

Évaluation externe des programmes de moyens de subsistance 2015-17 dans les zones d'accueil des réfugiés au Tchad

Juillet 2018

Rapport final d'évaluation

ES/2018/04

Mandaté par le bureau de l'UNHCR au Tchad

Réalisée par:

Toyoum Nguenaye, Consultant indépendant

Qualité de l'Évaluation certifiée
par le Service de l'Évaluation de l'UNHCR

UNHCR Evaluation Service

UNHCR's Evaluation Policy confirms UNHCR's commitment to support accountability, learning and continual improvement through the systematic examination and analysis of organisational strategies, policies, and programmes. Evaluations are guided by the principles of independence, impartiality, credibility and utility, and are undertaken to enhance the organization's performance in addressing the protection, assistance and solution needs of refugees, stateless people and other persons of concern.

Evaluation Service
United Nations High Commissioner for Refugees
Case Postale 2500
1211 Genève 2
Switzerland
www.unhcr.org

Published by UNHCR
Evaluation Service Copyright © 2018 UNHCR

This document is issued by the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees for general distribution. All rights are reserved. Reproduction is authorized, except for commercial purposes, provided UNHCR is acknowledged.

Unless expressly stated otherwise, the findings, interpretations and conclusions expressed in this Evaluation Report are those of the Evaluation Team, and do not necessarily represent the views of UNHCR, the United Nations or its Member States. The depiction and use of boundaries, geographic names and related data shown on maps and included in lists, tables, and documents in this Evaluation Report are not warranted to be error free, nor do they necessarily imply the expression of any opinion whatsoever on the part of UNHCR or the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

Table des Matieres

TABLE DES MATIERES	2
RESUME EXECUTIF	6
INTRODUCTION	8
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	10
2. OBJECTIFS DE L’EVALUATION	11
3. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	12
3.1. <i>Partenaires concernés</i>	12
Niveau déconcentré.....	12
Niveau central.....	13
3.2 <i>Mécanismes de validation</i>	13
3.3 <i>Etapas d’évaluation de terrain</i>	13
3.4 <i>Techniques et outils</i>	14
4. PORTEE DE L’EVALUATION	15
5. LIMITES DE L’EVALUATION	18
6. CONTEXTE DU TCHAD.....	18
6.1 <i>Cadre général</i>	18
6.2 <i>Caractéristiques agro-climatiques</i>	19
6.3 <i>Caractéristiques des populations</i>	20
7. RESULTATS DE L’EVALUATION DU PROGRAMME.....	20
7.1 <i>Analyse des résultats d’enquête</i>	21
Dispositif de pilotage du programme	21
Réalisation du programme de promotion des moyens de subsistance	22
Production agricole.....	22
Appui aux activités d’élevage.....	27
Entrepreneuriat rural.....	29
Activités génératrices de revenus.....	31
Structuration des communautés à la base	33
7.2 <i>Analyse de la performance du programme</i>	34
Questions subsidiaires possibles de l’évaluation	35
Matrice d’analyse de la performance du programme	38
8. ANALYSE DES RESULTATS	40
8.1 <i>Matrice d’analyse des résultats du programme</i>	40
ANALYSE : Evaluation des performances de partenaire de mise en œuvre (FEDERATION LUTHERIENNE MONDIALE)	42
ANALYSE : Evaluation des performances de partenaire de mise en œuvre (WORLD CONCERN)	43
8.2 <i>Contraintes majeures</i>	43
8.3 <i>Lecons a tirer</i>	45
8.4 <i>Bonnes pratiques</i>	45
CONCLUSIONS	46
RECOMMANDATIONS	46
ANNEXES	1
ANNEXE 1 : LISTE DE PERSONNES RENCONTREES	1
ANNEXE 2: RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LES REFUGIES SOUDANAIS A FARCHANA A L’EST DU TCHAD COMITE CENTRAL AU CAMP DE FARCHANA- LA DIRECTION DU CAMP	3
ANNEXE 3. DOCUMENTS CONSULTES	4
ANNEXE 4. EVALUATION TERMS OF REFERENCE	5

Introduction	5
Contexte de l'évaluation du programme	5
Objectifs et résultats attendus de l'évaluation	6
Portée de l'évaluation	7
Approche méthodologique	7
Assurance qualité.....	8
Liste des documents à consulter.....	8
Organisation, gestion et conduite de l'évaluation	9
Livrables attendus et chronogramme de l'évaluation	9
Composition et profil de l'équipe d'évaluation	10
ANNEXE - Questions subsidiaires possibles de l'évaluation.....	12

REMERCIEMENTS

Au terme de cet exercice d'évaluation externe de la performance du programme de moyens de subsistance 2015-2017 dans les zones d'accueil des réfugiés du Tchad et dont j'ai eu l'honneur de conduire à son terme et en dépit des vicissitudes de départ, il me plaît d'exprimer toute ma gratitude au Représentant du HCR Tchad (Monsieur Yves AMOUSSOUGBO/MBILI Ambaouba), au Représentant Assistant (Opérations) Monsieur George-Patrick MENZE, et le Senior Livelihood Officer, Monsieur Papa Moussa NDOYE, pour la confiance placée en ma modeste personne.

Je voudrai également adresser aux responsables des sous-délégations HCR de Farachana, Goz-Beida et de Goré toute ma reconnaissance pour leur soutien indéfectible et leur engagement sans lesquels les missions de collecte de données dans leurs différentes zones de responsabilité ne sauraient être couronnées de succès.

A l'endroit de tous les membres des équipes de la section Livelihoods de l'UNHCR de Farachana (Monsieur Urbain Maihoudjim), Goz-Beida (Messieurs Gueguera Aguenade ZONGRE, Adjam BOUTOU et Masra Patrick) et Goré (Monsieur Boye Doudjé) qui se sont engagés personnellement pour faciliter les opérations de collecte de données et d'échanges avec les différentes parties prenantes, je leur exprime toute mon affection. La détermination des uns et des autres malgré leurs agendas respectifs très chargés en ce début d'hivernage, a concouru à cet heureux aboutissement.

Ma reconnaissance va également aux collègues des institutions de mise en œuvre des activités du programme (FLM de Farachana et de Goré ainsi que World Concern de Goz-Beida) qui ont bien voulu sacrifié leurs programmes réguliers et parfois leurs Week-end pour rendre effectif cette opération de collecte des données.

Je n'oublie pas non plus les responsables des communautés de réfugiés et des populations hôtes des localités précitées qui ont consacré des journées entières pour accueillir avec convivialité la mission et prendre part aux exercices de questions réponses.

J'ai aussi un penchant particulier à l'endroit des autorités traditionnelles, notamment le Sultan du Dar Sila et le chef de Canton de Goré qui ont remarquablement affiché leur disponibilité à accompagner le HCR dans ce processus de développement local.

Le personnel d'appui du HCR de la Représentation et des sous-délégations n'ont pas été du reste car leur appui a considérablement facilité le bon déroulement de la mission et surtout les chauffeurs qui n'ont pas comptabilisé leurs heures de pause et de prière.

Puisse ce rapport soit mis à contribution pour susciter un vif intérêt de l'ensemble des acteurs (Etat, Partenaires techniques et financiers, Organisations gouvernementales et non gouvernementales, société civile, secteur privé, organisations des producteurs) pour jeter les bases d'une économie rurale saine et durable à partir des pôles des sites de réfugiés que le Tchad a hébergé depuis plus d'une dizaine d'année.

Liste des abréviations et acronymes

ACFEC	Audits Conseils Formations Expertise Comptable
AGIR	Alliance Globale pour l'Initiative de la Résilience
ANADER	Agence National d'Appui au Développement Rural
BIA	Boutique d'Intrants Agricoles
CAD	Comité d'Aide au Développement
CERDO	Centre d'Études et de Recherche pour la Dynamique des Organisations
CNCPRT	Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad
CPP	Cadre de Programmation Pays (FAO)
FAO	Programme des Nations-Unies pour l'Alimentation
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FLM	Fondation Luthérienne Mondiale
MAIEA	Ministère de l'Agriculture, de l'Irrigation et des Equipements Agricoles
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
MET	Ministère de l'Economie et du Tourisme
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectifs pour le Développement Durable
ONASA	Office National de Sécurité Alimentaire
ONDR	Office National de Développement Rural
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PARSAT	Projet d'Amélioration de la Résilience des Systèmes Agricoles au Tchad
PND	Programme National de Développement
PNDE	Programme National de Développement de l'Elevage
PNISR	Plan National d'Investissement du Secteur Rural
PNR	Plan National de Réponse
PNSA	Réseau de Prévention des Crises Alimentaires
SODELAC	Société de Développement du Lac
UCA	Unité de Culture Attelée
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	United Nations Children's Fund
WCOD	World Concern

RESUME EXECUTIF

1. Pays sahélien, le Tchad a été, à travers son histoire, très affecté par diverses crises (politique, climatique etc.) qui ont mis à rude épreuve son économie. Cependant, sa relative stabilité a été un facteur favorable d'accueil des afflux récurrents des populations des pays limitrophes (Soudan, RCA et Nigéria) victimes des troubles sociopolitiques ces quinze (15) dernières années. Face à cette situation et bénéficiant du concours des partenaires techniques et financiers, le Tchad a mis en place un programme d'assistance humanitaire axé sur des opérations d'urgence répondant aux besoins sociaux de base des réfugiés répartis dans plusieurs sites à travers le pays.
2. Cette situation qui perdure au fil des années rend plus complexe cette phase d'assistance humanitaire d'urgence au regard du nombre sans cesse croissant des nouveaux victimes des crises qui déferlent au Tchad. Ce qui a amené l'UNHCR et ses partenaires à changer de paradigme en mettant en exergue une approche spécifique axée sur la résilience afin d'exploiter au mieux les capacités des individus et des communautés à résister, absorber, s'adapter et se remettre des effets du risque de manière rapide et efficiente, à travers la préservation et la restauration des structures fonctionnelles essentielles. Il s'en suivi l'adoption d'un Programme National de Promotion de Moyens d'Existence Durables (Stratégie HCR 2016-2020) qui découle de la Stratégie Globale de Moyens d'existence 2014-2018
3. Mis en œuvre pour la période 2015-2017, le programme de moyens d'existence qui a pour objectif l'autonomisation des réfugiés à travers le renforcement des capacités de production agricole, de développement des activités génératrices de revenus et de l'entrepreneuriat autour des filières agricoles porteuses.
4. Ce programme mis en œuvre dans toutes les zones abritant des réfugiés et les villages d'opportunités a pour toile de fonds le développement des activités visant la promotion et le maintien de la cohabitation pacifique entre populations réfugiées et communautés hôtes dans le cadre de la politique du HCR sur les alternatives aux camps.
5. Au terme des trois années de mise en œuvre dudit programme, le HCR a jugé opportun de faire une évaluation finale afin de mesurer son impact sur les bénéficiaires et de tirer des leçons pour la réorientation des interventions futures. Les projets portant sur les actions clés retenus sont mis en œuvre dans trois (3) sous-délégations pilotes (Farachana, Goz-Beida et Goré) à travers l'ONG FLM. Ces projets ont permis aux réfugiés et populations hôtes de promouvoir et de développer des activités dans les domaines des productions agro-sylvo-pastorales, dans l'entrepreneuriat rural, dans les activités génératrices de revenus, dans la structuration du milieu et la mise en place de mécanisme de financement de proximité.
6. La méthodologie adoptée est basée sur l'approche (CAD/OCDE) participative dans laquelle interviennent toutes les parties prenantes, intégrant les normes sectorielles pertinentes et les cadres analytiques spécifiques aux moyens de subsistance. *Cette approche voulue par la Commission de l'Union Européenne pour des évaluations crédibles afin de garantir la validité des conclusions et recommandations vise à déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.*
7. Compte tenu de la prépondérance qualitative des données collectées, une attention particulière est accordée pendant l'analyse pour s'assurer de l'impartialité, minimiser les biais et garantir la crédibilité des observations et conclusions de l'évaluation.
8. Les résultats de l'évaluation ont mis en relief les acquis du programme, notamment l'impact à court et moyen terme des actions mis en œuvre dans les différentes zones agro-climatiques en termes de :

- Capacités de production agro-sylvo-pastorales des réfugiés et populations hôtes ;
 - Acquis des activités génératrices de revenus mis en œuvre par certains groupes sociaux (surtout les femmes)
 - Développement de l'entrepreneuriat rural au profit des jeunes filles et garçons sur les différentes thématiques enseignées;
 - Structuration du milieu de vie de tous groupes sociaux dans les différentes communautés ;
 - Financement de proximité en vue de soutenir les activités de production et marchandes ;
 - Création d'emploi en lien avec les différentes activités mises en œuvre ;
 - Système d'exploitation agro-sylvo-pastorales.
9. Des insuffisances ont également été mises en exergue cependant, l'analyse de la performance du programme telle que définie dans l'approche CAD/OCDE est également mise en évidence ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques reproductibles.
10. En effet, le programme de promotion de moyens d'existence s'inscrit bien dans la dynamique des politiques et stratégies nationales couvrant l'ensemble des zones agro climatiques. Qu'il s'agisse des politiques publiques nationales ou régionales (PND, PNISR, CEMAC, CEEAC, CILSS etc.), des stratégies d'interventions des partenaires techniques et financiers (locaux, régionaux et multinationaux), la situation particulière du Tchad incitent les uns et les autres à prendre en considération les réponses structurelles et conjoncturelles dans la recherche de solutions aux défis de développement du pays.
11. Des recommandations basées sur le *débat continuum urgence – réhabilitation – développement ou nexus humanitaire développement* ayant pour dénominateur commun la mutualisation des efforts en vue de promouvoir l'autonomisation des populations des réfugiés et des communautés hôtes, garantissant la protection des couches les plus vulnérables sont privilégiées. L'agriculture, considérée comme une porte d'entrée de toutes ces interventions en milieu rural, est bâtie sur *système d'agriculture durable portée par l'exploitation familiale intensive*, offrant des opportunités fiables qui permettent d'atteindre les objectifs du programme. Les recommandations sont portées sur les actions suivantes :
- a) *Renforcement de la coordination nationale et régionale en vue d'imprimer un impact réel du Programme sur les populations.*
 - b) *Développement des infrastructures et des équipements pour soutenir l'essor du secteur rural*
 - c) *Promotion des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales et halieutiques.*
 - d) *Introduction d'un système de gestion durable des ressources naturelles prenant en compte les mesures d'adaptation aux changements climatiques*
 - e) *Construction d'un tissu socioéconomique et culturel favorable à l'entrepreneuriat rural et urbain à travers la création et le renforcement des infrastructures financières et un environnement institutionnel et juridique favorable aux initiatives entrepreneuriales.*
 - f) *Promotion d'un cadre propice à l'épanouissement et au bien-être des réfugiés, retournés et les communautés hôtes.*
 - g) *Garantie de la protection des couches les plus vulnérables en vue de prévenir les crises humanitaires.*

INTRODUCTION

- 12.** Le Tchad, et tout particulièrement la bande sahélienne, est confronté à des chocs climatiques et environnementaux récurrents qui accentuent la vulnérabilité des populations occasionnant des crises humanitaires cycliques qui plongent des millions de personnes dans l'insécurité alimentaire et des situations de malnutrition (cf Plans nationaux de réponse). Par ailleurs, le contexte régional volatile a apporté une pression additionnelle avec des centaines de milliers de réfugiés, déplacés et retournés qui rendent plus complexe la gestion de cette situation qui perdure depuis plus d'une décennie. Le pays est entré dans une phase de transition post conflictuelle où la prévention des conflits et le renforcement de la résilience des populations restent critiques.
- 13.** Les flux d'aide aux réfugiés représentent 9.2% du PIB du Tchad. Plus de 50% des financements sont alloués à l'aide humanitaire. Le lien reste faible avec les objectifs de consolidation de la paix, la gouvernance et le développement à long terme (cf. PND 2017-2021). La population dans son ensemble reste très exposée, non seulement aux risques climatiques mais également alimentaires et dans une moindre mesure sécuritaires. Malgré plus de dix (10) années d'action humanitaire, les vulnérabilités sous-jacentes n'ont pas pu être significativement réduites. C'est ainsi que le HCR s'est proposé d'explorer des modèles d'intervention plus adaptés à l'environnement de risque et vulnérabilité qui prévalent actuellement à travers un modèle basé sur la mise en œuvre de la Stratégie de Promotion de Moyens d'Existence (2016-2020).
- 14.** Le Programme de moyen d'existence qui découle de cette stratégie est mis en œuvre pour la période 2015-2017 au Tchad afin d'accroître les capacités d'autonomisation des réfugiés à travers des projets réalisés dans les zones des réfugiés dont Farachana, Goz-beida et Goré ainsi que dans les villages d'opportunités.
- 15.** Un accent particulier est mis sur la promotion et le maintien de la cohabitation pacifique entre populations réfugiées et communautés hôtes dans le cadre de la politique de l'UNHCR sur les alternatives aux camps.
- 16.** Trois (3) années après la mise en œuvre du programme, cette agence a jugé opportun de réaliser une évaluation finale du programme afin de mesurer son impact sur les bénéficiaires et tirer des leçons pour la réorientation des interventions futures. C'est dans ce contexte que Monsieur NGUENAYE Toyoum, Consultant National, a été sollicité pour la période allant du 26 Avril 2018 au 25 Mai 2018 puis une extension jusqu'au 8 juin 2018 pour parachever cette évaluation susceptible d'orienter les décideurs dans la poursuite des interventions de l'UNHCR.
- 17.** Le mode d'évaluation préconisé par CAD/OCDE a prévalu dans cet exercice afin de mieux cerner les résultats à court, moyen et à long terme ainsi que les changements intervenus. En effet, le changement, comme le disent certains auteurs, est une représentation de comment un projet, un programme ou une initiative politique est supposé permettre l'atteinte des résultats et des impacts. Les indicateurs de performances définis par la CAD ont également servi à l'analyse des performances du programme.
- 18.** Puisqu'il s'agit d'analyse qualitative, la triangulation a été utilisée pour vérifier et justifier les données ayant servi à l'analyse des résultats par le recoupement les informations. A chaque étape de cette évaluation, une présentation succincte des résultats est portée à la connaissance des chefs de sous-délégation respectifs (Farachana, Goz-beida et Goré) en présence des responsables des volets Livelihood pour recueillir leurs avis et observations.
- 19.** Cette évaluation a mis en relief les acquis des initiatives en matière de résilience et de moyens de subsistance alloués aux populations de réfugiés des pays riverains du Tchad, affectées par les récurrentes crises politico-militaires. En plus de l'assistance humanitaire,

les communautés des réfugiés et des villages d'opportunités ont promu et développé des microréalisations des activités agro-pastorales, des activités génératrices de revenus et l'accès à la micro-finance, l'entrepreneuriat et la création de l'emploi, l'exploitation des énergies alternatives et renouvelables ainsi que la structuration du cadre de vie. Loin de couvrir les besoins fondamentaux, les résultats sont encourageants mais méritent d'être soutenus à travers des actions énergiques, induisant une autonomisation qui s'inscrit dans la durée.

- 20.** Le programme mis en œuvre pour la période 2015-2017 se doit d'assurer une montée en puissance de toutes les microréalisations définies à travers les composantes ci-dessus énumérées afin de susciter un engouement de toutes les parties prenantes et d'exploiter au mieux les potentialités existantes en vue de l'autonomisation des populations de réfugiés et des villages d'opportunités.

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

21. Depuis 2003, les conflits enregistrés dans les pays limitrophes (Soudan, RCA et Nigeria) ont drainé vers le Tchad un nombre important de personnes réfugiées qui ont bénéficié d'une assistance et une protection convenable du Gouvernement de la République du Tchad avec le concours du HCR et ses partenaires.
22. Le poids démographique et le dynamisme du dispositif d'accueil mis en place dans différentes zones géographiques font de ces localités de véritables pools de développement de l'activité économique. Cependant, cette concentration, propice à la fourniture de l'aide humanitaire, a connu des limites en ce qui concerne les possibilités d'autosuffisance des ménages des réfugiés notamment sur le plan des moyens de subsistance dans un contexte agro-écologique varié.
23. Par ailleurs, les troubles politico-militaires persistant dans ces pays compromettent les perspectives de retour pour ces réfugiés. Ce qui prolonge leur présence précisément dans un contexte de réduction globale des ressources des organisations humanitaires. Cette situation a conduit à une réorientation de la stratégie du HCR ainsi que des partenaires opérationnels afin de diriger davantage leurs actions vers une autonomisation durable des bénéficiaires à travers le développement des moyens d'existence.
24. Les réfugiés continuent à bénéficier de la protection internationale et d'une assistance humanitaire dans les secteurs essentiels et vitaux tels que l'eau, la santé, la nutrition et l'éducation. Un appui est également donné dans les moyens de subsistance et permet de toucher en moyenne 20% des réfugiés.
25. Dans cette optique, le renforcement des moyens d'existence apparaît comme un levier important pour favoriser l'autosuffisance des réfugiés. A cet effet, une stratégie de moyens de subsistance mis en œuvre pour la période 2016-2010 vise à amener la majorité des réfugiés à être capable de se prendre en charge, de façon durable, et de satisfaire ses besoins essentiels.
26. Cette stratégie prend en considération le contexte dans lequel ils évoluent et notamment les chocs et vulnérabilités auxquels ils font face. La stratégie se base aussi sur les résultats d'une enquête des capacités économiques des ménages qui a permis de les catégoriser en quatre groupes socioéconomiques (riches, nantis, pauvres, très pauvres).
27. C'est ainsi que l'initiative du programme de moyens de subsistance, qui a pour objectif l'autonomisation des réfugiés à travers le renforcement des capacités de production agricole et de développement des activités génératrices de revenus et de l'entreprenariat autour des filières agricoles porteuses, a vu le jour dans toutes les zones abritant des réfugiés et les villages d'opportunités, avec pour toile de fond, des activités visant la promotion et le maintien de la cohabitation pacifique entre populations réfugiées et communautés hôtes dans le cadre de la politique du HCR sur les alternatives aux camps.
28. Le programme a été financé de 2015 à 2017 pour un coût global de \$ 25 millions dans les zones d'accueil des réfugiés au Tchad. Cette initiative résulte d'un processus de planification qui a considéré les études et les recommandations de plusieurs concertations

tenues sur la question de l'autonomisation des réfugiés et la participation/implication de différents acteurs intervenants dans la zone précisément des représentants des Agences clé du Système des Nations Unies, des ONGs et les autorités administratives, la CNARR, les structures déconcentrées des ministères pertinents et l'ANADER.

29. Le programme visait principalement l'amélioration de l'autosuffisance des réfugiés et des communautés hôtes dans les zones et villages d'accueil par la promotion des moyens d'existence durables à travers les axes stratégiques d'intervention suivantes :

- a) Appui aux moyens de production et de subsistance pour les réfugiés et populations hôtes ;
- b) Promotion des mécanismes innovants pour renforcer l'autosuffisance économique des réfugiés ;
- c) Promotion du droit au travail et au développement ;
- d) Amélioration de la planification, la formation et la pratique d'approches qui contribuent efficacement au développement des moyens d'existence en vue de l'autonomisation des populations.

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

30. L'objectif de cette évaluation finale est de fournir aux décideurs les informations permettant de mesurer les impacts du programme en matière de transformation ou changement induit à court et long terme. Il s'agit spécifiquement de :

- Apprécier le niveau des résultats obtenus par rapport aux objectifs du programme (le nombre de bénéficiaires initiaux et finaux, production planifiée et réelle) ;
- Analyser la production familiale en volume et les perspectives qu'offre cette production en termes d'autonomisation alimentaire le long des saisons ;
- Examiner les opportunités qu'offre ce type d'intervention pour un élargissement des bénéficiaires réfugiés des autres camps dans la zone et des populations locales ;
- Évaluer l'impact du programme sur la sécurité alimentaire et les conditions de vie des populations bénéficiaires ;
- Apprécier la durabilité, l'appropriation et les impacts des différentes composantes du programme sur les bénéficiaires; en d'autres termes, comprendre le fonctionnement de l'économie locale pour la contraster à ce type d'économie interventionniste dans la perspective de sortie à court ou moyen terme ;
- Évaluer la stratégie et les activités du programme dans le domaine de la visibilité, de l'information et de la communication ;
- Tirer les leçons apprises et fournir des éléments de capitalisation des acquis de cette expérience ;
- Formuler des orientations et des recommandations à l'endroit de chacune des parties prenantes et envisager la suite à donner au programme ;
- Évaluer le rôle de coordination du HCR dans ce programme.

31. Cette évaluation permettra de mieux comprendre l'évaluation finale et l'intégrer dans la programmation 2018 et au-delà :

- La durabilité de l'impact de cette initiative ;
- L'évolution du contexte socio-économique et des capacités des bénéficiaires du programme ;
- La capitalisation des acquis pour de nouvelles initiatives.

3. APPROCHE METHODOLOGIQUE

- 32.** Dans le souci d'une appréciation systématique et objective d'un programme ou d'un projet, en cours ou achevé, de sa conception à sa mise en œuvre et de ses résultats, le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation, de la Coopération et de Développement Economique, a défini une approche d'évaluation appropriée. Cette approche met en relief la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.
- 33.** Cette approche d'évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant de tirer des leçons des expériences précédentes dans un processus de prise de décisions des bénéficiaires et bailleurs de fonds. Cette approche recommandée dans le cadre de l'évaluation du programme de moyens de subsistance du HCR a été mise en œuvre conformément aux huit composantes clés :
- a) la stratégie d'intervention ;
 - b) les questions d'évaluation (utilité, faisabilité et élaboration) ;
 - c) les références du jugement (critères et indicateurs) ;
 - d) la conception méthodologique ;
 - e) la collecte d'information ;
 - f) l'analyse ;
 - g) le jugement (conclusion, leçons et recommandations) ;
 - h) l'assurance qualité.
- 34.** La particularité de l'évaluation du programme réside dans la prise en compte des avis des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités afin d'éviter le plus possible les biais et s'assurer de la fiabilité des données.
- 35.** Des séances de travail avec plusieurs groupes des parties prenantes, directes et indirectes, suivant des techniques appropriées ont permis d'apprécier la fiabilité des apports des uns et des autres dans l'exécution des activités de chacune des composantes du programme.
- 36.** L'échantillonnage est déterminé sur la base du choix raisonné et des outils tels que la revue documentaire, le focus groupe, l'entretien individuel et les observations qui ont été mises à contribution pour élargir l'éventail des données collectées.

3.1. Partenaires concernés

- 37.** Cette approche participative a donné l'occasion aux acteurs centraux et déconcentrés d'apprécier les performances ou non du processus de mise en œuvre du programme de moyens de subsistance.

Niveau déconcentré

- 38.** Il s'agit de :
- le HCR, FLM, l'ANADER, les bénéficiaires des camps et ceux des villages d'opportunités de Tchololo pour la sous-délégation de Farachana ;
 - le HCR, Word CONCERN, le Sultan du Dar Sila, les bénéficiaires des camps et ceux des villages d'opportunités de Koutoufoul pour la sous-délégation de Goz-beida ;
 - le HCR, FLM, FAO, le Chef de Canton de Goré, l'ANADER, les bénéficiaires des camps, et ceux des villages d'opportunités de la sous-délégation de Goré

Niveau central

39. Il s'agit de :

- Ministère de la Production, de l'Irrigation et des équipements agricoles (ANADER, DG/MPIEA, ITRAD, Personnes ressources) ;
- Ministère de l'Elevage ;
- Ministère de l'Environnement et la Pêche ;
- Ministère du Plan ;

3.2 Mécanismes de validation

40. L'évaluation du programme doit rendre compte fidèlement des réalités aux parties prenantes et aux décideurs et donc indemnes de biais et d'erreurs. La triangulation des sources de données et méthodes/outils de collecte a contribué à réduire toutes les formes de biais et d'erreurs en vue de plus d'exactitude et de précision, d'assurer une certaine validité des données. La participation des groupes d'acteurs aux séances de discussions offre également un espace additionnel pour corriger les informations.

3.3 Etapes d'évaluation de terrain

41. Les trois (3) principales étapes de l'évaluation ci-après ont été retenues :

- Phase de conception** : le produit de cette étape sera le rapport de cadrage. La phase de conception comporte une revue documentaire. Elle est une étape importante dans la définition de la stratégie de collecte et d'analyse des données.
- Phase de terrain** : cette étape a permis de collecter et d'analyser les données en vue d'apporter les réponses aux questions d'évaluation. La rencontre de briefing et de débriefing avec les chefs de sous-délégation du bureau HCR de Farachana, Goz-beida et Goré ainsi qu'avec les agences d'exécution FLM et World Concern a été mis à profit par ces responsables clés de se prononcer sur la qualité du travail et de formuler des observations.
- Phase bureau** : Une présentation sommaire des résultats bruts de l'évaluation au Coordonnateur de l'Unité Nationale de gestion du programme des moyens de subsistance (**manager de l'évaluation**) a permis l'examen des résultats intermédiaires à chaque étape de la mission de terrain et de s'assurer la qualité de l'évolution de travail mais surtout d'organiser la suite de l'évaluation.
- Phase d'analyse/reporting** : un premier rapport provisoire est soumis au manager de l'évaluation pour les commentaires et observations. Le deuxième rapport provisoire sera partagé avec les parties prenantes du programme. Le rapport final, principal produit de cette étape, prendra en compte les observations formulées lors de l'atelier de partage. La même présentation a été faite au profit du représentant Assistant chargé des Opérations.

Tableau.1 : Calendrier de mission terrain.

Date	Localité	Activités	Responsable
26/04 au 4/05/2015	N'Djaména	Briefing avec le Sr Livelihoods Rédaction du rapport de cadrage et méthodologie d'évaluation	Papa Moussa NDoye Nguenaye Toyoum
03/05/2018	N'Djaména	Soumission rapport de cadrage	Nguenaye Toyoum
Etape 1			
04 au 11/05/2018	Farachana	Evaluation de base et complémentaire	Responsable s/délégation Farachana

11 au 14/05/2018	Goz-beida	Evaluation complémentaire	Responsable s/délégation, de Goz-beida
14 au 17/05/2018	N'Djaména	Evaluation de l'étape 1	Nguenaye Toyoum
Etape 2			
17 au 20/05/2018	Goré	Evaluation complémentaire	Responsable s/délégation de Goré
21 au 22/05/2018	N'Djaména	Retour à N'Djaména par la route	Papa Moussa Ndoye

3.4 Techniques et outils

- 42.** Au cours des séances de travail de terrain, trois (3) groupes d'acteurs (bénéficiaires, agence d'exécution et le HCR), dans un esprit de partenariat constructif et de complémentarité, ont fourni des informations exclusives traduisant les réalités des contributions des uns et des autres.
- 43.** Cette dynamique d'échanges, quoique redoutée initialement, a été jugée efficace par tous les interlocuteurs dès lors qu'elle a permis sans complexe de faire l'état des lieux des activités mises en œuvre, de dégager les responsabilités de chacun et aussi de formuler des propositions consensuelles susceptibles de pallier aux insuffisances relevées.
- 44.** Les autorités traditionnelles ne sont pas du reste car leur place est prépondérante dans cette opération d'accueil des réfugiés mais surtout l'instauration d'un climat de confiance et de facilitation de l'intégration sociale. L'accès aux terres cultivables relève bien plus de leur autorité que celle des services publics.
- 45.** Au niveau central, les réformes institutionnelles opérées par les structures nationales en charge du secteur rural (fusion PNSA, SODELAC, ONDR donnant naissance à l'ANADER) n'ont pas facilité une collaboration technique efficace avec les agences d'exécution du programme.
- 46.** C'est alors que les échanges avec les services centraux se sont avérés indispensables pour recadrer les modalités de coordination des interventions. Quant aux départements ministériels du secteur rural, les objectifs de développement du programme sont alignés sur ceux des politiques et stratégies nationales en la matière d'où la nécessité d'une concertation en vue de la synergie des actions et l'harmonisation des approches.
- 47.** A défaut de l'évaluation de l'impact réalisée dans la sous-délégation de Farachana à l'instar de celle de la sous-délégation de Goré et de Goz-Beida, la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) a été utilisée pour obtenir des informations en vue de la mise en conformité de ce sous-bureau.
- 48.** Des outils appropriés ont ainsi contribué à faciliter la collecte des données quantitatives et qualitatives inhérentes à toutes les composantes (agriculture, élevage, environnement, activités génératrices de revenus, entrepreneuriat rural et création d'emploi, structuration du milieu).
- 49.** L'évaluation des performances des principales agences de mise en œuvre des activités du programme sur la base de l'approche FFOM a permis de mesurer leurs capacités techniques

et managériales. Il en est de même du dispositif de coordination et de gestion de la mise en œuvre du programme institué par le HCR (cf. questions subsidiaires).

4. PORTEE DE L'ÉVALUATION

- 50.** L'enjeu de cette évaluation du programme de moyens d'existence est capital car il permet d'apprécier les acquis des actions mises en œuvre, les changements opérés à court et moyen termes et les informations pertinentes à mettre à la disposition des décideurs et des gestionnaires des projets en vue des orientations futures.
- 51.** Au cours de la mission de terrain, les échanges avec toutes parties prenantes à savoir, les agences d'exécution (HCR, FLM, World Concern, ANADER, Délégations du Développement Rural), les autorités administratives et les chefs traditionnels (Directeurs généraux, Sultan et chefs de canton), les organisations des communautés de base (groupements de producteurs, associations des services sociaux), ont fait apparaître l'esprit d'ouverture du programme et la prise en compte des préoccupations de tous les acteurs.
- 52.** Dans la stratégie d'intervention, l'appui basé sur l'approche « villages d'opportunité et/ou out of camp » a contribué efficacement à l'amélioration de la cohabitation pacifique autochtones et allogènes et une meilleure intégration sociale (cas des réfugiés installés dans les villages aux environs de Timbéri (Goré) et vivant en parfaite harmonie avec les populations hôtes).
- 53.** Par ailleurs, l'implication des autorités administratives et traditionnelles, les services publics d'appui de proximité (ANADER), les ONG, prestataires de services (HLM et World Concern) dans la mise en œuvre du programme participe de la diversité des intervenants et de la synergie des actions.
- 54.** Le programme a couvert les zones agro climatiques ayant des potentialités suffisantes et susceptibles de faire la promotion des activités de développement socio-économique, notamment à Farachana (département d'Assongha dans la région du Ouaddaï), à Goz-Beida (département de Kimiti dans la région du Sila), et Goré (département de la Nya Pendé dans la région du Logone Oriental).
- 55.** Par ailleurs, cette évaluation qui s'effectue dans un contexte politique de réforme institutionnelle ayant débouché sur la création d'une quatrième république boudée par l'ensemble de la classe politique de « l'opposition démocratique » est porteuse de nombreuses incertitudes. Cet environnement politique, doublé d'une crise financière sans précédent peut rendre encore plus fragile la situation socio-économique du pays. Les partenaires techniques et financiers ne sauraient être insensibles dès lors que des besoins humanitaires généralisés seront notoires et nécessiteront un appui conséquent
- 56.** Ce programme qui s'inscrit dans le processus de développement socio-économique des zones des réfugiés et par extension du pays, s'articule sur les questions clés de cette évaluation, prises en compte dans le cadre des politiques et stratégies nationales définies dans le Programme National de Développement (PND 2017-2021) et la Vision 2030 du Tchad que nous voulons.

57. Question clé 1 : *Dans quelle mesure la stratégie des moyens de subsistance et les programmes connexes au Tchad ont-ils été conçus, soutenus, ciblés, mis en œuvre et contrôlés pour être pertinents / adaptés aux besoins des réfugiés / groupes cibles?*

58. En effet, la stratégie de moyens d'existence et les programmes connexes au Tchad répondent aux préoccupations du Gouvernement de la République du Tchad qui prône une économie diversifiée, porteuse de croissance et créatrice d'emplois décents, à travers le développement des secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de l'environnement et de l'eau. Elle est soutenue dans sa mise en œuvre par le forum sur le financement du développement du Tchad à l'horizon 2017-2021. La population cible concerne les réfugiés et les communautés des villages d'opportunités dans le cadre du programme mais également des différents appuis techniques et financiers des partenaires du Tchad.

59. Les études réalisées par le HCR ainsi que par le SISAAP à travers l'approche HEA, a permis de définir la situation réelle des ménages et leurs besoins prioritaires de développement.

60. Plusieurs plans de développement, programmes et projets nationaux contribuent au processus d'autonomisation des populations. Il s'agit entre autres de :

- Priorités Résilience Pays 2016-2035 ;
- Plan National d'Investissement du Secteur Rural (PNISR 2017-2021) et ;
- Projet d'amélioration de la résilience des systèmes agricoles au Tchad (PARSAT 2015-2022).

61. Question clé 2 : *Dans quelle mesure le programme des moyens de subsistance au Tchad a atteint ses objectifs ou fait des progrès pour les atteindre?*

- *Quels ont été les résultats escomptés du programme pour les femmes réfugiées, les hommes, les jeunes garçons et filles ainsi que pour les communautés d'accueil ?*
- *Y'avait-il des éléments de preuve indiquant qu'il a contribué à une meilleure coexistence pacifique ou à une cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil ?*

62. Le programme de moyen d'existence s'est inscrit dans le continuum du processus de résilience qui prépare à l'acquisition des capacités pour faire face aux crises dues aux événements inattendus. Dès lors, les axes stratégiques de la plupart des programmes d'interventions au Tchad se focalisent de manière récurrente sur les objectifs du programme de moyen d'existence qui se résument à l'appui à la production agricole et animale tant en amont qu'en aval, à renforcer l'entrepreneuriat en passant par la formation technique et professionnelle, à développer les activités génératrices de revenus et à promouvoir la micro finance pour soutenir les activités marchandes et de production.

63. Des initiatives en faveur des jeunes filles et garçons sont focalisées sur la formation professionnelle et la création des micro-entreprises ainsi que sur les activités génératrices de revenus. Ces initiatives s'étendent également à certaines populations issues des communautés hôtes qui intègrent progressivement le programme « Out of camp »

64. Trois (3) éléments fondamentaux participent à l'amélioration de la cohabitation pacifique réfugiés et communautés : 1) allocations des terres agricoles aux réfugiés, 2) dotation des villages d'opportunités des services sociaux de base (école, puits, magasins) et 3) accès

réciroques aux moyens de production (équipements et intrants agricoles et unités de petit élevage ainsi que la couverture sanitaire des animaux). A ces éléments s'ajoutent les mariages intercommunautaires et les comités de gestion de conflits très opérationnels.

65. *Question clé 3* : *Les résultats ont-ils été obtenus à une échelle suffisante pour induire un changement (par exemple dans le bien-être des réfugiés et des populations hôtes) ? Quels sont les facteurs qui soutiennent ou limitent la durabilité des interventions de subsistance (par exemple en termes de capacités, de ressources)? Que pourrait-on faire différemment pour atteindre ces résultats attendus ?*

66. Dans certaines zones, notamment les camps de réfugiés de l'Est (Farachana et Goz-Beida), les résultats obtenus sont de nature à justifier les changements intervenus surtout chez les réfugiés qui, fort de leurs capacités entrepreneuriales couplées d'une excellente motivation, ont amélioré sensiblement leurs conditions de vie. Ces populations jouent un rôle déterminant dans les circuits économiques dans leurs sites.

67. Malheureusement, dans la zone de Goré, les résultats sont mitigés à cause des faibles niveaux de réalisations. Quant aux populations hôtes, les initiatives sont en cours et ne sauraient être appréciées à leur juste valeur.

68. Cependant, ce programme tient à la présence du HCR et ses partenaires car aucun dispositif de transition n'est mis en opérationnel dans la zone. L'absence de leadership des services publics rend aléatoire toute poursuite des activités du programme si d'aventure des actions de suppléance ne sont pas envisagées.

69. *Question clé 4* : *Dans quelle mesure les investissements du HCR et de ses partenaires dans les moyens de subsistance ont-ils contribué à améliorer le statut socio-économique de la population cible ? Existe-t-il une corrélation significative entre les investissements des moyens de subsistance du HCR et de ses partenaires et l'impact économique et social potentiel sur les réfugiés?*

70. En effet, les investissements du HCR et de ses partenaires au terme de ces trois (3) années ont apporté une valeur ajoutée non négligeable en termes de facilité d'accès aux moyens de productions (équipements et intrants agro-pastoraux), d'acquisitions des compétences dans plusieurs domaines d'exercice des activités socio-économiques (différents thèmes de formation en entrepreneuriat rural), de promotion et de développement des activités génératrices de revenus (activités marchandes à dominance agricoles).

71. L'appui du programme a amélioré sensiblement le statut social des réfugiés mais également des populations de villages d'opportunités. Nombreux sont les villages hôtes ayant bénéficié des interventions du programme des services sociaux de base et d'une assistance à la promotion et au développement des activités socio-économiques.

72. Le profil socio-économique des populations de réfugiés dans tous les camps a servi de cadre de référence d'appréciation de l'évolution du cadre de vie. Malheureusement le ciblage n'est pas construit sur la base de ces indicateurs pertinents.

73. En l'absence d'une étude spécifique traitant d'une corrélation significative entre les investissements des moyens de subsistance du HCR et de ses partenaires et l'impact économique et social potentiel sur les réfugiés, les données empiriques permettent d'apprécier l'incidence positive des ressources allouées dans le cadre de cette assistance humanitaire. Les revendications des populations hôtes témoignent à suffisance la particularité des conditions de vie des réfugiés au regard de celles des communautés locales.

5. LIMITES DE L'ÉVALUATION

74. Après plusieurs échanges pour le recrutement du Consultant international, une décision a été prise afin confier cette évaluation au Consultant national à compter du mois d'Avril 2018 pour une période de 30 jours, au cours de laquelle, dix-sept (17) jours étaient consacrés aux missions de terrain. Cette courte période a été consacrée à l'élaboration du cadre et à la rédaction du rapport et qui a mis sous forte tension le consultant national qui doit couvrir l'ensemble des exigences des Termes de Référence. Un rajout de quatorze (14) jours a permis de boucler le rapport.

75. Cependant, la principale limite de cet exercice réside dans l'accès aux documents de base fiables et surtout, celui traitant de la situation de référence marquant les repères des actions ainsi menées. A cette situation, s'ajoute la non réalisation de l'évaluation de l'impact dans la sous-délégation de Farachana, obligeant ainsi le consultant à faire usage de l'approche MARP pour avoir le même niveau d'information que Goré pour pouvoir mener à bien les analyses de performances.

76. Cette situation déplorée par le Cabinet BEDRAT en 2017 demeure sans solution tangible limitant ainsi l'examen approfondi des réalisations du programme de moyen d'existence.

6. CONTEXTE DU TCHAD

6.1 Cadre général

77. Le Tchad est confronté ces dix (10) dernières années à des chocs climatiques et environnementaux récurrents qui accentuent la vulnérabilité des populations vivant sur le territoire auxquelles s'est ajoutée la pression additionnelle due à l'arrivée des centaines de milliers de réfugiés, déplacés et retournés qui ont fui les conflits et dont le séjour est loin de prendre fin à cause de la persistance de ces crises.

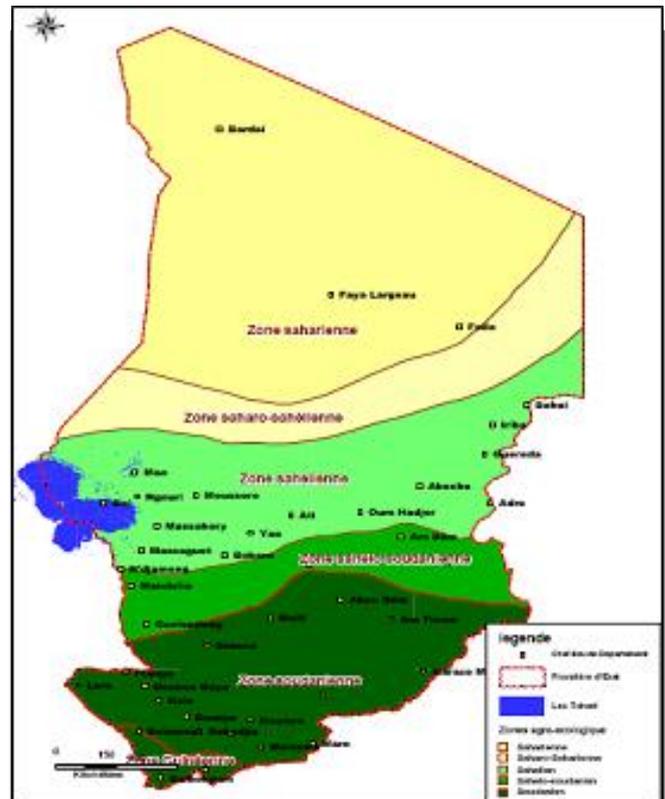
78. C'est ainsi que l'UNCHR s'est proposé d'explorer des modèles d'intervention plus adaptés à l'environnement de risque et de vulnérabilité pour d'une part, assurer l'assistance humanitaire dans les secteurs essentiels et vitaux et d'autre part, apporter un appui en moyen de subsistance qui apparait comme une solution valable pour favoriser l'autosuffisance des réfugiés.

79. Un cadre stratégique national couvrant la période 2016-2020 et dont la vision est de faire en sorte que *la majorité des réfugiés soient capables de se prendre en charge de façon durable et de satisfaire leurs besoins sur une période de cinq (5) ans* est mis en place.

80. Ce cadre qui vise à offrir des opportunités de mobilisation efficace des ressources à la réalisation des actions pertinentes au profit des réfugiés mais également des populations hôtes des villages d'opportunités doit impliquer de manière effective le Gouvernement, des Organisations Humanitaires et de Développement, mais aussi et surtout des réfugiés et des populations hôtes, condition essentielle du succès de la stratégie.

6.2 Caractéristiques agro-climatiques

81. La plupart des zones concernées par la mise en œuvre de ce programme se trouvent être très affectées par les effets pervers du changement climatique ainsi que des pratiques agricoles inadéquates entraînant la dégradation des ressources naturelles, propices au développement des activités agro-pastorales. Elle se traduit par la baisse de fertilité des sols, la désertification, l'épuisement des ressources en eau et la réduction de la biodiversité. Il en résulte une diminution du potentiel de production, exposant la population à une situation alimentaire précaire, voire à des conflits. L'intensité de cette dégradation augmente l'ampleur de ces risques et réduit d'autant la capacité de ces ressources à se régénérer naturellement.



Source : TCHAD-PNUD, Schéma directeur de l'eau et de l'assainissement 2003-2020 du Tchad.

82. Dès lors, il est important d'agir pour inverser la tendance en prenant des mesures appropriées pour favoriser au mieux l'exploitation de son potentiel de ressources naturelles et stimuler le développement des activités agro-sylvo-pastorales. Le Tchad est divisé en trois (3) zones agro-climatiques, caractéristiques de mode de vie des populations et d'exploitation des ressources naturelles :

83. **Zone saharienne**, de climat désertique avec une pluviométrie de l'ordre de 200 mm/an, cette zone est couverte par une végétation de type épineux et un relief montagneux à l'Ouest parsemées des oasis favorables à l'exploitation agricole et pastorales (camelins, ovins et caprins).

84. **Zone sahélienne** : Elle a une pluviométrie comprise entre 200 et 800 mm/an avec à son extrémité occidentale, le Lac-Tchad, principale étendue d'eau de surface et domaine de végétation couverte de steppe épineuse à acacia. De nombreux aménagements hydro-agricoles, créant des seuils d'épandage favorisent la capture des eaux propices aux activités agricoles et pastorales. La disponibilité de l'eau et la reconstitution de sol après chaque saison des pluies par les dépôts alluvionnaires offrent des conditions favorables aux cultures maraîchères dans ces vallées.

85. **Zone soudanienne**, avec une pluviométrie de 800 à 1200 mm/an, est marquée par un paysage de savane arborée et des forêts claires avec des zones inondées en saison de pluie

ainsi que des fleuves et rivières. Zone propice aux cultures pluviales et maraîchères et d'accueil des animaux transhumants et sédentaires

- 86. Zone soudano-guinéenne** avec une pluviométrie excédant 1200 mm/an, est favorable au développement des plantes à racines et tubercules et à la cueillette. Des nombreux cours d'eau desservent cette zone (cf carte).
- 87.** Le climat se caractérise par une longue saison sèche de Novembre à Mai et une courte saison humide de juin à octobre avec des températures souvent élevées et des vents qui soufflent en toute saison. Cette prédominance des vents explique le déplacement au cours de l'année de la zone de convergence intertropicale (ZIT) qui détermine le régime de la pluie et conditionne l'ensemble des activités du monde rural.

6.3 Caractéristiques des populations

- 88.** Le Tchad, dont le taux d'accroissement naturel de la population est de 3,1% a connu une explosion démographique avec l'arrivée massive des populations des pays voisins fuyant les troubles sociopolitiques. Il en résulte un accroissement des besoins en termes d'accès aux ressources naturelles (eau, terre agricole, pâturage et bois de chauffe). Au total, 450.579 personnes venues du Soudan, de la RCA, du Nigeria et d'autres pays sont accueillies dans ce pays en dépit de sa fragilité socio-économique.
- 89.** En plus de l'assistance humanitaire, les différentes communautés installées dans les camps, les villages hôtes et certaines villes du pays, se sont employées à promouvoir des activités socio-économiques pour améliorer leurs conditions de vie. Dans la partie Est du pays, la mobilisation de populations soudanaises pour les différentes activités de résilience et de promotion de moyens de subsistance a fait apparaître une forte motivation dans l'exercice de leurs micro-entreprises. L'impact de leur initiative de développement, comparé à celle des autochtones, est très pertinent et apprécié de tous les intervenants. Ce constat n'est pas le même dans la partie sud du pays où le phénomène d'assistanat demeure encore vivace.

7. RESULTATS DE L'EVALUATION DU PROGRAMME

- 90.** Pour une meilleure lecture de l'évaluation du programme, la présentation met en relief l'analyse des résultats d'enquête rapide réalisés pendant la mission de terrain suivi de l'analyse de la performance et résultats du programme.
- 91.** En effet, l'évaluation du programme est une composante essentielle de la bonne gestion et de la redevabilité. Elle doit être réalisée en temps opportun pour fournir des informations fiables et utiles pour :
- soutenir la mise en œuvre du programme avec des rapports fiables, fondés sur des preuves, qui informent les gestionnaires et les décideurs en vue de guider et d'améliorer la performance du programme.
 - contribuer à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances en menant une réflexion sur les données et les enseignements tirés, et procédant à des échanges, de façon à tirer pleinement parti de ce que nous faisons et de comment nous le faisons.
 - soutenir les principes de redevabilité et de respect des règles en montrant si notre travail a été réalisé comme convenu et selon les normes établies.

7.1 Analyse des résultats d'enquête

92. Au cours de cet exercice d'évaluation du programme, les données récoltées, traitées et analysées ont permis d'apprécier le mécanisme de fonctionnement à travers le dispositif de pilotage, les réalisations pour la période 2015 à 2017 ainsi que les défis et contraintes inhérentes à la mise en œuvre dudit programme.

Dispositif de pilotage du programme

93. La réussite d'une telle stratégie a conduit le HCR à mettre en place un dispositif de pilotage du programme qui facilite l'articulation des différents postes de travail alimentés par des flux de travail, d'autorité, d'information et de décision. En effet, la promotion de moyens de subsistance qui se veut un outil d'autonomisation des réfugiés et d'intégration sociale obéit à la même rigueur de gestion axée sur les résultats que toute autre approche d'appui au développement.

94. En terme de structuration du programme, le dispositif mis en place par le HCR, tant au niveau central que déconcentré, permet aux différents acteurs d'être plus opérationnels et proches des bénéficiaires afin de répondre, en temps réel, à leur sollicitude.

95. Au niveau central, l'Unité nationale de Coordination appelée encore le Sommet stratégique définit la mission du programme, les orientations et les stratégies opérationnelles. Au début de chaque exercice, un plan opérationnel national est établi, assorti de budget qui est réparti dans toutes les sous-délégations.

96. Au niveau déconcentré, la Coordination Régionale ou encore Centre opérationnel se charge de l'exécution du programme à travers les partenaires d'exécution. Sous la supervision du Chargé de programme de la sous-délégation, le plan d'action de l'année est établi conformément à celui de l'Unité nationale de coordination. Les Assistants basés dans les différents camps sont chargés du suivi de l'exécution des activités annuelles dudit programme.

97. Des accords de partenariat de réalisation des activités du programme sont établis avec les Agences d'exécution locales dont FLM pour les sous-délégations de Goz-Beida (2016), Farachana et Goré, puis World Concern à Goz-Beida à partir de 2017.

98. Les prestations des services publics spécialisés font également l'objet de sous-accord avec les délégations du développement rural et l'ANADER qui regroupent en leur sein les secteurs de l'Agriculture, de l'Elevage, de l'Environnement et de l'Eau.

99. A défaut de mécanisme de suivi évaluation inhérent au programme, une équipe multidisciplinaire du HCR effectue tous les trois (3) mois le suivi renforcé des activités du programme au cours duquel sont passées en revue les activités réalisées pendant une période déterminée ainsi que les dépenses afférentes. Les observations issues des analyses des données sont examinées en présence du partenaire de mise en œuvre sous la supervision du chargé de programme.

100. Ce dispositif, quoique léger, participe efficacement à l'exécution des activités annuelles du programme, au suivi de la mise en œuvre et aux évaluations périodiques. Au terme d'une année d'exercice budgétaire, l'évaluation semestrielle permet de dégager les leçons

apprises et d'ajuster les interventions aux réalités du terrain. Elle inclut souvent un bilan des réalisations achevées et une analyse des premiers résultats directs et impacts obtenus.

- 101.** Si les composantes productions agricoles et animales bénéficient d'expertises affirmées en termes de fournitures des équipements, des intrants et de renforcement des capacités en amont, les appuis dans les domaines managérial, socio-économique et financier font largement défaut et ne permettent pas au dispositif d'apprécier à sa juste valeur les acquis susceptibles d'opérer des changements substantiels. Au plan financier, les ressources financières allouées au programme ne couvrent pas totalement les réalisations d'une campagne à une autre.

Réalisation du programme de promotion des moyens de subsistance

- 102.** Dans sa stratégie de promotion de moyens de subsistance, le HCR entend réduire la dépendance et accroître l'autosuffisance des personnes relevant de son autorité ainsi que des communautés d'accueil. Il recherche des méthodes innovantes afin d'aider les réfugiés à s'intégrer dans les communautés hôtes, promouvoir l'économie locale, influencer sur les marchés locaux et du travail ainsi qu'accroître progressivement les capacités des moyens de subsistance.

- 103.** Au cours des interventions, les bénéficiaires ont acquis des connaissances, des compétences, et développé des relations sociales, promu les modalités de création de revenus et le développement local. Les activités de subsistance sont celles pourvoyeuses de revenus comme l'agriculture, l'élevage, l'emploi salarié, les activités commerciales ou l'entrepreneuriat. En travaillant de cette manière, les réfugiés assurent leur sécurité alimentaire et leur autosuffisance, et contribuent à la stabilité, à la prospérité et à la paix dans l'ensemble de la communauté.

- 104.** La mise en œuvre du programme porte sur les composantes suivantes : (i) Production agricole, (ii) Appui aux activités d'élevage, (iii) Entrepreneuriat PMI/PME, (iv) Environnement et Energie et (v) Formation professionnelle et de manière transversale, le système de financement de proximité et la structuration des communautés de base.

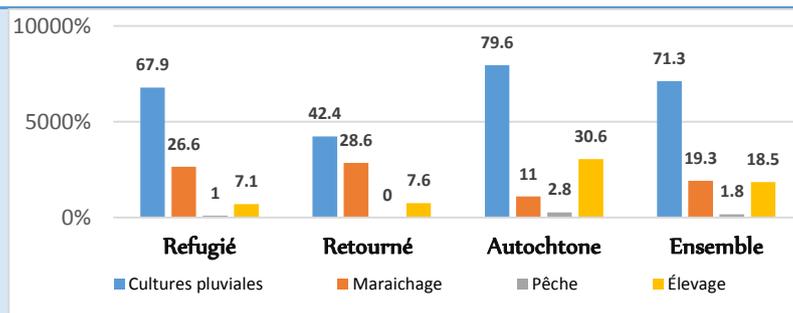
Production agricole

- 105.** Les interventions dans ce domaine reposent sur des actions innovantes pour une meilleure exploitation du potentiel productif agricole. Ce qui nécessite des investissements productifs, notamment l'accès à la terre, aux équipements, intrants, renforcement des capacités des bénéficiaires susceptibles d'accroître les niveaux de production et de productivités ainsi que de revenus.

106. Pour les ménages qui vivent des produits du secteur rural, les données ci-contre indiquent que dans plus de 7 ménages sur 10, l'agriculture est la principale source de revenu. Ceux qui se distinguent des autres sont les ménages des « retournés » où seulement 42% déclarent l'agriculture comme la principale source de revenus.

107. Dans les zones d'accueil des réfugiés, le système d'exploitation est de type familial, peu performant malgré d'énormes potentialités insuffisamment valorisées. L'agriculture est la base de l'alimentation et constitue la principale source de revenus des populations en particulier rurales. Elle est en outre le moteur de la transformation du secteur rural et sert de fondement pour une croissance économique inclusive et durable et de la lutte contre les différentes formes d'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Figure.1: Principales sources de revenus

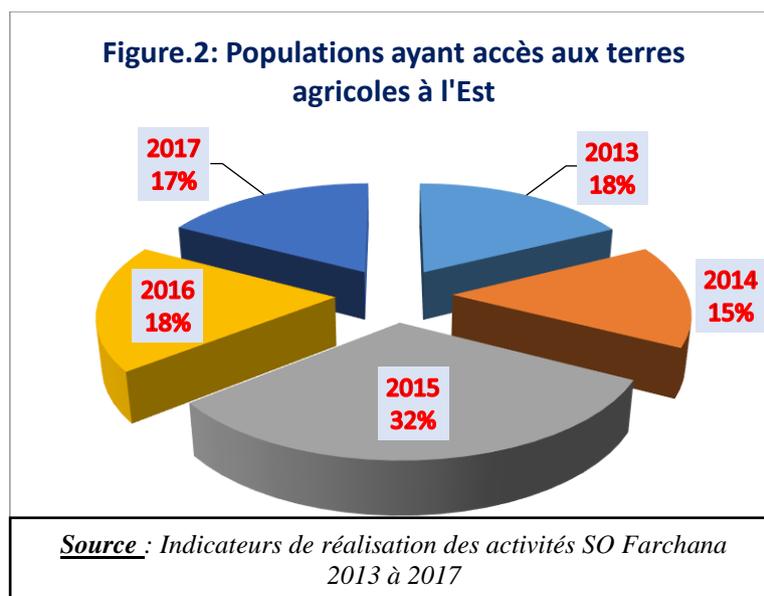


Le chef de village Al-Bachour, Monsieur ZIBER DJAZIM informe tous les habitants dudit village, de faciliter l'accès aux terres agricoles aux réfugiés pour une exploitation aux fins agricoles et Monsieur IBRAHIM YOUSSEF est désigné comme responsable en charge de toutes les activités des cultivateurs.

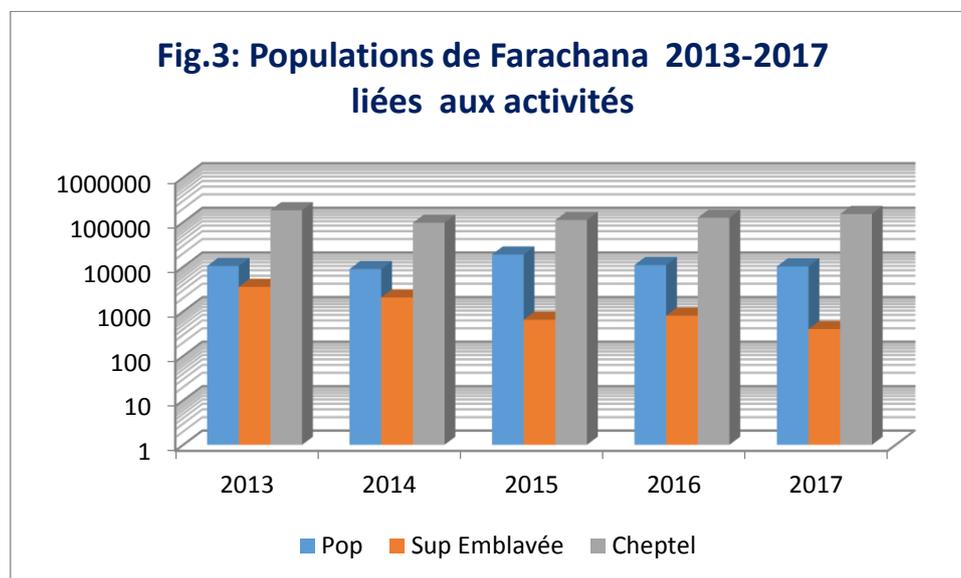
Source : Enquête auprès des ménages en vue de l'élaboration du Programme Conjoint Intégré, CERDO, Février 2017

108. A l'Est, à la sous-délégation de Farchana, les données ci-dessous montrent que le taux d'accès à la terre par les populations en 2015 était plus élevé que celui des autres années.

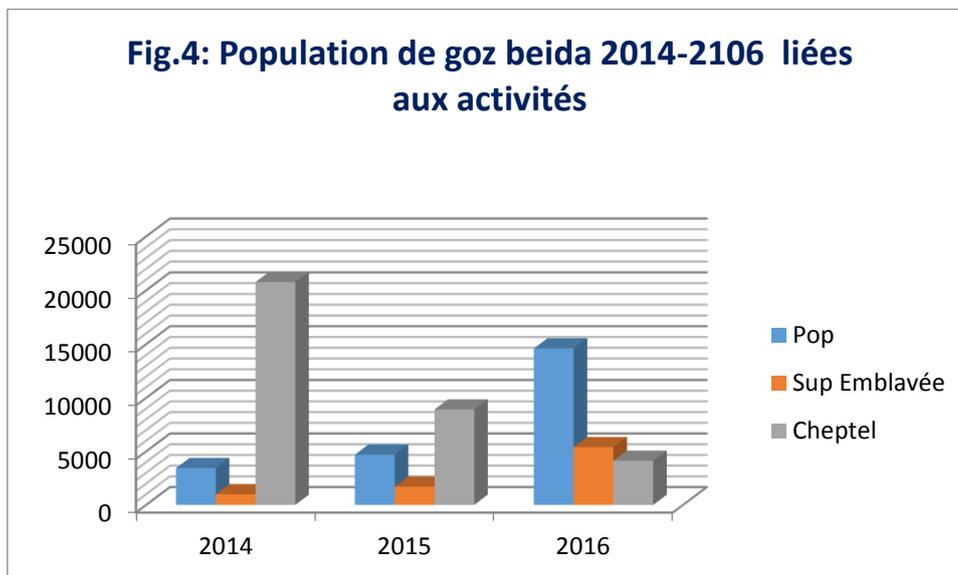
109. Pour illustration, les autorités traditionnelles et coutumières ont pris conscience d'ordonner aux autochtones de céder une partie de leur terre aux réfugiés pour exploitation. Voici un extrait de la **note circulaire** du Chef de village **El-Sheikh ELZIBER DJAZIM** en vue de faciliter l'accès à la terre aux réfugiés, signée le 19/05/2018 :



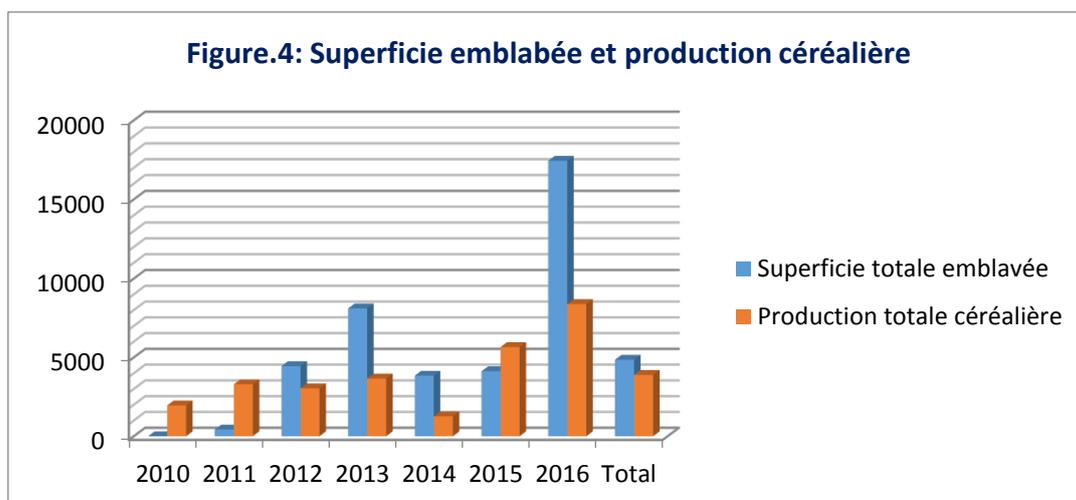
- 110.** Le programme a mis l'accent sur la production en grande culture pluviale mais également sur la production maraîchère en contre saison dans l'optique d'améliorer non seulement la sécurité et la diversification alimentaire mais également relever les revenus des exploitants.
- 111.** A la sous-délégation de Farachana, l'afflux des réfugiés et retournés de 2015 a augmenté par rapport aux années 2013-2014 et 2016 -2017. Par contre, le nombre de cheptels reste stable et la superficie emblavée décroît progressivement.



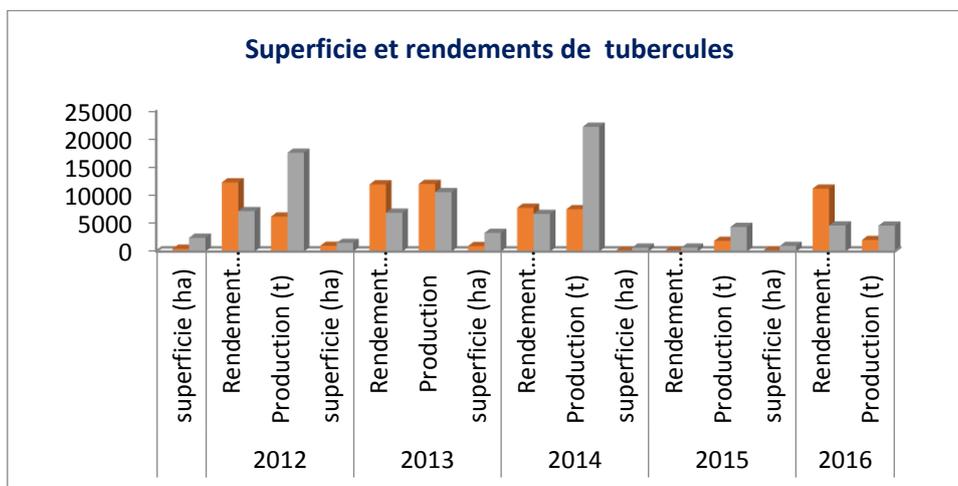
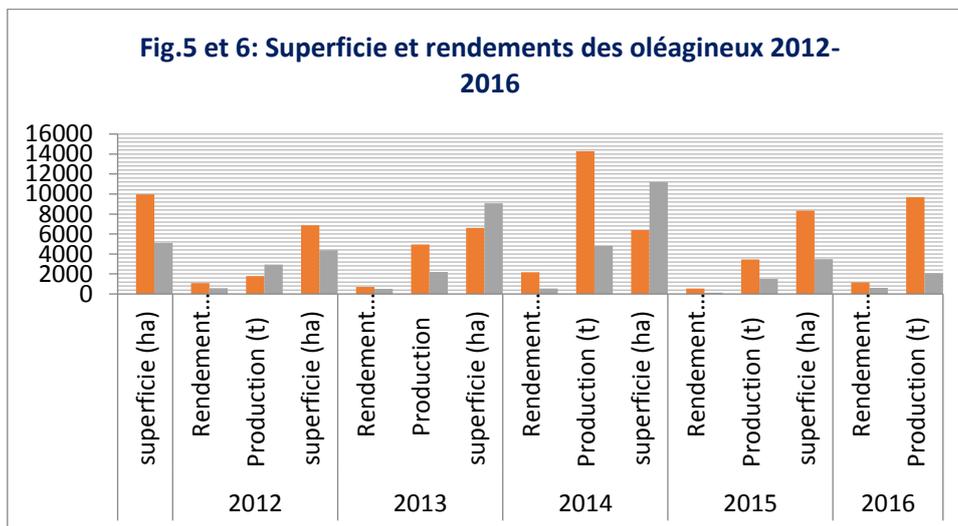
- 112.** A Goz-Beida, le nombre de la population de 2016 était plus élevé par rapport aux deux premières années. Cette croissance de la population a un impact sur le sol (superficie emblavée). Par contre, le taux de cheptel a beaucoup plus diminué de 2014 à 2016.



- 113.** L'appui des partenaires en charge (FLM, World Concern) de ce volet consiste à :
- Négocier l'accès à la terre ;
 - Fournir les UCA (animaux de trait, matériel de labour et de transport) ;
 - Mettre en place une BIA (semences, engrais et pesticides) ;
 - Fournir des entrepôts pour le stockage des équipements matériels et denrées ;
 - Doter les producteurs des périmètres agricoles aménagés ainsi que des ouvrages hydro-agricoles ;
 - Assurer la formation sur les itinéraires techniques, l'organisation, la gestion et la transformation des productions.
- 114.** Notons que des partenaires autres que ceux financés par le HCR appuient également ce secteur à travers les différentes actions ci-dessus citées. Il s'agit de la FAO, GIZ, CARE Int etc.
- 115.** Les données collectées et traitées montrent que l'évolution de la situation agricole dans les camps et les villages d'opportunités est relativement satisfaisante comparée à celle des villages témoins (non bénéficiaires de l'appui). Toutefois, elles restent en deçà des attentes des différents acteurs.



Source : Données issues du rapport provisoire du Cabinet BEDRAT, 2017 - Goré.



Source: Données étude CERDO 2017 Goré

- 116.** Pour la période 2010 à 2016, 69 700,5 hectares de terres additionnelles ont été acquises en faveur des réfugiés, (Il est à noter que ces terres sont pour la plupart exploitées en une seule campagne et restituées aux propriétaires, ce qui remet sur la table la question de la sécurisation des terres).
- 117.** L'appui du programme qui a mobilisé d'importantes ressources humaines, matérielles et financières est confronté à des défis majeurs notamment, la pauvreté des sols, l'inadéquation des équipements et matériels, le faible accès aux intrants performants (engrais et semences), la faible capacité du dispositif d'accompagnement technique, l'absence de mécanisme d'accompagnement financier, la non appropriation des activités post-récoltes.

118. Mise à part l'irrégularité de la pluviosité ou la surabondance des pluies, le manque de moyens de transport, les mauvaises voies de desserte et la faible mécanisation de l'agriculture souvent cités, le problème d'accès à la terre (48,7%), le problème d'accès aux semences (38,3%), aux équipements (42,7%) pour ne citer que ces exemples sont autant de contraintes au développement des activités agricoles qui sont les principales sources de revenus.

Figure.7: Difficultés liées à l'agriculture pluviale

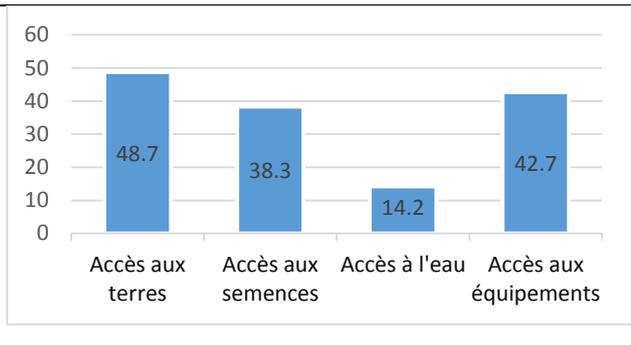
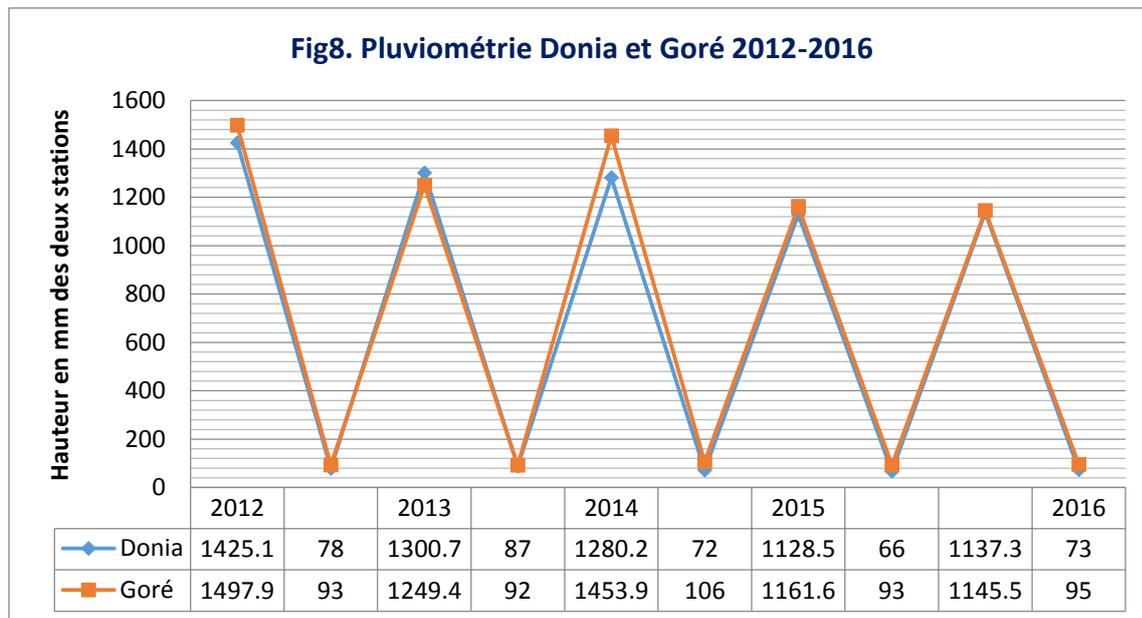


Fig8. Pluviométrie Donia et Goré 2012-2016



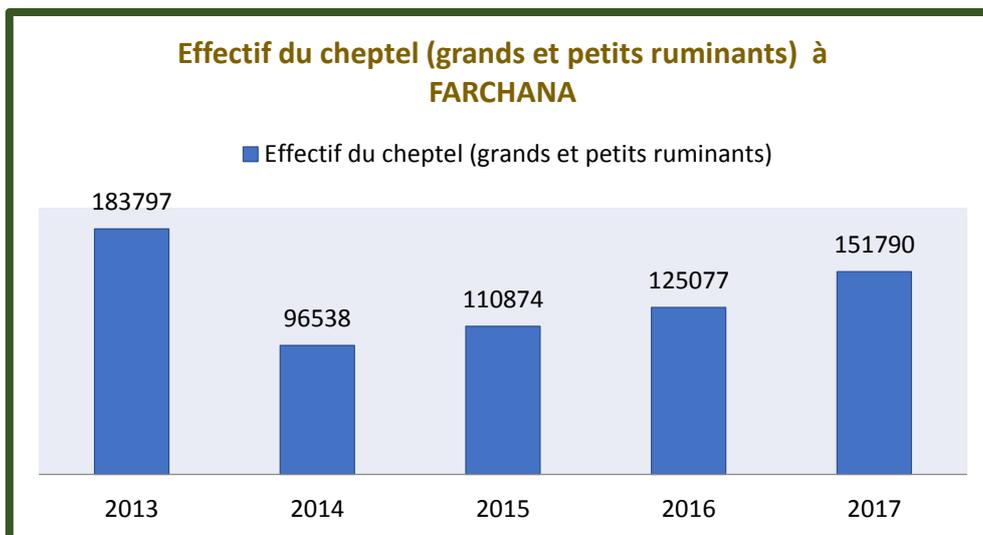
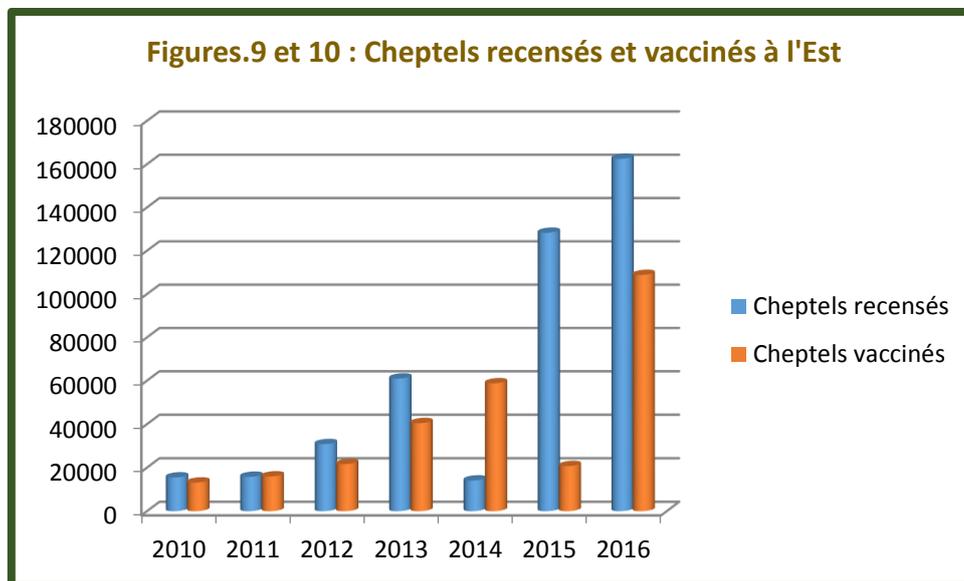
Source: Station pluviométrique de Goré - 2017

119. *A travers le programme, les producteurs agricoles bénéficient d'une assistance de proximité tant en ce qui concerne l'accès aux équipements et aux intrants agricoles, le renforcement des capacités techniques et organisationnelles et l'amélioration du niveau de production. En plus de la production en grande culture, les aménagements des périmètres maraîchers et la fourniture des intrants offrent des possibilités d'accroissement et de diversification des productions. Les cultures maraîchères constituent un créneau intéressant d'amélioration du niveau de revenus.*

Appui aux activités d'élevage

120. A côté du système pastoral transhumant et agro-pastoral, c'est le système d'élevage sédentaire des petits ruminants qui est pratiqué par ces populations pour une meilleure capitalisation des acquis de l'élevage. Les revenus tirés de l'agriculture permettent ainsi d'associer l'élevage à l'agriculture et de tirer profit de la fumure organique pour fertiliser les champs et des résidus de récolte pour l'alimentation du bétail. Ce système contribue à l'amélioration du mode d'exploitation agricole mais aussi à améliorer la sécurité alimentaire et les revenus.

121. Qu'il s'agisse des sites d'accueil de l'Est ou du Sud du Tchad, les interventions sont limitées et se focalisent sur l'appui à la production animale des ovins, caprins et volaille tandis que la couverture sanitaire s'étend aux bovins, équins et arsons. Les services déconcentrés du Ministère de l'Elevage sont sollicités pour offrir les prestations en vigueur (vaccinations et soins curatifs). Le secteur de l'élevage et de l'agriculture sont pour le monde rural deux pôles dont l'utilité combinée est de plus en plus croissante.



122. L'appui se résume à :

- Fournir des unités d'élevage (caprins/ovins/volaille) aux ménages démunis ;
- Assurer la couverture sanitaire (curative et préventive) des animaux ;
- Renforcer les capacités techniques des bénéficiaires des unités d'élevage mais aussi des détenteurs de troupeaux de gros bétail.

123. Ce secteur qui joue un rôle déterminant dans l'équilibre de ressources de ménages n'a pas été suffisamment valorisé, tant le volet production n'est pas suffisamment exploré. L'octroi des unités de petit élevage reste très limité ainsi que l'approche qui ne favorise pas l'accroissement des effectifs.

124. *L'appui du programme qui s'inscrit dans le processus de développement de l'élevage (PNDE 2017-2021) surtout en matière de couverture sanitaire qui constitue la principale action de protection du cheptel. Des opérations de vaccination et de soins curatifs sont réalisées conformément à l'agenda national ainsi que le suivi sanitaire des petits ruminants.*

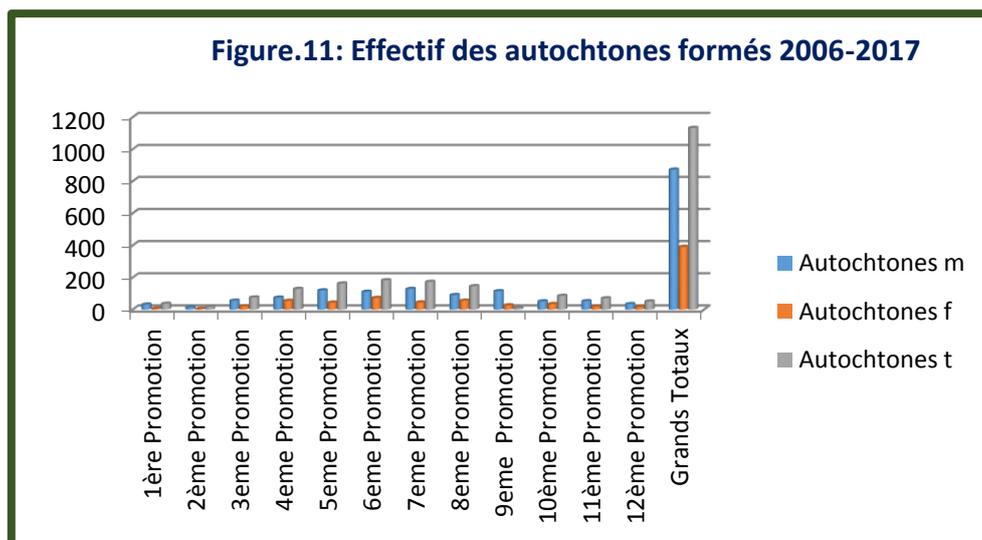
Entrepreneuriat rural

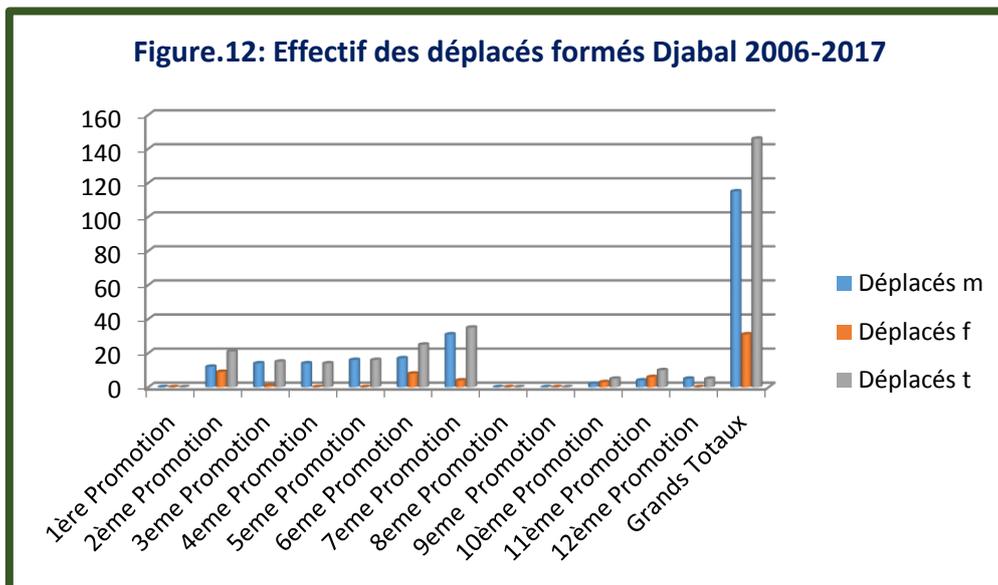
125. La disparité entre villes et campagnes ainsi que l'inégalité entre les classes sociales et le souci de répondre aux besoins des populations vivant dans ces contrées constituent les principaux éléments pris en compte dans la mise en place de ce programme. Aussi, la diversification des sources de revenus et d'emploi fait-elle appel à des initiatives innovantes pour améliorer les conditions de vie des ruraux. C'est alors que l'économie rurale non agricole promue par l'entrepreneuriat peut jouer un rôle important dans la création des richesses et le bien-être général.

126. Dans le cadre de l'entrepreneuriat rural, la première ressource fondamentale demeure la terre. Même si l'on constate que les réfugiés et les autochtones s'adonnent majoritairement aux activités agricoles, il n'en demeure pas moins que l'accès et le contrôle des ressources foncières posent problème et alimentent les conflits. Toutes les catégories de ces communautés ont déclaré avoir des problèmes en lien avec la terre, dans leurs efforts de production.

127. En insérant l'entrepreneuriat dans le paquet technique de création de l'emploi pour les réfugiés, le HCR a pris en compte les préoccupations de la jeunesse qui, au terme de l'enseignement classique, est livrée au chômage. Le développement de ce secteur suppose des alternatives innovantes de financement adaptés aux entrepreneurs ruraux.

128. Plusieurs thématiques ont fait l'objet de processus d'apprentissage à savoir: (i) mécanique et électricité, (ii) menuiserie et maçonnerie, (iii) couture et coiffure, (iv) chaudronnerie, saponification et teinturerie et plomberie et informatique (cf. graphique).





129. La collaboration du centre de formation avec les institutions nationales de formation technique offre des possibilités d'apprentissage de qualité aux jeunes filles et garçons des sites mais surtout la valorisation de leur savoir et savoir-faire. Si l'acquisition des capacités techniques ne fait pas de doute, il n'en demeure pas moins que très peu de lauréats sont installés à leur propre compte tant les préalables pour la création d'une unité entrepreneuriale sont difficilement accessibles. La méconnaissance des procédures de création de micro-entreprise et d'accès au crédit d'installation limite la concrétisation des différents projets.

130. C'est aussi l'une des raisons qui ont motivé les filles mères à formuler une note de plaidoyer pour l'augmentation de l'aide financière afin de se renforcer pleinement dans des activités commerciales (surtout en entreprenariat). Cette note a été signée le 10 mai 2018 par Madame **ZENAB YOUSOUF ISMAEL** de l'Association **LAZIZ** du camp de **TREDJNA** :

Nous, membres de l'association LAZIZ composée des filles mères, cheffes de ménages, remercions la mission venue de N'Djamena pour évaluer les activités des projets du HCR. Au cours des échanges que nous avons eu avec la mission, nous avons choisi d'écrire une note à l'attention du HCR.

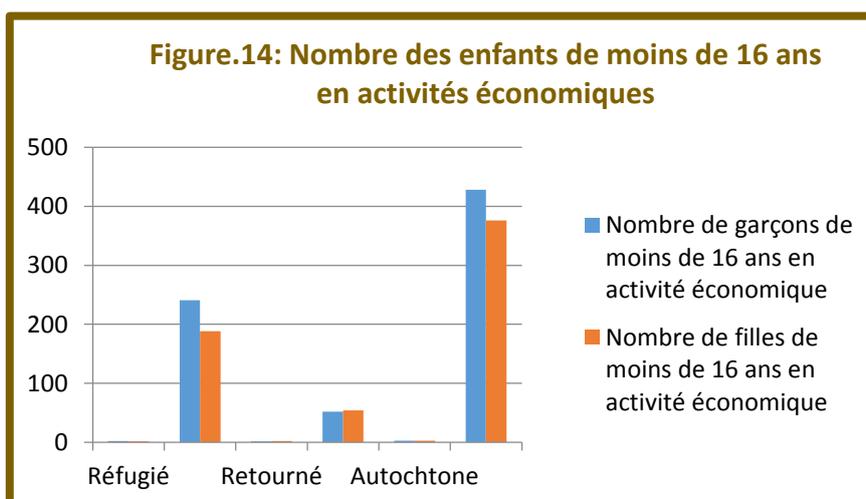
Nous bénéficions de l'assistance financière pour les activités commerciales et remercions le HCR pour cette assistance malheureusement, le montant est très faible.

Nous souhaitons une augmentation du montant et l'amélioration des modalités de remboursement pour développer nos activités commerciales et améliorer les conditions de vie de nos enfants. Nous demandons à Dieu le tout puissant de vous aider d'assister notre association (Association LAZIZ).

131. *Toutefois, cette initiative revêt toute son importance car elle permet de doter les villages des mécanismes d'offre de services de proximité indispensables à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales. Qu'il s'agisse de la menuiserie, la maçonnerie, la mécanique, l'électricité, la couture, la coiffure, ce volet est tout indiqué car il répond bien aux besoins des populations.*

Activités génératrices de revenus

- 132.** L'entreprenariat et le secteur privé dans les différentes zones de réfugiés (zones humanitaires Est et Sud du Tchad) est dominé par les activités agricoles, commerciales, l'artisanat alimentaire, les diverses transformations artisanales (savon, teinture, couture, menuiserie) et des services (coiffure, transport, mécanique).
- 133.** Selon une étude d'impact des activités génératrices de revenus (AGR), commanditée par l'UNHCR et réalisée par le Cabinet ACFEC SARL en 2016 (rapport évaluation d'impact des moyens d'existence dans les secteurs des AGR et de la formation professionnelle dans les camps de Doholo, Dosseye, Amboko, Belom, Gondjé et villages hôtes, pour la sous délégation HCR de Goré), c'est le petit commerce qui constitue 44,07% des AGR et concentre la grande majorité des femmes qui excellent dans l'artisanat alimentaire (divers condiments, huile, gâteaux).
- 134.** L'enquête révèle que l'agriculture (cultures pluviales et maraîchères) constitue la principale activité génératrice de revenus de toutes les populations confondues. Elle est suivie du commerce et de petits services (artisanat). Le petit commerce est fortement pratiqué par les retournés (73%) qui, très tôt, acquièrent et transmettent aux enfants l'art ou la culture des échanges commerciaux. L'élevage, notamment des petits ruminants, est également pratiqué par la population, notamment chez les autochtones.
- 135.** Les ménages pauvres en zones rurales peuvent exercer plusieurs activités économiques dans le cadre de leurs stratégies de survie à travers la promotion et le développement des activités génératrices de revenus. Ces activités qui participent à la croissance économique et financière des ménages jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration des revenus surtout ceux des femmes.
- 136.** Dans les différents sites du programme, ce sont les activités de petit commerce qui sont plus éligibles. Pour mener leurs activités, des groupements de femmes obtiennent des crédits individuels ou collectifs d'un montant n'excédant pas 200.000 FCFA et souvent destinés aux activités commerciales, indistinctement de toutes les catégories définies (très pauvres, pauvres, nantis et riches).



Source : Enquête auprès des ménages en vue de l'élaboration du Programme Conjoint Intégré, CERDO, Février 2017.

- 137.** Plusieurs types d'activités bénéficient de ces financements à savoir :

- le petit commerce ou vente au détail sur les marchés de produits de consommation courante. Ces activités ne nécessitent pas d'investissement immobilier ni mobilier, mais une somme d'argent pour l'achat du premier stock de marchandises et pour garantir les premiers mois de fonctionnement.
- les micro-entreprises : couture, coiffure, menuiserie, charge de batterie, points de vente d'eau fraîche ou de glaces, location de bâches et de chaises, etc. Ces activités nécessitent des travaux de construction ou de réhabilitation de locaux, de l'achat de matériels.
- Les activités d'artisanat : travail du bois, du fer, vannerie, maroquinerie, teinture, cordonnerie, couture, broderie, etc. Pour exercer ces métiers, il faut disposer d'une qualification ou d'un savoir-faire.

138. Les modalités d'octroi/d'accès aux fonds de crédit varient d'une zone à une autre. Cependant, les injonctions de la Direction des Etablissements de la Micro-finances ont conduit certaines sous-délégations à suspendre cette activité. Des solutions alternatives sont promues dans les différentes sous-délégations visitées à savoir Goz-Beida, Farachana et Goré.

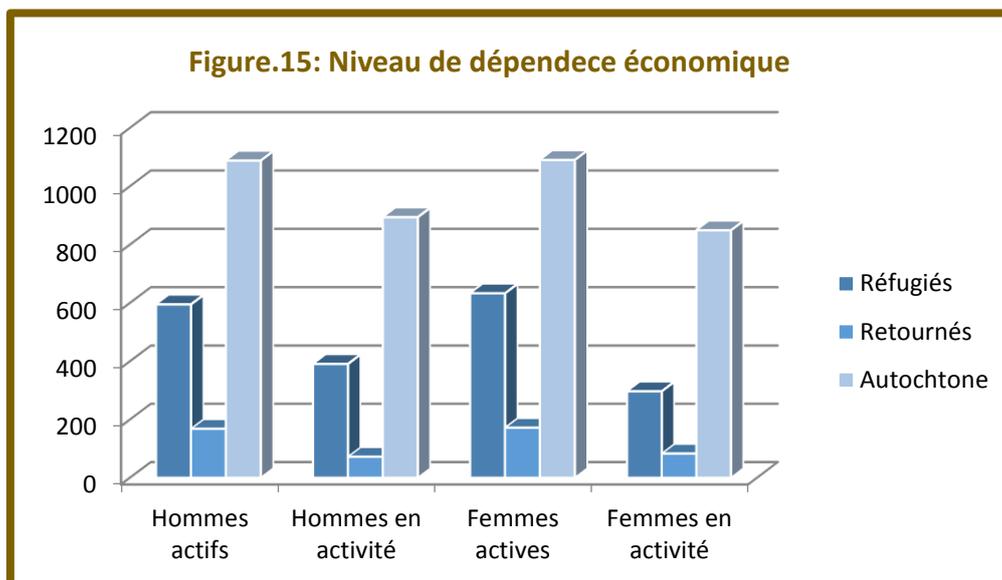
139. A Tréguine (camp de réfugiés de Farchana) par exemple, 20 femmes cheffes de famille ont bénéficié d'un crédit de 200.000 FCFA répartis équitablement à raison de 10.000 F CFA par personne en vue d'exercer les activités de commercialisation de produits vivriers. Au cours des échanges avec ce groupe de femmes, le faible montant des fonds alloués a fait l'objet d'une remise en cause dans une note jointe au rapport. Un tel montant de crédit à rembourser à l'échéance de trois mois ne saurait améliorer les conditions de vie du bénéficiaire.

140. A Goz-Beida, c'est une initiative de caisse d'épargne et de crédit qui tient lieu de mécanisme de financement de proximité. Sur la base de l'épargne individuelle, les fonds collectés sont redistribués aux adhérents sous forme de crédits. Il s'agit d'un processus d'intermédiation financière dont les principales ressources proviennent des communautés locales.

141. A Goré, les activités de micro-finances sont désormais confiées l'Agence EXPRESS UNION où sont domiciliés les cotisations des bénéficiaires des systèmes de financement de proximité. Une assistance financière au titre de subvention est allouée afin d'améliorer les capacités d'octroi de crédits aux membres.

142. Selon certaines données (cf. figure ci-dessous), le taux d'accès au micro crédit pour les ménages est presque négligeable. Une telle observation trouve des explications à divers niveaux, entre autres, à la faiblesse du niveau d'épargne mobilisée face à la taille de la famille et aux responsabilités familiales, considérant la proportion de chefs de ménages en activité.

143. Sur l'ensemble, on compte en moyenne, dans chaque ménage au moins sept personnes. Au niveau des réfugiés, on constate que plus de la moitié des hommes actifs sont occupés par une activité économique, tandis que moins de la moitié des femmes actives produisent leurs moyens de subsistance. Il y a relativement moins de personnes actives économiquement chez les retournés que chez les autres groupes.



- 144.** Ce mécanisme de financement de proximité est confronté à des défis suivants :
- Absence de politique de financement de proximité ;
 - Confusion entre une assistance financière et l'accès aux ressources financières pour promouvoir une activité économique ;
 - Allocation des ressources sans une étude préalable des besoins et des capacités financières ;
 - Ciblage prenant en compte plusieurs actifs agricoles ;
 - Absence de modalités efficaces d'accès et de remboursement des crédits ;
 - Absence de paramètres de suivi et d'évaluation des progrès réalisés.

145. *A défaut du dispositif financier de proximité dans les différents camps et villages hôtes, et vue la nécessité d'accès aux ressources financières dans l'exercice de toutes les activités socio-économiques en milieu rural, l'appui du programme dans ce domaine est d'une importance capitale. Cette activité constitue un volet d'appoint à toutes les interventions qu'il s'agisse de la production agro-sylvo-pastorale, la commercialisation et le stockage des produits, l'approvisionnement en produits de premières nécessités.*

Structuration des communautés à la base

146. Le contexte de l'agriculture tchadienne a connu, à partir des années 1980, des mutations qui ont profondément modifié les dispositifs d'encadrement. Aussi, dans le cadre de la professionnalisation de l'agriculture et autres secteurs de développement à la base, certaines fonctions sont désormais dévolues aux organisations de producteurs car elles doivent jouer pleinement le rôle d'acteur de premier plan et défendre les intérêts des producteurs auprès des autres acteurs économiques et institutionnels.

147. *Dans les sous-délégations visitées, la structuration des communautés de base est établie comme une plate-forme de partenariat mais également de caution solidaire et d'appui. C'est ainsi que dans toutes les zones de responsabilité du HCR, les communautés de réfugiés sont structurées à différentes échelles géographiques pour jouer le rôle d'acteur de premier plan dans les interventions en milieu rural. D'autre part, la structuration du milieu est appelée dans le cadre des réformes institutionnelles de la IVe à favoriser la gestion administrative des entités communales.*

7.2 Analyse de la performance du programme

- 148.** Cet exercice porte sur l'analyse des différents critères d'évaluation qui sont établis sur la base des questions clés, indicateurs, sources et outils pour répondre aux besoins d'information des parties prenantes avec de préférence sur les changements intervenus.
- 149.** Cette analyse met en relief les acquis du programme. Cependant, des activités visant à renforcer la résistance des ménages par des mécanismes plus appropriés (accroissement des capacités économiques, des systèmes de crédit, la diversification et la commercialisation des productions, le renforcement des infrastructures) doivent être intensifiés.
- 150.** Conformément à l'approche CAD/OCDE, les questions qui correspondent à différents « angles de vue » seront à la base de cette évaluation sur ce qui est évalué. Six (6) de ces points de vue, appelés également critères d'évaluation, doivent être considérés, il s'agit de: *pertinence, cohérence efficacité, efficience, durabilité, et valeur ajoutée.*
- 151.** L'analyse du programme de moyen d'existence mis en œuvre au cours de cette période 2015-2017 obéit à cette approche. Il met en évidence que le programme couvre les zones géographiques d'intervention du HCR et des partenaires et répond aux besoins des groupes cibles, (refugiés et communautés hôtes).
- 152.** D'importantes actions ont été réalisées traduisant la pertinence du programme, cependant, le processus de continuum urgence-résilience-développement n'est bien cerné en vue d'opérer efficacement des changements dans le contexte national. Le programme est bien aligné sur les stratégies et programmes nationaux mis en œuvre par d'autres intervenants.
- 153.** Quant à l'efficacité du programme, les résultats des différentes composantes sont effectifs en termes de fourniture des équipements et intrants, d'accès aux terres agricoles, aux ressources financières et au renforcement des capacités des différents acteurs en vue de promouvoir l'entrepreneuriat rural. Il n'en demeure pas moins qu'en aval, l'offre de services est limitée.
- 154.** Le dispositif de pilotage est réduit avec un mécanisme administratif et financier très limité, toutefois, il a bénéficié de l'appui des programmes des sous-délégations pour l'évaluation des besoins financiers et le plan opérationnel annuel. Les ressources financières mises en place ne répondent pas souvent aux exigences de terrain.

155. A l'instar des autres programmes, la durabilité du programme exige que des mesures soient prises dès à présent pour assurer la poursuite des activités aux termes du financement du programme. Le lead de l'Etat est vivement souhaité.

156. En l'absence de la situation de référence, les avantages comparatifs des composantes du programme de moyens d'existence ont mis en évidence, les aspects positifs de la réalisation. Les observations faites sur le terrain nous ont permis de ressortir les points suivants :

- *La modernisation des moyens de production (semences améliorées, mécanisation agricole) ;*
- *L'amélioration du mode de faire-valoir des propriétés foncières ;*
- *L'évolution positive des capacités de production agricole et pastorale (accroissement de la production et de la productivité, transformation des produits) ;*
- *La dotation des exploitations en infrastructures de conservation et de gestion des stocks ;*
- *La facilité d'accès aux ressources financières d'accompagnement des activités de production ;*
- *Le renforcement des capacités des jeunes filles et garçons en entrepreneuriat rural (formation en petits métiers) ;*
- *La création de l'emploi surtout informel ;*
- *La structuration des communautés de base et leur responsabilisation ;*
- *L'initiation à la création des caisses d'épargne et de crédit (mécanisme de financement de proximité) ;*
- *L'opérationnalité des services publics déconcentrés.*

Questions subsidiaires possibles de l'évaluation

157. Trois questions subsidiaires possibles ont été posées :

1. Questions subsidiaires sur la pertinence et convenance des modalités de conception et de programmation.

- *Dans quelle mesure, le ciblage a fonctionné (y compris la pertinence des critères de ciblage) ?*

158. Dans toutes les composantes du programme, le ciblage demeure la préoccupation majeure du processus d'identification des bénéficiaires. Les ménages constituent l'unité familiale et les critères sont fondés surtout sur la capacité des membres à exercer pleinement une activité de la composante (ex : pour les activités agricoles, un actif agricole, de préférence le chef de famille est identifié pour son autorité, son accès à la terre et sa capacité de travail ; très souvent les jeunes sont exclus sous prétexte qu'ils ne remplissent pas les conditions).

- *Dans quelle mesure les activités et les résultats sont-ils conformes aux objectifs généraux prévus de la stratégie de moyens de subsistance et des programmes connexes au Tchad ?*

159. Le programme de moyens de subsistance est aligné sur de nombreux programmes connexes au Tchad à savoir le Plan quinquennal de l'Agriculture, le Projet d'amélioration

de la résilience des systèmes agricoles au Tchad, le Programme National de Développement de l'Élevage, le Plan National d'Investissement du Secteur Rural au Tchad. Par ailleurs la similarité des composantes fait que les activités et les résultats sont conformes aux objectifs généraux.

- *Dans quelle mesure les capacités institutionnelles et techniques du HCR au Tchad et de ses partenaires (et, le cas échéant, à la RROA, unité de moyens de subsistance du Siège) ont été utilisées pour concevoir, appuyer, mettre en œuvre et suivre l'intervention des moyens de subsistance dans le pays ?*

160. Initialement, le HCR et ses partenaires ont fait un front commun afin de promouvoir la résilience. C'est ce même élan qui a prévalu à l'élaboration de la stratégie nationale de promotion de moyens de subsistance durable. La mise en œuvre et le suivi des interventions a fait l'objet d'un protocole d'accord définissant les modalités d'exécution par les partenaires de mise en œuvre (FLM, World CONCERN et services techniques publics déconcentrés).

- *Dans quelle mesure les considérations à plus long terme sont-elles prises en compte dans la conception et l'adaptation de la stratégie de moyens de subsistance et des programmes connexes au Tchad ?*

161. La stratégie de moyens de subsistance et les programmes connexes sont mis en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme et assurer les transformations socio-économiques du milieu. Ils sont l'émanation des orientations nationales de développement qui s'inscrit généralement dans la durée afin d'apporter de changement dans la vie des populations.

2. Questions subsidiaires possibles sur l'efficacité de la mise en œuvre

- *Quelles ont été les principales activités / interventions de moyens de subsistance du HCR et de ses partenaires ? Les activités sont-elles mises en œuvre à une échelle suffisante pour contribuer / induire et maintenir les changements ?*

162. Les principales activités de moyens de subsistance du HCR et de ses partenaires reposent sur (i) l'appui aux moyens de production et de subsistance pour les réfugiés et population hôtes, (ii) la promotion des mécanismes innovants pour renforcer l'autosuffisance économique des réfugiés, (iii) la promotion du droit au travail et au développement.

163. Les activités sont mises à l'échelle d'une tranche importante des populations allant de l'ordre de 20% pour les réfugiés et de 70 à 85% au niveau des populations de communautés hôtes. Malheureusement, le niveau des changements attendus est encore mitigé.

- *Dans quelle mesure les interventions sur les moyens de subsistance étaient-elles efficaces ?*

164. Les interventions sur les moyens de subsistance devaient permettre d'atteindre les objectifs escomptés ainsi que les changements qualitatifs et quantitatifs des actions mises en œuvre par l'ensemble des composantes. Cependant, de nombreuses contraintes limitent son efficacité.

- *Quels facteurs favorables et contraignants ont affecté la réalisation des objectifs visés ?*

165. En considérant la composante « appui aux moyens de production et de subsistance pour les réfugiés et population hôtes » comme le levier pour l'autonomisation des réfugiés les facteurs favorables sont l'accès à la terre, aux équipements et matériels, aux intrants et au renforcement des capacités des bénéficiaires. A ces facteurs s'ajoutent l'allocation des

ressources financières pour la promotion et le développement des activités génératrices de revenus et de l'entrepreneuriat.

- 166.** Les facteurs contraignants sont d'ordre institutionnel (faible capacité du dispositif de pilotage) technique (manque de compétences avérées dans les différentes composantes) financier (insuffisance de fonds alloués), social (amélioration des conditions de vie des populations), politique (prise de conscience de l'enjeu du programme) et écologique (chocs, crises et changements climatiques).

3. Questions subsidiaires possibles sur les résultats:

- *Quels facteurs favorables et limitant- à l'intérieur et à l'extérieur de la sphère d'influence ou de contrôle du HCR Tchad ont affecté la réalisation des objectifs visés ? Existe-t-il des indications de résultats inattendus ?*

- 167.** Les facteurs favorables dans la sphère du HCR qui ont affecté la réalisation des objectifs visés portent d'une part sur la mobilisation des réfugiés et des communautés hôtes ainsi que la volonté des autorités administratives, politiques et sécuritaires et d'autre part, le dispositif d'accompagnement technique et les investissements productifs. Quant aux facteurs limitant, le poids élevé des actions d'urgence ainsi que l'absence d'un dispositif opérationnel de montée en puissance du programme de moyens de subsistance réduise la synergie des interventions.

- *Dans quelle mesure les réfugiés sont-ils intégrés sur le plan socio-économique et dans quelle mesure cela contribue-t-il aux solutions durables disponibles / potentielles ?*

- 168.** A l'Est, les réfugiés soudanais font preuve d'une mobilisation très prononcée et d'un entrepreneuriat fécond, les intégrant au plan dans le tissu socio-économique des zones d'accueil et contribuant ainsi aux solutions durables actuelles et potentielles. Cas du marché de Tréguine où les réfugiés ont une forte empreinte.

- 169.** Au Sud, les réfugiés centrafricains font état d'un laxisme récurrent, réduisant leur capacité entrepreneuriale et la plaçant dans une position de dépendance de l'assistance humanitaire. Leur contribution aux solutions durables présentes et potentielles reste encore limitée. Présents au Tchad depuis Février 2003, les réfugiés centrafricains ont bénéficié d'assistance humanitaire et des actions de résilience plus appropriées cependant, leur émulation est très timide.

Matrice d'analyse de la performance du programme

Critères	Question d'évaluation	Hypothèses	Indicateurs	Sources	Méthodes
Pertinence	QE1 : Dans quelle mesure le programme : (i) a répondu aux besoins des groupes cibles, (ii) est en mesure d'opérer efficacement des changements dans le contexte national, y compris les situations d'urgence	Amélioration des conditions de vie des réfugiés et des populations hôtes	<ul style="list-style-type: none"> Les différentes groupes sociaux des camps et des villages environnants assurent leurs alimentations et prennent en charge leurs besoins sociaux (santé, éducation eau) Les réfugiés ainsi que les communautés hôtes des villages d'opportunités et riverains des camps ont amélioré leurs conditions de vie L'auto prise en charge des groupes riches et nantis facilite l'assistance humanitaire des groupes vulnérables. 	Les rapports de suivi des activités 2015, 2016 et 2017 Succès histoires du programme et des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> Les bénéficiaires sont structurés et organisés sur base de la catégorisation en groupe de très pauvre, pauvre, moyen et nanti pour promouvoir des activités des composantes du programme. Les communautés hôtes ont accepté la cohabitation pacifique avec les réfugiés.
Cohérence	QE2 : Dans quelle mesure le programme est en cohérence avec les priorités nationales déclinées dans les cadres stratégiques nationaux et internationaux de développement	Le programme s'inscrit dans les plans nationaux de développement (PND 2013-2015 et 2017-2021) mais également le PNISR et le PRP/AGIR	<ul style="list-style-type: none"> La participation du programme aux différentes étapes d'instruction et l'élaboration des documents de politiques nationales ont permis la prise en compte de la situation des réfugiés Les plans de contingence humanitaire ont servi à l'élaboration des documents de stratégie. L'implication du programme dans l'élaboration du plan national de réponse a favorisé l'accès des populations réfugiés et hôtes à l'assistance alimentaire. Les contributions du programme aux stratégies sectorielles (agriculture, élevage, eau et environnement) ont déterminantes 	<ul style="list-style-type: none"> Documents PND 2013-2015 et 2017-2021 Document PNISR 2016-2021 et PRP/AGIR 2016-2035 Plans nationaux de réponses UNDAF 2017-2021 Plan de contingence humanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> L'implication de la coordination nationale du programme à toutes les instances nationales de politique et de stratégies dans le développement rural La coopération du gouvernement avec le HCR à travers le programme de moyen de subsistance dans différents exercices de planification des activités dans le secteur
Efficacité	QE3 : Dans quelle mesure les résultats prévus dans chacune des composantes ont-ils été ou seront-ils en passe d'être atteints, grâce aux activités et stratégies développées au cours de la mise en œuvre Programme, y compris les situations d'urgence ?	Les capacités de production agricole et animale sont renforcées ainsi le développement de de l'entreprenariat rural et la professionnalisation des différents groupes sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés de réfugiés et des populations hôtes sont bien structurées et suffisamment organisées pour améliorer les niveaux de productions agro-pastorales ainsi que des activités d'accompagnement Les niveaux de production et de productivité agricole et pastorale ont connu une nette progression de l'ordre de 7 à 15% L'évolution des initiatives socio-économiques est passée de à % Les conditions d'accès aux financements de proximité ont améliorées les activités de petit commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Succès histoires du programme et des bénéficiaires Rapports annuels 	<ul style="list-style-type: none"> Des séances de sensibilisation sur les enjeux du programme ont mobilisé les bénéficiaires dans l'exécution des activités du programme Des sessions de formations ont accru les compétences de bénéficiaires Des moyens de production mis à la disposition des bénéficiaires ont améliorés leurs capacités Les jeunes ont acquis des compétences diverses pour offrir des services variés aux communautés rurale.

			<ul style="list-style-type: none"> Les apprenants de petits métiers ont amélioré leur performance ainsi que le nombre d'es accru 		<ul style="list-style-type: none"> Des nombreuses activités marchandes couplées aux méthodes financements de proximité ont améliorés les niveaux de revenus
Efficiace	QE4 : Dans quelle mesure les mécanismes administratifs et financiers et l'utilisation des ressources ont-ils permis l'atteinte des résultats attendus dans le cadre des trois composantes du programme	Le mécanisme d'allocation financière et le bon usage de ces ressources ont permis la mise en œuvre des différentes activités.	<ul style="list-style-type: none"> Les différents porteurs de micro-projets ont bénéficié des investissements productifs et des fonds de roulements ayant permis de réaliser plusieurs activités Des mécanismes de suivi de la mise en œuvre des activités ont contribué à l'optimisation des actions prévues 	Rapport annuels (administratifs et financiers)	<ul style="list-style-type: none"> Evaluations de besoins des groupes des différentes composantes ont permis de mettre en œuvre les activités Des sessions de réajustements au cours de la mise en œuvre ont permis les réalisations des activités
Durabilité	QE5 : Dans quelle mesure la durabilité des résultats du programme sera-t-elle assurée après le retrait de l'assistance extérieure ?	Les activités du programme mis en œuvre couvrent le court, moyen et long terme et susceptible de s'inscrire dans le continuum à travers les programmes publics	<ul style="list-style-type: none"> La planification des activités du programme doivent perdurer et s'étendre de manière autonome Les plans opérationnels des pouvoirs publics et autres partenaires intervenants dans ces différents secteurs prennent en compte la poursuite des activités du programme de moyens de subsistance 	Rapports mensuels et annuels des activités Cadre de réflexion sur le processus de développement du secteur rural	<ul style="list-style-type: none"> Partage des informations sur les acquis du programme avec les autres partenaires Responsabilisation des populations bénéficiaires des interventions du programme Leadership de l'Etat dans la poursuite des actions
Valeur ajoutée	QE6 : Quels ont été les avantages comparatifs des composantes du programmes par rapport à la situation de référence	La dépendance des réfugiés de l'assistance humanitaire doit se substituer aux initiatives individuelles et collectives pérennes	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre des activités des composantes du programme est conditionnée aux apports personnels des bénéficiaires Des nombreuses initiatives relèvent de la responsabilité de bénéficiaires (producteurs semenciers, Boutiques des intrants agricoles) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports périodiques Rapport d'évaluation de l'impact du programme Infrastructures rurales et ouvrages Diversification et extension des activités Indépendance des bénéficiaires de l'assistance humanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de conscience des bénéficiaires du programme de la nécessité d'autonomisation Création des nouvelles familles à travers les mariages Des emplois qualifiés ou non offrent des possibilités de travail aux réfugiés et populations hôtes Intégration sociale et cohabitation pacifique Tremplin pour l'affirmation des capacités des réfugiés et populations hôtes à promouvoir le développement économique et social dans leurs zones d'accueil

8. ANALYSE DES RESULTATS

170. Les résultats des stratégies relatives aux moyens de subsistance doivent conduire à une augmentation du revenu, de la viabilité économique des moyens de subsistance et du bien-être, à une diminution de la vulnérabilité et à une exploitation plus durable des ressources naturelles. Le programme mis en œuvre a contribué, un tant soit peu, à obtenir ces résultats immédiats ou intermédiaires.

8.1 Matrice d'analyse des résultats du programme

TABLEAU.1 : Présentation les acquis du programme et les contraintes y afférents

Produits attendus	Activités clés à réaliser	Produits obtenus	Effets	Contraintes
Composantes principales				
Les productions agricoles et pastorales sont accrues ainsi que leurs productivités	<ul style="list-style-type: none"> + Structuration et formation de groupements mixtes pour mettre en œuvre différentes activités agricoles et pastorales + Distribution des outils et matériel agricole pour l'amélioration des fertilités des sols. +Appui à la mécanisation à travers les labours subventionnés à tracteurs + Formation des groupements maraîchers sur l'auto prise en charge +Vente subventionné des semences et outils pour les cultures pluviales ; + Distribution des semences améliorées et outils aux ménages vulnérables ; +Distribution des semences et outils agricoles pour les cultures pluviales, +Recensement, couverture sanitaire du cheptel ; +Formation des groupements d'éleveurs, +Appui à la clinique vétérinaire, + Entretien des aires d'abattage 	<ul style="list-style-type: none"> +De nombreux producteurs individuels et/ou collectifs ont amélioré leur niveau de production à l'aide des équipements et matériel obtenus ainsi que des intrants performants et le renforcement de leurs capacités +Des infrastructures et des ouvrages agricoles construits ont améliorés les capacités de gestion des productions +Des matériels de transformation, de conservations et de conditionnement ont amélioré la valeur ajoutée des produits 	<ul style="list-style-type: none"> +Réduction de la dépendance des réfugiés et les communautés hôtes des partenaires pour assurer leur sécurité alimentaire et satisfaire leurs besoins essentiels +Responsabilisation des producteurs agricoles et pastoraux en vue de leur prise en charge à la base de leurs productions +Développement des capacités organisationnelles, techniques et financières des réfugiés et des populations hôtes 	<ul style="list-style-type: none"> Le système extensif d'exploitation des ressources naturelles L'inadéquation des équipements et matériels d'exploitation et de valorisation des productions agricoles et pastorales Les problèmes fonciers et les difficultés d'accès aux terres fertiles ; Les limites d'accès aux exploitations des ressources halieutiques, fauniques et floristiques Les difficultés d'accès aux intrants agricoles et pastorales L'absence de mécanisme de financement des activités agricoles et pastorales et halieutiques Les faibles capacités de structuration et de gestion des communautés de base L'insuffisance des infrastructures de stockage L'absence de mécanisme de promotion des filières et de valeurs ajoutés des produits agricole et pastoraux La faible organisation des systèmes de commercialisation La dégradation des voies de communication (voire inexistence de route praticables)
Les niveaux de revenus et l'accès aux besoins essentiels des réfugiés et populations hôtes sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> + Octroi des facilités de crédit commercial + Appui à la création des PMI/PME + Promotion des caisses d'épargne et de crédit (VSLA) + Subvention à la création des boutiques d'intrants agricoles 	<ul style="list-style-type: none"> + Commercialisation des denrées de premières nécessités + Commercialisation des denrées agricoles + Caisse d'épargne et de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> +Renforcement des capacités financières des femmes et des jeunes +Dotation des zones du programme de mécanisme de financement de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> Ciblage ne répondant pas aux capacités managériales de bénéficiaires ; Faibles capacités des porteurs de micro-projets Mécanismes de financement peu appropriés Absence de lignes en adéquation avec les besoins des bénéficiaires

		+ Création d'une boutique de vente des intrants agricole	+Facilitation de l'accès aux intrants agricole	Absence d'étude de faisabilité des microprojets Absence de mécanisme de suivi technique et financier des microprojets Pas d'harmonisation du système de financement
Des lauréats ayant bénéficié des sessions de formations techniques sur des thèmes variés sont opérationnelles dans les zones de mise en œuvre du programme	Formation technique sur différents thématiques Dotation de lauréats en équipement de base Incitation à la création d'une micro-entreprise	Jeunes filles et garçons qualifiés Compétence dans différents domaines disponibles dans les camps et les villages d'appartenance	Qualification des jeunes filles et garçons des zones mise en œuvre du programme Création d'emploi pour résorber le chômage de jeunes	L'inadéquation des thématiques de formation aux besoins réels du marché de travail La méconnaissance du processus de création des micro-entreprises ; Les difficultés d'accès aux capitaux pour la création des PMI/PME La démotivation des lauréats ; L'absence de lignes de crédits bancaires destinées à la promotion de PMI/PME L'inadaptation des lignes de crédits mis en place par le ministère de l'entrepreneuriat.
Composantes transversales				
Les communautés hôtes et les réfugiés sont dotés des structures de base répondant aux besoins de développement	Formation en technique organisationnelle de structuration du milieu rural Formation en gestion des petites unités économiques Appui à la création des groupements et association de développement	Groupements et association dotés des textes statutaires et reconnus par les pouvoirs publics	Dotation des camps et des villages hôtes des structures partenaires de mise en œuvre des programmes et projets	Méconnaissance et non appropriation des textes de base (statuts et règlement intérieur) Mécanisme des actes régissant le secteur (Ordonnance 025/PR/92 et Décret 066/PMET/92) Faibles capacités de mobilisation sociale Faible capacités organisationnelles, techniques et financières Création des groupements d'opportunités sans réelles ambition de participation au développement local Inadéquation du ciblage
L'accès aux ressources financières de proximités facilitant la mise en œuvre des activités de production et commerciales	Sensibilisation des bénéficiaires sur les enjeux de cette activité Mise en place de mécanisme de financement et de remboursement Octroi des fonds de crédit solidaire Mise en place des caisses d'épargne et de crédit(VSLA) Appui à l'adhésion aux institutions locales de micro finances	Source financement des activités marchandes Instrument de financement solidaire	Facilitation des populations de réfugiés et de communautés hôtes à accéder aux ressources financières de proximité	Stratégie peu claire Ciblage pas approprié Règles d'accès méconnues Taux de remboursement faible Remboursement sur le capital
Le mode d'agriculture familiale créatrice des opportunités d'emploi	Recherche de la main d'œuvre pour les activités agricoles Couverture des besoins des autres classes socio-économique Recherche des opportunités financières	Réponse aux besoins de travail des nantis Couverture des besoins financiers des manages Intégration sociale	Accès à tout moment à la main d'œuvre Réponse aux besoins de développement des activités socio-économiques	Importante main d'œuvre non qualifié Faibles opportunités d'emploi dans certaines zones Faible niveau rémunération Disposition administrative peu favorable (accès aux documents).

TABLEAU.2 : Evaluation des performances de partenaire de mise en œuvre (FEDERATION LUTHERIENNE MONDIALE)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif d'appui institutionnel mise en place dans les différentes zones d'interventions (Farachana, Hadjer Hadid, Goré, Maro et Haraze) ▪ Planification annuelle des activités réalisée en temps réel prenant en compte les différentes composantes, ▪ Bonnes connaissances des zones d'interventions et expériences affirmées du travail humanitaire ▪ Contribution à la mise en place du programme de moyens de subsistance ▪ Participation aux différentes séquences d'évaluation et prise en compte des observations de l'équipe pluridisciplinaire ▪ Rapportage périodique des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel technique en sous-effectif et peu spécialisé dans les domaines du management des projets, de l'analyse économique financière des microprojets ▪ Faibles capacités d'évaluation des aménagements des périmètres agricoles ▪ Modalités d'octroi des équipements et matériels de production agricole et pastorale peu appréciées des bénéficiaires ▪ Méconnaissance des indicateurs d'installation des MPI/PME ▪ Faible niveau de ressources financières allouées à la mise en œuvre de programme ▪ Reconduction tacite de contrat de prestation de services sans une évaluation de performance.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilité de mise en œuvre des projets émanant du programme (contrat prédéfini) ▪ Financement additionnel d'appui au programme par d'autres bailleurs ▪ Audience nationale comme structure d'appui au développement agro-sylvo-pastorale ▪ Présence effective dans tous les sites d'accueil de réfugiés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des prestataires des services publics dans la mise en œuvre du programme dans les sous-délégations ▪ Nécessité de promouvoir des approches de gestion axée sur les résultats et sur les chaînes de valeurs ▪ Exigence des décideurs pour une agriculture porteuse, économique et financièrement viable.

ANALYSE : Evaluation des performances de partenaire de mise en œuvre (FEDERATION LUTHERIENNE MONDIALE)

171. Du point de vue du dispositif institutionnel, FLM remplit les différentes fonctions notamment : l'appui à l'accès aux propriétés foncières, l'approvisionnement en équipements et intrants, le renforcement des capacités des bénéficiaires, le suivi de la mise en œuvre et rapportage des résultats. Au niveau interne (**forces et faiblesses**), les acquis nécessitent des améliorations notables des points d'inflexion afin d'accroître les performances de l'institution. Au niveau externe (**opportunités et menaces**), les atouts doivent corroborer avec les nouvelles exigences pour lesquelles l'accent est mis sur le développement des filières porteuses dans les pôles de production. Afin d'harmoniser les interventions des différents sites pour une dynamique d'ensemble, des concertations périodiques en vue de déterminer les leçons à tirer et les bonnes pratiques reproductibles s'avèrent indispensable.

TABLEAU.3 : Evaluation des performances de partenaire de mise en œuvre (WORLD CONCERN)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif d'appui institutionnel mise en place dans les différentes zones d'interventions (Farachana, Hadjer Hadid, Goré, Maro et Haraze) ▪ Planification annuelle des activités réalisée en temps réel prenant en compte les différentes composantes, ▪ Bonnes connaissances des zones d'interventions et expériences affirmées du travail humanitaire ▪ Contribution à la mise en place du programme de moyens de subsistance ▪ Participation aux différentes séquences d'évaluation et prise en compte des observations de l'équipe pluridisciplinaire ▪ Rapportage périodique des activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel technique en sous-effectif et peu spécialisé dans les domaines du management des projets, de l'analyse économique financière des microprojets ▪ Faibles capacités d'évaluation des aménagements des périmètres agricoles ▪ Modalités d'octroi des équipements et matériels de production agricole et pastorale peu appréciées des bénéficiaires ▪ Méconnaissance des indicateurs d'installation des MPI/PME ▪ Faible niveau de ressources financières allouées à la mise en œuvre de programme ▪ Reconduction tacite de contrat de prestation de services sans une évaluation de performance
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilité de mise en œuvre des projets émanant du programme (contrat prédéfini) ▪ Financement additionnel d'appui au programme par d'autres bailleurs ▪ Audience nationale comme structure d'appui au développement agro-sylvo-pastorale ▪ Présence effective dans tous les sites d'accueil de réfugiés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des prestataires des services publics dans la mise en œuvre du programme dans les sous-délégations ▪ Nécessité de promouvoir des approches de gestion axée sur les résultats et sur les chaînes de valeurs ▪ Exigence des décideurs pour une agriculture porteuse, économique et financièrement viable

ANALYSE : Evaluation des performances de partenaire de mise en œuvre (WORLD CONCERN)

172. Du point de vue du dispositif institutionnel, FLM remplit les différentes fonctions notamment : l'appui à l'accès aux propriétés foncières, l'approvisionnement en équipements et intrants, le renforcement des capacités des bénéficiaires, le suivi de la mise en œuvre et rapportage des résultats. Au niveau interne (**forces et faiblesses**), les acquis nécessitent des améliorations notables des points d'inflexion afin d'accroître les performances de l'institution. Au niveau externe (**opportunités et menaces**), les atouts doivent corroborer avec les nouvelles exigences pour lesquelles l'accent est mis sur le développement des filières porteuses dans les pôles de production. Afin d'harmoniser les interventions des différents sites pour une dynamique d'ensemble, des concertations périodiques en vue de déterminer les leçons à tirer et les bonnes pratiques reproductibles s'avèrent indispensables.

8.2 Contraintes majeures

173. Cependant des contraintes entravent le développement de ce programme :

Domaine de la production agricole, pastorale et halieutique :

- Le système extensif d'exploitation des ressources naturelles ;
- L'inadéquation des équipements et matériels d'exploitation et de valorisation des productions agricoles et pastorales ;
- Les problèmes fonciers et les difficultés d'accès aux terres fertiles ;
- Les limites d'accès aux exploitations des ressources halieutiques, fauniques et floristiques ;
- Les difficultés d'accès aux intrants agricoles et pastorales ;
- L'absence de mécanisme de financement des activités agricoles, pastorales et halieutiques ;
- Les faibles capacités de structuration et de gestion des communautés de base ;
- L'insuffisance des infrastructures de stockage ;
- L'absence de mécanismes de promotion des filières et de valeurs ajoutées des produits agricoles et pastoraux ;
- La faible organisation des systèmes de commercialisation ;
- La dégradation des voies de communication (voire inexistence de routes praticables).

Domaine de l'entrepreneuriat

- L'inadéquation des thématiques de formation aux besoins réels du marché de travail ;
- La méconnaissance du processus de création des micro-entreprises ;
- Les difficultés d'accès aux capitaux pour la création des PMI/PME ;
- La démotivation des lauréats ;
- L'absence de lignes de crédits bancaires destinées à la promotion de PMI/PME ;
- L'inadaptation des lignes de crédits mis en place par le ministère de l'entrepreneuriat.

Domaine des activités génératrices de revenus

- Ciblage ne répondant pas aux capacités managériales de bénéficiaires ;
- Faibles capacités des porteurs de microprojets ;
- Mécanismes de financement peu appropriés ;
- Absence de lignes en adéquation avec les besoins des bénéficiaires ;
- Absence d'étude de faisabilité des microprojets ;
- Absence de mécanisme de suivi technique et financier des microprojets ;
- Faible compétence des institutions d'accompagnement.

Domaine de structuration du milieu

- Méconnaissance et non appropriation des textes de base (statuts et règlement intérieur) ;
- Mécanisme des actes régissant le secteur (Ordonnance 025/PR/92 et Décret 066/PMET/92 ;
- Faibles capacités de mobilisation sociale ;
- Faibles capacités organisationnelles, techniques et financières ;
- Création des groupements d'opportunités sans réelles ambition de participation au développement local ;
- Inadéquation du ciblage.

Domaine de financement de proximité

- Stratégie peu claire ;
- Ciblage pas approprié ;
- Règles d'accès méconnues ;
- Taux de remboursement faible ;
- Remboursement sur le capital.

Domaine création de l'emploi

- Importante main d'œuvre non qualifiée ;
- Faibles opportunités d'emploi dans certaines zones ;
- Faible niveau de rémunération ;
- Disposition administrative peu favorable (accès aux documents).

Quant au dispositif de pilotage, des nombreux défis limitent ces capacités d'actions :

- Absence de définition claire de cadre de mise en œuvre de la stratégie ;
- Absence de stratégie opérationnelle du programme ;
- Absence de mécanisme efficace de sélection des partenaires de mise en œuvre du programme ;
- Absence de mécanisme d'évaluation des partenaires de mise en œuvre ;
- Mode d'allocation des ressources peu efficace et ne répondant aux besoins des bénéficiaires ;
- Faible niveau des services publics ;
- Prépondérance des activités d'urgence au détriment du programme la base documentaire non actualisée.

8.3 Leçons à tirer

174. A cette étape de l'exécution du programme de moyens de subsistance, plusieurs faits saillants ont marqué la composante production agro-sylvo-pastorale. Il s'agit de :

- Intégration sociale des multiples communautés d'hommes et de femmes venues d'horizons divers et que le sort a bien voulu unir sur le territoire tchadien et de leurs apports pour construire une nouvelle société ;
- Pôles d'opportunités économiques et financières disséminées dans les différentes zones agro-écologiques du pays et qui peuvent participer à l'animation de vie socio-économique ;
- Rôle pionnier du HCR et de ses partenaires qui doit se poursuivre pour consolider les acquis de cette gestion de la communauté humaine des pays voisins et les transformations diverses induites ;
- Savoir, savoir-être et savoir-faire en partage dans plusieurs secteurs de la vie et qui peuvent être exploités utilement selon la destinée de chacun ;
- Capacité de gestion du Tchad de ces flux massifs des populations de pays voisins accueillis et qui peut faire école pour le futur.

8.4 Bonnes pratiques

175. En tirant les leçons de cette situation inédite d'accueil des populations riveraines dans un environnement politique et sécuritaire particulièrement complexe, quelques bonnes pratiques sont répertoriées :

- Le processus de gestion des propriétés foncières en l'absence des dispositions juridiques et législatives appropriées : le mode d'accès aux terres agricoles impliquant autorités traditionnelles et administratives ainsi que les populations autochtones ;
- L'exploitation non restrictive des ressources naturelles aux fins de procurer de moyens de résilience et de développement. Les populations de réfugiés accèdent au même que les autochtones au potentiel de production agro-sylvo-pastorales ;

- L'intégration holistique des communautés de réfugiés dans les villages d'opportunités indemnes des crises de cohabitation ;
- Les facilités administratives respectueuses des droits de l'homme ont permis aux multiples vagues de réfugiés de vivre librement sur le territoire national.

CONCLUSIONS

- 176.** Le programme de promotion de moyens de subsistance, loin d'être l'apanage du HCR, se veut une stratégie de soutien aux efforts sans cesse renouvelés des hommes et des femmes qui, accueillis depuis plus d'une décennie dans les camps de l'Est et du Sud du Tchad, s'engagent à prendre une part active et de façon durable à ce processus pour satisfaire leurs besoins essentiels.
- 177.** En effet, cette initiative, partagée par L'UNDAF 2017-2021, doit offrir un créneau aux partenaires de développement pour apporter des réponses idoines aux défis de développement du secteur rural, clé de voute du développement économique et social du pays sans perdre de vue les questions humanitaires.
- 178.** Pour cette institution, il s'agit pour le système des Nations Unies et le gouvernement du Tchad, de se doter d'un outil de plaidoyer et de mobilisation de tous les partenaires en vue d'opérer les transformations nécessaires pour impulser le développement durable et créer les conditions pour l'émergence du pays
- 179.** La stratégie de moyen de subsistance qui s'inscrit dans le continuum de la résilience au cours de ces trois années doit permettre aux catégories socio-économiques de progresser vers les catégories économiquement supérieures (les moyens et les nantis) et à ces dernières de se maintenir, sinon de se renforcer.

RECOMMANDATIONS

Quelques orientations stratégiques :

- 180.** Etant donné le contexte où se pose le débat sur le continuum urgence – réhabilitation – développement ou nexus humanitaire développement et dont les actions d'urgence prennent toujours le dessus, le HCR, animé de la volonté de promouvoir la stratégie nationale de moyens de d'existence, doit prendre un engagement afin d'impliquer les autres acteurs du secteur.
- 181.** L'agriculture doit être prise comme une porte d'entrée de toutes les interventions en milieu en rurale de développement d'un *systeme agriculture durable basée sur l'exploitation familiale* autour duquel graviteront toutes les actions retenues en vue d'atteindre des objectifs stratégiques définis.
- 182.** *Renforcement de la coordination nationale et régionale en vue d'imprimer un impact réel du Programme sur les populations.*
- a. Définir une politique et stratégie opérationnelle afin de promouvoir efficacement le programme ;
 - b. Allouer les ressources indispensables à la mise en œuvre du programme ;
 - c. Doter le programme de mécanisme de suivi de la mise œuvre du programme et d'évaluation ;
 - d. Accroître les capacités techniques et logistiques des structures déconcentrées, de mise en œuvre du programme ;

- e. Promouvoir la gestion axée sur les résultats et la redevabilité au sein des structures déconcentrées ;
- f. Mettre en place un mécanisme de collaboration plus performante avec les services publics (surtout dans le cadre de la mise en œuvre du protocole d'accord).

183. *Développement des infrastructures et des équipements pour soutenir l'essor du secteur rural*

- a. Promouvoir un mécanisme adapté d'accès et de gestion du foncier ;
- b. Développer et gérer les aménagements hydro agricoles ;
- c. Renforcer les infrastructures socio-économiques et de désenclavement des zones de production.

184. *Promotion des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales et halieutiques.*

- a. Développer les filières agricole, pastorale, halieutique, forestière, faunique et floristique ;
- b. Doter ces filières des équipements, matériels et intrants appropriés afin de promouvoir efficacement les activités ;
- c. Renforcer les capacités organisationnelle, technique et financière des bénéficiaires ;
- d. Promouvoir des approches accessibles de développement des marchés locaux, régionaux et nationaux (filieres porteuses et chaînes de valeurs).

185. *Introduction d'un système de gestion durable des ressources naturelles prenant en compte les mesures d'adaptation aux changements climatiques*

- a. Conserver et améliorer la productivité du capital naturel ;
- b. Sécuriser et gérer de manière concertée les ressources agricoles, pastorales, halieutiques, fauniques et sylvicoles ;
- c. Prévenir et gérer les conséquences des changements climatiques et inverser la dégradation des milieux naturels.

186. *Construction d'un tissu socioéconomique et culturel favorable à l'entrepreneuriat rural et urbain à travers la création et le renforcement des infrastructures financières et un environnement institutionnel et juridique favorable aux initiatives entrepreneuriales.*

- a. Favoriser la création d'un environnement sociopolitique et juridique favorable au développement et à la promotion de l'entrepreneuriat local à travers une administration forte et impartiale ;
- b. Construire les capacités organisationnelles et techniques des entrepreneurs favorables à la professionnalisation des différents maillons de la chaîne des activités productives et commerciales ;
- c. Promouvoir les capacités d'intervention et d'accompagnement des structures et institutions publiques et privées impliquées dans le développement de l'entrepreneuriat ;
- d. Soutenir l'autonomisation et l'intégration des populations par le financement des infrastructures et des initiatives.

187. *Promotion d'un cadre propice à l'épanouissement et au bien-être des réfugiés, retournés et hôtes.*

- a. Améliorer l'état de santé des réfugiés, des retournés et des populations hôtes ;

- b. Renforcer la qualité de l'éducation, la formation technique et professionnelle et en assurer un accès équitable ;
- c. Favoriser l'accès à un habitat décent ;
- d. Créer les conditions d'épanouissement de la population notamment de la jeunesse.

188. *Garantie de la protection des couches les plus vulnérables en vue de prévenir les crises humanitaires.*

- a. Fournir une assistance juridique et judiciaire aux couches les plus vulnérables ;
- b. Améliorer l'état nutritionnel de la population ;
- c. Assurer une protection sociale aux couches les plus défavorisées.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste de personnes rencontrées

N°	Noms et prénoms	Institutions	Localités
1	Papa Moussa NDOYE	HCR	N'Djaména
2	Alexandre SARR	HCR	Goré
3	Georges Patrik MENZE	HCR	N'Djaména
4	Maneng Peggy PENTSHI	HCR	Farachana
5	Yane Enselme NDAYE	HCR	Farachana
6	Urbain Maihoudjim	HCR	Hadjer Hadid
7	Véronique GENAILLE	HCR	Goz-Beida
8	Olivier GONODJI	HCR	Goz-Beida
9	Patrice MASRA	HCR	Koukou
10	Gueguera Aguenade ZONGRE	World Concern	Goz Beida
11	Adjama BOUTOU	World Concern	Gos-Beida
12	Boy DOUJE	HCR	Goré
13	Kagne PAMBE	DGA/MPIEA	N'Djaména
14	Olivier KIMTO	DG/MEP	N'Djaména
15	Hassanty Oumar CHAIB	SISSAP	N'Djaména
16	Laomaibao NETEYO	Personne ressource	N'Djaména
17	Rohimy Carolle NGOMIBE	DGA/ANADER	N'Djaména
18	Djasra NGABA	Chef Antenne/ANADER	Abéché
19	Molo Haissou HAMID	FLM	Hadjer Hadid
20	Beral ZACHARIE	FLM	Hadjer Hadid
21	Klamadji KOUMADINGUE	HIAS	Farachana
22	Béchir SOULEYMANE	Réfugié	Goz Beida
23	Dogo Sabane	Réfugié	Goz-Beida
24	Fanga YACOUB	Réfugié	Tréguine
25	Abderahim Atome ABDALLAH	Réfugié	Tréguine
26	Djita MADJINGARTI	ANADER	Farachana
27	Ouin NGAOULA	FLM	Farachana
28	Brahim Arbab IDRIS	Réfugié	Farachana
29	Fatouma Abdallah DJOUMA	Réfugiée	Farachana
30	Abdougassim Ismaél ALI	Réfugié	Farachana
31	Abdelatif Ali ABDALDJALUL	Réfugié	Farachana
32	Ibrahim Youssouf AHMAT	Réfugié	Djabal
33	Jérôme KASSINE	FLM	Farachana
34	Emilien DJEKOMBAYE	FLM	Farachana
35	Henry NENDEIDJI	FLM	Farachana
36	Moise MBaiguerem REOUWAI	FLM	Farachana
37	Adjam BOUTOU	FLM	Goz-Bieda
38	Seid Brahim MOUSTAPHA	Sultan Dar Sila	Goz-Bieda
39	Lezid Yacoub	Réfugié	Tréguine
40	Mahamat Nour ABDOULAYE	FLM	Tréguine

41	Madjinodji Sahal ALINE	FLM	Treguine
42	Jean-Baptiste TOYDOM	Autochtone	Kondjalla/Goré
43	Paulin DJAMADJIBEYE	Autochtone	Kondjalla/Goré
44	Adama TIDJANI	Réfugié	Kondjalla/Goré
45	Adoum MOCTAR	Réfugié	Doholo
46	Medard Betoubam ALLARASSEM	Chef de canton	Goré
47	Toundjibé PATISSOURI	Chef de secteur Elevage	Goré
48	Haroun ANDOSSA	FLM	Goré
49	Fatou MALILA	FLM	Goré
50	Vincent DIBOG	FLM	Goré
51	Sebastien DINGAOMADJI	FLM	Goré
52	Koideban ALLAFO TAO	FLM	Goré
53	Marie-Grâce LONGAYE	FLM	Goré
54	Ferdinand OBO DANA	FLM	Goré
55	Fidèle MADJIADOUM	FLM	Goré
56	Olivier NELDJI	FLM	Goré
57	Leonard SIMBABURANGA	FLM	N'Djaména
58	Emile MUKEZAMANA	FLM	Goré
59	Belembaye TONGONGAR	FAO	Goré
60	Zanouba heneda	DEEP	NDjaména

NB : au cours des échanges avec les bénéficiaires en focus groupe, des listes de présence sont établies et ne sauraient figurées sur ce tableau.

Annexe 2: Recommandations formulées par les réfugiés soudanais à Farchana à l'Est du Tchad Comité Central au camp de Farchana- La direction du camp

Recommandations formulées par les réfugiés soudanais à Farchana à l'Est du Tchad Comité Central au camp de Farchana- La direction du camp

A l' Responsable, Coordinateur d'AFLM/ACT.

Par la présente, nous les réfugiés du camp de Farachana vous demander de nous fournir les moyens de production suivants :

1. Dans le domaine de l'agriculture de contre saison :

- Accroître les superficies maraichers et doter les périmètres aménagés de puits maraichers équipés de motopompes ;
- Doter les producteurs de semences améliorées performantes adaptées à la zone de Farachana
- Augmenter le nombre de réfugiés impliqués dans les cultures maraichères.

2. Dans le domaine de l'Agriculture pluviale :

- Étendre la superficie cultivable sur les terres fertiles ;
- Augmenter le nombre de producteurs agricoles et fournir avec des équipements agricoles.

3. En matière de construction

- Aider les vulnérables à construire leurs habitats ;
- Doter les réfugiés des bâches pour couvrir leurs habitats.

La Direction

Annexe 3. Documents consultés

1. Cadre de Partenariat des Nations Unies pour le Développement Durable 2017-2021
2. Rapport final de l'étude d'impact des moyens de subsistance dans le secteur de l'Agriculture Elevage et Environnement
3. Programme Conjoint Intégré de la Nya-Pendé-Documents d'Orientations Stratégique
4. Rapport d'évaluation finale du projet "SEED FOR SOLUTION »
5. Stratégie nationale de promotion de moyens d'existence durable HCR 2016-2021
6. Stratégie globale pour mes moyens de subsistance HCR 2014-2018
7. Document final des Priorités Résilience 2014-2035
8. Rapport revue secteur rural (version finale 2017)
9. Protocole d'accord de partenariat entre le HCR et FLM
10. Rapports d'activités FLM
11. Rapport d'activités ONDR Abéché 2016-2017
12. Rapport des résultats du ciblage des ménages dans les camps
13. Plan National d'Investissement du Secteur rural au Tchad 2017-2021
14. Plan National du Développement 2013-2015
15. Plan National de Développement 2017-2021
16. Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture 2015-2018
17. Plan National de Développement de l'Elevage.

Annexe 4. Evaluation Terms of reference

Introduction

Les réfugiés continuent à bénéficier de la protection internationale et d'une assistance humanitaire dans les secteurs essentiels et vitaux tels que l'eau, la santé, la nutrition et l'éducation. Un appui est également donné dans les moyens de subsistance et permet de toucher en moyenne 20% des réfugiés.

Dans cette optique, le renforcement des moyens d'existence apparait comme une solution valable pour favoriser l'autosuffisance des réfugiés. A cet effet, une stratégie permet à la majorité des réfugiés d'être capable de se prendre en charge de façon durable et de satisfaire ses besoins essentiels. Cette stratégie prend en considération le contexte dans lequel ils évoluent et notamment les chocs et vulnérabilités auxquels ils font face. La stratégie se base aussi sur les résultats d'une enquête des capacités économiques des ménages qui a permis de les catégoriser en quatre groupes socioéconomiques.

Quatre objectifs spécifiques ont été définis notamment l'appui à la production agricole et animale au renforcement de l'entrepreneuriat en passant par la formation technique et professionnelle. Des approches innovantes d'aménagements hydroagricoles, de récupération mécanique des terres cultivables, de promotion des cultures maraichères, de transformation et de commercialisation des produits sont promues. Le transfert monétaire ou l'assistance via les coupons, la microfinance, la structuration des groupements d'épargne et de crédit sont autant de nouvelles modalités d'action qui seront étudiées en vue de leur introduction.

Au niveau de l'environnement, les énergies alternatives et/ou renouvelables sont promues à travers des formations sur les techniques de production et l'entretien des équipements énergétiques aux bénéficiaires, ainsi que des campagnes de sensibilisation sur l'utilisation des énergies de remplacement. Les briquettes et les dômes sont achetés distribués à tous les ménages vulnérables. L'utilisation de foyers améliorés et d'AFRAH a été renforcée grâce à une sensibilisation visant à économiser l'énergie au sein des ménages afin de réduire la quantité de bois et de charbon consommée.

Le programme de moyens de subsistance est coordonné par le HCR et mis en œuvre avec ses partenaires dans les zones accueillant des réfugiés pour accroître l'autosuffisance des réfugiés et des communautés hôtes. Cette stratégie sur les moyens de subsistance au Tchad couvre la période allant de 2015-2020.

L'évaluation devrait informer les futures décisions liées aux moyens de subsistance, les révisions de la stratégie de moyens de subsistance dans le pays.

Contexte de l'évaluation du programme

Depuis 2003, les conflits enregistrés dans les pays limitrophes (Soudan, RCA et Nigeria) ont drainé vers le Tchad un nombre important de personnes réfugiées. Afin de leur assurer une assistance et une protection plus adéquate, le Gouvernement de la République du Tchad a fait appel au HCR et à ses partenaires. Le poids démographique et le dynamisme de ces derniers font de ces localités de véritables centres qui polarisent l'essentiel de l'activité économique. Cependant, cette concentration, très pratique pour la délivrance de l'aide humanitaire, a pour effet négatif de limiter les possibilités d'autosuffisance des ménages des réfugiés notamment sur le plan des moyens de subsistance dans un contexte agro-écologique varié.

Par ailleurs, les troubles politico-militaires persistant dans ces pays compromettent les perspectives de retour pour ces réfugiés. Ce qui prolonge leur présence précisément dans un contexte de réduction globale des ressources des organisations humanitaires. Cette situation a conduit à une réorientation de la stratégie du HCR ainsi que des partenaires opérationnels afin de diriger davantage leurs actions sur l'autonomisation durable des bénéficiaires à travers le développement des moyens d'existence.

Les réfugiés continuent à bénéficier de la protection internationale et d'une assistance humanitaire dans les secteurs essentiels et vitaux tels que l'eau, la santé, la nutrition et l'éducation. Un appui est également donné dans les moyens de subsistance et permet de toucher en moyenne 20% des réfugiés.

Dans cette optique, le renforcement des moyens d'existence apparaît comme une solution valable pour favoriser l'autosuffisance des réfugiés. A cet effet, une stratégie de moyens de subsistance 2015-2020 permet à la majorité des réfugiés d'être capable de se prendre en charge de façon durable et de satisfaire ses besoins essentiels. Cette stratégie prend en considération le contexte dans lequel ils évoluent et notamment les chocs et vulnérabilités auxquels ils font face. La stratégie se base aussi sur les résultats d'une enquête des capacités économiques des ménages qui a permis de les catégoriser en quatre groupes socioéconomiques.

C'est ainsi que l'initiative du programme de moyens de subsistance qui a pour objectif l'autonomisation des réfugiés à travers le renforcement des capacités de production agricole et de développement des activités génératrices de revenus et de l'entreprenariat autour des filières agricoles porteuses a vu le jour dans toutes les zones abritant des réfugiés et les villages d'opportunités, avec pour toile de fonds des activités visant la promotion et le maintien de la cohabitation pacifique entre populations réfugiées et communautés hôtes dans le cadre de la politique du HCR sur les alternatives aux camps.

Le programme a été financé de 2015 à 2017 à hauteur de \$ 25 millions dans les zones accueillant des réfugiés au Tchad. Cette initiative résulte d'un processus de planification qui a considéré les études et les recommandations de plusieurs concertations tenues sur la question de l'autonomisation des réfugiés et la participation/implication de différents acteurs intervenants dans la zone précisément des représentants des Agences clé du Système des Nations Unies, des ONGs et les autorités administratives, la CNARR, les structures déconcentrées des ministères pertinents et l'ONDR.

Le programme visait principalement l'amélioration de l'autosuffisance des réfugiés et communautés hôtes dans les zones et villages d'accueil par la promotion des moyens d'existence durables à travers les différents axes stratégiques d'intervention :

- 1. Appui aux moyens de production et de subsistance pour les réfugiés et populations hôtes ;***
- 2. Promotion des mécanismes innovants pour renforcer l'autosuffisance économique des réfugiés ;***
- 3. Promotion du droit au travail et au développement ;***
- 4. Amélioration de la planification, la formation et la pratique d'approches qui contribuent efficacement au développement des moyens d'existence en vue de l'autonomisation des populations.***

Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

Depuis le lancement du programme, diverses activités programmées ont été réalisées par les partenaires en charge de la mise en œuvre en collaboration avec les services techniques de l'État et le HCR suite à des études socio-économiques notamment sur l'économie des ménages (HEA) et la catégorisation socioéconomique des populations réfugiés dans la période de 2014 à 2015 en collaboration avec le PAM et le Gouvernement à travers la CNARR. Après trois années de mise en œuvre du programme, le HCR souhaite faire une évaluation finale du programme pour mesurer son impact sur les bénéficiaires et de tirer des leçons pour la réorientation des interventions dans le futur. Il s'agit principalement de :

- Apprécier le niveau des résultats obtenus par rapport aux objectifs du programme (le nombre de bénéficiaires initiaux et finaux, production planifiée et réelle) ;
- Analyser la production familiale en volume et les perspectives qu'offre cette production en termes d'autonomisation alimentaire le long des saisons ;
- Examiner les opportunités qu'offre ce type d'intervention pour un élargissement des bénéficiaires réfugiés des autres camps dans la zone et des populations locales ;
- Evaluer l'impact du programme sur la sécurité alimentaire et les conditions de vie des populations bénéficiaires ;

- Apprécier la durabilité, l'appropriation et les impacts des différentes composantes du programme sur les bénéficiaires ; en d'autres termes, comprendre le fonctionnement de l'économie locale pour la contraster à ce type d'économie interventionniste dans la perspective de sortie à court ou moyen terme ;
- Evaluer la stratégie et les activités du programme dans le domaine de la visibilité, de l'information et de la communication.
- Tirer les leçons apprises et fournir des éléments de capitalisation des acquis de cette expérience ;
- Formuler des orientations et des recommandations à l'endroit de chacune des parties prenantes et envisager la suite à donner au programme ;
- Évaluer le rôle de coordination du HCR dans ce programme.

Cette évaluation permettra de mieux comprendre et intégrer dans la programmation 2018 et au-delà :

- La durabilité de l'impact de cette initiative ;
- L'évolution du contexte socio-économique et des capacités des bénéficiaires du programme ;
- La capitalisation des acquis pour de nouvelles initiatives.

Portée de l'évaluation

La portée de cette évaluation sera l'impact du programme de moyens de subsistance sur les réfugiés et les communautés d'accueil, mis en œuvre de janvier 2015 à décembre 2017 par les partenaires et coordonnée par le HCR. L'évaluation devrait également consigner les facteurs contextuels contraignants ou habilitants.

Questions clés d'évaluation et sous-questions possibles

1. **Question d'évaluation clé 1** : Dans quelle mesure la stratégie des moyens de subsistance et les programmes connexes au Tchad ont-ils été conçus, soutenus, ciblés, mis en œuvre et contrôlés pour être pertinents / adaptés aux besoins des réfugiés / groupes cibles?
2. **Question d'évaluation clé 2** : Dans quelle mesure le programme des moyens de subsistance au Tchad a atteint ses objectifs ou fait des progrès pour les atteindre?
 - Quels ont été les résultats escomptés du programme pour les femmes réfugiées, les hommes, les jeunes garçons et les filles ainsi que pour les communautés d'accueil ?
 - Y avait-il des éléments de preuve indiquant qu'il a contribué à une meilleure coexistence pacifique ou à une cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil ?
3. **Question d'évaluation clé 3** : Les résultats ont-ils été obtenus à une échelle suffisante pour induire un changement (par exemple dans le bien-être des réfugiés et des populations hôtes) ? Quels sont les facteurs qui soutiennent ou limitent la durabilité des interventions de subsistance (par exemple en termes de capacités, de ressources) ? Que pourrait-on faire différemment pour atteindre les résultats attendus ?
4. **Question d'évaluation clé 4** : Dans quelle mesure les investissements du HCR et de ses partenaires dans les moyens de subsistance ont-ils contribué à améliorer le statut socio-économique de la population cible ? Existe-t-il une corrélation significative entre les investissements des moyens de subsistance du HCR et de ses partenaires et l'impact économique et social potentiel sur les réfugiés ?

Approche méthodologique

L'évaluation de ce programme auprès des parties prenantes s'inscrit dans la mise en œuvre de ce dudit programme de moyens de subsistance et représente donc une partie essentielle du programme. La méthodologie adoptée sera une approche participative dans laquelle interviennent toutes les parties

prenantes, à savoir : le HCR sur le terrain et les partenaires de mise en œuvre ; les autorités locales qui ont contribué à l'attribution des terres et des moyens de subsistance et autres supports techniques ; les réfugiés et populations locales bénéficiaires.

Le HCR encourage l'utilisation de méthodes d'évaluation diverses, participatives et novatrices. La méthodologie - y compris les détails sur la collecte de données et les approches analytiques utilisées pour répondre aux questions d'évaluation - sera conçue par l'équipe d'évaluation au cours de la phase de cadrage et présentée dans une matrice d'évaluation.

La méthodologie de l'évaluation devrait :

- a) Refléter une perspective d'âge, de genre et de diversité (AGD) dans toutes les activités de collecte de données primaires menées dans le cadre de l'évaluation, en particulier avec les réfugiés.
- b) Utiliser une approche de méthode mixte intégrant des outils de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives, y compris l'analyse des données de suivi - si disponible.
- c) Se référer à et utiliser des critères pertinents d'évaluation établis au plan international tels que ceux proposés par le CAD de l'OCDE et adaptés par l'ALNAP pour utilisation dans les évaluations humanitaires.
- d) Consulter et utiliser les normes sectorielles pertinentes et les cadres analytiques spécifiques aux moyens de subsistance.
- e) Être basé sur une analyse de (i) la logique et la stratégie associée qui sous-tendent les interventions en cours d'évaluation, et (ii) les principaux acteurs et parties prenantes.
- f) Rassembler et exploiter un large éventail de sources de données (par exemple, rapports de mission, réunions de groupes de coordination, narratif de stratégie, rapports budgétaires et de performance/indicateurs) afin de démontrer l'impartialité de l'analyse, de minimiser les biais et d'assurer la crédibilité des observations et conclusions de l'évaluation.
- g) Être explicitement conçu pour répondre aux principales questions d'évaluation - en tenant compte des contraintes de l'évaluation, du budget et du temps.

L'équipe d'évaluation est responsable de recueillir, analyser et trianguler les données (par exemple, à travers les types, les sources et la modalité d'analyse) pour démontrer l'impartialité de l'analyse, minimiser les biais et assurer la crédibilité des observations et conclusions de l'évaluation.

Assurance qualité

Les consultants de l'évaluation doivent signer le code de conduite du HCR, compléter le module de formation à la protection initiale du HCR et respecter les exigences de confidentialité du HCR.

Conformément aux normes établies pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et aux Lignes directrices éthiques de l'ONU pour les évaluations, l'évaluation au HCR se fonde sur les principes interconnectés d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité, en pratique *inter alia* appeler à : protéger les sources et les données; sollicitant systématiquement le consentement libre et éclairé; respect de la dignité et de la diversité; en minimisant les risques, les préjudices et les contraintes pour ceux qui font l'objet ou participent à l'évaluation tout en ne compromettant pas l'intégrité de l'exercice.

L'évaluation devrait également être conforme aux lignes directrices pilotes de l'assurance qualité d'évaluation (EQA), qui clarifient les exigences de qualité attendues pour les processus et les produits des évaluations du HCR.

Le manager de l'évaluation partagera et donnera une orientation sur l'EQA au début de l'évaluation. L'adhésion à l'EQA sera supervisée par le manager de l'évaluation avec l'appui du service d'évaluation du HCR tel que nécessaire.

Liste des documents à consulter

La stratégie de moyens de subsistance et les interventions connexes au Tchad ont généré des données et des informations qui seront examinées, complétées et triangulées au cours de l'évaluation. Vous trouverez ci-dessous un aperçu de certaines données et informations disponibles :

Tous les documents importants qui retracent la vie du programme (planification, mise en œuvre, suivi et l'évaluation) seront mis à la disposition de l'équipe des évaluateurs par (qui) une semaine avant le début de l'exercice, notamment :

- La stratégie des moyens de subsistance au Tchad – 2015-2020 ;
- Les protocoles d'accord de partenariat entre le HCR et les différents partenaires ;
- Les rapports des missions et recommandations formulées lors des missions ;
- Les rapports de suivi des activités réalisées sur terrain ;
- Les documents juridiques de fonctionnement des groupements, des unions des groupements et des coopératives ;
- Les attestations d'attribution des terrains à exploitation agricole en faveur du programme ;
- Les rapports d'évaluation ;
- Les rapports des campagnes agricoles élaborés par ONDR ;
- Les rapports des campagnes de vaccination élaborés par la Délégation Régionale de l'Elevage ;
- Le rapport de l'étude des filières agricoles porteuses ;
- Le rapport d'Analyse de l'Economie des Ménages réfugiés du camp de Goz Amir et Belom (HEA) ;
- Le rapport des résultats du ciblage des ménages dans les camps ;
- Les contrats de prestation des services ;
- Les PV des réceptions des ouvrages ;
- Les documents de stratégie pays (UNHCR et partenaires) ;
- Les rapports du PAM, de la FAO, du PNUD, de l'UNICEF, etc. au cours de la période ;
- Le rapport préliminaire de profilage socioéconomique des ménages 2017 ;
- Tout autre document essentiel sur les zones géographiques, les secteurs, les interventions des autres bailleurs, etc.

Organisation, gestion et conduite de l'évaluation

Le HCR Tchad a identifié l'administrateur principal chargé des moyens de subsistance comme le **manager de l'évaluation**. Il elle sera chargé de : **(i)** gérer les aspects quotidiens du processus d'évaluation ; **(ii)** agissant en qualité d'interlocuteur principal avec l'équipe d'évaluation ; **(iii)** fournir aux évaluateurs les données requises et faciliter la communication avec les parties prenantes concernées ; **(iv)** l'examen des résultats intermédiaires et des rapports finaux pour assurer la qualité - avec l'appui du Service d'évaluation du HCR.

L'équipe d'évaluation comprendra un chef d'équipe senior et un membre d'équipe. L'équipe devrait produire des livrables écrits de haut niveau, éclairés par des informations probantes et des données et analyses triangulées, révisées et exempts d'erreurs.

La langue de travail de cette évaluation et ses livrables est le français.

Livrables attendus et chronogramme de l'évaluation

L'évaluation devrait être terminée en 2 mois de février à mars 2018, sera gérée selon le calendrier du tableau ci-dessous et sera sous contrat avec une équipe de deux contractuels comme suit :

- 35 jours pour le Chef de l'équipe d'évaluation (consultant international) ; et
- 30 jours pour le membre de l'équipe d'évaluation (consultant national).

Les livrables clés de l'évaluation sont :

- Rapport de cadrage;

- Boîte à outils de collecte de données (y compris les questionnaires, les guides d'entretien, les guides de discussion en groupes) et les détails du cadre analytique développé pour / utilisé au cours de l'évaluation ;
- Rapport final de l'évaluation incluant des recommandations (30-40 pages sans les annexes)
- Résumé exécutif en Français et en Anglais.

Le chronogramme des activités est le suivant : **(Indicative date to be confirmed)**

Activités	Calendrier des livrables et paiements	Dates indicatives
Phase de cadrage comprenant : - Revue documentaire initiale et entretien avec les informateurs clés. - Révision du rapport de cadrage selon l'EQA. - Diffusion pour commentaires et finalisation.	Rapport de cadrage final – comprenant la méthodologie, les questions d'évaluation affinées (au besoin) et la matrice d'évaluation. Paiement 20%	
Phase de collecte de données et d'analyse préliminaire dans le pays	Présentation des observations et conclusions préliminaires aux parties prenantes au cours d'un atelier Paiement 30%	
Phase d'analyse de données et production de rapport comprenant : Feedback des parties prenantes et validation des observations, conclusions et recommandations de l'évaluation.	Projet de rapport et recommandations (à circuler pour recueillir les commentaires) Paiement 30%	
Révision EQA du projet de rapport, diffusion pour commentaires	Commentaires consolidés	
Finalisation du rapport d'évaluation et du résumé exécutif.	Rapport final de l'évaluation (comprenant les recommandations et le résumé exécutif) Paiement 20%	

Composition et profil de l'équipe d'évaluation

La mission d'évaluation devrait être conduite par un bureau d'études ou des consultants indépendant. Le ou les consultants doivent disposer d'une expérience confirmée en évaluation d'impact des projets et programmes, dans un contexte de populations déplacés massivement suite à des conflits ou catastrophes naturelles dans le domaine de moyens de subsistance avec l'intégration de l'approche genre dans des zones de conflits.

Les exigences fonctionnelles pour les contractuels - qui devraient être disposés et en mesure de se rendre au Tchad et pouvoir travailler en français - sont les suivantes :

Chef de l'équipe d'évaluation

- Diplôme universitaire (dans les domaines de l'économie, des sciences sociales, de la microfinance, de l'agriculture et de la sécurité alimentaire) plus 10 à 12 ans d'expérience professionnelle pertinente ou un diplôme d'études supérieures plus un minimum de 8 à 10 ans d'expérience professionnelle pertinente dans les domaines liés aux moyens de subsistance.
- Minimum de 5 ans d'expérience en évaluation de programme dans les domaines de l'économie, de la microfinance, de l'analyse socioéconomique et de l'analyse des interventions sur les moyens de subsistance dans un contexte humanitaire et de développement.
- Connaissance approfondie de la littérature sur les moyens de subsistance, des cadres analytiques pertinents et des approches et des normes de programmation.
- Preuve d'expérience précédente à la tête (préférable) ou participant en tant que membre senior d'équipe dans une évaluation.
- Connaissance institutionnelle du mandat et du modus operandi du HCR.

- Expérience avérée et connaissance approfondie de diverses méthodes de collecte de données et d'analyse et techniques utilisées dans l'évaluation et la recherche opérationnelle.
- L'expertise technique dans les domaines sectoriels pertinents, y compris l'Entrepreneuriat, l'Enseignement et la Formation technique et professionnelle (EFTP), les Interventions monétaires (CBI), le placement professionnel, la microfinance.
- Expérience approfondie dans la conduite d'évaluation nécessitant un niveau d'analyse complexe de manière claire et convaincante, notamment en utilisant des graphiques, des visualisations schématiques.
- Une bonne maîtrise de cadre logique, des méthodes d'évaluations d'impact, de l'estimation statistique, des méthodes de collecte, de traitement, d'analyse et de l'interprétation de données.
- Bonne maîtrise du français et la connaissance de langues locales dans les zones d'enquête et d'évaluation.
- Bonne capacités rédactionnelles dans des formats spécifiques.

Membre de l'équipe d'évaluation

- Diplôme universitaire (dans les domaines de l'économie, des sciences sociales, de la microfinance, de l'agriculture et de la sécurité alimentaire) plus 5 à 7 ans d'expérience professionnelle pertinente ou un diplôme d'études supérieures plus un minimum de 3 à 5 ans d'expérience professionnelle pertinente dans les domaines liés aux moyens de subsistance.
- Expérience avérée (minimum 5 ans) à appuyer la collecte et l'analyse de données à des fins d'évaluation (préférable) ou des études et des recherches opérationnelles sur les questions d'économie, de protection sociale et de moyens de subsistance.
- Bonne connaissance de la littérature sur les moyens de subsistance, des cadres analytiques pertinents et des approches et normes de programmation.
- Connaissance approfondie de diverses méthodes de collecte de données et d'analyse et techniques utilisées dans l'évaluation et la recherche opérationnelle.
- Expertise avérée dans la facilitation d'ateliers participatifs impliquant différents groupes et participants.
- Expertise technique dans les domaines sectoriels pertinents, y compris l'Entrepreneuriat, l'Enseignement et la Formation technique et professionnelle (EFTP), les Interventions monétaires (CBI), le placement professionnel, la microfinance.
- Une bonne maîtrise de cadre logique, des méthodes d'évaluations d'impact, de l'estimation statistique, des méthodes de collecte, de traitement, d'analyse et de l'interprétation de données.
- Bonne maîtrise du français et la connaissance de langues locales dans les zones d'enquête et d'évaluation.
- Bonne capacités rédactionnelles dans des formats spécifiques.

ANNEXE - Questions subsidiaires possibles de l'évaluation

Questions subsidiaires possibles sur la pertinence et convenance des modalités de conception et de programmation :

- Dans quelle mesure le ciblage a fonctionné (y compris la pertinence des critères de ciblage) ?
- Dans quelle mesure les activités et les résultats sont-ils conformes aux objectifs généraux prévus de la stratégie de moyens de subsistance et des programmes connexes au Tchad ?
- Dans quelle mesure les capacités institutionnelles et techniques du HCR au Tchad et de ses partenaires (et, le cas échéant, à la RROA, unité de moyens de subsistance du Siège) ont été utilisées pour concevoir, appuyer, mettre en œuvre et suivre l'intervention des moyens de subsistance dans le pays ?
- Dans quelle mesure les considérations à plus long terme sont-elles prises en compte dans la conception et l'adaptation de la stratégie de moyens de subsistance et des programmes connexes au Tchad ?

Questions subsidiaires possibles sur l'efficacité de la mise en œuvre :

- Quelles ont été les principales activités / interventions de moyens de subsistance du HCR et de ses partenaires ? Les activités sont-elles mises en œuvre à une échelle suffisante pour contribuer / induire et maintenir les changements ?
- Dans quelle mesure les interventions sur les moyens de subsistance étaient-elles efficaces ?
- Quels facteurs favorables et contraignants ont affecté la réalisation des objectifs visés ?

Questions subsidiaires possibles sur les résultats :

- Quels facteurs favorables et limitants- à l'intérieur et à l'extérieur de la sphère d'influence ou de contrôle du HCR Tchad ont affecté la réalisation des objectifs visés ? Existe-t-il des indications de résultats inattendus ?
- Dans quelle mesure les réfugiés sont-ils intégrés sur le plan socio-économique et dans quelle mesure cela contribue-t-il aux solutions durables disponibles / potentielles ?