



**RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE DU
PROJET « TRESOR » RENFORCEMENT DES
INITIATIVES LOCALES DE DEVELOPPEMENT
DURABLE DANS LA REGION DU CHARI
BAGUIRMI**

Par ATHANASE SIBORUREMA,
AGRO-ECONOMISTE, CONSULTANT INDEPENDANT

KOUMRA, DECEMBRE 2014



COOPERATION TCHAD –UNION EUROPEENNE



TABLE DES MATIERES

I. RESUME.....	p.4
II. ANALYSE DES CRITERES D'EVALUATION.....	p.8
a. Pertinence/Cohérence.....	p.8
b. Efficacité.....	p.20
c. Efficience.....	p.23
d. Durabilité/Viabilité.....	p.25
e. Impact.....	p.27
f. Effets plus généraux.....	p.30
g. Visibilité.....	p.31
III. PRISE EN COMPTE DES THEMES TRANSVERSAUX.....	p.33
IV. ANALYSE STRATEGIQUE DES PARTIES PRENANTES	p.33
V. APPRECIATION GENERALE.....	p.34

SIGLES ET ABBREVIATION

ADC	Association de Développement Cantonal
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCD	Comité Cantonal de Développement
CDA	Comité Départemental d'Action
CTD	Comité Technique Départemental
CL	Cadre logique
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
OCR	Organisme Correspondant Régional
OGT	Organisation de Gestion du Terroir
OGTC	Organisation de Gestion du Terroir Cantonal
OGTV	Organisation de Gestion du Terroir Villageois
PADL GRN	Projet d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources naturelles
PASILD	Programme d'Appui Structurant des Initiatives Locales de Développement
RAPS	Réseau d'Action de Partage et de Solidarité
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (SWOT)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : résultats escomptés

Tableau n° 2 : évaluation du niveau d'atteinte des résultats

Tableau n° 3 : impact attendu et observé sur les bénéficiaires directs

Tableau n° 4 : impact sur la population locale

Tableau n° 5 : analyse FFOM des ADC mises en place

I. RESUME

Le projet « **Trésor** » : *Renforcement des initiatives locales de Développement Durable dans la Région du Chari-Baguirmi* est cofinancé à hauteur de 90 % par l'Union européenne grâce à une subvention d'un montant de 154 675 990 francs CFA accordée à l'ONG RAPS sous le 10^{ème} FED à travers le Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles (PADL GRN).

Financé sur le 10^{ème} FED à hauteur de 32 millions d'euros, le PADL GRN vise spécifiquement le renforcement des dynamiques participatives de développement local et de gestion des ressources naturelles en se basant sur trois grands axes d'intervention :

1. Le renforcement des capacités institutionnelles centrales et territoriales ;
2. La planification participative et la gestion concertée des terroirs ;
3. L'appui à la mise en œuvre de réalisations sociales et économiques.

C'est dans ce cadre et par rapport à l'axe 2 que l'appel à proposition EuropeAid/132/-032/M/ACT/TD a été lancé par le PADL GRN en vue d'accompagner les populations rurales pour leur structuration et l'élaboration ou la révision de leurs Plans de Développement Local (PDL) et leur validation par les instances de décision et d'approbation. Les priorités retenues étaient de renforcer les capacités des acteurs locaux en matière d'organisation, de structuration, de concertation, de diagnostic et de planification simplifiée en se basant sur l'existant. Les principaux résultats attendus étant :

- i) structurer les communautés en Organisation de Gestion de Terroir en adoptant des bonnes pratiques de gouvernance locale ;
- ii) élaborer des plans de développement local intégrant les actions prioritaires en matière de gestion des ressources naturelles ;
- iii) réviser les PDL dont la période de validité est dépassée ou ceux qui n'ont pas pris en compte les besoins réels des populations concernées ;
- iv) faire valider les PDL élaborés ou révisés par les instances habilitées que sont les CDA.

Le Réseau d'Action, de Partage et de Solidarité dans le Mandoul (RAPS) a soumis une proposition et a obtenu une subvention qui a permis le co-financement de l'action.

L'action est mise en œuvre pour une durée de 24 mois dans les Départements de Loug Chari et Baguirmi, Cantons de Bouso, Miltou, Ba-Illi, Bogmoro, Gourgara, Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa au centre du Pays.

Le projet a pour **objectif global** de « *Contribuer à l'amélioration des conditions de vies des populations rurales par le renforcement et l'accompagnement de la structuration des acteurs pour un développement local intégré et durable dans la région du Chari Baguirmi au centre du Tchad* ».

Son **objectif spécifique** est de « *mettre en place des organisations de gestion du terroir et renforcer leurs capacités à définir et élaborer les plans de développement locaux intégrés dans les 09 cantons du Département de Loug Chari, Sous-Préfecture de Massenya* ». Le projet poursuit quatre objectifs : **R1** Les autorités et les populations du département de Loug Chari sont conscientisées sur la problématique de développement local intégré et participent activement. **R2** Des Organisations de gestion du terroir (OGT) sont mis en place au niveau des villages, des grappes-villages et des cantons. **R3** Neuf plans de développement local intégrés sont élaborés, validés et diffusés, **R4** Un système efficace et opérationnel de coordination et de gestion est mis en place. La stratégie du projet est basée sur une approche participative impliquant les différents acteurs et les groupes représentatifs

des bénéficiaires que sont les Organisations de Gestion du Terroir Villageois/ Cantonal (OGTV, OGTC) etc....

Les objectifs du projet « TRESOR » sont cohérents avec ceux du PADL- GRN à savoir **l'objectif global** du PADL-GRN d'améliorer les conditions de vie et de sécurité alimentaire des populations rurales et **l'objectif spécifique** visant spécifiquement le renforcement des dynamiques participatives de développement local et de gestion des ressources naturelles par l'appui institutionnel, la concertation et la mise en œuvre d'initiatives au niveau local.

Le projet « Trésor » s'intègre dans l'axe 2 du PADL GRN relatif à la planification participative et la gestion concertée des terroirs.

La présente évaluation finale est une activité à part entière, prévue dans le cadre logique de l'action et qui vise à fournir à toutes les parties prenantes (le bailleur de fonds, le PADL-GRN, les autorités locales, RAPS et autres acteurs du développement) les informations pertinentes pour leur permettre :

- D'avoir une vue globale et sur base d'une source indépendante le degré d'atteinte des résultats du projet et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ;
- Capitaliser les bonnes pratiques et tirer les principaux enseignements de l'action en vue de leur prise en considération pour les futures actions à mettre en place par RAPS et ses partenaires.

L'approche méthodologique appliquée pour réaliser l'évaluation a été basée sur une démarche participative qui par ailleurs constitue également le socle sur lequel repose toute la stratégie de conception et de mise en œuvre de l'action axée sur un processus participatif d'implication et de responsabilisation des acteurs et des principaux bénéficiaires de l'action.

L'analyse globale basée sur les principaux critères d'évaluation a permis de dégager les constats et conclusions suivants :

PERTINCE/COHERENCE : Le projet « TRESOR » est d'une grande pertinence et cohérence dans la mesure où elle constitue une continuité et une valorisation des acquis des actions antérieures mises en œuvre ailleurs par RAPS-Mandoul dans le cadre de la structuration, organisation et planification participative des communautés rurales dans le secteur du développement et de la gestion des ressources naturelles. Il s'agit des actions suivantes : Projet Concertation « Concertation permanente pour les actions de développement durable dans le Département du Mandoul Oriental, Région du Mandoul au Sud du Tchad » (Mise en œuvre dans le Mandoul oriental dans le cadre du Programme d'Accompagnement Structurant des Initiatives Locales de Développement (PASILD) ; du projet « Dynamique Locale » : mobiliser et dynamiser les initiatives paysannes locales pour la sécurité alimentaire et le développement durable dans le Mandoul Oriental. Le projet vise à créer un cadre participatif et concerté visant une prise de conscience et une implication effective des communautés locales dans un processus de développement local intégré et dans une zone d'intervention dépourvue de structures d'encadrement et d'accompagnement de la population pour la mobiliser et la responsabiliser en vue de faire face aux nombreux enjeux et défis du développement de leur terroir.

L'EFFICACITE

Le projet a bénéficié de l'expérience de RAPS en matière de structuration et de planification locale qui a facilité la mise en œuvre de l'action et a permis l'atteinte de ses objectifs malgré les contraintes d'accompagnement des populations dans une zone dépourvue auparavant des structures d'appui et de

promotion du développement. Ceci a permis également d'avoir une certaine maîtrise des autres facteurs comme l'enclavement de la zone, le manque de services de base, les pesanteurs socio-économiques et le poids de la tradition.

La capacité d'adaptation et de réactivité aux effets non prévus a permis de réaliser d'autres activités qui étaient nécessaires pour la réussite du projet mais qui n'avaient pas n'étaient planifiées au départ. Ceci a été pareil également pour la gestion des risques en évitant qu'ils n'aient pas une incidence négative sur la réalisation des résultats de l'action.

L'EFFICIENCE

L'efficacité globale du projet est jugée grande dans la mesure où l'essence même de l'action focalisée sur l'organisation des communautés de base à travers la structuration et la planification locale suppose un degré d'ancrage important pour pouvoir piloter ce processus tout en faisant une allocation judicieuse des moyens disponibles. Sous cet angle, l'expérience de RAPS dans la gestion des subventions a permis d'avoir une gestion efficace du projet en faisant face à des situations imprévues ou à des actions additionnelles qui ont été réalisées alors qu'elles avaient pas été budgétisées au départ. En matière de coordination du projet, l'efficacité aurait été certes plus grande si un dispositif de coordination avait été mis sur place au siège même du projet plutôt qu'à Koumra, du fait que cela exigeait des déplacements plus fréquents et donc plus coûteux.

L'IMPACT

La structuration et la planification impliquent un long processus dont les impacts ne peuvent être appréciés à court terme. Certes, les impacts du projet sur les bénéficiaires directs que sont les cadres de concertations au niveau villageois et cantonal sont déjà perceptibles au niveau de l'organisation, des mécanismes de prise de décision et du degré d'engagement. De même, l'impact du projet est observable au niveau des groupes spécifiques tels que les femmes et les jeunes dont la participation a été relativement élevée en comparaison de la situation avant le lancement de l'action. Pour les bénéficiaires indirects, le projet a réellement contribué à renforcer la gouvernance et la prise de décision participative et consensuelle dans une zone d'intervention ne connaissant pas des appuis en matière de développement participatif.

DURABILITE ET VIABILITE

Actuellement, il est trop prématuré d'apprécier la durabilité et la viabilité des actions mises en œuvre par le projet compte tenu du fait que les organisations de bases mises en place sont trop jeunes et en plus il n'y a pas eu d'expérience similaires de développement pour permettre aux acteurs et bénéficiaires de s'imprégner de ce processus. Le degré d'engagement des acteurs et des bénéficiaires a été important tout au long de la mise en œuvre de l'action mais tout compte fait la durabilité et la viabilité des actions dépendront en partie de la capacité de RAPS et des autres intervenants à accompagner ces structures. La mise en œuvre des PDL élaborés sera certainement le garant de la durabilité des actions envisagées mais dans le cas contraire il serait à craindre que très peu de ces structures pourront survivre. Pour leur part, les ADC qui ont la charge de mettre en œuvre les PDL élaborés devraient être appuyées à différents niveaux, comme le montre l'analyse stratégique réalisée à l'issue de cette évaluation pour qu'elles soient en mesure de se positionner en interlocuteur efficace et incontournable vis à vis des pouvoirs publics et des partenaires financiers.

VISIBILITE

La visibilité du projet est jugée trop grande car la grande majorité des activités prévues à ce niveau a été réalisée. Les actions du projet sont facilement repérables dans la zone car les bénéficiaires les considèrent comme une ouverture et une porte d'entrée de la zone d'intervention pour des futurs appuis.

Prise en compte du genre et autres groupes vulnérables

En ce qui concerne la prise en compte des questions liées au genre, aux groupes vulnérables, il a été constaté que le projet a amorcé petit à petit un changement de mentalité au niveau des hommes. Dans la zone d'intervention du projet RAPS a utilisé de bonnes approches sur le terrain, qui ont fait que les femmes et les jeunes participaient et prenaient part à la prise de décision, ce qui était comme presque inimaginable avant le projet.

II. ANALYSE PAR CRITERES D'EVALUATION

a. Pertinence/Cohérence

L'utilisation de ce critère a permis de déterminer dans quelle mesure les objectifs du *projet* correspondaient réellement aux besoins et attentes des bénéficiaires, aux besoins de la zone d'intervention et aux priorités globales ainsi qu'aux politiques sectorielles relatives à la décentralisation/ développement rural et local.

Les principales questions évaluatives utilisées pour apprécier ce critère et les constats dégagés sont présentées dans les encadrés ci- dessous :

Questions évaluatives :

- 1. Dans quelle mesure la stratégie et l'approche de mise en œuvre de l'action ont permis de prendre suffisamment en compte les besoins et des attentes des différentes typologies des bénéficiaires de l'action,*
- 2. Comment les thématiques traitées, les solutions proposées par le projet ont contribué à apporter des réponses appropriées aux problèmes et aux enjeux en matière de développement local intégré dans la zone couverte par l'action ?*
- 3. Comment l'action a-t-elle renforcé les capacités des acteurs locaux en matière d'organisation, de structuration, de concertation, de diagnostic et de planification ?*
- 4. Comment justifier la cohérence interne des objectifs énoncés et dans quelle mesure sont-ils adaptés aux problèmes ? Sur quels critères s'est fondée l'identification des parties prenantes et des groupes cibles pour en apprécier la qualité ?*
- 5. Quelles preuves démontrent que l'analyse a pris en compte le genre et la vulnérabilité des groupes cibles ?*
- 6. Au terme du projet comment apprécier l'occurrence des hypothèses initialement posées ?*

Constats :

La mise en œuvre de l'action a été basée sur une stratégie visant une large implication des bénéficiaires de l'action. Ceci a permis d'engager les communautés dans un processus de planification participative centré sur les problèmes importants et sur les enjeux majeurs de leur terroir. Il s'agit d'une démarche nouvelle étant donné que la zone d'intervention accuse un manque de structures

d'appui en matière de développement. En effet, avant le démarrage de l'action menée par RAPS, l'appui et l'accompagnement de la population étaient presque inexistants et il n'y avait pas de PDL dans les neuf Cantons.

Dans le département de Loug Chari, il y avait eu des planifications dans le domaine des infrastructures mais leur élaboration avait été faite par les services techniques de l'Etat : agriculture, élevage, éducation, santé mais sans une réelle implication de la population, si ce n'est qu'à la phase finale où sa contribution était demandée pour établir les priorités à intégrer dans le PDL

La démarche a permis également d'accompagner les bénéficiaires dans l'identification des problèmes communs, dans la définition des priorités en matière de développement local intégré, dans l'identification des opportunités et enfin dans l'engagement à travers la mobilisation de ressources propres (apport propre) pour permettre la mise en œuvre des actions.

1. Le processus de mise en place des cadres de concertation : « Associations de Développement Cantonal (ACD) constitue un véritable cadre d'apprentissage de démocratie locale. Les représentants ont été choisis par l'ensemble de la population à travers une démarche à plusieurs étapes depuis les villages, les grappes de villages jusqu'au niveau cantonal. Les membres des ADC ont été choisis sur base de leur compétence, de leur intégrité et de leur engagement au service de la communauté.
2. Dans les PDL et par domaine, les actions ont été priorisées par la population à travers un processus d'argumentation et d'échange qui a fait qu'en fine les priorités ont été établies par consensus. A titre d'exemple, en matière de gestion des ressources naturelles, le canton de Massenya, a priorisé des projets de mise en défens et de reboisement, protection de l'environnement et l'exploitation des gommiers qui sont restés à l'état sauvage. Le canton de Mandjafa a mis la priorité sur les ressources halieutiques et le reboisement. Pour le canton de Batha-Laira, les priorités ont été accordées à la mise en défens et le reboisement accompagnés de la sensibilisation contre les feux de brousse, les coupe-abusives des arbres. La population a demandé la traduction en langue locale des textes disponibles sur l'environnement.
3. Le projet a permis d'impliquer les services techniques dans le processus d'élaboration des PDL du début à la fin et a régulièrement communiqué sur l'avancement du processus en informant le CDA. Aucun PDL révisé dans le Baguirmi, mais les planifications sur les infrastructures qui existaient dans le département du Loug Chari ont été prises en compte.

Principales conclusions :

La mise en œuvre du projet « Trésor » a amorcé et impulsé une dynamique de développement communautaire local à travers la mobilisation et la participation des communautés à un processus de planification participative des actions de développement de leur terroir.

Il a amorcé et induit un changement de mentalité des populations dans la Région du Chari-Baguirmi : les femmes se sont assises au côté des hommes pour parler librement du développement de leurs terroirs, ce qui était auparavant impossible. Les chefs se sont impliqués dans ce travail de planification en assistant à toutes les séances de sensibilisation et d'échange et ont compris que le développement est leur affaire. L'exercice de planification a permis l'identification des problèmes majeurs tout en proposant les solutions endogènes à chercher au sein des bénéficiaires mêmes et les financements / appuis à solliciter à l'extérieur.

Les besoins et aspirations des différents groupes de bénéficiaires ont été identifiés et les groupes porteurs des actions ont été identifiés.

L'exercice de planification participative est assez complexe pour ces populations qui le découvraient pour la première fois mais son apprentissage et son appropriation requièrent un temps suffisamment long qui va loin au-delà de la durée de ce projet.

Principales recommandations :

- Ce processus de planification locale demande beaucoup de temps et donc il est important qu'il soit accompagné à travers le renforcement des capacités des OGTV et des OGTC (ADC)
- Le processus de changement des mentalités est à poursuivre pour mettre fin à la marginalisation des femmes, des jeunes et autres groupes vulnérables (les personnes âgées, les sans terre etc.).
- Il faudrait continuer à renforcer d'avantage la capacité des CDA par les formations et leur doter de moyens de travail suffisants pour leur permettre de mieux fonctionner et accomplir dans les délais acceptables, le travail de validation des PDL qui leur incombe

b. Efficacité

Le critère d'efficacité rend compte du degré de réalisation des objectifs.

Ici, l'efficacité a été analysée en comparant les résultats atteints aux objectifs spécifiques recherchés. En d'autres termes, le critère d'efficacité renvoyait sur la mesure selon laquelle l'action/ projet a obtenu les résultats escomptés et son ou ses objectifs spécifiques ont été atteints.

Par ailleurs, l'analyse du critère d'**efficacité** a permis de savoir si les parties prenantes de l'action et en particulier les parties clés ont mis en œuvre les actions de la meilleure façon pour atteindre les résultats escomptés. Dans ce cas, il s'agissait de voir si les approches et la méthodologie de structuration des communautés utilisées pour mettre en place des cadres de concertation au niveau cantonal et villageois se sont faites de la manière la plus appropriée, dégager les difficultés rencontrées et les solutions qui ont été envisagées par les parties prenantes et en tenant compte des hypothèses et les risques de départ. La démarche d'élaboration des PDL a été également analysée pour voir son efficacité notamment au niveau de l'implication de toutes les communautés sans en exclure certaines typologies comme les femmes et autres groupes vulnérables etc....

Les données compilées et les réponses aux questions évaluatives ci-dessous, ont permis de faire les principaux constats, tirer les principales conclusions et formuler de principales recommandations :

Questions évaluatives

- 1. Dans quelle mesure les résultats prévus et obtenus ont-ils impliqué l'ensemble des parties prenantes à l'action ?*
- 2. Pour chaque résultat prévu et obtenu, à quel niveau les bénéficiaires prévus ont –ils participé à l'intervention ?*
- 3. Les résultats prévus ont-ils été obtenus durant l'intervention ?*
- 4. Quels sont les résultats inattendus ont –ils été obtenus ?*
- 5. Comment ont-ils affectés positivement ou négativement les bénéficiaires ?*
- 6. Quelle est la façon dont les résultats imprévus auraient pu être anticipés ?*
- 7. Comment apprécier la manière dont les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats a été fait ?*
- 8. (Hypothèses et risques de départ dans le cadre logique :**

« L'instabilité de la situation sécuritaire, politique et sociale des 09 cantons, mauvaise volonté de

collaboration de tous les acteurs impliqués, l'inaccessibilité des informations fiables, la catastrophe naturelle (inondation), panne du bac pour faire traverser le véhicule, les pesanteurs socioculturels, la méfiance de la population par rapport à son implication dans le projet, l'instabilité institutionnelle du partenaire, mauvais état des pirogues pour atteindre certains cantons situés derrière le fleuve et manque de personnel local qualifié »

9. Comment apprécier les approches et la méthodologie de structuration des communautés utilisées en mettant en place des cadres de concertation au niveau cantonal et villageois ?
10. L'approche d'élaboration des PDL a-t-elle associé toutes les typologies des parties prenantes y compris les femmes et les groupes vulnérables
11. Le projet a-t-il accompagné la validation des PDL élaborés par les instances habilitées que sont les CDA ?

Principaux constats

1. L'expérience acquise par RAPS en matière de structuration et d'élaboration des PDL à travers les actions antérieurement mises en œuvre a contribué et facilité l'adhésion des principales parties prenantes : les autorités administratives, autorités traditionnelles, autorités religieuses, populations à la base, des ONG, des services déconcentrés de l'Etat. Lors des ateliers, les autorités ont été toujours présentes et ont apporté les réponses nécessaires aux différentes questions posées. De cette manière, elles ont été les garants du processus dans la mesure où elles ont présidé les principaux ateliers qui ont été organisés : un atelier de lancement régional à Massenya le 17 avril 2013 (Le Gouverneur a présidé l'atelier), un atelier de lancement départemental à Bousso le 8 novembre 2013, où le Préfet était représenté par son Secrétaire Général qui a présidé l'atelier de lancement.

2. Le processus de structuration et de planification a connu une forte participation des bénéficiaires et une implication des cadres de concertation :

R1 : Les bénéficiaires ont participé à 100% dans les réunions de sensibilisation

R2 : 859 villages prévus, 1272 villages concernés, Grappes villages 54 prévus, 79 concernés à la réalisation

R3 : 4 PDL en cours de validations et 5 PDL en cours de finalisation bien que ce travail de validation, qui est pourtant capital, se heurte à la lenteur administrative surtout au niveau du CDA

R4 : L'équipe chargée du suivi de PADL GRN, celle de l'OCRINADES formation accompagné du Comité Régional d'Action (CRA) ont également pris part aux

R3 : Les 9 PDL validés par les CDA

Résultats inattendus obtenus :

Au niveau du résultat 2, le nombre de 859 villages a été dépassé car 1272 villages ont été finalement touchés

79 grappes de villages touchés au lieu de 59 grappes villages prévus

Ces écarts relatent s une identification insuffisante en amont de la formulation de l'action. En effet, un plus grand nombre de villages et de grappes de villages touchés, suppose des moyens humains et matériels qui n'ont pas été prévus dans le budget de l'action et cela risque de diminuer l'efficacité.

A ce niveau, l'expérience de RAPS a permis de parier à cette difficulté. Enfin, l'utilisation du guide harmonisé d'élaboration des PDL a requis plus de temps pour sa prise en main par l'équipe de pilotage du processus et en plus son utilisation a également entraîne un surcroît

d'activités qui n'avaient pas été prévues au départ.

3. Occurrence des Hypothèses et risques :

- La panne du bac et l'inondation en août septembre 2013 ont empêché la réalisation de certaines activités comme le suivi du le PADL GRN au mois d'août 2013 ;
 - L'indisponibilité et ou l'inaccessibilité de l'information qui est importante pour la planification. C'est le cas du Centre de santé de Mandjafa qui ne fonctionnait pas.
4. Les approches et la méthodologie de structuration des communautés utilisées en mettant en place des cadres de concertation au niveau cantonal et villageois sont adaptées étant donné qu'elles ont facilité une large implication des acteurs et bénéficiaires attendus.
5. L'approche d'élaboration des PDL a associé toutes les typologies des parties prenantes y compris les femmes et les groupes vulnérables, ce qui a permis une appropriation du processus et présage également une plus grande appropriation des PDL (après validation par le CDA) par les cadres de concertation.

Principales conclusions

- ✓ Grâce à la reproduction d'une démarche bien maîtrisée par RAPS et aux bonnes approches méthodologiques utilisées dans la structuration, dans la mise en place des cadres de concertation, et dans l'association de toutes les typologies des bénéficiaires et à l'adhésion des autorités, la population s'est appropriée le processus d'élaboration des PDL et s'y est totalement impliquée,
- ✓ Les résultats obtenus inattendus, notamment l'écart entre les effectifs des villages (413) et de grappes villages (20) touchés auraient pu être anticipé en recueillant de bonnes informations lors de l'élaboration du projet. Cette situation a joué sur le temps et sur les moyens utilisés,
- ✓ Certains risques n'ont pas été suffisamment anticipés alors qu'ils pouvaient réduire l'efficacité dans la mise en œuvre des actions,
- ✓ L'utilisation du guide harmonisé par RAPS est un gage de conformité des PDL vis-à-vis du CDA mais elle a engendré un surcroît d'activités et de coûts non prévus dans l'allocation des ressources de départ,
- ✓ L'efficacité dans la mise en œuvre du projet est globalement satisfaisante, étant donné que les 9 PDL sont validés.

Principales recommandations

- Dans les futurs projets à mettre en œuvre, il serait indispensable de collecter les données exactes pour éviter le sous/surdimensionnement de l'action,
- L'utilisation du guide harmonisé est désormais incontournable dans l'élaboration du PDL et un accent doit être mis sur une prise en main totale qui devrait s'accompagner du renforcement de capacité et de la flexibilité nécessaire lors de l'utilisation du guide
- Il faudrait continuer à renforcer d'avantage la capacité des CDA par les formations et leur doter de moyens de travail suffisants pour leur permettre de mieux fonctionner et accomplir dans les délais acceptables, le travail de validation des PDL qui leur incombe.

En vue de rendre compte du niveau de réalisation des activités menées, il a été analysé le degré de réalisation des activités prévues (achevée, en cours, abandonnée), le respect des délais prévus pour ces activités (à cet égard, les activités non prévues initialement mais réalisées ont été également prises en compte) ainsi que la qualité d'exécution des activités réalisées.

Le résultat de cette analyse est explicité dans les tableaux suivants- :

Tableau n°1 : Résultats Escomptés

Résultats attendus	Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Observations
R1 : Les autorités et les populations du département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya sont conscientisées sur la problématique de développement local intégré et participent activement.	3	3	100%	- Pour la visibilité et pour une large diffusion de la présence du projet dans la localité, 10 panneaux métalliques, produits et implantés sur les sites de l'exécution du projet, 800 dépliantes, 440 tee-shirts, 440 casquettes et 50 autocollants ont été produits et distribués dans la zone d'intervention du projet. - les ateliers d'information et de sensibilisation ont été organisés au niveau régional, départemental et cantonal avec les autorités administratives et traditionnelles. -Les populations de la zone d'exécution du projet ont été largement sensibilisées.
R2 : Des Organisations de gestion du terroir (OGT) sont mises en place au niveau des villages, des grappe-village et des cantons.	4	4	100%	79 grappes-villages sont mises en place dans les 9 cantons alors il avait été prévu 54 - 9 Associations de Développement du canton sont formées sur les 9 prévues. -1272 Associations villageoises sont mises sur pieds par rapport à 859 prévues.
R3 : Neuf plans de développement local intégrés sont élaborés, validés et diffusés.	9	9	100%	9 PDL ont été validés par le CDA et diffusés. .
R4 : Un système efficace et opérationnel de coordination et de gestion est mis en place	4	4	100 %	-Les sessions de formation ont été organisées au profit de personnel du projet. 15 Suivis de terrains réalisés Le premier audit est réalisé, le 2 ^{ème} est prévu au mois Décembre 2014.

Le taux actuel de réalisation des activités, permet de conclure que toute des activités prévues ont été réalisées, ce qui contribué à l'atteinte des résultats, et par l'atteinte de l'objectif spécifique du projet.

Le tableau suivant donne plus de détails sur le niveau d'atteinte des résultats.

Tableau n° 2 : Evaluation du niveau d'atteinte des résultats

	Objectifs et Résultats	IOV prévus du cadre logique	IOV réalisés et taux de réalisation	Justification des écarts et observations
OS	<p>Objectif spécifique</p> <p>Mettre en place des organisations de gestion du terroir et renforcer leurs capacités à définir et implémenter les plans de développement locaux intégrés dans le Département de Loug Chari et Sous-Préfecture de Massenya</p>	<p>Au moins 922 Organisations de Gestion du Terroir dynamiques et opérationnels mises sur pieds et fonctionnent dans le département de Loug Chari et la Sous-Préfecture de Massenya d'ici la fin du projet dont 859 dans les villages, 54 dans les grappes-villages et 9 dans les cantons.</p> <p>9 plans de développement local intégré défini, validés, diffusés aux instances locales de décisions et aux partenaires et exploités d'ici la fin du projet dans le</p>	<p>Dans les neuf cantons, on dénombre 1272 villages restructurés, 79 associations de grappes villages restructurées, 9 associations cantonales mises sur pied et 9 PDL élaborés. (les taux de réalisation sont respectivement 138% pour les OGTV, 146% pour les grappes-villages, 100% pour les cantons) 1360 OGT mises en place au lieu de 922 initialement prévues dans le projet.</p> <p>Les 9 plans de développement locaux des cantons Massenya, Dérédia, Mandjafa et Batha-laïri, Bousso, Ba-illi, Bogomoro, Gourgara, et Miltou ont été déjà validés au niveaux des CDA (Taux de réalisation =100%)</p>	<p>La collecte des données sur les villages n'a pas été bien faite au départ, ce qui a poussé RAPS-Mandoul à toucher plus de villages et de grappes-villages que prévus.</p>

		département de Loug Chari et la Sous-Préfecture de Masseye.		
	Résultats attendus			
R1	Les autorités et les populations du département de Loug Chari sont conscientisées sur les problématiques de développement local intégré et participent activement.	<p>I.1.1.Au moins 1000 dépliant, 500 t-shirts, 1 000 casquettes et 1 document de sensibilisation sur le développement local conçus et imprimés dès la première année du projet.</p> <p>I.1.2 95% des autorités du Département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya conscientisées sur la problématique du</p>	<p>10 panneaux métalliques sont produits et implantés dans chaque canton et au siège du projet à Bousso</p> <p>800 dépliant produits et distribués aux autorités et partenaires. (taux = 80%)</p> <p>440 tee-shirts produits et distribués aux autorités et partenaires (taux = 88%)</p> <p>440 casquettes produits et distribués aux autorités et partenaires (Taux= 88%)</p> <p>Le document de sensibilisation sur le développement local n'a pas été produit car le budget n'a pas été prévu pour cette activité.</p> <p>9 ateliers d'un jour chacun réalisés dans les cantons et ont permis de toucher 95% des autorités du Département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya</p>	<p>Dès le début de mise en œuvre de l'action la population de la zone du projet sont informées des sources de financement grâce à l'implantation des plaques dans les cantons avec indication des sources de financement.</p> <p>Après cadrage du budget, il est prévu la conception et l'impression de 1000 dépliant au lieu de 2000.</p> <p>Après cadrage du budget, il est prévu la conception et l'impression de 500 t-shirts au lieu de 1000.</p> <p>Après cadrage du budget, il est prévu la conception et l'impression de 500 casquettes au lieu de 1000.</p> <p>La production du document de sensibilisation sur le développement local n'a pas été budgétisée</p> <p>Toutes les autorités (administratives et traditionnelles) de la zone du projet ont</p>

		<p>développement local à travers 09 ateliers d'un jour chacun d'ici la fin du projet.</p> <p>I.1.3.Au moins 90% de la population de la zone du projet conscientisée sur la problématique du développement local d'ici la fin du projet.</p>	<p>90% de la population est touchée par le projet et conscientisée sur la problématique du développement local pendant la durée de mise en œuvre du projet.</p>	<p>participé à tous les ateliers réalisés, car la zone manque de structures d'appui en matière de développement et ce genre d'atelier représentait en soit un événement unique de ce genre.</p>
R2	<p>Des Organisations de gestion du terroir sont mises en place au niveau des villages, des grappe-village et des cantons.</p>	<p>I.2.1.922 organisations de gestion du terroir (OGT) opérationnels et dynamiques réunissant les acteurs représentatifs dont 859 des villages, 54 des grappes-villages et 09 des cantons du Département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya mises en place d'ici la fin du projet.</p> <p>I2.2.Au moins 54 membres des organisations de gestion du terroir grappes-villages et cantonales effectivement formés en matière d'organisation, de structuration, de diagnostic et</p>	<p>Mise en place de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1272 associations de développement villageois (ADV) ou OGT - 79 associations de développement de grappes villages (ADGV) 9 associations de développement cantonal (ADC) <p>144 animateurs et membres de l'ADC formés en organisation, en structuration, en diagnostic et en planification opérationnelle (Taux de réalisation = 266%)</p>	<p>Ces villages n'ont jamais assisté à des rencontres de développement sinon à des réunions politiques, degré élevé de collaboration malgré leur méfiance au début.</p> <p>Initialement dans le projet, il est prévu 6 membres de l'association par canton, mais d'après le nouveau guide harmonisé d'élaboration de PDL, il est prévu 12 membres. Aussi, il s'est ajouté aux membres d'associations de développement cantonal 36 animateurs locaux qui ont suivi la formation.</p>

		<p>planification opérationnelle d'ici la fin du projet</p> <p>I.2.3.Au moins 640 acteurs participent efficacement tous les trois mois aux réunions d'échange, de réflexion et de concertation de l'organisation de gestion du terroir cantonale dans les 09 cantons d'ici fin projet</p>	<p>640 acteurs participent efficacement tous les trois mois aux réunions d'échange, de réflexion et de concertation de l'organisation de gestion du terroir cantonale dans les 09 cantons d'ici fin projet. (Taux de réalisation =100%)</p>	
R3	<p>Neuf plans de développement local intégrés sont élaborés, validés et diffusés.</p>	<p>I.3.1.Au moins 90% des autorités et des représentants de la population du Département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya conscientisés, participent activement à la définition d'un plan de développement local intégré et durable durant le projet,</p> <p>I.3.2.1718 réunions de diagnostic villageois réalisés et analysés durant le projet,</p>	<p>80% des autorités et des représentants des populations des 9 cantons couverts par le projet ont contribué à la définition des plans de développement locaux des cantons Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa, Bousso, Ba-illi, Bousso, Bogomoro, Gourgara et Miltou.</p> <p>316 réunions à raison de 4 jours de diagnostic de grappes de villages et d'analyse des données de base réalisées dans les 9 cantons Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa, Bousso, Ba-illi, Bousso, Bogomoro, Gourgara et Miltou.</p> <p>316 ateliers de 4 jours réunissant les représentants des grappes villages ont permis de consolider et de valider les</p>	<p>.</p> <p>Le diagnostic s'est réalisé au niveau de grappes village compte tenu du nombre pléthorique des villages dans les cantons et du temps imparti par rapport à l'approche de saison de pluie. Pour permettre de toucher tous les villages, chaque village a désigné 4 délégués et leur responsable pour représenter le village à toutes les réunions de la grappe village.</p> <p>Des fiches de recensement des données de base ont été distribuées aux délégués villageois pour tenir la réunion et les remplir pendant la séance.</p> <p>Ces ateliers ont connu la participation des</p>

		<p>I.3.3.Au moins 54 ateliers de 2 jours de consolidation et de validation des résultats de diagnostics villageois et d'identification des actions prioritaires réunir les représentants des populations, des OGT grappes-villages organisés durant le projet.</p> <p>1.3.4. Au moins 09 atelier de 3 jours de restitution et de validation des diagnostics, de définition des thématiques et d'identification des actions prioritaires cantonale réunissant les membres des OGTC</p> <p>les autorités, les services déconcentrés et les représentants des populations réalisés durant le projet.</p> <p>I.3.5.Au moins 09</p>	<p>diagnostics participatifs et d'identifier les actions prioritaires des grappes réalisés dans les 9 cantons Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa, Bousso, Ba-illi, Bousso, Bogomoro, Gourgara et Miltou.</p> <p>9 ateliers de 3 jours réalisés dans les cantons, Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Madjamfa Bousso, Ba-illi, Bousso, Bogomoro, Gourgara et Miltou avec la participation des services déconcentrés de l'Etat , qui ont permis de restituer et de valider les diagnostics des grappes villages, de mettre en place les commissions thématiques.</p> <p>9 ateliers de 3 jours réalisés dans les cantons, Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Madjamfa Bousso, Ba-illi, Bousso, Bogomoro, Gourgara et Miltou. Ils ont permis de prioriser les actions des plans de développement locaux ensemble avec les représentant des populations et les services déconcentrés de l'Etat.</p>	<p>agents des services techniques de l'Etat.</p> <p>4 commissions mises en place avec des responsables :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Environnement et Gestion des Ressources Naturelles ; 2. Agriculture, Élevage/ Pêche et Economie ; 3. Santé et Affaires Sociales ; 4. Education et jeunesse et Culture. <p>Cette activité n'a pas suffisamment bénéficié des apports des départements techniques car lors du déroulement de cette activité, les chefs de service étaient nt tous à N'Ndjamena. Le travail s'est fait seulement avec les autres agents t moins compétents pour donner certaines informations.</p> <p>L'Activité a été réalisée en février et mars 2014 pour les 4 cantons de la sous-préfecture de Massenya.</p>
--	--	---	--	---

	<p>ateliers de 3 jours de validation et de priorisation des actions réunissant les OGTC, autorités, services déconcentrés de l'Etat et les représentants des populations réalisés d'ici la fin du projet.</p> <p>I.3.6.Au moins 09 ateliers d'un jour de validation Plans de développement locaux intégrés réunissant les membres du Comité Départemental d'Action (CDA), les chefs traditionnels et membres des OGTC durant le projet.</p> <p>I.3.7.Au moins 135 exemplaires des Plans de Développement Locaux (PDL) Validés diffusés aux instances locales de décisions et aux partenaires d'ici la fin du projet.</p>	<p>Les 09 ateliers d'un jour de validation de PDL réalisés par le CDA durant le projet ont eu lieu, d'abord pour les 4 cantons de la Sous-préfecture de Massenya, ensuite pour les 5 autres cantons du département de Loug-Chari. (taux de réalisation = 100%)</p> <p>Sur les 9 ateliers attendus, les 09 ont eu lieu dans la Sous-Préfecture de Massenya en février et mars 2014, et les 5 de Bousso, Ba-illi, Gourgara, Bogomoro et Miltou ont eu lieu en Octobre 2014. (Taux de réalisation=100%).</p> <p>Cent trente-cinq exemplaires des PDL des cantons de la Sous-Préfecture de Massenya et du Département de Loug Chari sont diffusés.</p>	
--	--	--	--

R4	<p>Un système efficace et opérationnel de coordination et de gestion est mis en place.</p>	<p>I.4.1. Un mécanisme efficace de coordination et de gestion est mis en place et est fonctionnel dès le début du projet.</p> <p>I.4.2. Au moins 5 jours de formation du personnel de l'équipe du projet dès le début du projet.</p> <p>I.4.3.1 mécanisme fonctionnel de planification, rapports, supervision et de suivi-évaluation du niveau d'accomplissement de l'action, conforme aux exigences de la Commission Européenne, est mis en place pendant toute la durée du projet.</p> <p>I.4.5.1 audit final du projet réalisé par un cabinet d'audit indépendant à la fin de la deuxième année.</p>	<p>Une équipe de coordination et de gestion composée de 2 coordinateurs (RAPS-Mandoul, APIDO), d'un chef de projet, d'une gestionnaire comptable et d'une secrétaire caissière a été mise en place et opérationnelle.</p> <p>Une formation de 5 jours a été réalisée au profit de l'équipe du projet, qui leur a permis de réaliser les activités suivant la stratégie et l'approche de mise en œuvre retenue.</p> <p>Les suivis/conseil quotidiens rapprochés faits par les animateurs de terrain du projet, et des missions de suivi de terrain effectuées régulièrement par le chef de projet et ponctuellement par les coordinateurs du RAPS-Mandoul et d'APIDO ont été réalisés.</p> <p>1 audit a été réalisé au titre de la 1^{ère} année et le 2^{ème} est prévu vers fin du mois de décembre 2014.</p>	<p>La coordination et la gestion efficace mises en place a entraîné la qualité de réalisation des activités de terrain.</p> <p>La formation a été animée par le coordinateur de l'ONG partenaire (APIDO).</p> <p>Ces suivis/conseil et missions de suivi ont permis d'apporter des corrections/recadrages à certaines activités, de sensibiliser les bénéficiaires et d'enregistrer les résultats dans les 9 cantons.</p> <p>Dans le document du projet annexé au contrat, il est prévu un seul audit mais les conditions particuliers du contrat en prévu deux, ce qui est réalisé.</p>

c. Efficience

Le critère d'effici

ence rend compte de la capacité à transformer les moyens déployés dans le cadre du projet pour l'atteinte des résultats.

Ici, l'effici

ence a été analysée en s'appuyant sur une analyse des ressources utilisées au regard des résultats atteints.

En d'autres termes, le critère d'effici

ence renvoyait sur la gestion et le bon rapport coût – efficacité de l'action. Il a permis de mesurer le lien entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats escomptés.

1. Pour analyser le critère d'efficience du projet, la question évaluative clé suivante a été appliquée à toutes les activités réalisées et conformément au cadre logique de l'action et au niveau des quatre résultats. Il s'agissait de déterminer : « *De quelle manière les moyens mis en jeu ont permis de réaliser les activités prévues et partant d'atteindre les résultats prévus ou obtenus ? comment les moyens mis en jeu ont été utilisés ? Les choix et affectation de ces moyes étaient-ils plus judicieux ? Aurait-il été possible d'obtenir les mêmes résultats à moindres coûts* » ?

Cette analyse a permis d'apprécier l'effici

ence en dégagant les principaux constats, principales conclusions et principales recommandations :

3.3.2. Principaux constats

1. Dans l'ensemble des actions réalisées, l'expérience de RAPS en matière de gestion des subventions a permis de mener les actions avec une grande efficience et ce malgré un contexte spécifique d'une zone n'ayant pas connu d'appui en matière de développement. L'application des procédures de gestion a permis de maîtriser l'allocation des fonds aux activités en respectant le budget de l'action et avoir une grande réactivité aux actions et effets inattendus.

A titre d'exemple, pour informer et sensibiliser les populations en vue de leur participation au développement local intégré (R1A3) :

Les moyens prévus pour sensibiliser 859 villages ont été utilisés pour sensibiliser 1272 villages ; les moyens ont été utilisés dans la zone du projet pour les activités en respectant les procédures du bailleur de fonds : ce choix était judicieux car il était impossible d'utiliser les moyens autrement, étant donné qu'on a touché plus de villages que ceux qui étaient prévus »

De même, pour mettre en place des organisations de gestion du terroir villageois, grappes-villageois et cantonales (R2A2) :

Comme les résultats obtenus ont dépassé ceux qui étaient prévus, cela a occasionné des dépenses supplémentaires et les moyens mis en jeu ont été utilisés selon les normes et les procédures.

Egalement, pour renforcer les capacités des organisations de gestion du terroir en matière de structuration d'organisation, de gestion, de diagnostic et de planification opérationnelle à travers des sessions de formation (R2A3) :

« *Le projet avait prévu de former 54 membres des OGDC en matière de structuration, d'organisation, de gestion, de diagnostic et de planification opérationnelle. Sur le terrain 134 personnes ont été formées ; Le choix était judicieux ; On a obtenu les résultats à moindre coût* »

2. Les dispositions prévues pour la coordination du projet par une affectation partielle du

coordonnateur de RAPS-Mandoul, qui est basée à Koumra (soit environ 400 km) de la zone d'intervention du projet n'a pas permis une grande efficacité de gestion des moyens de déplacement, ni assuré tout l'appui attendu de la coordination pour une intervention axée sur la structuration qui demande un renforcement permanent des capacités de l'équipe de projet.

En effet, pour coordonner et administrer de façon efficace le projet (R4A1) :

concernant les moyens de déplacement dans la zone du projet, des motos ont été prévues. Comme le projet ne dispose pas de véhicule, les déplacements du coordonnateur n'ont pas été faciles pour le suivi régulier des actions. Chaque animateur s'occupe en permanence d'un canton et se déplace facilement avec la moto qui lui est affectée et ceci permet d'atteindre les bénéficiaires. Ceci n'est pas le cas pour la coordination qui devrait louer un véhicule pour les déplacements dans la zone d'intervention. Il y avait moyen de réaliser les activités à moindre coût si le projet avait eu un véhicule propre pour faciliter le suivi et les autres déplacements inhérents à l'action »

3. L'équipe du projet est suffisamment formée. Les sessions de formation pour les ADC concernent aussi les animateurs locaux et l'équipe de projet en bénéficie.

Il y a eu également les formations organisées par le PADL-GRN. L'équipe du projet en a bénéficié aussi et les moyens engagés ont permis un bon encadrement de l'équipe du projet. L'utilisation des moyens pour le renforcement des capacités du personnel d'encadrement de l'action a été d'une grande efficacité compte tenu des compétences requises de la part de l'équipe de projet pour pouvoir mener le travail correctement et vu également les besoins spécifiques d'appui et d'accompagnement de la zone d'intervention du projet.

3.3.3. Principales conclusions

Pour l'ensemble des activités réalisées, les moyens mis en jeu ont été utilisés dans le respect du budget de l'action et en faisant des choix judicieux.

Pour l'organisation des ateliers d'information et de sensibilisation des autorités pour leur participation au développement local intégré (R1A2) Il a été mobilisé plus de moyens que prévus, pour pouvoir s'adapter aux réalités du terrain. Ceci a été possible grâce à la mobilisation des moyens de déplacement propre au RAPS-Mandoul. Pour la réalisation de certaines activités, une plus grande rationalisation de l'utilisation des moyens alloués s'est avérée nécessaire :

Ainsi, les moyens prévus pour sensibiliser 859 villages ont été utilisés pour sensibiliser 1272 villages.

Pour organiser des ateliers de restitution, de consolidation et de validation du diagnostic et d'identification des actions prioritaires au niveau des grappes-villages (R3A2), il y a eu la consommation du temps et des dépenses supplémentaires, étant donné que l'activités qui concernaient 54 grappes villages ont finalement portaient sur 79, soit un taux de réalisation de 146%.

Pour renforcer les capacités des organisations de gestion du terroir en matière de structuration ,d'organisation, de gestion, de diagnostic et de planification opérationnelle à travers des sessions de formation (R2A3), les moyens prévus par le projet pour former 54 membres des OGCD, ont été utilisés pour former 134 personnes, soit le taux de réalisation de 248% en utilisant les mêmes moyens initialement prévus par du projet.

3.3.4. Principales recommandations

- ✓ En cas de projets similaires, il conviendrait de bien faire l'identification préalable des bénéficiaires pour bien planifier les dépenses et faciliter la qualité de réalisation des activités prévues,
- ✓ La coordination du projet devrait augmenter la présence sur terrain pour renforcer l'équipe du projet, ce qui n'est pas facile quand la coordination de RAPS-Mandoul est très éloignée de la zone réelle du projet et il a été pris en compte dans seulement à 33% de temps soit 7 mois pour les deux années (décision de cadrage de projet)
- ✓ L'utilisation du guide harmonisé suppose que les moyens nécessaires et suffisants soient mobilisés pour la bonne exécution de l'ensemble des étapes et des tâches consignées dans le guide d'élaboration du PDL.

d. Durabilité/Viabilité

Le critère de durabilité/viabilité renseigne sur la probabilité que le projet perdure dans le temps. En d'autres termes, ce critère renvoie sur la possibilité de poursuite des résultats obtenus une fois le projet terminé. Il permet de déterminer si les résultats positifs du projet et le flux des avantages sont susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des autres interventions externes.

La capacité des organisations de gestion du terroir et le niveau de renforcement de leurs capacités pour pouvoir définir et élaborer les plans de développement locaux intégrés dans les 09 cantons du Département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya de Baguirmi ont été appréciés.

Ce critère a été analysé en s'appuyant sur une série des questions évaluatives posées.

Celles –ci ont permis de dégager ensuite les principaux constats, les principales conclusions et les principales recommandations :

3.4.1. Questions évaluatives

- 1. Les organisations de gestion du terroir (ADC) sont-elles bien opérationnelles dans les 09 cantons du Département de Loug Chari et dans la Sous-Préfecture de Massenya de Baguirmi ?*
- 2. Leurs capacités opérationnelles et organisationnelles à définir et élaborer les plans de développement locaux intégrés dans les 09 cantons du Département de Loug Chari de la Sous-Préfecture de Massenya de Baguirmi sont-elles été renforcées ?*
- 3. Les ADC formées dans les 09 cantons du Département de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya de Baguirmi sont-elles suffisamment organisées et capables de porter le PDL une fois validée ?*
- 4. Les conditions de pérennisation de l'action ont-elles été anticipées ?*
- 5. L'intérêt et les avantages comparatifs issus du projet pour les différentes typologies des bénéficiaires sont-ils sauvegardés ?*

3.4.2. Principaux constats

- 1.** Toutes les ADC sont bien opérationnelles et organisent régulièrement les réunions au niveau des neuf cantons ;
- 2.** Plusieurs séances de formation ont été organisées sur la planification locale et les capacités de ces structures ont été renforcées de manière à élaborer leurs PDL intégré.
- 3.** Bien que le concept de PDL soit encore nouveau dans la zone du projet, la manière dont la population s'est appropriée de l'action, l'intérêt manifesté par les autorités locales et le niveau d'engagement des ADC présagent leur capacité et intérêt à porter le PDL une fois validé.
- 4.** La population locale dans les cantons s'est appropriée de ce processus de planification locale. Cela est visible à travers le niveau de participation dans les concertations, les interventions dans les ateliers organisés, les propositions soumises, la participation active au diagnostic, les longs trajets parcourus pour venir participer aux ateliers concertation organisés.
- 5.** Qu'ils s'agissent des éleveurs, agriculteurs, maraîchers, les groupements et association de femmes et des jeunes, les intérêts de toutes ces typologies des bénéficiaires ont été suffisamment bien pris en compte dans le PDL.

3.4.3. Principales conclusions

- Par suite des séances de formation sur la planification locale, les capacités des ADC ont été renforcées de manière à élaborer leurs PDL intégré. Elles sont opérationnelles et organisent des rencontres de travail sans nécessairement dépendre de l'appui de RAPS.

La structuration et la planification locale sont des processus qui requièrent un temps suffisamment long pour une appropriation effective par les communautés locales et les autres acteurs du développement.

3.4.4. Principales recommandations

- Les ADC étant des organisations jeunes, qui sont appelées à jouer un rôle fondamental dans la mise en œuvre et la révision des PDL. Il s'avère important qu'elles bénéficient d'autres formations thématiques pour qu'elles soient en mesure d'assurer pleinement leur rôle.

- Les ADC en tant que porteurs du PDL ont besoin d'un accompagnement pour développer et acquérir des capacités de communication, négociation, de maîtrise d'œuvre pour la mise en œuvre et l'exécution des actions du PDL

- L'implication des autorités et l'appropriation du projet par les populations doivent s'entretenir par des rencontres programmées et fréquentes pour pouvoir maintenir le cap.

e. Impact

Pour analyser l'impact du projet « Trésor », l'attention a été donnée aux effets généraux et globaux du projet en se demandant dans quelle mesure celui-ci a contribué à l'atteinte des indicateurs de l'objectif global du projet.

Comme déjà souligné, la structuration et la planification locale relèvent du long processus et dont les effets ne pourront s'apprécier qu'à moyen et long terme. Malgré cette considération, le projet trésor a engendré des impacts certains en termes de conscientisation, de mobilisation, d'équité et de dialogue consensuel autour des problèmes et enjeux de développement local en impliquant toutes les couches de la population.

De cette manière, le projet a induit un changement social, de mentalité et a permis une mobilisation de tous les acteurs et des bénéficiaires au niveau des neuf cantons couverts par l'action.

2.5.1. L'impact sur les bénéficiaires directs

Cet impact est évalué au niveau des bénéficiaires directs de l'action à savoir les organisations de gestion du terroir villageois, cantonal, les autorités traditionnelles, les services techniques, les femmes etc...

Tableau n°3 : Impact attendu et observé sur les bénéficiaires directs

Bénéficiaires directs/Groupes cibles	Impact attendu	Impact observé
Les structures et cadres de concertation de base : OGTV/OGTC	Les organisations à base communautaire participent à l'élaboration des PDL et s'en approprient pour l'amélioration des conditions de vie des populations de leurs localités	Auparavant, il y avait des organisations de base formées mais leurs promoteurs ne savaient pas ce qu'il fallait faire de ces organisations de base. Avec le projet, suite à la sensibilisation, aux actions de formations et de renforcement des capacités, ces structures ont compris leur mandat et ont pris l'engagement de travail dans l'intérêt de la communauté locale en matière de planification locale (élaboration du PDL)
Les femmes et les jeunes	Les femmes et les jeunes du département de Loug Chari et de la sous-préfecture de Massenya participent à l'élaboration des PDL et s'en approprient pour l'amélioration des conditions de vie des populations de leurs localités	Avant, les femmes ne pouvaient pas s'asseoir avec les hommes pour échanger et décider. Avec la mise en œuvre du projet, elles ont été associées dans le processus, même si à ce stade leur participation reste faible. Néanmoins, il s'agit d'un pas important. Les hommes ont compris l'importance d'impliquer les femmes dans les actions de développement de la communauté locale.
Les autorités administratives, traditionnelles et religieuses	Les autorités administratives, traditionnelles et religieuses participent à l'élaboration des PDL et s'en approprient pour l'amélioration des conditions de vie des populations de leurs localités	Suite à des contacts permanents et des sensibilisations, sont arrivés à conscientiser les autorités sur le développement. Elles sont maintenant conscientes qu'elles doivent chercher le bien-être de la population
Les services déconcentrés	Les services déconcentrés sont impliqués dans l'élaboration des PDL et s'en approprient pour l'amélioration des conditions de vie des populations de leurs localités	Les services techniques sont impliqués et participent au processus. Leur participation a permis un apprentissage des approches participatives qui a permis également de valoriser leur contribution et donner une plus grande visibilité de leur secteur dans le PDL élaboré

S'agissant de l'impact du projet sur les bénéficiaires indirects, les effets généraux constatés sont décrits dans le tableau suivant

Tableau n°4 : impact sur la population locale

Bénéficiaires finaux	Impact attendu	Impact constaté
1. Les populations des cantons de Bousso, Miltou, Ba-Illi, Bogomoro, Gourgara, Massenya, Batha-Laïri,	1.1. Le processus de développement local et la bonne gouvernance est en marche dans les neuf (9) cantons	La bonne gouvernance est l'un des sujets qui alimente le débat dans les ateliers. Les populations des 9 cantons du

Dérédia, Mandjafa, département du Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya	<p>1.2. Les bases d'amélioration des conditions de vies des populations rurales par le renforcement et l'accompagnement de la structuration des acteurs pour un développement local intégré dans le la Région du Chari Baguirmi, et dans la sous-Préfecture de Massenya sont définies.</p> <p>1.3. La mise en place des organisations de gestion du terroir et le renforcement de leurs capacités à définir et implémenter les plans de développement locaux intégrés dans les neuf (9) cantons sont effectifs</p>	<p>département de Loug Chari et de la sous-préfecture de Massenya sont conscientes de leurs conditions de vie et de leur statut de pauvreté. Ces populations posent le diagnostic participatif impliquant tous les acteurs, cherchent des causes réelles et proposent des pistes de solutions, qu'elles cherchent elles-mêmes à mettre en œuvre pour l'amélioration de ces conditions de vie.</p> <p>Les OGT sont effectifs et les membres élus de manière transparente ou désignés par consensus. Il y a des séances qui ont renforcé leurs capacités de manière à définir et implémenter les PDL dans les cantons. Le renforcement des capacités touche aussi les organisations de base se trouvant dans les cantons.</p>
---	--	---

Principales conclusions

- La bonne gouvernance est l'un des sujets qui alimentent les débats dans les neuf (9) cantons lancés dans le processus d'élaboration des PDL.
- Les populations sont mobilisées pour une plus grande participation aux initiatives locales à réaliser et sont prêtes à mobiliser les contributions locales pour la mise en œuvre des PDL.

Principales recommandations

- Maintenir la dynamique participative des cadres de concertation et des populations pour la mise en œuvre des PDL
- Impliquer d'avantage les populations dans les débats concernant la bonne gouvernance

f. Effets plus généraux

Etant donné que le critère de l'impact renvoie aux effets plus généraux du projet, et porte sur les relations entre l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet, son analyse a été faite en apportant des réponses aux questions évaluatives, en tirant les principales conclusions et en formulant de principales recommandations.

2.5.2.1 Questions évaluatives

1. Dans quelle mesure l'objectif global du projet « Contribuer à l'amélioration des conditions de vies des populations rurales par le renforcement et l'accompagnement de la structuration des acteurs pour un développement local intégré et durable dans la région du Chari Baguirmi, Tchad » a-t-il été atteint ?
2. Dans quelle mesure les effets du projet ont-ils été facilités ou freinés par des facteurs externes ?
3. Ont-ils eu des retombées involontaires ou inattendues pour affecter l'impact global du projet ?
4. Quelle est la façon dont ils ont affecté l'impact global ?
5. Y a-t-il eu des répercussions de la gestion du projet/programme, des modalités de coordination, de la participation des parties prenantes concernées sur l'influence positive ou négative des effets du projet ?
6. Les effets du projet ont-ils apporté un plus en ce qui concerne les questions transversales (égalité des genres, environnement, bonne gouvernance, prévention des conflits, etc.)

2.5.2.2 Principales conclusions

Grâce au projet :

- 1272 villages ont été restructurés, 79 associations de grappes villages restructurées, 9 associations cantonales mises sur pied et 9 PDL élaborés ;
- Les hommes ont pris conscience du fait que les femmes sont également des cibles dont les besoins sont à prendre en considération
- Les populations ont pris conscience de la nécessité de protection de l'environnement.

2.5.2.3 Principales recommandations

Pour pérenniser ces acquis :

- Il faudrait mobiliser les moyens pour mettre en œuvre les PDL élaborés en mobilisant les contributions locales, l'appui des partenaires financiers et les pouvoirs publics,
- il est nécessaire d'associer les femmes dans l'exécution des PDL

g. Visibilité

En ce qui concerne la visibilité, les réponses aux questions évaluatives, les principaux constats, les principales conclusions et les principales recommandations ci-dessous ont permis d'apprécier les résultats et l'impact de ces actions sur les bénéficiaires :

2.6.1 Questions évaluatives

1. Comment les actions de visibilité planifiées sont-elles été exécutées ?

1.1. Organisation des ateliers de lancement dans le chef-lieu de la Région du Chari Baguirmi et dans chaque Sous-Préfecture et canton ?

1.2. Installation des panneaux de visibilité comprenant le logo de la Commission Européenne dans différents sites du projet :

2. Quelles sont les publications réalisées par rapport à celles initialement prévues ?

2.1. Guide d'animation sur le Développement local

2.2. Production des dépliants

2.3. la production des t-shirts

2.4. *Production des casquettes*

2.5. *la mention « projet cofinancé par la Commission Européenne ». sur les documents produits*

3. *Comment les activités de communication sont-elles été menées ?*

4. *Les émissions radiophoniques et télévisées prévues dans le cadre de l'action sont-elles été réalisées et pour quelle finalité ?*

5. *Quel est l'impact des actions de visibilité menées sur la réussite et la durabilité du projet ?*

1.5.1. 2.6.2 Principaux constats

1.1. Banderole avec mention « lancement officiel du projet Trésor »

1.2. Dans les 9 cantons et devant le bureau du projet à Bouso, il y a des panneaux de visibilité

2.1. Le Guide d'animation sur le Développement local n'est pas élaboré étant donné que d'une part, l'activité n'a pas été budgétisée et d'autre part, le PADL-GRN a élaboré et vulgarisé le Guide harmonisé d'élaboration des PDL

2.2. 800 dépliant produits

2.3. 440 tee-shirts produits

2.4. 440 des casquettes produites

2.5. la mention « projet cofinancé par la Commission Européenne ». sur les documents produits constatée ; Mention du numéro de contrat constaté

2.6. Production de 50 autocollant à mettre sur le matériel du projet constatée

3. Les activités de communication sont menées à travers des séances de sensibilisation orales des populations réunies, y compris l'utilisation des dépliant, tee-shirt et casquettes

4. Dans la zone su projet, il n'y a pas de radio communautaire. L'action n'a pas été réalisée

5. Par suite d'une communication quotidienne établie, il est difficile que les populations bénéficiaires qui ont porté par exemple les casquettes et les tee-shirts oublient rapidement le projet

1.5.2. 2.6.3 Principales conclusions

La visibilité du projet a été assurée par l'implantation des panneaux dans les neuf (9) cantons concernés par le projet, l'utilisation des dépliant, des t-shirts, des casquettes, des autocollants et la mention sur les documents « projet cofinancé par la commission européenne ».

Les émissions radiophoniques et télévisées prévues dans le cadre de l'action et l'élaboration du guide d'animation sur le Développement local n'ont pas été réalisées.

1.5.3. 2.6.4 Principales recommandations

Dans les prochains projets similaires, il faudrait suffisamment prendre en compte des renseignements nécessaires sur l'existant dans la zone du projet pour éviter d'envisager des activités qui ne peuvent pas être exécutées.

III. PRISE EN COMPTE DES THEMES TRANSVERSAUX

Les thèmes transversaux considérés ici, sont l'environnement, la prise en compte du genre, l'implication des groupes vulnérables ou marginalisés comme les femmes et les jeunes. L'environnement a été pris en compte comme thème principal mais aussi transversal dans l'élaboration du PDL. Pour la prise en compte du genre, une attention particulière a été accordée à cet aspect durant la phase de structuration et d'élaboration des PDL.

IV. ANALYSE STRATEGIQUES DES PARTIES PRENANTES DU PROJET

Cette analyse qui a été réalisée à l'aide de principaux outils en l'occurrence le **Brainstorming**, la **méthode des champs de forces**, focus **groupes**, **entretiens individuels** ont permis de dégager les forces et faiblesses internes des acteurs du projet d'une part et proposer des orientations stratégiques qui seront mises en œuvre dans des projets similaires d'un côté et entreprendre des actions durables pour les performances de RAPS, ses animateurs et ses partenaires de l'autre côté.

Par ailleurs, il a été question de procéder à l'analyse stratégique SWOT des structures mises en place telles qu'OGT, OGTV, OGTGV, OGTC et CCD ou ADC. Cette analyse a permis de dégager des propositions stratégiques et de principales recommandations pour l'avenir et l'efficacité desdites structures.

D'une façon générale, toutes ces organisations sont très jeunes et compte beaucoup de personnes analphabètes dans les organes de direction. De son côté, l'analyse stratégique des ADC a permis de formuler les propositions ou orientations stratégiques contenues dans le tableau ci-après pour poursuivre le renforcement de ces jeunes structures que sont les ACD (Associations de Développement Cantonales) :

Tableau n°5. Analyse FFOM des ADC mises en place

Diagnostic externe	Diagnostic interne	
	Forces	Faiblesses
	<p>Etre Reconnue officiellement (Fo1), composition complète du bureau (Fo2), les membres sont choisis stratégiquement (villages, grappes villages) (Fo3), présence des femmes dans les bureaux, (Fo4) L'effectif important de la population valide dans les cantons, (Fo5) Rôle d'interlocuteur crédible entre les populations et les partenaires</p>	<p>OSC jeune (Fa1), manque d'expérience (Fa2), analphabétisme de certains membres de bureau, (Fa3) Manque de moyens de fonctionnement, (Fa4) Manque de siège (Fa5), Non maîtrise de la vie associative (Fa6)</p>
Opportunités (O1)Possibilités d'exploitation des	Mise en place des organisations faitières des	Mise sur pied des programmes départementaux d'alphabétisation

ressources naturelles, (O2) Disponibilité de partenaires potentiels pour l'appui des ADC, (O3) Possibilité de négocier un appui durable à l'Etat et aux autres partenaires (O4) Processus de création des ADC avalisé par l'Etat et d'autres partenaires financiers crédibles	ADC par Région (O3+Fo1+Fo2+Fo5) Mise sur pied d'un programme national d'appui aux ADC (O2, O3+O4+Fo1+Fo3+Fo5)	des membres des ADC (O3+O4+Fa3)
Menaces Manque de volonté (M1), manque d'initiatives (M2), Manque de moyens de fonctionnement (M3), Non maîtrise du processus de recherche de financement,(M4) Méconnaissance de la vie associative(M5), manque d'opportunités d'alphabétisation(M6)	ORIENTATIONS <i>Création d'un fonds d'appui des ADC pour l'exécution et la révision des PDL (F5+M3)</i>	STRATEGIQUES <i>Mise en place d'un programme de renforcement des capacités organisationnelles et opérationnel des ADC (M2+M3+M4+Fa2+Fa3+Fa4)</i>

V. APPRECIATION GENERALE

De façon globale, la mise en œuvre projet « Trésor » *Renforcement des initiatives locales de Développement Durable Dans le Région du Chari-Baguirmi* a permis l'atteinte des objectifs fixés et malgré un contexte institutionnel et géographique (accessibilité, manque d'infrastructures) difficiles.

La mise en œuvre du projet a rencontré quelques difficultés qui ont été bien gérées et maîtrisées par la coordination du projet, notamment :

- La mobilisation de la population, des autorités traditionnelles et religieuses et auparavant pas ou peu sensibilisée sur les questions de développement et les amener à s'engager dans l'élaboration d'un PDL
- L'implication et l'adhésion des services techniques décentralisés qui se sentaient pas concernés par ce processus,
- La période d'inactivité estimée à trois mois à cause de l'impraticabilité des pistes entraînant et l'inaccessibilité de certaines zones,
- L'impérativité de conformer la démarche d'élaboration des PDL au guide harmonisé adopté à l'échelle nationale ;
- La lenteur administrative pour la validation des PDL par le CDA.

ANNEXES

Annexe I : Termes de référence de l'évaluation ;

Annexe II : Carte de la zone géographique couverte par le projet ;

Annexe III : Chronogramme de la mission ;

Annexe IV : Liste des personnes/organisations rencontrées et consultées ;

Annexe V : Ouvrages et documentation consultés.

Annexe I : Termes de référence de l'évaluation

RESEAU D'ACTION, DE PARTAGE ET DE SOLIDARITE DU MANDOUL

Région du Mandoul, Département du Mandoul Oriental, Ville de Koumra, Quartier Représentant 1,

BP : 04 Koumra – Tchad

E-mail : raps_koumra@yahoo.fr

**TERMES DE REFERENCE POUR L'EVALUATION FINALE DU PROJET
DE "RENFORCEMENT DES INITIATIVES LOCALES DE DEVELOPPEMENT DURABLE
DANS LA REGION DU CHARI BAGUIRMI (TRESOR)**

Novembre 2014

I. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles (PADL-GRN) est financé sur le 10^{ème} FED à hauteur de 32 millions d'euros et vise spécifiquement le renforcement des dynamiques participatives de développement local et de gestion des ressources naturelles en se basant sur trois grands axes d'intervention :

3. Le renforcement des capacités institutionnelles centrales et territoriales ;
4. La planification participative et la gestion concertée des terroirs ;
5. L'appui à la mise en œuvre de réalisations sociales et économiques.

Le troisième axe vise l'accompagnement des décisions issues du processus de planification participative au niveau local avec un accent mis sur l'appui à la mise en œuvre des actions prioritaires inscrites dans les PDL.

C'est dans ce cadre qu'un appel à proposition EuropeAid/132/-032/M/ACT/TD a été lancé par le PADL GRN en janvier 2012 en vue d'accompagner les populations rurales pour leur structuration et l'élaboration ou la révision de leurs Plans de Développement Local (PDL) et leur validation par les instances de décision et d'approbation. Les priorités retenues étaient de renforcer les capacités des acteurs locaux en matière d'organisation, de structuration, de concertation, de diagnostic et de planification simplifiée en se basant sur l'existant. Les principaux résultats attendus étant :

- i) structurer les communautés en Organisation de Gestion de Terroir en adoptant des bonnes pratiques de gouvernance locale ;
- ii) élaborer des plans de développement local intégrant les actions prioritaires en matière de gestion des ressources naturelles ;
- iii) réviser les PDL dont la période de validité est dépassée ou ceux qui n'ont pas pris en compte les besoins réels des populations concernées ;
- iv) faire valider les PDL élaborés ou révisés par les instances habilitées que sont les CDA.

Le Réseau d'Action pour le Partage et la solidarité (RAPS) a soumis une proposition et obtenu une subvention dans le cadre de cet appel à propositions. Cet appui accordé par l'Union Européenne à travers le Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles a permis de mettre en œuvre l'action intitulée : « Trésor » Renforcement des initiatives Locales de Développement Durable dans la Région du Chari Baguirmi

La mise en œuvre de cette action a démarré le 18 décembre 2012 et prendra fin le 17/12/2014. Dans la description, et dans le budget de l'action, il est prévu de réaliser une évaluation finale qui fait l'objet des présents Termes de Référence.

II. PRESENTATION DU RESEAU D'ACTION POUR LE PARTAGE ET LA SOLIDARITE (RAPS)

- **Mission et objectifs du Réseau d'Action pour le Partage et la Solidarité**

Le réseau d'action pour le partage et la solidarité (RAPS) reconnu officiellement en 2000, a été créé par des pasteurs et serviteurs de Dieu, préoccupés par la misère dans laquelle vivent les membres de leurs églises. En effet, les promoteurs de ce réseau sont conscients du fait qu'à en plus du développement spirituel des individus, il faudrait promouvoir un développement socio-économique,

lequel est également nécessaire pour sortir l'homme de la pauvreté et œuvrer de la sorte à son épanouissement total. Ainsi, ces serviteurs de Dieu et des groupements de base se sont constitués en réseau pour permettre une meilleure diffusion des connaissances par des échanges de compétence et des formations.

Actuellement, le réseau touche dans la zone de Koumra une population totale de 2 280 (hommes et femmes) âgée de 15 à 75 ans.

Cette population cible est constituée en premier lieu des membres du RAPS, soit 90 groupements et 30 membres individuels, totalisant environ 2 280 personnes et leurs familles respectives dont la moitié sont des femmes. Ainsi, on estime que globalement 20 000 personnes sont touchées par les activités du réseau RAPS.

- **Les objectifs du RAPS :**

L'objectif général du RAPS est de promouvoir les capacités de développement endogènes et équilibrées en tenant compte du genre des populations du Mandoul et du Moyen Chari et dans un climat d'entente entre les communautés pour permettre d'améliorer de manière durable et saine la production agropastorale et les conditions de vie.

Les objectifs spécifiques sont :

1. Améliorer les pratiques d'élevage et la productivité des petits élevages (volaille, ovin, caprin, porcin) des membres du RAPS dans les régions du Moyen Chari et du Mandoul en particulier pour les groupements féminins, les groupes de jeunes et les personnes vivant avec le VIH, de manière à en faire de véritables activités génératrices de revenu et améliorer de la sorte la qualité de l'alimentation familiale.
2. Améliorer l'accès à des semences de qualité pour les agriculteurs et agricultrices du Moyen Chari et du Mandoul ainsi que leurs pratiques culturales pour augmenter les rendements et asseoir la sécurité alimentaire.
3. Appuyer le secteur maraîcher dans la région du moyen Chari et du Mandoul pour qu'il puisse contribuer aux revenus et améliorer la nutrition familiale des membres du RAPS.
4. Améliorer la qualité et la quantité des produits transformés par les membres du cercle des transformateurs pour assurer un revenu régulier aux femmes et aux membres du cercle des transformateurs, améliorer la nutrition familiale et éviter le gaspillage des produits frais en saison d'abondance.
5. Renforcer la participation des partenaires à la base (hommes, femmes et jeunes des différentes confessions religieuses et leurs organisations) du Moyen Chari et du Mandoul pour mieux saisir les opportunités liées à l'exploitation du pétrole et faire face à ses effets négatifs.
6. Freiner la progression de la pandémie du VIH/SIDA et atténuer les impacts socio - économiques négatifs de la pandémie dans les villages des membres du RAPS-Mandoul et les églises des pasteurs membres du réseau.
7. Diminuer les impacts négatifs du conflit agriculteurs éleveurs (ravage des champs cultivés, déforestation, morts d'animaux et d'hommes) et arriver à une gestion concertée du terroir et des ressources en matérialisant des couloirs de transhumance au niveau cantonal dans les départements du Mandoul et du Moyen Chari et en mettant en place des comités de gestion concertée des ressources naturelles et des conflits dans les villages des membres du RAPS-Mandoul.

III. DESCRIPTION DU PROJET "TRESOR"

Le projet " Renforcement des initiatives Locales de Développement Durable dans la Région du Chari Baguirmi (TRESOR) est mis en œuvre par le Réseau d'Action de partage et de Solidarité du Mandoul (RAPS) en partenariat avec l'Association pour la Promotion de l'Information Documentaire (APIDO). La durée de l'action est de 24 mois et la Zone d'intervention est la région du Chari Baguirmi, dans les Départements de Loug Chari et Baguirmi, les Cantons de Bousso, Miltou, Ba-Illi, Bogomoro, Gourgara, Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa pour un total de 859 villages. Le coût total du projet est de **154 .675. 990** FCFA, financé par l'Union européenne à travers le PADL GRN pour un montant total de 139 208 391F.CFA, soit un taux de cofinancement de 90%.

- **Présentation synthétique de la logique d'intervention**

L'Objectif global du projet TRESOR est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales par le renforcement et l'accompagnement de la structuration des acteurs pour un développement local intégré et durable dans la région du Chari Baguirmi,

L'Objectif spécifique est de mettre en place des organisations de gestion du terroir(OGT) et renforcer leurs capacités à définir et élaborer les plans de développement locaux intégrés dans les 09 cantons du Département de Loug Chari de la Sous-préfecture de Massenya de Baguirmi.

Les groupes cibles sont constitués par l'ensemble d'acteurs locaux de développement de Loug Chari et de la Sous-Préfecture de Massenya qui sont, les autorités locales et religieuses, services déconcentrés de l'Etat, ONG, organisation de bases des femmes et des jeunes, estimées à 12 497 personnes dont un tiers des femmes. Les bénéficiaires finaux sont la population du département de Loug Chari estimés à 316 786 personnes dont 159 027 femmes. Le projet s'est fixé d'atteindre les quatre objectifs suivants : **R1** Les autorités et les populations du département de Loug Chari sont conscientisées sur la problématique de développement local intégré et participent activement. **R2** Des Organisations de gestion du terroir (OGT) sont mis en place au niveau des villages, des grappes-villages et des cantons. **R3** Neuf plans de développement local intégrés sont élaborés, validés et diffusés, **R4** Un système efficace et opérationnel de coordination et de gestion est mis en place. Quant à la stratégie globale du projet, elle est axée sur une approche participative impliquant les différents acteurs et les groupes représentatifs des bénéficiaires que sont les Organisations de Gestion du Terroir Villageois/ Cantonal (OGTV, OGTC) etc....

IV. DESCRIPTION DE LA PRESTATION

- **Objectifs et portée de l'évaluation**

L'évaluation finale prévue par les dispositions contractuelles de la subvention de l'action, fournira à toutes les parties prenantes (le bailleur de fonds, le PADL-GRN, les autorités locales et autres acteurs du développement, notamment les autres ONG et aux cadres de concertation) des informations suffisantes pour :

- apprécier globalement et de manière indépendante les résultats du projet, en s'attachant plus particulièrement à l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ;
- capitaliser les bonnes pratiques et tirer les principaux enseignements de l'action et formuler des recommandations pratiques concernant la mise en œuvre des futures actions similaires par RAPS et ses partenaires.

L'évaluation répond aux exigences contractuelles et à celles du cycle de projet.

- **Résultats attendus de la mission d'évaluation**

Le consultant vérifiera, analysera et appréciera avec soin les points énoncés dans l'annexe II «Présentation et structure du rapport final». La liste de ces points ne se veut pas exhaustive. Les questions renvoient aux cinq critères clés : pertinence/ cohérence, efficacité, efficience, viabilité et impact. Le consultant appréciera également l'incidence des questions transversales sur l'action ainsi que la façon dont elles sont prises en compte. Il est attendu de lui qu'il s'appuie sur son jugement professionnel et son expérience pour passer en revue tous les facteurs pertinents et les porter à l'attention de RAPS et des autres parties prenantes.

Il est attendu du consultant de conduire une évaluation indépendante et objective permettant de :

- ✓ recueillir l'appréciation qualitative et quantitative sur les acquis du projet,
- ✓ dégager son impact et la durabilité des actions ;
- ✓ déterminer les forces et les faiblesses en se basant sur les critères d'évaluation clés à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, durabilité et impact ;
- ✓ tirer les leçons et capitaliser les bonnes pratiques,
- ✓ dégager les principales difficultés rencontrées tout au long de la mise en œuvre de l'action
- ✓ et formuler des recommandations stratégiques pour de futures interventions à mener par les RAPS et ses partenaires.

- **Approche méthodologique proposée**

L'évaluation sera construite sur une démarche participative à travers un questionnement itératif basé sur des observations qualitatives et quantitatives. Elle alternera des phases de travail documentaire, de terrain, de restitution et de synthèse. Il est suggéré les quatre phases suivantes que le consultant pourra adapter dans l'optique d'atteindre les résultats de l'évaluation.

i) Phase démarrage- documentaire : Durant cette étape de démarrage, le consultant prendra contact et échangera avec RAPS et les autres parties prenantes clés en vue de bien cadrer et organiser la mission d'évaluation. Il passera également en revue tous les documents relatifs au projet.

ii) Phase de terrain: Cette phase sera dédiée à la conduite des entretiens auprès des différents acteurs et parties prenantes du projet en vue de la collecte de toutes les données en se basant sur les indicateurs du cadre logique et des questions évaluatives pertinentes construites en fonction des critères clés de l'évaluation. Le consultant conduira des entretiens et des échanges avec un échantillon représentatif des différents acteurs, bénéficiaires directs et indirects du projet.

iii) Phase de synthèse –restitution : Le consultant organise et analyse les informations et dégage les premiers constats et les partage avec les parties prenantes clés du projet et en particulier avec RAPS.

iv) Phase de rédaction : Le consultant rédigera et soumettra les rapports provisoire et final de l'évaluation.

V PROFIL DU CONSULTANT EVALUATEUR

La mission d'évaluation sera conduite par un consultant sénior ayant une expérience confirmée en matière de réalisation des évaluations des projets de développement rural / local et dans le domaine des dynamiques locales et de la planification participative.

Il devra répondre aux exigences suivantes :

- Formation universitaire supérieure dans les domaines de sociologie, économie, développement rural/ local, agroéconomie, agronomie ou équivalent ;
- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans l'appui aux actions de développement local/rural portées par les acteurs de la société civile ;
- Au moins avoir réalisé deux évaluation des projets/ actions portés par les acteurs de la société civile et dans les domaines identiques ou proches à l'action à évaluer ;
- Bonne maîtrise du cadre logique, des approches d'évaluation participative et des outils de prise en compte et d'intégration du genre et des groupes vulnérables dans le cycle de projet ;
- Bonne maîtrise du français, de la rédaction des rapports et de l'outil informatique (logiciels de bureautique) ;

VI. LIEU, DURÉE, PLAN DE TRAVAIL ET LIVRABLES DE LA MISSION

La mission d'évaluation sera conduite pour une durée de 20 jours prestés dans la zone d'intervention du projet TRESOR, à savoir la région du Chari Baguirmi.

A titre indicatif il est proposé un plan de travail et une chronologie suivants :

Le temps alloué aux différentes phases est susceptible d'être ajusté avec l'accord du commanditaire de l'évaluation.

Activates	Lieu	Durée
Phase documentaires - Demurrage • Élaboration – présentation du rapport de la phase de démarrage	KOUMRA	03 jours
Phase documentaire - Finalisation • Entretiens avec les responsables RAPS, APIDO, CDA, OCR	KOUMRA, SARY, DOBA	02 jours
Phase de terrain • Visite et conduite des entretiens avec les acteurs et les bénéficiaires	Cantons de Bousso, Miltou, Ba-Illi, Bogomoro, Gourgara, Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa	08 jours
Phase de synthèse	KOUMRA	03 jours
Phase de rédaction du rapport provisoire et final	LIEU DE RESIDENCE DU CONSULTANT	04 Jours
TOTAL		20 jours prestés

La réalisation de cette évaluation sera conduite sous la responsabilité de RAPS et de la coordination du projet "Trésor".

Au terme de la mission, le consultant soumettra un rapport d'évaluation de 25 pages sans les annexes

Le rapport final sera transmis à RAPS en *version électronique* et en quatre exemplaires de la version papier.

VII SOUMISSION CANDIDATURE :

Les candidatures comprenant le CV du consultant et une note méthodologique (maximum 4 pages) montrant la compréhension de ces TDRs et la méthodologie proposée pour la réalisation de cette évaluation devra être transmises par voie électronique à RAPS KOUMRA,
E-mail : raps_koumra@yahoo.fr

ANNEXES

• **Annexe I : Présentation et structure du rapport final**

Le rapport d'évaluation comprendra les points suivants :

• **Résumé**

Un résumé concis et précis qui permet de retracer l'objet principal ou les points essentiels de l'évaluation, Il permet de décrire les principaux points analytiques et exposer clairement les grandes conclusions, les enseignements tirés et les recommandations spécifiques.

• **Introduction**

L'introduction contient une description du projet/programme et de l'évaluation et fournit au lecteur suffisamment d'explications sur la méthode suivie pour lui permettre d'apprécier la portée des conclusions et d'avoir connaissance des éventuelles limites ou faiblesses de l'exercice d'évaluation.

• **Reponses aux questions/constatations**

Cette partie présente les questions évaluatives et leurs réponses, avec suffisamment d'éléments factuels et objectifs en les articulant par rapport aux critères d'évaluation: pertinence, efficience, efficacité, impact et durabilité/ viabilité,

VI. Pertinence

Le critère de pertinence renvoie à la mesure selon laquelle les objectifs de l'action (projets/programme) correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins la région, aux priorités globales et aux politiques sectorielles dans le domaine concerné. L'analyse de la pertinence portera essentiellement sur les points suivants, liés à la conception du projet :

- la mesure dans laquelle le projet est compatible avec le cadre de référence et le cadre global du programme dans lesquels le projet s'inscrit et leur est complémentaire.
- la qualité de l'analyse des enseignements tirés de l'expérience passée et des questions de viabilité ;
- la cohérence entre le projet et les initiatives actuelles/en cours dans zone ;
- la qualité de l'analyse des problèmes ainsi que de la logique d'intervention et de la matrice cadre logique du projet et l'adéquation des indicateurs objectivement vérifiables(IOV) ;
- 7. la mesure dans laquelle les objectifs annoncés sont adaptés aux problèmes identifiés et aux besoins sociaux ainsi que la clarté et la cohérence interne des objectifs énoncés ;
- 8. la qualité de l'identification des principales parties prenantes et des groupes cibles (notamment l'analyse selon le genre et l'analyse des groupes vulnérables) la participation des parties prenantes ;
- 9. l'analyse des hypothèses et des risques ;

VII. Efficacité

Le critère d'efficacité renvoie sur la mesure dans laquelle l'action/ projet a obtenu les résultats escomptés et son ou ses objectifs spécifiques ont été atteints.

L'analyse de l'efficacité aura donc pour objectif d'examiner :

- si les avantages prévus ont bien été générés et reçus, du point de vue de l'ensemble des parties prenantes ;
- si les bénéficiaires prévus ont participé à l'intervention ;
- si les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats ont été bien faits
- Les effets positifs/ négatifs et la manière dont les résultats imprévus ont affecté les bénéficiaires (positivement ou négativement) et la façon dont ils auraient pu être anticipés et gérés ;

VIII. Efficience

Le critère d'efficience renvoie sur la gestion et le bon rapport coût – efficacité de l'action. Il permet de mesurer le lien entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats escomptés. Cette mesure doit être quantitative, qualitative, et doit également concerner la gestion du temps.

L'analyse de l'efficience vise à analyser la qualité de la gestion quotidienne en termes par exemple :

De la gestion du personnel, de l'information, la gestion adéquate des risques (souplesse ou non face à l'évolution de la situation) ;

- les relations et les mécanismes de coordination avec les différentes parties prenantes
 - la qualité de la gestion des informations et de l'élaboration de rapports, et la mesure dans laquelle les parties prenantes ont été tenues correctement informées des activités du projet (notamment les bénéficiaires/groupes cibles)
 - le respect des échéances ;
- la mesure dans laquelle les coûts du projet étaient justifiés eu égard aux résultats atteints ;

IX. Effets plus généraux Impact

Le critère de l'Impact renvoie aux effets plus généraux du projet, et porte sur les relations entre l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet.

A ce niveau, l'évaluation finale analysera :

- la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints comme prévu, en particulier l'objectif global ;
- si les effets du projet ont été facilités/freinés par des facteurs externes ;
 - ont eu des retombées involontaires ou inattendues, et, dans l'affirmative, la façon dont celles-ci ont affecté l'impact global ;
 - ont été facilités/freinés par la gestion du projet/programme, par les modalités de coordination, par la participation des parties prenantes concernées ;
 - Ont apporté un plus en ce qui concerne les questions transversales (égalité des genres, environnement, bonne gouvernance, prévention des conflits, etc.)

X. durabilité/Viabilité

Le critère de durabilité / viabilité renvoie sur la possibilité de poursuite des résultats obtenus une fois le projet terminé. Il permet de déterminer si les résultats positifs du projet et le flux des avantages sont susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des autres interventions externes (appui technique,

L'évaluation finale appréciera les perspectives de viabilité des avantages sur la base des éléments suivants :

- Le degré d'implication des cadres de concertation à différents niveaux et de leur appropriation des résultats et des acquis du projet,
- Le rôle joué par les autorités et les autres leaders et leur degré d'engagement dans la mise en œuvre,
- L'intérêt et les avantages comparatifs issus du projet pour les différentes typologies des bénéficiaires

XI. Visibilité

Le consultant procèdera à une évaluation de la stratégie et des activités du projet dans le domaine de la visibilité, de l'information et de la communication et appréciera les résultats et l'impact de ces actions sur les bénéficiaires.

✓ **Appréciation générale**

Ce point résume l'ensemble des réponses aux questions d'évaluation en un jugement global sur le projet/programme. La structure précise de l'appréciation générale doit être affinée durant le processus d'évaluation. Ce point doit présenter l'ensemble des constatations, conclusions et enseignements de manière à refléter leur importance et à faciliter la lecture..

✓ **Conclusions et recommandations**

Ce point présente les conclusions relatives à chaque question. Celles-ci doivent être regroupées afin de donner un aperçu de l'objet évalué.

✓ **Recommandations**

Les recommandations visent à améliorer ou à réformer le projet/programme dans le cadre du cycle en cours, ou à préparer l'élaboration d'une nouvelle action lors du cycle suivant.

Annexe : Documents annexés au rapport

1. les termes de référence de l'évaluation ;
2. la carte de la zone géographique couverte par le projet (si disponible);
3. Chronogramme de la mission ;
4. la liste des personnes/organisations rencontrées et consultées ;
5. les ouvrages et la documentation consultés ;

Annexe III : Chronogramme de la mission

Activités	Lieu	Durée	Dates
Phase documentaire - Démarrage • Élaboration – présentation du rapport de la phase de démarrage	KOUMRA	03 jours	09-11/09/2014
Phase documentaire - Finalisation • Entretiens avec les responsables RAPS, APIDO, CDA, OCR	KOUMRA, SARY, DOBA	02 jours	12-13/09/2014
Phase de terrain • Visite et conduite des entretiens avec les acteurs et les bénéficiaires	Cantons de Bousso, Miltou, Ba-Illi, Bogomoro, Gourgara, Massenya, Batha-Laïri, Dérédia et Mandjafa	08 jours	14-21/09/2014
Phase de synthèse	KOUMRA	03 jours	22-24/09/2014
Phase de rédaction du rapport provisoire et final	LIEU DE RESIDENCE DU CONSULTANT	04 Jours	25-28/09/2014
TOTAL		20 jours prestés	

Annexe IV : Liste des personnes/Organisations rencontrées ou consultées

N°	Nom et prénom de la personne contactée	Fonction
1	AINGAR Génia	Coordonnateur du projet
2	DJIMTE Obed	Chef de projet
3	Louba Hosain Ndem	Coordinateur APIDO
4	Mbang-hadji Weuli	Chef de canton de Massenya
5	Amine Douba Alifa	Chef de canton de Bousso, , ,
6	Bachar Bourma	Chef de canton Batha-Laïri
7	Gaourang	Miltou
8	Ngargondo Mbang-Bousso Hadji	Ba-Illi
9	Mahamat Ahmat Taïrou	Bogomoro
10	Youssouf Alifa	Gourgara
11	Mbarma Dirsa Hassane	Mandjafa
12	Patcha Abdelkerim	Dérédia
13	Mbaïbaroum Douba	Chef de Secteur ONDR de Bousso
14	Ahmat Matar Brémé	Chef de Secteur ONDR de Massenya
15	Saleh Tahir	Chef de zone sanitaire de Bousso
16	Martin	Chef de zone sanitaire de Massenya
17	Abakar Chéré	Inspecteur d'Environnement de
18	Haroun Mahamat Haroun	Inspecteur d'Environnement de Bousso
19	ABADJA MODOU	Président de l'ADC de Dérédia
20	IDRISS NGARE HADJI	Président de l'ADC de Massenya
21	Inoua Lawane	Président de canton de Bousso,
22	Brémé Ahmat	Chef de canton Batha-Laïri
23	Yaya Kalla	Miltou
24	Oumar Hassan Dick	Ba-Illi
25	Ahmat Bouba	Bogomoro
26	Ali Makaila	Gourgara
27	Bandé Dabo	Mandjafa
28	MAHAMAT HASSANE LASSI	Animateur de canton de Massenya et Ba-Illi
29	Koularambaye Masdongar	Animateur de canton bogomoro et Batha-Laïri
30	Zakaria Brahim Djazim	Animateur de canton Bousso et Mandjafa
31	Amina Ramadane	Animateur de canton Gougara et Dérédia
32	Koina Hubert	Animateur prestataire de Canton Miltou
33	Nérodho Narari	Président du CDA Bousso
34	Diro-Noki Abdoulaye	Président du CDA de Massenya
35	Haoua Ngargondo Hadji	Présidente du groupement des femmes de
36	Tolromadingar Emmanuel	Président association des jeunes de
37	Brahim Kara	Président Djourou Adjé
38	Kougne Malloum	Président lassi/syber
39	Zakaria Brahim	Président nervure

Annexe V : Ouvrages et la documentation consultés

N°	Titre de l'ouvrage ou documentation	Auteur
1	Guide harmonisé d'élaboration d'un Plan de Développement Local	Ministère du Plan de l'Economie et de la Coopération Internationale
2	Description de l'action et budget, projet soumis à la l'ON du FED	RAPS - Mandoul
3	Rapport d'audit	Cabinet BEPROCA
4	PDL élaborés	9 cantons couverts par le projet
5	Rapport narratif intermédiaire	RAPS- Mandoul
6	Rapports narratif du 1 ^{er} trimestre Année 1	RAPS- Mandoul
7	Rapports narratif du 2 ^{ème} trimestre Année 1	RAPS- Mandoul
9	Rapports narratif du 3 ^{ème} trimestre Année 1	RAPS- Mandoul
10	Rapports narratif du 4 ^{ème} trimestre Année 1	RAPS- Mandoul
11	Rapports narratif du 1 ^{er} trimestre Année 2	RAPS- Mandoul
8	Rapports narratif du 2 ^{ème} trimestre Année 2	RAPS- Mandoul
	Rapports narratif du 3 ^{ème} trimestre Année 2	RAPS- Mandoul