au

⁵ Association pour le Développement Rural du Batha, autre ONG tchadienne issue d'un PDR.

⁶ OCHA, Tchad – Rapport inter-cluster, Avril-Juillet 2011.

travers par exemple de campagnes de sensibilisation ciblées sur les populations les plus à risque. Il conviendrait également d'intégrer le thème de la malnutrition au diagnostic des besoins que nous recommandons de lancer prochainement, puis de prendre soin de suivre la situation. A cet effet, le PDR-WF devrait rentrer en contact avec l'UNICEF ou d'autres acteurs du Cluster Nutrition afin de proposer un appui pour renforcer les capacités des centres de santé dans la collecte des données et leur interprétation.

Si l'organisation continue d'être active dans le secteur de la santé, deux changements en cours mériteront d'être intégrés à la stratégie pluriannuelle. Tout d'abord, beaucoup de nouveaux centres de santé ont été implantés dans la région Wadi Fira et notamment sur l'axe Biltine-Arada. Il faudra suivre de près ces évolutions pour identifier les besoins d'accompagnement. Ensuite, la création récente d'une radio communautaire à Biltine, sous l'impulsion du coordonnateur du PDR-WF, représente sans doute une opportunité de diversifier les formes de sensibilisation sur les différents thèmes de la santé préventive.

Dans un contexte de raréfaction des ressources naturelles et d'augmentation du prix des énergies fossiles, il y a probablement des pistes à explorer dans le domaine des énergies renouvelables (solaire mais aussi éolien, compte tenu de la force et de la régularité des vents dans la région). Des liens pourraient être établis avec les autres domaines d'intervention, notamment pour l'électrification des centres de santé ou encore le fonctionnement de petites unités de transformation en milieu rural.

LES CHOIX STRATEGIQUES A VENIR	
Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Pas encore de document de stratégie élaboré à moins de 7 mois de la fin de la contribution DDC • L'approche multisectorielle actuelle se heurtera très certainement aux difficultés de financement • L'ONG dispose d'atouts matériels et d'une connaissance du terrain qu'elle pourrait mobiliser pour répondre à d'éventuelles crises humanitaires telles qu'une sécheresse exceptionnelle • Une enquête récente de l'UNICEF fait état de fort taux de malnutrition aigüe dans la région du Wadi Fira 	<ul style="list-style-type: none"> • Produire rapidement un premier document de stratégie et le soumettre au CA • Faire les choix stratégiques en tenant compte des possibilités de financement (orientation probable vers l'économie rurale et la gestion des ressources naturelles) • Accroître l'expertise de l'équipe dans le domaine de la préparation aux catastrophes naturelles et aux urgences • Renforcer les actions de prévention de la malnutrition et organiser une veille des données en matière de nutrition au niveau des centres de santé appuyés par le programme

3.2 Analyse organisationnelle

3.2.1 Une équipe très expérimentée et polyvalente

Tous les membres actuels de l'équipe exécutive du PDR-WF ont poursuivi des études supérieures, la plupart du temps dans des pays étrangers (par exemple en ex-URSS et au Sénégal), et pour certains financés par la Coopération suisse. L'ensemble forme un panel impressionnant de disciplines et spécialisations : génie hydraulique, aménagement du territoire, éducation et développement, management, agriculture, etc. Les formations dispensées par le partenaire de la DDC en charge de l'accompagnement des ONG ex-PDR, l'AFC, sont appréciées des membres de l'équipe PDR-WF, même s'ils les jugent souvent trop courtes (3-4 jours).

En plus d'avoir conservé des liens forts avec les autres organisations ou entreprises nées de l'ex PDR (l'ONG BASE et le bureau d'études CINATRA), l'ONG a également su préserver ses partenariats avec les groupements et organisations de base tels que les GIE. L'expertise acquise par ces groupements au cours des années PDR est en quelque sorte réinvestie dans les activités en cours, comme ce fut le cas en 2011 avec la construction du seuil Taous (Ouadi Biltine) par le GIE Oufoune, constitué en 2000 et qui gagne régulièrement des appels d'offre au niveau régional, notamment avec la coopération allemande.

L'organigramme actuel, de type hiérarchique fonctionnel, a l'avantage de faire ressortir des responsables bien distincts pour chaque grand domaine d'intervention, à une exception près : le poste de responsable du domaine transversal de la bonne gouvernance est vide. La faible taille de l'équipe a forcément des répercussions sur le temps disponible pour le travail d'analyse des données collectées lors des visites de suivi, et pour toutes les activités de suivi-évaluation de manière générale. Idéalement, les trois secteurs d'intervention principaux (ER, Santé, Education) devraient être renforcés avec un responsable de domaine d'une part et un animateur / formateur d'autre part.

La séparation des tâches entre le comptable et le responsable administratif et financier (RAF) n'est pas évidente puisqu'il s'agit actuellement d'une seule et même personne, le « gestionnaire ». En outre, la caissière est elle-même une responsable de domaine. Il est donc difficile au RAF de contrôler une caissière qui, en fait, se situe au même niveau hiérarchique que lui dans l'organigramme. Le RAF devrait au moins être secondé d'un(e) comptable et d'un(e) caissier/ère. Cette séparation des tâches est indispensable pour un système de contrôle interne crédible. Il faudra donc probablement recruter un(e) comptable. Pour le poste de caissier/ère qui ne demande pas une grande qualification, le personnel d'appui ou l'un des chauffeurs pourraient occuper ce poste après une rapide formation.

La ferme polyvalente de Doukour est sous la responsabilité du domaine Economie Rurale. La plupart des formations y ont lieu y compris celles de maîtres communautaires. De plus, l'association a l'intention d'intensifier le maraîchage et l'arboriculture pour accroître ses recettes propres et gagner en autonomie. Dans ce cas, il faudra recruter un responsable de la ferme polyvalente afin d'alléger les tâches du responsable du domaine ER.

D'une manière générale, les cahiers de charges sont très détaillés mais peu structurés. Les titres véritables ne sont pas indiqués et parfois les fonctions et la profession se confondent. Le cahier des charges du coordonnateur est surchargé des tâches d'exécution alors qu'il devrait se consacrer plus à la conception, à l'organisation et à la programmation des activités, ainsi qu'à la recherche de nouveaux financements et partenaires. Il doit faire faire et non faire lui-même tout en maîtrisant mieux les outils de suivi-évaluation et de contrôle interne. Les cahiers des charges doivent être revus et structurés de la façon suivante : titre du poste, mission générale, principales responsabilités, détail des tâches si possible par type de tâche (conception, exécution, etc.), liens hiérarchiques (chef, collaborateurs, subalternes) et éventuellement, qualifications requises. Un exemple est proposé en annexe 4.

En ce qui concerne le pilotage du programme, il repose en grande partie sur la planification semestrielle, qui est partagée avec le BuCo. Il existe de plus une réunion mensuelle de l'équipe pour faire le bilan du mois écoulé et s'accorder sur la planification du mois suivant, en particulier les activités à entreprendre et leur localisation. Nous avons en revanche été relativement étonné de constater que la coordination du PDR-WF pilote ce programme sans disposer d'un chronogramme global des activités, qui synthétiserait les actions à mener dans les différents domaines et serait actualisé régulièrement en tenant compte des avancées et des retards éventuels. Ce type de chronogramme renforcerait le suivi du projet par le coordonnateur, mais permettrait aussi aux membres du CA de disposer d'une vue d'ensemble qui fait sans doute défaut actuellement. Un exemple de chronogramme est donné en annexe 5.

LES RESSOURCES HUMAINES ET LE PILOTAGE DU PROGRAMME

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe expérimentée, polyvalente et qui connaît bien la zone du projet • Le projet s'appuie en outre sur l'expertise disponible localement • Des cahiers des charges détaillés pour chaque employé, mais une différenciation des tâches pas toujours claire 	<ul style="list-style-type: none"> • Alléger les tâches d'exécution du coordinateur au profit des activités de conception, de recherche de financements et de nouveaux partenaires • Séparer clairement les tâches entre DAF et comptable + employer une caissière • Mieux structurer les cahiers des charges
<ul style="list-style-type: none"> • Une planification mensuelle des activités de chaque membre, mais pas de chronogramme global du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un chronogramme pour renforcer le suivi des activités

3.2.2 Un CA mis en place très récemment

Dix huit mois après avoir accédé à l'autonomie juridique avec l'élaboration de statuts et d'un règlement intérieur propres, les organes de l'ONG commencent juste à se mettre en place. Ce retard dans l'allumage est à la fois dû au manque de clarté dans les textes fondateurs, aux problèmes de distance et de communication, et à l'apprentissage du fonctionnement des associations. Aussi est-il un peu tôt de juger de du fonctionnement de la structure associative et notamment des mécanismes de prise de décision.

Selon les articles 16, 19, 22, 23 et 25 des statuts, le fonctionnement de l'Assemblée Générale, du CA, des responsables de domaine, des fédérations et des groupements locaux sont régis par le règlement intérieur (RI). Cependant, il n'y a aucun article dans le règlement intérieur qui décrit les modes de prise de décision au sein des différents organes. De plus, l'article 3 des statuts et l'article 7 du RI stipulent que le Coordonnateur préside les sessions de l'AG. Cette disposition est contraire à toute pratique de fonctionnement démocratique. Le Coordonnateur étant nommé par le CA (article 18 du RI), il ne peut en aucun cas présider l'AG qui est au-dessus du CA. De plus, selon l'article 18 des statuts, le Coordonnateur nomme ou recrute les chefs des composantes et les autres agents ; il met fin à leurs fonctions en cas de transformation de l'organisation ou faute grave, et informe le CA par la suite. Les textes de base, et notamment les articles 3 et 18 des statuts et 7 et 18 du RI, demandent une relecture complète pour leur rendre leur esprit démocratique et managérial. En particulier, il faut explicitement indiquer quand les décisions doivent être prises par consensus, à la majorité simple ou à la majorité des deux tiers. Pour améliorer le fonctionnement de la structure associative, il serait également utile d'organiser des visites d'échanges avec d'autres organisations similaires dont le fonctionnement et les textes de base sont au point.

Par ailleurs, il faudrait observer que les groupements et les fédérations sont des organisations partenaires autonomes qui ne devraient pas être régies par les textes de l'association. Il y a là une confusion entre la participation de représentants de ces organisations à l'AG de l'association PRD-WF, parfaitement légitime, et leur intégration comme organes à part entière de l'association. Les groupements, les unions et les fédérations sectorielles devront être capables de discuter d'égal à égal avec les organismes étatiques et les autres associations intervenant dans la zone, y compris le PDR-WF. Dans quelle mesure cette marche vers l'auto-développement est-elle compatible avec leur appartenance à l'association en tant qu'organes de base ?

Le CA est constitué de 7 membres qui ont tous été élus lors de l'AG constituante du 13 novembre 2011. Certains membres du CA occupent des positions relativement élevées dans l'administration régionale, ce qui peut apporter du poids dans le processus de plaidoyer des

organisations de base auprès des services de l'Etat. Ils ont également une bonne connaissance des activités de l'ONG, certains ayant même occupé des fonctions au sein des OCB appuyés par l'ex PDR. La première grande réunion du CA aura lieu au mois de décembre afin de discuter des perspectives à venir.

Une cohérence opérationnelle et féconde, et non pas seulement virtuelle et organique, doit être trouvée entre l'AG, le CA et la coordination. Le CA doit apparaître comme l'organe qui traduit les aspirations de la population et qui ausculte l'horizon en vue de débusquer des menaces et de nouveaux gisements d'opportunités. La coordination est le bras technique qui transforme ces aspirations en plan stratégique et en programme d'activité opérationnel. Elle rend compte des résultats obtenus au CA en vue des mesures correctives. Comme nous l'avons suggéré plus haut, un chronogramme connu de tous devrait renforcer la cohérence et le mécanisme de suivi des activités. La bonne gouvernance nécessite par ailleurs des actions vigoureuses de formation et de sensibilisation au niveau des chefs traditionnels, du CA et des groupements pour mettre en évidence leurs droits et devoirs vis-à-vis de l'association PDR-WF.

Les femmes sont encore faiblement représentées au sein de l'association. Sur les 7 membres du CA, on trouve une seule femme (soit 17%). Sur les 13 employés du PDR-WF, deux sont des femmes (soit 15%). Parmi les cadres, soit 7 personnes, il y a une seule femme (soit 17%). A l'AG constitutive, il y avait 44 délégués dont 5 femmes, soit 11%. Les femmes montent en revanche en puissance dans les groupements de base. Dans les comités à vocation éducative, il y a généralement au moins deux femmes dans les instances de décisions. Parmi les OCB que nous avons rencontrés, la proportion des femmes variait de 0 à 50% :

Tableau 4. Présence des femmes dans un échantillon d'organisations communautaires de base

Type d'organisation	Lieu	Nombre de membres	Nombre de femmes	Proportion de femmes
Comité de santé	Centre de santé de Mata	6	0	0%
Groupe de producteurs	Seuil Taous (Ouadi Biltine)	12	3	25%
Comité scolaire	Ecole mixte de Djourouf	14	4	29%
GIE	Biltine	19	7	37%
Comité scolaire	Ecole de filles de Biltine	12	6	50%

La plupart des groupements et des comités se réunissent régulièrement et prennent des décisions par consensus. En revanche, la fonctionnalité des fédérations n'a pas encore été pleinement démontrée.

LA STRUCTURE ASSOCIATIVE ET L'IMPLICATION DES FEMMES

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Les membres du CA connaissent bien le projet et l'ONG Il est encore tôt pour juger du fonctionnement de la structure associative du fait de la mise en place très récente du CA Plusieurs articles des statuts et du RI ne correspondent pas au fonctionnement démocratique que le modèle associatif requiert 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les textes de base de l'association pour leur rendre leur esprit démocratique et managérial
<ul style="list-style-type: none"> Une montée en puissance des femmes dans les groupements et comités villageois L'égalité des sexes au sein des autres organes de l'ONG demeure un objectif 	<ul style="list-style-type: none"> Tâcher d'augmenter le nombre de femmes dans le CA au prochain renouvellement Identifier des moyens pour augmenter la participation des femmes aux AG

3.2.3 Mieux articuler cadre logique, plan d'activités et évaluation du personnel

- Analyse du manuel des procédures

L'actuel manuel des procédures est plutôt conçu pour le projet PDR et non pour l'ONG PDR-WF. Il ne décrit pas explicitement les rôles du CA et de l'AG dans le fonctionnement de l'association. Il ne contient pas le statut du personnel et les cahiers des charges des employés n'y sont pas annexés. Aucune référence n'est faite à la délégation des pouvoirs.

Il est recommandé de faire rédiger le manuel des procédures par un expert externe. Le rôle du CA doit y être explicitement décrit et le statut du personnel doit être ajouté. Les procédures d'engagement des dépenses et de recouvrement des recettes, ainsi que les mécanismes de règlement des conflits, doivent être décrits de façon explicite. De même, certaines procédures comme celles relatives au recrutement du personnel doivent être revues.

- Analyse de la gestion du personnel

Les procédures administratives examinées ici ont trait à la sélection du personnel, à son recrutement, à sa gestion, à son évaluation et éventuellement aux procédures de séparation. Ces procédures sont normalement consignées dans le statut du personnel, qui n'existe cependant pas au sein de l'association.

Comme mentionné précédemment, et aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est le CA qui élit le coordonnateur qui préside l'AG alors que le CA est élu par l'AG. L'article 18 des statuts dispose que le coordonnateur nomme tous les postes y compris les responsables des composantes et les autres agents. Il peut mettre fin à leurs fonctions en cas de changements organisationnels ou de faute grave. Les postes élus ne sont généralement pas salariés. Par conséquent, le coordonnateur doit être nommé par le CA à qui il rend compte. Il est de plus impératif que tous les cadres y compris le coordonnateur signent un contrat avec le président du CA ; seuls les contrats avec les agents subalternes peuvent être signés par le coordonnateur. Pour compléter la procédure, les bulletins de paie du coordonnateur, ses demandes de congés et ses ordres de mission doivent être signés par le président du CA. Compte tenu des distances, le président du CA pourrait trouver un représentant suppléant sur place à Biltine.

Tous les contrats actuels des employés du PDR-WF sont des CDD. Cette disposition n'avantage pas l'association car en cas de séparation brusque, elle devra payer le salaire pour toute la durée restante du contrat. Par ailleurs, les CDD créent un climat d'instabilité peu propice à la créativité et à un engagement profond. Malgré le manque de visibilité sur les perspectives de financement, il faudrait privilégier des CDI, dont les termes sont relativement souples car il suffit de donner un préavis en cas de séparation. D'autre part, le personnel ne bénéficie pas d'une couverture maladie, même partielle, ce qui est contraire au code du travail.

L'évaluation du personnel est indispensable à la réalisation des objectifs de l'association dans la mesure où les grilles d'évaluation comprennent les tâches et les activités confiées à l'employé pour être réalisées au cours de l'année. Il ne peut y avoir une motivation du personnel sans une évaluation objective et globale de ce personnel et l'évaluation doit couvrir les activités confiées à l'employé pendant l'année. La reconnaissance de l'employé ne doit pas dépendre d'un état d'âme. A cet effet, et pour une évaluation objective à tous les niveaux (AG, CA, coordination, partenaires), l'ONG doit rechercher une meilleure articulation entre le cadre logique, le programme d'activités, les plans de travail individuels et les fiches d'évaluation du personnel. Un exemple de grille d'évaluation du personnel est proposé en annexe 6.

Enfin, une partie du personnel bien que minoritaire se plaint qu'elle n'a pas bénéficié de formation depuis une dizaine d'années alors que d'autres sont allés en formation trois fois. Chaque employé devrait bénéficier d'un plan de carrière et de formation, ceci indépendamment de son poste et de son sexe.

LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET LA GESTION DU PERSONNEL

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> L'actuel manuel des procédures est plutôt conçu pour le programme PDR et non pour l'ONG PDR-WF 	<ul style="list-style-type: none"> Décrire explicitement le rôle du CA Ajouter le statut du personnel au manuel des procédures
<ul style="list-style-type: none"> Les évaluations du personnel ne sont pas conduites de manière systématique 	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher une meilleure articulation entre cadre logique, programme d'activités, plans de travail individuels et fiches d'évaluation du personnel

3.2.4 Un suivi budgétaire à renforcer

- Les procédures d'engagement des dépenses

Le responsable administratif et financier (RAF) recouvre les recettes locales. Quant aux subventions, elles sont virées directement sur le compte de l'association. C'est en matière de dépenses que les choses sont plus complexes. Le manuel des procédures divise les dépenses en trois paliers : 1) les dépenses inférieures à 100 000 F CFA ; 2) les dépenses se situant entre 100 000 et 500 000 FCFA ; et 3) les dépenses supérieures à 500 000 FCFA. Les avances, et surtout celles pour les formations, constituent un « no man's land » qui n'est pas explicitement traité dans le manuel des procédures. Pour les dépenses inférieures à 500 000 FCFA, les besoins sont exprimés par les responsables de domaine et remis au RAF pour étude, qui les transmet ensuite au coordonnateur pour approbation après avoir sollicité trois devis. Le choix du fournisseur est fait par une commission constituée du responsable de domaine, du RAF et d'une tierce personne. Pour les dépenses supérieures à 500 000 FCFA, la procédure est résumée dans l'annexe 7. On constatera que la présentation du dossier complet à l'ensemble du personnel pour approbation est sans doute un gage de transparence. Toutefois, quand l'achat doit se faire à N'Djamena, cette disposition n'est ni pratique, ni judicieuse à cause des frais de transport que cela occasionne.

Les procédures décrites ci-dessus sont généralement respectées mais les avances consenties aux responsables de domaine échappent aux procédures d'engagement des dépenses. En effet, les avances suivent une autre procédure. Suivant l'article 11 du règlement intérieur : « *L'affectation des ressources des domaines est assurée par le coordonnateur. La gestion des budgets relève du chef du domaine et l'exécution est faite conformément aux planifications semestrielles approuvées* », et non conformément au manuel des procédures. Cela signifie qu'il existe une sorte de décentralisation au niveau de l'association. Une fois la fiche des besoins remplie par le responsable de domaine et signée par le coordonnateur, on ne demande au responsable de domaine en question que de justifier les dépenses par des pièces qu'il a parfois signées lui-même. Cette procédure pose un certain nombre de problèmes :

- Le coordonnateur peut être lui-même l'exécutant. Dans ce cas, il devient juge et partie et cela pose un problème de conflit d'intérêt.
- La formation est un service qui s'achète au même titre que les biens. C'est le RAF qui est recruté et payé pour négocier les acquisitions des biens et services, et non les chefs de domaine ; il s'agit donc d'une usurpation de fonction.
- Les prix peuvent varier sur les marchés puisqu'il se passe un an entre l'élaboration du budget et son exécution. On ne comprend donc pas pourquoi les montants prévus sont entièrement dépensés sans un sous de plus ou un sous de moins. Est-ce que les prix exprimés dans le budget sont les mêmes que ceux sur les marchés ?

Il convient par conséquent d'impliquer le RAF à tous les niveaux quand il faut donner des avances, y compris dans la signature des contrats de formation. 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 des procédures doivent être appliquées. Lors des formations, les cuisinières devraient pouvoir fournir des factures pour leur prestation et signer des contrats de prestation comme les formateurs. Les contrats de prestation des formateurs devraient être préparés par le RAF et visés par lui. Les rapports de formation devraient contenir l'évaluation des formateurs par les apprenants, sinon rien ne prouve que la formation ait été dispensée dans les règles de l'art. Enfin, pour les grandes dépenses, l'obtention de trois factures pro forma doit être rigoureusement observée.

- Le suivi budgétaire

Une mauvaise interprétation du contrat, qui consiste pour l'association à dire que les lignes budgétaires peuvent être dépassées à condition que le budget du domaine soit en équilibre, persiste. En effet, de nombreux écarts budgétaires ont été observés en ce qui concerne les 18 premiers mois de la phase de transition vers l'autonomie (cf. annexe 8) : près de 40 lignes budgétaires sont sous-consommées de manière significative (écart supérieur à 10% entre les dépenses et le budget prévu pour les trois premiers semestres) ; à l'inverse, une douzaine de lignes sont sérieusement surconsommées, dont la plupart à plus de 100%. Le dépassement de lignes telles que la construction d'ouvrages hydrauliques peut peut-être s'expliquer par le renchérissement du prix des matériaux. En revanche, il est étonnant que des activités comme la promotion des langues nationales ou les stratégies éducatives consomment le budget plus que le crédit prévu. En tout état de cause, ces dépassements ont franchi le seuil de 10% généralement toléré par la DDC. Concernant la ferme pédagogique, qui est censée procurer des recettes propres à l'association via une intensification des productions, on peut regretter que plusieurs lignes soient sous-consommées, notamment celle des frais d'équipement et d'entretien qui l'est à plus de 60%.

Globalement, le budget est respecté puisqu'il est sous-consommé de 8% seulement. Toutefois, il est difficile d'expliquer une sous-consommation des salaires alors que le personnel se plaint de salaires trop bas. Les crédits alloués aux lignes budgétaires Assurance maladie, Formation du personnel, Consultants externes n'ont pas du tout été utilisés. L'assurance maladie a attiré notre attention car selon le code du travail en vigueur, tout employé a droit à une couverture sanitaire.

Des outils de suivi budgétaire plus performants doivent être mis en place le plus tôt possible. Il s'agit plus particulièrement de respecter les cinq étapes suivantes :

- l'élaboration et l'approbation du budget en tenant compte du niveau précédent et des corrections apportées ;
- l'autorisation des dépenses ;
- la fiche de suivi budgétaire ;
- le suivi des engagements ;
- l'analyse budgétaire ;
- le classement des pièces justificatives par rubrique et la création d'une page de garde pour chaque rubrique résumant le contenu des pièces justificatives.

Parmi les éléments positifs de la planification et du suivi budgétaire, les documents permettant l'estimation des coûts des infrastructures telles que les seuils d'épandage existent et sont suffisamment détaillés. Des outils de suivi de consommation du carburant existent également, ce qui est primordial pour un poste qui représente plus de 13% du budget total du programme.

LES PROCEDURES FINANCIERES ET LE SUIVI BUDGETAIRE

Constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none">• Des procédures d'engagement des dépenses claires et connues de tous• Un problème particulier se pose pour les avances et pour les dépenses engagées pour les prestataires de service de formation• L'analyse des lignes budgétaires montre qu'elles connaissent des variations importantes alors que le budget par domaine est plus ou moins respecté	<ul style="list-style-type: none">• Revoir le montant des avances à la baisse et les encadrer plus scrupuleusement• Renforcer le suivi budgétaire en respectant les différentes étapes clés du suivi

4 Conclusion

L'évaluation du Programme de Développement Rural de Wadi Fira fait ressortir des résultats globalement positifs et encourageants. La qualité du programme conduit depuis juin 2010 démontre la capacité de l'ONG à poursuivre la dynamique insufflée par le PDR. On relève notamment les points forts suivants en ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme :

- Une présence régulière des membres de l'équipe dans les villages touchés par le programme permet de suivre les besoins ;
- Les activités sont globalement bien conçues et des liens pertinents existent entre les différents domaines et activités ;
- Les activités menées répondent aux priorités des populations locales ;
- Les taux de réalisations des activités semblent globalement bons ;
- Les populations sont fortement impliquées dans la conception et la mise en œuvre des activités ;
- Les activités menées intègrent bien les aspects genre et gouvernance locale ;
- De nombreuses activités sont répliquées (avec certaines adaptations) sans même avoir besoin de l'intervention de l'ONG.

Dans le processus d'autonomisation en cours, l'ONG PDR-WF devra cependant suivre les recommandations suivantes pour maintenir ce cap vers des interventions de qualité :

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Identification et suivi des besoins	Afin de préparer la stratégie pour les années à venir, lancer un diagnostic des besoins début 2012, qui couvrirait les zones et les secteurs non ou peu couverts depuis l'autonomie	**	Coordo.	Mars 2012
Définition des activités	Rechercher d'autres innovations appropriées au contexte (dans un 1er temps à travers des actions pilotes)	*	RD	Mai 2012
	En ce qui concerne les formations, innover dans le contenu mais aussi dans la forme (par exemple avec l'utilisation de posters)	*	RD	Mai 2012
Adéquation de la réponse aux besoins	Intégrer davantage le secteur de l'accès à l'eau potable, par des actions plus concrètes (par exemple, par la protection des puits à usage multiple)	**	Coordo.	2012-2013
	Introduire des méthodes de promotion à l'hygiène de l'eau plus percutantes	**	RD	2012-2013
Atteinte des résultats et objectifs	Clarifier de manière urgente les résultats à atteindre et les valeurs cible pour chaque activité	***	Coordo.	Janv. 2012
	Répertorier les personnes ou les groupements « entraînés » (pour à la fois pouvoir mesurer les impacts du projet mais aussi pour définir les projets suivants)	**	RD	Mai 2012
Participation des populations	Développer des évaluations participatives des activités menées	*	Coordo.	2012-2013
Impacts positifs et négatifs	Réfléchir à une plus forte intégration des zones défavorisées (par exemple via l'élevage ou des innovations au niveau des cultures pluviales)	**	Coordo. + RD	Mai 2012
	Adapter les activités au mode de vie des nomades, et rechercher des appuis qui leur sont plus spécifiques (notamment en santé et en éducation)	**	Coordo. + RD	2012-2013

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Documents de projet	Développer un cadre logique simplifié, ne retenir que des indicateurs mesurables	***	Coordo.	Janv. 2012
Outils de suivi-évaluation	Collecter et compiler de manière plus systématique et régulière les données de suivi	**	RD	Mai 2012
	Utiliser l'outil informatique (tableur) pour établir des profils (de comités, de producteurs, etc.) et suivre les évolutions dans le temps	*	RD	Mai 2012
	Se donner les moyens de véritablement suivre les indicateurs d'impact, par exemple à travers des enquêtes CAP initiale et finale pour juger de l'impact des formations et sensibilisations ; des études quantitatives pour mesurer la rentabilité des AGR	***	RD	Mai 2012
Capitalisation	Développer des fiches récapitulatives pour chaque activité	**	RD	Mai 2012
	Tirer les leçons des nouvelles activités mises en œuvre après autonomie	*	RD	Mai 2012
	Améliorer l'archivage des données (version papier et/ou informatique)	**	Coordo. et RD	Mai 2012

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

En ce qui concerne le processus d'autonomisation de l'ONG, un certain nombre de points forts et d'opportunités ont pu être mis en évidence :

- L'ONG et le programme sont très bien ancrés dans leur environnement institutionnel et sont connus et reconnus par la plupart des acteurs locaux ;
- Des contacts ont été établis avec plusieurs partenaires potentiels dont le PADL-II (programme de l'UE), qui représente à ce jour la plus prometteuse opportunité de financement à moyen terme ;
- L'ONG dispose d'atouts matériels et d'une connaissance du terrain qu'elle pourrait mobiliser pour répondre à d'éventuelles crises humanitaires telles qu'une sécheresse exceptionnelle ;
- L'équipe actuelle du PDR-WF est expérimentée, polyvalente et connaît bien la zone du projet ; le projet s'appuie en outre sur l'expertise disponible localement ;
- La planification mensuelle des activités de chaque membre représente un élément positif dans le pilotage du programme ;
- Les membres du CA connaissent bien le projet et l'ONG ;
- On observe une montée en puissance des femmes dans les groupements et comités villageois ;
- Au niveau financier, les procédures d'engagement des dépenses sont relativement claires et connues de tous.

De nombreux défis restent cependant à relever pour parvenir à une autonomie réelle, avec une identité propre et un avenir financier moins incertain. Les recommandations suivantes fournissent des éléments pour atteindre cet objectif :

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Ancrage de l'ONG et cohérence stratégique	Améliorer la communication et la visibilité auprès des acteurs internationaux (bailleurs, agences UN, ONG), notamment à travers la préparation de documents récapitulatifs sur l'ONG et ses activités	**	Coordo. +CA	Mai 2012
	Développer la cartographie comme outil de communication	*	Coordo.	Mai 2012
Mécanismes de collaboration avec le BuCo	Rapidement clarifier le statut et le devenir du centre de Doukour mais aussi des bureaux de Biltine	***	DDC	Fév. 2012
Perspectives de financement / partenariat	Ne pas se reposer sur une seule opportunité, produire davantage de propositions de projets, les archiver convenablement, et relancer les bailleurs potentiels	***	Coordo.	Mai 2012
	Envisager des sources de revenu complémentaires (intensification maraîchère, constitution en bureau d'études, etc.)	*	CA +Coordo. +RAF	Mai 2012
Choix stratégiques	Produire rapidement un premier document de stratégie et le soumettre au CA	***	Coordo.	Janv. 2012
	Faire les choix stratégiques en tenant compte des possibilités de financement (orientation probable vers l'économie rurale et la gestion des ressources naturelles)	**	CA +Coordo.	Mai 2012
	Accroître l'expertise de l'équipe dans le domaine de la préparation aux catastrophes naturelles et aux urgences	**	CA +Coordo.	Sept. 2012
	Renforcer les actions de prévention de la malnutrition et organiser une veille des données en matière de nutrition au niveau des centres de santé appuyés par le programme	**	Coordo. + RD Santé	Déc. 2012
Ressources humaines	Alléger les tâches d'exécution du coordonnateur au profit des activités de conception, de recherche de financements et de nouveaux partenaires	***	CA +Coordo.	Fév. 2012
	Séparer clairement les tâches entre RAF et comptable + employer une caissière	**	Coordo. +RAF	Mai 2012
	Mieux structurer les cahiers des charges	*	Coordo. +RAF	Mai 2012
Pilotage du programme	Mettre en place un chronogramme pour renforcer le suivi des activités	***	Coordo.	Janv. 2012
Structure associative	Revoir les textes de base de l'association pour leur rendre leur esprit démocratique et managérial	**	CA	Mai 2012
Implication des femmes	Tâcher d'augmenter le nombre de femmes dans le CA au prochain renouvellement	**	AG	Nov. 2012
	Identifier des moyens pour augmenter la participation des femmes aux AG	**	CA	Mai 2012
Procédures administratives et la gestion du personnel	Décrire explicitement le rôle du CA dans le manuel des procédures	*	Coordo. +CA +RAF	Mai 2012
	Ajouter le statut du personnel au manuel des procédures	*	RAF	Mai 2012
	Rechercher une meilleure articulation entre cadre logique, programme d'activités, plans de travail individuels et fiches d'évaluation du personnel	**	Coordo.	Mai 2012
Procédures financières et suivi budgétaire	Revoir le montant des avances à la baisse et les encadrer plus scrupuleusement	**	RAF	Janv. 2012
	Renforcer le suivi budgétaire en respectant les différentes étapes clés du suivi	***	RAF	Janv. 2012

Annexes

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

Objectif général

L'objectif général retenu pour cette évaluation consiste à apprécier le degré de la mise en œuvre des programmes et leurs niveaux d'autonomisation en tant que ONG locales.

De manière prospective et sur la base de l'appréciation globale de l'ONG, il est attendu la formulation des conclusions et des recommandations afin de pouvoir orienter et informer les choix stratégiques de chacune des 2 ONG par rapport à leur programme et leur fonctionnement en tant que ONG locales.

Les résultats de cette évaluation qui analysera si les ONG font les bonnes choses et correctement s'adresseront ainsi aux membres du Conseil d'Administration de l'ONG APIDEL, aux bureaux exécutifs d'APIDEL et du PDR Wadi Fira, au Bureau de la Coopération et d'autres parties prenantes.

Objectifs spécifiques

A. Degré de la mise en œuvre des programmes de l'APIDEL et du PDR Wadi Fira

Evaluation de la gestion, la mise en œuvre et le suivi des programmes, base de la contribution de la DDC

- Etablir **un bilan critique et objectif de la conception** du programme de chaque ONG : analyse de la conception du programme, la prise en compte des aspects genre et gouvernance locale dans le programme, de la pertinence de la stratégie d'intervention, des indicateurs, des résultats, impacts, et des modalités de mise en œuvre ;
- Apprécier **le degré de réalisation et d'atteinte** des objectifs spécifiques et résultats du programme conformément aux termes contractuels avec le Bureau de la Coopération (cf. cadre logique⁷).
- Apprécier **le degré d'optimisation** dans la conduite de leur programme (liens activités, ressources et résultats)
- Evaluer **l'appréciation par les bénéficiaires** des interventions des 2 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/répliquabilité/durabilité** des interventions
- Evaluer la mise en œuvre des recommandations de la dernière évaluation.

B. Degré de l'autonomisation d'APIDEL et du PDR-Wadi Fira

Evaluation au niveau stratégique

⁷ N.B : Le cadre logique établi dans le programme biennuel concerne tout le programme et est censé être financé par la DDC et d'autres probables bailleurs.

- Apprécier **la cohérence et la pertinence** du programme dans le contexte d'évolution de chacune des 2 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 de deux ONG.
- Evaluer le réseau 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 de 2 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 sur les 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.
- Décrire l'esprit de l'équipe et les mécanismes de résolutions de conflits internes.
- Revoir le respect de l'égalité des sexes au sein de chacune des ONG et l'implication des femmes dans la prise de décision.

Résultats attendus

Effets

- Les ONG disposent des éléments et des informations leur permettant la pertinence, a cohérence et leurs performances par rapport à l'exécution de leurs programmes respectifs ainsi que leur contribution à l'amélioration des conditions de vie des populations dans leurs zones d'intervention. Elles sont dotées des observations, orientations et recommandations les permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficacite de leurs interventions et leurs résultats, les enraciner dans la durabilité mais aussi de garantir leur crédibilité en tant qu'ONG locales.
- Le BuCo dispose des informations et des éléments pour apprécier l'intervention et des résultats des ONG. Des recommandations lui permettant de mieux cadrer son intervention.

Produits

- Une restitution à chaud pour chaque ONG comportant les principales observations et conclusions - à la fin de la mission au terrain
- Une restitution/débriefing des résultats de l'évaluation, les conclusions les recommandations au BuCo et à Berne après la mission de terrain
- Un bref document (par ex. un ppt) avec les résultats, conclusions et recommandations principales - avant ou après les débriefings
- Un rapport d'évaluation comportant surtout une analyse des résultats d'évaluation, des conclusions et des recommandations priorisées sur les différents éléments d'évaluation

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	Prénom Nom
<i>Equipes PDR-WF et Bucu</i>		
Bureau de la Coopération Suisse au Tchad	Directeur résident	Markus Schäfer
	Chargée de programme	Emma Koningar
PDR Wadi Fira	Coordonnateur	Yacoub Mahamat Issaka
	Responsable Genre	Soumeya Abderaman Abdelkarim
	Formatrice	Zenaba Mahamat
	Responsable Economie Rurale	Mahamat Hounene Issaka
	Responsable Santé	Ali Yaya
	Responsable Education	Ismaël Youssouf Ali
	Gestionnaire	Mahmat Alhafiz Annour
<i>Autres organisations</i>		
Antenne Est du PADL (Abéché)	Responsable Antenne Est	Mohammed Abakar
	Chargé de programme	Malloum Moustapha Mahamat
	Assistant technique	Patrice Kader Thiombiano
CINATRA	Directeur technique	Zoufikhhar Ali
	Gérant	Mahamat Saleh Adoum
<i>Autorités administratives et traditionnelles</i>		
Préfecture d'Abéché rural	Sous-préfet et membre du CA du PDR-WF	Taha Hamza
Délégation régionale de l'environnement (Biltine)	Délégué régional	Hamid Ali
Hôpital régional de Biltine	Responsable de la maternité	Djado Abba
Canton de Kodoï 1	Chef de canton	Hassan Sabouh
Canton de Mimi Goz	Chef de canton	Attir Annour Waddack
<i>Bénéficiaires</i>		
Groupement féminin Al Haï Bichif (Abéché)	Ensemble des membres	-
Coopérative d'éleveurs de Goz	Président et Auxiliaire vétérinaire	Adoum Hissein
Village de Goz	Producteur maraîcher	Ahmat Mahamat
Sous-préfecture de Mata	Producteur relais	Hassan Hissein
	Responsable du centre de santé	Abdoulaye Hussein
	6 accoucheuses traditionnelles	-
Village de Kodok	Producteurs maraîchers	-
Village de Tomorgone	Villageois signataires d'une convention de protection d'un espace boisé	-
Village de Tambiling	Auxiliaire vétérinaire	M. Bougchi
GIE Oufoune	Président	Abdoulaye Mahamat
Seuil Taous (Biltine)	Ensemble des membres du groupement de producteurs	-
Groupement féminin Al Ikhlass (Biltine)	Ensemble des membres	-
Comité de l'école de filles de Biltine	Ensemble des membres	-
Centre d'alphabétisation d'Arada	Ensemble des membres	-
Ouadi Fira	Producteur relais	Cheni Mahamoud
Campement nomade de Sabou	Ensemble des éleveurs présents	-
Comité de l'école de Djourouf	Ensemble des membres	-

Annexe 4 : Exemple de cahier des charges

Poste :

Responsable administratif et financier

Mission :

- Négocier les acquisitions des biens et services au meilleur rapport qualité prix sous la supervision du Coordonnateur ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Vérifier et s'assurer que le budget est bien exécuté conformément aux accords avec les bailleurs ;
- Veiller au respect du manuel des procédures.

Principales responsabilités :

- Préparation des appels d'offre ;
- Préparation des contrats ;
- Supervision directe du personnel de support et, le cas échéant, du personnel administratif et financier (comptable, caissier, etc.) ;
- Archivage des dossiers des employés et suivi de leurs plans de carrière ;
- Préparation et suivi du budget ;

Principales tâches :

- Recueillir les besoins en vue de la commande des biens et services ;
- Etre membre des commissions de réception des biens achetés ;
- Lors des formations, se déplacer pour effectuer les achats et les paiements pour que les chefs de domaine se concentrent sur leurs activités ;
- S'assurer que les dossiers justifiant l'épuration des avances sont complets ;
- Tenir les fiches de stocks ;
- Assurer la logistique des missions de terrain ;
- S'assurer de l'entretien régulier du matériel et des bâtiments ;
- Gérer et suivre la consommation de carburant ;
- Tenir à jour les fiches de présence du personnel ;
- Préparer les fiches de paie et verser les salaires ;
- Gérer le personnel de support (chauffeurs et gardes) et le personnel administratif et financier ;
- Préparer les fiches d'évaluation et participer à l'évaluation du personnel ;
- Contrôler la caisse chaque mois ;
- Recueillir les besoins en vue de la préparation du budget ;
- Assurer un suivi budgétaire régulier et rencontrer chaque mois le Coordonnateur pour préparer un budget prévisionnel.

Chef hiérarchique :

Coordonnateur

Collaborateur :

Responsables de domaine

Subalternes :

Comptable, caissière, chauffeurs, gardes

Qualifications requises :

- Licence en gestion + 2 ans d'expérience ou Bac + 5 ans d'expérience ;
- Connaissance des outils informatiques (Excel, Word, logiciel comptable)

Annexe 5 : Exemple de chronogramme d'activités

Il s'agit ici d'un exemple qu'il faudra adapter aux besoins de l'équipe de coordination. 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 écoulés 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						
		Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Economie rurale								
Activité 1 : formation générale des producteurs								
	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 coordonnateur

Annexe 6 : 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	Éléments 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.)

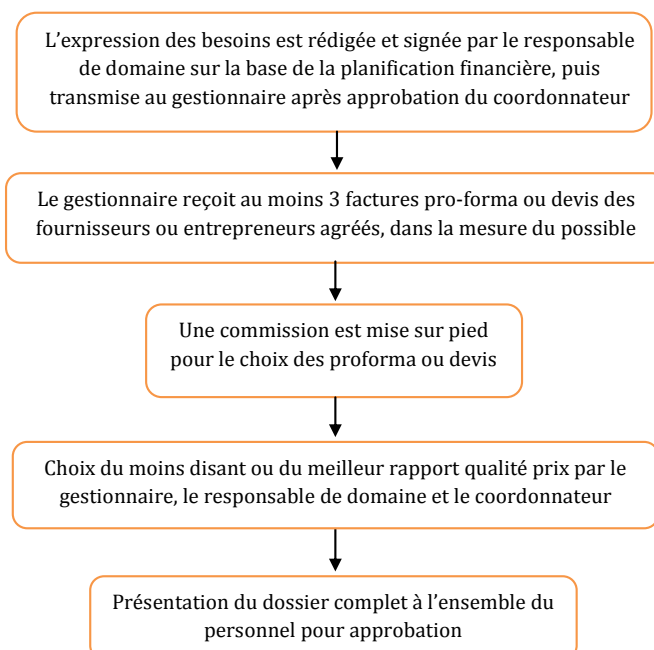
--

Signatures :

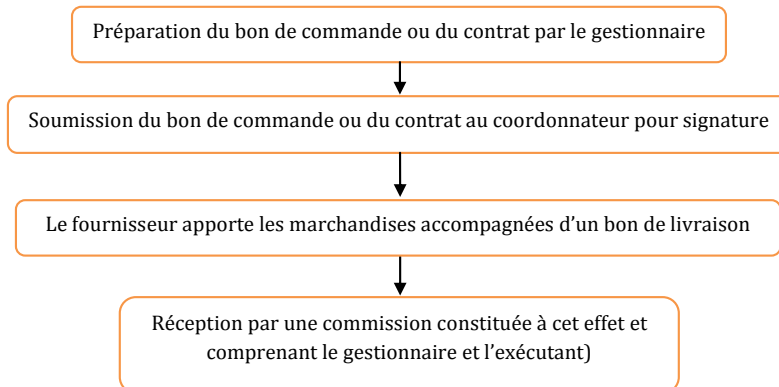
Personne évaluée	Evaluateur	Coordonnateur (si différent de l'évaluateur)

Annexe 7 : Procédure des dépenses

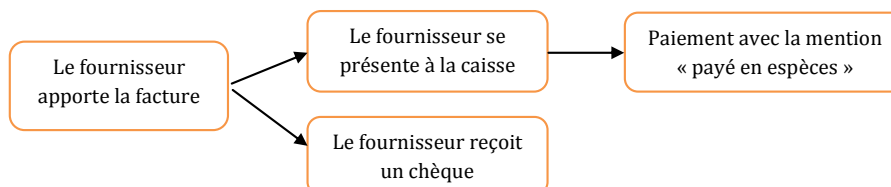
Phase 1 : engagement de la dépense et choix du fournisseur



Phase 2 : Liquidation de la dépense



Phase 3 : Paiement



Annexe 8 : Ecart des dépenses par rapport à la planification pour les trois premiers semestres

Lignes budgétaires sous-consommées :

Codes	DOMAINES D'ACTIONS	Ecart en %
100	Fonctionnement (100%)	
101	Salaires coordonnateur (50%)	31%
102	Salaires gestionnaire (100%)	47%
103	Sal caissier, chauffeur et gardiens	61%
104	Charges sociales	21%
105	Assurance maladie	100%
106	Formations	100%
107	Droit fin contrat	97%
109	Remplacement véhicules et Moto	37%
110	Carburant/lubrifiant véhicule/moto	12%
111	Carburant Groupe Electrogène	20%
112	Remplacement Ordinateurs (Achat)	50%
113	Assurance véhicules et moto	37%
114	Entretien bâtiments	18%
116	Achats journaux & livres	37%
120	Frais de communication	28%
122	Eau & électricité	40%
123	Frais bancaires	78%
126	Frais audit externe	59%
127	Consultants Externes	100%
200	Activités Domaine ER	
201	Sal personnels+Coord (50%) +2 Chauff + Gard	14%
202	Frais formation personnel	100%
204	Frais Formations longue durée	100%
206	Appui Producteurs/trices	30%
212	Carburant/lubrifiant véhicule/moto	10%
215	Entretien Compresseur	21%
216	Carburant Compresseur	24%
300	Activités Ferme Pédagogique	
301	Main d'œuvre	16%
303	Frais équipement et entretien	61%
304	Alimentation et soin animal	19%
400	Activités Domaine Education	
401	Salaire personnels+1 Chauffeur	33%
413	Carburant/lubrifiant véhicule/moto	10%
415	Frais formation personnel	100%
500	Activités Domaine Santé	
501	Salaires personnel Santé	39%
503	Frais formations et suivi	16%
510	Entretien Moyens Roulants	33%
600	Activités Domaine Genre	
601	Salaires personnel Genre	33%
602	Frais formations	51%
607	Frais des missions terrain	89%

Lignes budgétaires surconsommées :

Codes	DOMAINES D'ACTIONS	Ecart en %
100	Fonctionnement (100%)	
108	Entretien véhicule et moto	-22%
118	Entretien matériel solaire	-448%
200	Activités Domaine ER	
207	Frais construction ouvrages	-101%
208	Formation Auxi-Vétérinaire	-120%
209	Frais construction puisards	-159%
210	Frais protection de l'environnement	-91%
400	Activités Domaine Education	
403	Frais formation communautés	-234%
404	Appui en infrastructure scolaires	-151%
407	Appui Matériels Didactiques	-109%
408	Frais Promotion Langues Nationales	-206%
409	Stratégies Educatives	-202%
410	Entretien véhicule et moto	-21%
500	Activités Domaine Santé	
502	Sensibilisation et Information	-124%