

«Évaluation à mi-parcours du PADEMIN»

Contrat Cadre Bénéficiaires 2013 – Lot 7

Contrat Cadre No. 2016/378888

## Rapport final

Mars 2017

Auteurs : MM. Michael RULETA et Eric DEBERT



Le présent projet a été financé par l'Union européenne



Le présent projet a été mis en œuvre par le consortium dirigé par International Consulting Expertise GEIE en collaboration avec STEM-VCR

**ICE - International Consulting Expertise**

**150, Chaussée de La Hulpe**

**1170 Bruxelles, Belgique**

**Tél: +32.2.792.49.05**

**Fax : +32.2.792.49.06**

[www.ice-org.eu](http://www.ice-org.eu)



Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de ICE GEIE et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne

# Sommaire

Sigles et acronymes .....	5
Résumé exécutif.....	7
1. Introduction.....	13
1.1 Situation générale.....	13
1.1.1 La présence des mines au Tchad .....	13
1.1.2 Une politique nationale qui répond en partie aux normes internationales .....	14
1.1.3 Un dispositif institutionnel cohérent.....	14
1.1.4 Des soutiens en pointillé des partenaires techniques et financiers .....	14
1.2 Le projet PADEMIN .....	15
1.2.1 Programme d'appui au secteur du déminage .....	15
1.2.2 Principaux opérateurs en charge du PADEMIN.....	15
1.3 Mission d'évaluation à mi-parcours .....	16
1.3.1 Objectifs de la mission .....	16
1.3.2 Conduite de la mission et limitations rencontrées.....	16
2. Réponse aux questions / constatations .....	16
2.1 Bilan des réalisations du projet PADEMIN .....	16
2.1.1 Bilan des activités « Déminage et restitution des terres » .....	16
2.1.2 Bilan des activités du lot 2 « Assistance aux victimes » .....	18
2.1.3 Bilan des activités du lot 3 : « Base de données IMSMA ».....	19
2.2 Revue des principales questions évaluatives : lot 1 « Déminage et restitution des terres » ..	21
2.2.1 Pertinence .....	22
2.2.2 Efficacité .....	22
2.2.3 Efficience .....	25
2.2.4 Durabilité .....	27
2.2.5 Impact.....	28
2.2.6 Cohérence.....	29
2.2.7 Visibilité .....	29
2.3 Revue des principales questions évaluatives : lot 2 « Assistance aux victimes » .....	30
2.3.1 Pertinence .....	30
2.3.2 Efficacité.....	33
2.3.3 Efficience .....	36
2.3.4 Durabilité .....	37
2.3.5 Impact.....	41
2.3.6 Cohérence avec les objectifs de la Commission européenne et valeur ajoutée .....	42
2.3.7 Visibilité .....	42
3. Évaluation globale.....	43
3.1 Dimension opérationnelle .....	43
3.1.1 Planification des activités .....	43
3.1.2 Suivi des activités .....	43

3.2	Dimension organisationnelle.....	44
3.2.1	Revisiter les relations de travail et le partenariat .....	44
3.2.2	Promouvoir des approches innovantes .....	45
3.3	Dimension institutionnelle .....	46
3.3.1	Un empilage de dispositifs de concertation.....	46
3.3.2	Des partenariats à établir .....	46
3.3.3	Priorisations révisées .....	46
3.3.4	Rénovation des modalités d'intervention .....	47
4.	Conclusions et recommandations .....	47
4.1	Conclusions .....	47
4.1.1	Gouvernance générale et partenariat.....	47
4.1.2	Suivi et monitoring.....	50
4.1.3	Situations spécifiques régionales .....	54
4.1.4	Impact(s).....	55
4.2	Recommandations .....	56
	Annexes.....	62
	Annexe 1 : Termes de référence.....	62
	Annexe 2 : Prestataires .....	70
	Annexe 3 : Méthodologie .....	72
	Annexe 4 : Cadre logique.....	73
	Annexe 5 : Personnes consultées.....	75
	Annexe 6 : Ouvrages, documents et sites consultés .....	77
	Annexe 7 : Bilan des réalisations .....	80
	Annexe 8 : Carte du Tchad : niveau de contamination par mines/REG .....	84
	Annexe 9 : Carte du Tchad : répartition des zones minées ou suspectées minées .....	85
	Annexe 10 : Matrice d'évaluation .....	86
	Annexe 11 : Diagramme de remise à disposition des terres .....	91
	Annexe 12 : Chronologie (principaux événements dans le Nord et l'Est du Tchad) .....	92

## Sigles et acronymes

AC	mine antichar
AFD	Agence française de Développement
AGR	Activités génératrices de Revenus
AP	mine antipersonnel
APORT	Association des Professionnels de l'Orthopédie et de la Réadaptation du Tchad
BAD	Banque africaine de Développement
BET	Borkou, Ennedi, Tibesti (ancienne région du Nord, dorénavant scindée)
CAD	Comité d'aide au Développement de l'OCDE
CARK	Centre d'Appareillage et de Rééducation de Kabalaye
CNAR	Centre national d'Appareillage et de Rééducation
CND	Centre national de Déminage
DNRPH	Direction nationale pour la Réinsertion des Personnes handicapées
CRD	Centre Régional de Déminage
DRRPH	Direction régionale pour la Réinsertion des Personnes handicapées
DUE	Délégation de l'Union européenne
ENT	Enquête non technique
ER	Éducation aux risques
FED	Fonds européen de Développement
FSD	Swiss Foundation for Mine Action
FSI	Forces de Sécurité intérieure
GCAV	Groupe de Coordination pour l'Assistance aux Victimes
GEOtest	Geotechnical Engineering ... and Materials Testing
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Allemagne)
HCND	Haut-commissariat national de déminage
HI	Handicap International
IED	Improvised Explosive Device
IMSMA	Information management system for mine action
MAG	Mines Advisory Group
NEDEX/EOD	Neutralisation, enlèvement, destruction des explosifs/Explosive ordonnance disposal
NILAM	Normes internationales de l'action contre les mines
NNAMT	Normes nationales d'Action contre les Mines au Tchad

OPH	Organisations des Personnes en Situation de Handicap
PADEMIN	Projet d'Appui au Secteur de Déminage du Tchad
PANAV	Plan d'Action national sur l'Assistance aux Victimes
PAP	Plan d'action prioritaire
PAON	Programme d'Appui à l'Ordonnateur national
PH	Personne handicapée
PND	Plan national de Développement
PNR	Plan national de Réhabilitation
PNDH	Programme national de Déminage humanitaire
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement (ou UNDP)
RART	Réseau des Acteurs de la Réadaptation du Tchad
RDT	Remise à disposition des terres
REG	Restes explosifs de guerre (ou UXO)
TdR	Termes de référence
TFM	Technical Field Manager
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNMAS	United Nations Mine Action Service
UNOPS	United Nations Office for Project Services
ZCD	Zones confirmées dangereuses
ZSD	Zones soupçonnées dangereuses

## Résumé exécutif

Le Programme d'Appui au secteur du Déminage au Tchad (PADEMIN) dispose d'une dotation de 5,5 M€ au titre du 10<sup>ème</sup> FED dans le cadre des interventions hors concentration. Il comprend trois composantes (ou lots) :

- 1) Mener des enquêtes techniques et non techniques sur les zones affectées, ainsi que des opérations de déminage et de remise à disposition des terres (3,5 M€)
- 2) Contribuer à une assistance aux personnes handicapées et aux victimes (1,2 M€)
- 3) Renforcer les capacités du système tchadien IMSMA<sup>1</sup> de gestion de l'information (0,3 M€)

La Délégation de l'Union européenne (DUE) a confié la gestion administrative et financière au PAON<sup>2</sup> et la réalisation des activités au Centre national de déminage (CND) ainsi qu'à deux ONG internationales (Handicap international, HI et *Mines advisory group*, MAG) pour les lots 1 et 2 et au consortium Geotest/FSD pour le lot 3.

Une évaluation à mi-parcours du projet PADEMIN, confiée à deux experts, s'est déroulée en janvier-février 2017. Deux missions de terrain ont été effectuées séparément dans l'Est (Ouaddaï) et dans le Nord (Tibesti). Une centaine de personnes ont été rencontrées au cours de ces déplacements. L'évaluation a été ponctuée par trois livrables : rapport documentaire avant de se rendre au Tchad, un aide-mémoire remis sur place à la DUE à la fin de la mission, et un rapport final transmis ultérieurement.

### Bilan des réalisations et niveau d'atteinte des résultats

La base de données IMSMA (lot 3) a bénéficié de plusieurs missions d'appui et de renforcement des capacités. Elles ont été utiles et appréciées, mais les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes car il manque une vision systémique d'ensemble de la gestion de l'information. Ceci implique des moyens budgétaires que le CND n'est pas en mesure de mobiliser. Ainsi, la base de données attend encore un logiciel ArgGIS, la cartographie reste inopérante, les ordinateurs ne sont pas mis en réseau et l'accès internet n'est pas réalisé.

La composante « Déminage et Restitution des terres » (DR, lot 1) s'est déroulée principalement dans le Nord (Tibesti) avec quelques actions ponctuelles dans le Sud (Moyen-Chari et Chari-Baguirmi). MAG a mené les activités suivantes :

- Enquêtes non techniques (ENT) : 21 personnes formées et 140 ENT réalisées (2/3 par MAG dans le Nord et 1/3 par HI dans le Sud et l'Est), largement au-delà des prévisions
- Enquêtes techniques (ET) : 98 ET, soit trois fois plus que prévues
- Éducation aux risques : 48 sessions (dont HI : 40) pour plus de 5.000 personnes,
- Déminage et dépollution (REG) : 58 personnes formées (100%)
- Renforcement des capacités du CND : des résultats mitigés<sup>3</sup>

Au total, 1.189 mines (dont 1.054 mines antichars et 135 mines anti-personnel) et 9.130 REG ont été détruits. Dans l'ensemble, et compte tenu des indicateurs de réalisations initiaux relativement modestes (établis sur la base de minimas), les résultats peuvent paraître très honorables. Il s'avère que les réalisations, importantes en soi, ne correspondent pas à des résultats significatifs. Quatre zones<sup>4</sup> peuvent être considérées comme déminées et dépolluées.

La mission d'évaluation constate qu'aucun indicateur ne présente clairement un ratio relatif à la restitution effective des terres en comparaison de celles qui ont fait l'objet d'enquêtes (non techniques et techniques) et d'opérations de déminage alors que le lot 1 s'intitule " déminage et restitution ".

Pour ce qui concerne les activités relatives à la composante « Assistance aux victimes » (AV, lot 2) :

<sup>1</sup> *Information Management System for Mine Action*

<sup>2</sup> Programme d'appui à l'Ordonnateur national (antérieurement cellule Action-FED)

<sup>3</sup> car les personnes formées au Bénin n'ont pas obtenu la qualification EOD3 et la moyenne des résultats des 15 personnes formées sur le contrôle et l'assurance qualité reste base à 10,6 / 20 en fin de formation

<sup>4</sup> Zones Z047, terrain à Zouarké et routes Z055 et Z022 à Zouar et une zone militaire, champ de bataille dépollué

- Nombreuses réalisations principalement au niveau national mais qui doivent encore être validées afin d'être mises en œuvre.
- Mise en place de comités locaux pour un système d'identification et de gouvernance pour soutenir les personnes en situation de handicap. Les personnes identifiées n'ont pas encore bénéficié de référencement et/ou d'accès au fonds social.
- Certaines activités ont dû être réajustées afin de mieux répondre aux besoins de renforcement des capacités (en matière de plaidoyer) pour les organisations de personnes handicapées.

## Appréciations au regard des critères de l'évaluation

### Pertinence

Le projet PADEMIN peut être considéré comme **très pertinent**, compte tenu de l'ampleur des besoins et de l'absence de toutes autres interventions dans ce domaine. Mais, **l'isolement** dans lequel il s'est déployé a été un frein à ses activités qui **n'ont pu bénéficier de synergies d'autres acteurs**.

Le programme aurait gagné en pertinence en mobilisant plus largement les **ressources locales**, en s'intégrant mieux dans les instances au **niveau régional** (méso) et en interpellant plus vigoureusement les **autres ministères**.

### Efficacité

Chaque partie se renvoie la responsabilité de **dysfonctionnements** en ce qui concerne les retards pris dans l'actualisation d'IMSMA et la qualité des données relevant des formulaires renseignés par les ONG. Depuis longtemps, le CND, ou ses structures déconcentrées, n'établissent plus de formulaires, à quelques exceptions près. La situation est bloquée et la recherche de solutions n'est pas engagée.

La **faiblesse du taux de restitution des terres** (cf. annexe 7) au regard des terres déminées ou dépolluées est préoccupante. Un passif important de zones déminées non fermées (zones ayant été déminées avant le projet PADEMIN) subsiste du fait de manque de moyens financiers d'après le CND pour appuyer les équipes sur le contrôle de qualité "reformées" par le PADEMIN.

Il s'avère, que si les activités prises individuellement démontrent une **efficacité globalement satisfaisante**, l'ensemble présente des lacunes. La confusion vient du fait que **des réalisations sont présentées comme des résultats**. Il est vrai que la réalisation (par exemple déminage effectif) doit permettre d'obtenir le résultat (terrain fermé<sup>5</sup> et remise à disposition des terres).

Pour ce qui concerne la composante assistance aux victimes des mines, le projet a mis en place des **groupes multi acteurs** qui ont développé de manière participative des **documents importants** permettant de renforcer la planification du secteur du handicap (Document provisoire du Plan national de réadaptation (PNR) et Plan d'action national sur l'assistance aux victimes des mines (PANAV). **Ces documents restent encore à être validés par les ministères concernés.**

**Le projet a redynamisé** la structure de concertation dans le champ de la réadaptation à travers le **RART** (Réseau des Acteurs de la Réadaptation du Tchad) et a soutenu un **plan de restructuration du CNAR** (Centre National de Réadaptation) qui malheureusement manque de fonds pour sa mise en œuvre. Le projet a aussi contribué à **l'écriture de la partie sur l'assistance aux victimes des mines de deux rapports** (sur 6 prévus dans le projet) annuel en lien avec l'article 7 du traité d'Ottawa et la Convention Internationale sur les sous munitions mais **les informations n'ont pas été mises en ligne** par le CND.

**HI a mis en place une équipe de projet compétente et motivée** qui suit bien les activités du projet à travers l'utilisation d'outils de suivi et de rapportage pertinents.

### Efficiency

Le ratio par explosif détruit serait de l'ordre de 339 €. Il est cependant **difficile de déduire des comparaisons internationales** compte tenu des variations importantes du contexte et du terrain où

<sup>5</sup> Une zone fermée a été traitée et ne présente plus de danger (zone ouverte = dangereuse)

travaillent les démineurs. Le **facteur logistique** est une donnée particulièrement astreignante au Tchad.

La succession d'opérations de déminage consécutives, sans tuilage ni continuité dans les objectifs, les modalités d'intervention ou les acteurs impliqués, est un facteur qui impacte l'efficacité.

La mission d'évaluation prend note que de nombreuses décisions ont été prises par le projet pour **optimiser au mieux les missions de terrain et réduire le coût des déplacements**. La mise à disposition régulière des fonds par l'UE et le bon fonctionnement d'un **prévisionnel de trésorerie trimestrielle sont des aspects positifs**.

### *Durabilité*

L'évaluation note que la **démarche proposée** au Tchad qui consiste à ce que les opérateurs utilisent les **ressources humaines disponibles du CND** (principalement les démineurs et enquêteurs), est une approche qui contribue à la pérennité des actions sur le long terme.

Pour ce qui concerne l'appropriation du projet, la mission note une **grande faiblesse (technique, institutionnelle et financière) des acteurs étatiques et de la société civile** sur la question de l'Assistance aux Victimes des mines. D'autres contraintes sont liées à **la crise économique au Tchad qui limite l'engagement de l'état dans la réalisation des projets**.

Le projet doit aussi faire face à **une absence de structures spécifiques** (éducative, psychologique, socio-économique...) pour la prise en charge des victimes de mines/REG et des personnes handicapées (PH) dans la zone du projet ainsi qu'un éloignement des services de l'état avec les bénéficiaires.

**L'action manque encore de lien institutionnel et de portes d'entrée fortes** pour envisager une mise à l'échelle des projets pilotes pour l'instant. Le projet gagnerait à être davantage lié aux initiatives en cours sur la protection sociale ou celles relatives aux processus de décentralisation et de développement des plans de développement locaux appuyés par la Banque mondiale et l'UNICEF.

Il existe une coordination régulière (trimestrielle) des partenaires du projet sous l'égide du CND à travers le Comité de Suivi Opérationnel. Néanmoins **le Comité de pilotage sous le Haut-Commissariat National au Déminage (HCND) ne s'est pas réuni régulièrement** ce qui a limité la prise en compte du secteur de l'action anti-mines dans une perspective plus large de développement intégré en impliquant les autres ministères. Ceci se vérifie aussi par **un manque de soutien et de priorité pour la lutte anti-mines au Tchad** de la part des acteurs de l'État et des partenaires techniques et financiers (hormis par l'UE)

### *Impact*

Le déminage engagé, pour l'instant, sur une échelle modeste et localisée dans le Tibesti, semble néanmoins avoir des **effets sensibles**. La population dans les centres urbains est en forte augmentation. On peut noter des **changements de mode de vie très graduels**. La présence de projets de développement devrait contribuer à l'émancipation des habitants du Tibesti et à une participation progressive de l'autre moitié de la population.

**Il est trop tôt pour mesurer l'impact du projet pour ce qui concerne le volet assistance aux victimes**. Seulement 30 dossiers de personnes handicapées ont été sélectionnés comme éligibles au Fonds social d'urgence et ces personnes n'ont pas encore bénéficié d'une aide directe et/ou d'un suivi personnalisé.

La mission fait remarquer que **le cadre logique du projet n'indique pas les moyens et outils qui seront utilisés pour mesurer le changement** des comportements 1) après les formations données, 2) sur l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires et 3) sur l'inclusion sociale des services.

### *Cohérence avec les objectifs de la Commission européenne et valeur ajoutée.*

Le PADEMIN participe à **l'action humanitaire** (une autre dimension retenue par l'UE) en écartant les dangers d'accidents, et dans sa dimension aide aux victimes des mines, il contribue à renforcer la couverture en service de base et favorise la structuration et participation de la société civile à la vie

publique. Le projet est cohérent avec les objectifs de l'UE sur la réduction de la pauvreté et le développement économique et la Stratégie Sahel 2015-2020 (lien entre développement et sécurité).

En ouvrant l'accès de routes, le projet PADEMIN contribue à désenclaver des zones rurales et à favoriser les productions locales (relevant du secteur de concentration 2 : sécurité alimentaire) ; ces activités sont surtout favorisées dans le Nord, notamment au Tibesti. L'action est en cohérence avec le respect des engagements de l'UE stipulés dans la Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des Personnes handicapées, ainsi qu'avec les obligations de la CIDPH.

### Visibilité

L'origine des financements, en provenance de l'UE, est clairement indiquée, dans les documents, et de nombreux supports comportaient les logos de l'UE sur les matériels et équipements. La Délégation de l'UE devrait être **plus visible auprès des populations et des autorités locales** (cf. 2.2.7).

## Évaluation globale

**Sur le plan opérationnel**, une collaboration étroite et efficace s'est établie entre les deux principaux opérateurs (HI & MAG) dont les **activités s'articulent et se complètent de manière satisfaisante**, mais auraient gagné à opérer dans les mêmes zones afin de favoriser les synergies entre les différents piliers de la lutte anti-mines (démunage et assistance aux victimes).

Le suivi des activités est établi selon un décompte d'une très grande précision pour les activités réalisées. La **richesse des informations est impressionnante**, dans le secteur du démunage (où chaque travailleur, chaque heure, chaque parcelle, chaque litre de carburant est comptabilisé), sans que l'exploitation de ces données ne soit toujours perceptible en l'absence d'analyses sur une longue période.

Au niveau national et local, le projet a beaucoup investi sur le renforcement des capacités aussi bien des acteurs de la société civile que des directions des principaux ministères concernés par l'action. **Les formations adaptées** à un public adulte ont généralement été bien reçues par les acteurs rencontrés.

**En matière organisationnelle**, la mission d'évaluation a constaté une dégradation perceptible dans les relations de travail entre les responsables tchadiens et les opérateurs ONG. Chaque partie a le souci d'améliorer le niveau des résultats, et les compétences sont indéniables, pourtant le **partenariat** ne s'est pas établi sur des bases saines et constructives.

Le **renforcement de capacités** a de sérieux progrès à accomplir. Un débat est essentiel entre les divers protagonistes pour comprendre les points de vue respectifs et avancer sur des propositions raisonnables. Il reviendrait au CND de formaliser un **programme de formation** réaliste sur deux ou trois ans, en prévoyant les affectations, les tâches, les équipements nécessaires.

**Au niveau institutionnel**, en dépit de plusieurs niveaux d'instances de coordination et de pilotage, le PADEMIN reste écarté des autres interventions dans le paysage de la coopération internationale. Seul projet au Tchad dans le domaine de la lutte anti mines, le PADEMIN n'a pas réussi à susciter des **partenariats avec d'autres acteurs**, à mobiliser des aides complémentaires, à capitaliser sur ses résultats. L'implication de la DUE permettrait sans doute de renouer les liens et de favoriser le dialogue entre les responsables tchadiens et les opérateurs non gouvernementaux.

## Conclusions

Une des leçons du projet PADEMIN est que la gouvernance et la coordination des activités sur l'assistance aux victimes des mines demande une **approche de partenariat multi-acteurs** impliquant plusieurs ministères et pas seulement le secteur de la lutte anti-mines.

Les différences rencontrées entre les régions du Tchad imposent des adaptations dans les modes d'intervention, dans les méthodes de sensibilisation. Il convient dès lors de **décentraliser** les modes de priorisation des opérations, la mise en place des activités et la gestion de la qualité **au plus proche des populations et des responsables administratifs locaux** afin de mieux répondre aux problématiques régionales.

Le projet PADEMIN doit revoir son dispositif d'indicateurs afin de développer un **mécanisme de suivi plus performant faisant appel à la gestion axée sur les résultats**. Ceci permettra aussi de détenir des outils de mesure des impacts. Le projet ne s'est pas réellement donné les moyens pour apprécier l'impact, à court, moyen ou long terme. Or, l'impact recherché correspond à la finalité ultime de l'opération, à l'estimation de son utilité.

## Recommandations

- **Vers une vision holistique du soutien en renforcement des capacités :**
  - Envisager un audit organisationnel complet du CND (diagnostic institutionnel, organisationnel, administratif et logistique) dans ses fonctions d'autorité de régulation (planification, contrôle qualité et gestion d'information) afin d'identifier les besoins en renforcement des capacités et les modalités de réalisation (année par année).
  - Considérer dans le cadre du Fonds fiduciaire un projet de renforcement des capacités du CND en tant qu'autorité de régulation de la lutte anti-mines, avec la mise à disposition de 2 ou 3 conseillers techniques (planification des opérations, suivi de la qualité et gestion de l'information).
  - Mettre à jour la Stratégie de l'Action contre les mines au Tchad pour 2013 - 2017, établir des plans sectoriels d'action ainsi que des groupes de travail sectoriels.
  - Décentraliser les actions de la lutte anti-mines au plus proche du terrain : Revoir la répartition et les responsabilités des agents du CND entre la capitale et les implantations régionales. Associer les autorités régionales et les populations locales aux décisions stratégiques, à la priorisation des activités et à la mise en œuvre des diverses activités.
  - Établir un plan de mise en œuvre des recommandations opérationnelles proposées par le conseiller technique de Handicap International dans son rapport de fin de mission sur le renforcement des capacités.
- **Concevoir une prise en compte « systémique » de l'information.**
  - Faire une analyse SWOT de chaque maillon du système d'information afin de compenser les points faibles et contribuer à renforcer les manques identifiés.
  - Définir les moyens à mobiliser et les modalités pour renseigner plus systématiquement et largement la base de données en particulier sur les accidents par mines/REG.
  - Procéder à une analyse des données existantes des tableaux Excel sur les victimes des mines/REG.
- **Mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact du projet.**
  - Concevoir des indicateurs de performance avec des cibles, en distinguant les réalisations et les résultats. Créer un mécanisme de gestion axée sur les résultats.
  - Concevoir des études d'impact (avec des ONG locales) en matière de développement socio-économique et de réduction de la pauvreté suite aux opérations de déminage.
  - Définir et mettre en œuvre des activités visant à mesurer par la suite l'impact du projet sur les conditions de vie et l'inclusion sociale des bénéficiaires ainsi que sur le changement des comportements des services et des personnes formées.
  - Concevoir des mécanismes d'appréciation des sessions d'éducation aux risques du côté des bénéficiaires (enquêtes CAP avant et après intervention). Prévoir des mesures pré et posttests (sessions éducation aux risques).
  - Effectuer des analyses poussées des données de suivi des activités en matière de déminage (en lien avec les critères efficacité et efficience).

- **Vers un partenariat plus serein et élargi pour augmenter l’ancrage et la cohérence institutionnelle des projets**
  - Réviser les modalités de travail entre les principaux acteurs sur la base d’une responsabilité mutuelle (et non d’une simple prestation de services).
  - Favoriser et soutenir des missions de terrain pour le coordonnateur et les cadres du CND afin qu’ils puissent mieux apprécier les activités mise en place par les opérateurs.
  - Revoir les dispositifs de concertation et promouvoir un soutien des instances supérieures (à travers une revitalisation du Comité national de pilotage) pour davantage de collaboration entre les ministères et avec l’engagement d’autres PTF (ex : PNUD, Unicef)
  - Inciter d’autres acteurs (Santé, Action sociale) à participer au CSO de manière plus régulière et l’ouvrir aux PTF (PNUD, Unicef)
  - Favoriser les liens entre les projets de l’UE et avec d’autres projets afin d’intégrer l’assistance aux victimes dans des cadres plus larges de développement et de droits de l’homme. Dans le cadre du Fond fiduciaire, explorer des pistes de travail entre décentralisation / déconcentration / développement des plans locaux de développement socioéconomiques et l’inclusion des personnes handicapées et des victimes de mines/REG/IED ainsi que la protection sociale.
  - Envisager pour le nouveau projet d’utiliser les comités locaux de développement socio-économiques (s’ils existent) pour mieux “ancrer” les projets pilotes sur l’assistance aux victimes dans une structure locale pérenne.
  - Renforcer l’ancrage institutionnel et la connectivité des projets pilotes (+ d’implication des autorités au niveau “méso”, avec la Croix rouge Tchadienne au niveau micro et en lien avec le secteur de la protection sociale et du développement local inclusif au niveau national).
  - Explorer les liens possibles avec le travail en cours de l’Unicef sur le soutien apporté au développement des politiques sectorielles sur la décentralisation à travers les plans de développement communaux/régionaux, y inclus les aspects liés à une budgétisation sociale du budget de l’État.
- **“Transformer l’essai” pour les activités sur l’assistance aux victimes des mines**
  - Former rapidement l’équipe du projet et les acteurs clés des projets pilotes à l’utilisation des outils de suivi personnalisé d’accompagnement des bénéficiaires et au mécanisme de gestion du Fonds social tout en considérant l’insertion d’activités économiques dans le projet.
  - Travailler avec le CND et le ministère de la Santé afin de valider le PANAV et le PNR.
  - Envisager la mise en place d’un Groupe de Coordination pour l’Assistance aux Victimes (GCAV) ; groupe informel avec une présidence tournante CND/ Direction de la personne handicapée du ministère de l’Action sociale.
  - Mieux prioriser les zones futures d’intervention des projets pilotes AV dans les zones les plus à risques d’accident de mines/REG et IED, et si possible dans les zones d’interventions des opérations de déminage afin d’optimiser le potentiel de synergie entre les différents piliers de la lutte anti-mines.
  - Discuter avec le ministère de l’Action sociale d’un calendrier de renforcement du cadre légal sur le handicap au Tchad.

# 1. Introduction

## 1.1 Situation générale

### 1.1.1 La présence des mines au Tchad

La présence de mines et d'engins explosifs en grande quantité et sur de vastes espaces pose un défi majeur au Tchad. Un défi de sécurité pour la population. Un défi pour l'accès à certaines régions et donc d'exercice des compétences régaliennes de l'autorité publique. Et bien sûr, un défi en termes de développement social et économique, ainsi que de valorisation des ressources du pays.

Le Tchad est l'un des cinq pays au monde ayant la plus haute prévalence de mines antipersonnel<sup>6</sup> et la plupart des zones dangereuses identifiées à ce jour se trouvent dans les régions Nord et Est. Depuis la guerre de 1973 avec la Lybie et les 30 ans de conflits internes qui ont suivis, le Tchad est devenu un pays infesté de mines antipersonnel, anti-véhicules et de Reste d'Explosifs de Guerre (REG). Les troubles dans les pays voisins, à l'Est et au Sud, ont créé de nouvelles zones dangereuses. La pollution par les mines et restes explosifs de guerre (REG) affecte de vastes étendues du territoire national. Les enquêtes en cours élargissent encore les superficies des zones contaminées.

En signant, puis en ratifiant, la Convention contre les mines et celle contre les sous-munitions, en se dotant des mécanismes législatifs, réglementaires, politiques et administratifs, le Tchad a exprimé sa volonté de mener une action contre la présence de mines.

Au cours des trois dernières décennies plusieurs bailleurs de fonds ont engagé des moyens financiers dans la dépollution des mines et engins explosifs. Il s'agissait d'opérations ponctuelles, limitées, menées par différents partenaires techniques et financiers dont l'efficacité était garantie par la qualité des opérateurs. Toutefois, la reprise de nouvelles hostilités décourageait régulièrement ces bonnes volontés. Désormais, les efforts consacrés à la résolution des conflits internes dans ce pays pouvaient laisser augurer des perspectives apaisantes.

Il y a dix ans on estimait que plus de 280 000 personnes vivaient dans les zones considérées dangereuses. Depuis l'effectif des populations en danger aurait doublé. On retiendra aussi que les engins non explosés (ENE/UXO) créent plus d'accidents que les mines<sup>7</sup>.

Selon Tchadonline daté du 12 Janvier 2010, faisant référence à des sources gouvernementales, plus de 100 personnes seraient tuées ou blessées chaque année par des mines terrestres ou des munitions non explosées (UXO en anglais). L'ampleur du danger peut s'appréhender en découvrant que plus de la moitié des 9 millions d'habitants du pays habitent à proximité de sites potentiellement contaminés par des UXO<sup>8</sup>. D'après les dernières données le nombre de victimes reste équivalent ces dernières années<sup>9</sup>. En 2014 le nombre total de victimes<sup>10</sup> au Tchad était estimé à 2.978 (1.179 morts, 1.601 blessés et 198 dont l'état est inconnu)<sup>11</sup>.

Une étude sur la protection sociale au Tchad commanditée par UNICEF en 2010<sup>12</sup>, indiquait qu'il n'y avait pas non plus de données récentes et fiables sur la prévalence du handicap au Tchad, ni sur les types majeurs ou leurs causes. Selon les renseignements réunis pour le rapport national sur la

<sup>6</sup> Actualité Unicef : [https://www.unicef.org/french/protection/chad\\_50098.html](https://www.unicef.org/french/protection/chad_50098.html)

<sup>7</sup> Présentation du HCND par l'administrateur du programme (2006)

[www.apminebanconvention.org/fileadmin/pdf/other\\_languages/french/MBC/IWP/SC\\_2006\\_05/speeches\\_va/Tchad\\_Implementation\\_8May06\\_f.pdf](http://www.apminebanconvention.org/fileadmin/pdf/other_languages/french/MBC/IWP/SC_2006_05/speeches_va/Tchad_Implementation_8May06_f.pdf)

<sup>8</sup> Irin News: Réparer les dégâts des mines et des UXO 8/01/2010, [www.irinnews.org/fr/report/87699/tchad-reparer-les-dégâts-des-mines-et-des-uxo](http://www.irinnews.org/fr/report/87699/tchad-reparer-les-dégâts-des-mines-et-des-uxo)

<sup>9</sup> Landmine Report 2015: For Chad the following casualties were reported: 46 via unspecified mine types in 2014, and 20 in 2013; 20 antipersonnel mine in 2014, and none (differentiated) in 2013; and 13 ERW (REG en français) in 2014, and none (differentiated) in 2013. (page 26)

<sup>10</sup> Les victimes recensées dans la base de données ne sont pas les seules personnes amputées ou décédées comme nous l'a affirmé un haut responsable du CND, ainsi qu'un médecin-chef dans le Tibesti.

<sup>11</sup> Idem : [http://www.the-monitor.org/media/2146926/VA\\_Chad\\_2015\\_FR.pdf](http://www.the-monitor.org/media/2146926/VA_Chad_2015_FR.pdf)

<sup>12</sup> Etude sur la protection sociale au Tchad, analyse de la situation et recommandations opérationnelles, rapport final, Octobre 2010

Convention relative aux droits de l'enfant (CDE) en 2006, 5,3% de la population est estimée vivre avec au moins un handicap. Les déficiences visuelles (2,3%) et les déficiences motrices (1,6%) touchent plus de population que les déficiences auditives (1,2%) ou celles de la parole ou du langage (0,5%). Les catégories d'handicaps de naissance donnent la situation suivante : absence de membres ou de parties des membres (6,2%); déformation des membres (13%); déficience visuelle (5,6%); déficience auditive (11,5%); déficience du langage ou de la parole (54%); pertes de certaines extrémités (8,8%); trouble de comportements (25%).

### **1.1.2 Une politique nationale qui répond en partie aux normes internationales**

Le Tchad a ratifié en 1999 la Convention internationale sur l'interdiction des mines antipersonnel (appelée Convention d'Ottawa). Depuis, trois demandes de prolongation du délai de mise en œuvre de l'article 5<sup>13</sup> ont été soumises. En décembre 2013, l'échéance en a été encore reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Le Tchad a aussi ratifié la Convention sur les bombes à sous munitions en mars 2013.

Le Tchad est également signataire de la Convention relative aux droits des personnes handicapées depuis 2012, mais ne l'a pas encore ratifié. Une loi existe (loi 007) mais faute de décret d'application, elle n'est pas mise en œuvre. Un plan national sur l'assistance aux victimes des mines avait été élaboré mais n'est pas mis en œuvre.

Le Tchad dispose de normes nationales d'action contre les mines au Tchad (NNAMT) en conformité avec les standards internationaux définis par les normes internationales de l'action contre les mines (NILAM).

### **1.1.3 Un dispositif institutionnel cohérent**

Dès 1998, le Tchad a concrétisé son engagement dans la lutte contre les mines et les restes d'explosifs par la création du Haut-Commissariat National du Déminage (HCND).

- 1998 Création du HCND
- 1999 Ratification de la Convention d'Ottawa
- 2002 Stratégie nationale de déminage et SNRP
- 2006 Loi sur la mise en œuvre de la Convention
- 2007 Réorganisation du HCND
  - Comité de pilotage du HCND \_ Désignation des membres
  - Centre national de déminage - Organisation et attributions
  - Loi sur la protection des personnes handicapées (sans décret d'application)
- 2008 Modifications de l'organisation et des attributions du CND
- Signataire de la convention des bombes à sous-munitions
- 2012 Signataire de la convention internationale des personnes handicapées (non ratifiée à ce jour)

Le HCND comprend un comité de pilotage et un Centre national de Déminage (CND) qui assure les fonctions de régulation (planification, gestion de l'information et contrôle qualité). Le centre a aussi une fonction plus opérationnelle et est constitué depuis mars 2013 de trois unités de déminage/dépollution, d'une équipe de réponse rapide, d'équipes d'éducation au risque des mines, de personnel affecté à l'assistance aux victimes.

Comme on le voit, le dispositif institutionnel répond aux standards internationaux mais les moyens et les capacités opérationnelles ne sont pas à la hauteur des attentes, comme on le verra plus loin.

### **1.1.4 Des soutiens en pointillé des partenaires techniques et financiers**

En 1987, après le retrait des troupes libyennes du BET (Borkou, Ennedi, Tibesti), le Gouvernement du Tchad a été amené à prendre en considération l'ampleur de la pollution par les mines et engins non explosés. La France a déployé une compagnie du Génie militaire à Faya-Largeau puis a détaché une équipe à Fada pour débiter le déminage. Mais rapidement la France s'est retirée. Dix ans après, les Nations-Unies ont versé une première contribution financière suivie par quelques donateurs.

---

<sup>13</sup>Article 5 : « *Chaque Etat partie s'engage à détruire toutes les mines antipersonnel dans les zones minées sous sa juridiction ou son contrôle, ou à veiller à leur destruction, dès que possible, et au plus tard dix ans après l'entrée en vigueur de la présente Convention pour cet Etat partie* ».

Les premières opérations de déminage et de dépollution ont débuté à Faya-Largeau en août 2000, sous la supervision d'experts internationaux de l'ONG HELP, recrutée par l'UNOPS. Cette ONG a ensuite été déployée dans diverses localités de Borkou et de l'Est. Après 2004, sur des périodes courtes d'autres interventions ponctuelles (par l'ONG MAG et la société Mine Tech) ont pu se réaliser sur financement UNOPS<sup>14</sup> et canadien.

Handicap international (HI) est présent au Tchad depuis 1982. En 2001, HI a publié le *Landmine Impact Survey* et a conduit en 2011 un programme de renforcement des capacités dans le secteur du déminage.

En 2011-2012, des activités de déminage ont été exécutées avec MAG avec le soutien de *Adopt-a-minefield* sous la responsabilité de UNMAS<sup>15</sup>. En 2011, le Bureau international des Migrations a apporté son assistance financière pour la mise en place d'une équipe rapide d'intervention avec MAG.

Comme on le voit, tout au long de cette période, de nombreux acteurs sont intervenus, sur des zones circonscrites, pour des durées limitées, et avec des moyens modestes au regard de l'ampleur et de la gravité des problèmes rencontrés. Toutefois, ce qui apparaît réconfortant, aucune nouvelle contamination par des mines n'a été signalée à la mission d'évaluation. Les actions de dépollution ne sont plus systématiquement neutralisées par de nouveaux événements (encore que la menace de Boko Haram est inquiétante à travers l'usage d'IED (*Improvised Explosive Devices*) dans la région du Lac).

Le CND a bénéficié d'une assistance technique des Nations Unies (PNUD) jusqu'en avril 2013, axée sur le renforcement de ses capacités institutionnelles et opérationnelles. L'Union européenne est désormais le seul contributeur extérieur intervenant dans ce domaine.

## 1.2 Le projet PADEMIN

### 1.2.1 Programme d'appui au secteur du déminage

Le programme d'appui au secteur du déminage au Tchad (PADEMIN) dispose d'une dotation de 5,5 M€ au titre du 10<sup>ème</sup> FED dans le cadre des interventions hors concentration. Les opérations de déminage sont conduites en priorité dans les zones Nord du pays, fortement affectées par la contamination par mines antipersonnel.

Ce projet, qui permet la reprise des activités de déminage, est actuellement le seul qui soit financé pour la période de prolongation du délai de mise en œuvre de l'article 5.

Le PADEMIN (cf. cadre logique, annexe 4) comprend trois composantes (ou lots)<sup>16</sup> :

- 1) Mener des enquêtes techniques et non techniques sur les zones affectées, ainsi que des opérations de déminage et de remise à disposition des terres (3,5 M€)
- 2) Contribuer à une assistance aux personnes handicapées et aux victimes (1,2 M€)
- 3) Renforcer les capacités du système tchadien IMSMA<sup>17</sup> de gestion de l'information (0,3 M€)

Le solde est constitué par les lignes budgétaires d'audit/évaluation et divers/imprévus.

### 1.2.2 Principaux opérateurs en charge du PADEMIN

La Délégation de l'Union européenne a confié la gestion administrative et financière au PAON<sup>18</sup> et la réalisation des activités au CND ainsi qu'à deux ONG internationales (HI et MAG).

Le CND, partenaire d'exécution de l'action, est l'autorité nationale chargée de la mise en œuvre de l'ensemble des opérations de déminage engagées sur le territoire national. A ce titre, il doit contribuer à la mise à jour de la base de données IMSMA en renforçant aussi ses capacités de planification, d'organisation et opérationnelles (contrôle qualité). Des actions de formation sont assurées par MAG

<sup>14</sup>United Nations Office for Project Services

<sup>15</sup>United Nations Mine Action Service

<sup>16</sup> Le terme « composantes » est utilisé dans le rapport de présentation de projet, et « lot » a été utilisé dans les comptes rendus des ONG et dans les réunions du CSO

<sup>17</sup>Information Management System for Mine Action

<sup>18</sup>Programme d'appui à l'Ordonnateur national

à travers l'emploi de démineurs du CND, ainsi que des appuis délivrés par HI au CND pour la révision des normes et sur le contrôle de qualité.

## 1.3 Mission d'évaluation à mi-parcours

### 1.3.1 Objectifs de la mission

Afin d'éclairer la Délégation de l'Union européenne (DUE) et les autorités tchadiennes, la mission d'évaluation a retenu deux objectifs :

- Fournir des éléments sur les résultats à mi-parcours du projet PADEMIN qui seront appréciés au regard des objectifs fixés au départ ;
- Tirer des enseignements et établir des recommandations afin d'améliorer les actions à mettre en œuvre, notamment dans le cadre du 11<sup>ème</sup> FED ou du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique (fenêtre Sahel – Tchad).

### 1.3.2 Conduite de la mission et limitations rencontrées

Alors que les attentes des termes de référence (cf. annexe 1) en ce qui concerne l'analyse et les enseignements étaient précises et très développés, les modalités de réalisation n'étaient pas encore concrétisées.

De telle sorte que les déplacements sur les zones d'intervention ne se sont décidés qu'après l'arrivée au Tchad des deux experts dans le cadre de la réunion de briefing. Il a donc été arrêté que les deux experts réaliseront des visites séparément, pour l'un dans l'Est (avec le soutien logistique de HI) et pour l'autre dans le Nord (avec le soutien logistique de MAG).

Avec l'aide de toutes les parties impliquées et l'accueil que l'équipe d'évaluation a bénéficié, les missions de terrain se sont déroulées dans les meilleures conditions. Toutefois, elles ont consommé une large partie du temps imparti et limité les contacts nécessaires et le travail en commun entre les deux experts.

L'équipe d'évaluation estime avoir couvert l'essentiel des activités du projet, encore que certains documents n'aient pu être recueillis que la veille de la mission de terrain. (cf. méthodologie en annexe 3).

## 2. Réponse aux questions / constatations

### 2.1 Bilan des réalisations du projet PADEMIN

#### 2.1.1 Bilan des activités « Déminage et restitution des terres »

Les réalisations présentées par MAG rendent compte d'un bilan très honorable (cf. annexe 7). Il ressort que les activités « *hard* » (sur le terrain) ont largement dépassé les objectifs très approximatifs donnés dans le rapport de présentation du projet, alors que les activités « *soft* » (formations) sont plutôt décevantes.

Une analyse plus complète suit, mais il est nécessaire de présenter les remarques suivantes :

- La distinction entre indicateurs de réalisation (*output*) et indicateurs de résultats (*outcome*) n'est pas clairement délimitée dans les projets. Par exemple, dans le cadre d'une formation la réalisation est simplement le fait que la formation s'est déroulée (ex. participation à la formation EOD3 au Bénin) et le résultat serait l'obtention du diplôme, la certification ou l'accréditation. Dans le cas proposé, les effets correspondraient à des compétences mises en œuvre et des nouvelles responsabilités. L'impact étant le bénéfice accru pour l'ensemble du projet, de l'institution et du pays.
- Pour ce qui concerne les opérations de déminage la distinction entre réalisation et résultat n'est pas si évidente. On devrait, sans doute, considérer que le résultat est la dépollution complète et la restitution des terres. Avant d'aboutir à ce résultat il y aurait plusieurs niveaux successifs de réalisations à atteindre. Ceci sera repris plus loin dans les recommandations.

- Dans les conditions particulièrement éprouvantes du déminage dans le Nord, il conviendrait peut-être de ne pas se limiter à une évaluation des résultats mais effectuer également une appréciation des moyens. La distinction reviendrait à considérer que l'opérateur a fait tous les efforts possibles, mis en œuvre ses compétences, déployé tous les moyens techniques et humains disponibles, (donc le jugement s'effectue sur les moyens) sans aboutir nécessairement aux résultats attendus.
- Des indicateurs sont produits quotidiennement sans être présentés (ou commentés par les responsables tchadiens). MAG transmet régulièrement des fiches d'activités quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles. Des rapports trimestriels sont établis. Il s'agit de documents qui rendent bien compte de l'état d'avancement des activités sur le terrain. Ils devraient être mieux exploités (tableaux, graphiques) et pourraient aussi rendre compte aux bailleurs de fonds des tâches accomplies. Par exemple, les comptes rendus hebdomadaires par équipe sont précis et détaillés. Le rapport hebdomadaire de l'utilisation de l'ArmTrac rend compte du nombre d'heures de travail ou de maintenance, des superficies effectuées, de la quantité de fuel, ainsi que des commentaires sur les conducteurs. En émettant de telles observations la mission d'évaluation est consciente qu'elle n'a sans doute pas eu connaissance, ou exploité, tous les documents produits par les opérateurs.

### Indicateurs de suivi et de performance

Le lot 1 retient trois résultats (R) avec chacun une série d'activités auxquelles sont associés des objectifs (indicateur de performance en fin de projet) :

**R1 – Enquêtes (non techniques et techniques), vérification et sensibilisation aux risques : les taux de réalisations sont **largement au-delà** des prévisions initiales (très approximatives) mais une**

**analyse manque et ne correspondent pas à des résultats ; en outre, le taux de 100% de sensibilisation en relation aux activités d'éducation aux risques est une **affirmation sans fondements car le projet n'a pas mis en place d'enquêtes de comportements ou "pré/post tests" pour mesurer l'acquisition et le changement d'attitude des populations après les séances d'information.****

L'évaluateur a été confronté (dans le Tibesti) à plusieurs manifestations de dénigrement, voir même d'hostilité, à l'encontre de l'ONG chargée du déminage (mais aussi d'une certaine manière envers le CND et les autorités tchadiennes), estimant que le travail n'avance pas assez vite, les réalisations traînent, les résultats ne sont pas sensibles, et qu'à ce rythme il faudra encore un siècle au moins pour écarter les dangers omniprésents.

Ceci indique le besoin aussi bien pour les opérateurs que pour le CND de renforcer les actions liées à "la liaison communautaire". Le projet devra dans l'avenir mieux impliquer les communautés affectées par les mines/REG non seulement pour renforcer leur compréhension des processus de travail de l'action anti-mines (ex : ENT et non techniques et déminage) mais aussi pour qu'elles puissent davantage être impliquées dans la priorisation des terres à déminer et à dépolluer. La mise en place d'une réponse accrue en équipes d'EOD rapide permettrait aussi de mieux correspondre aux attentes des populations. Enfin, le nouveau projet devra mettre à l'échelle les capacités de déminage et de dépollution tout en augmentant les taux de remise à disposition des terres par le CND.

**R2 – Enlèvement des mines et REG<sup>19</sup> : le taux de réalisation de zones déminées/dépolluées est présenté comme non atteint : 98/150<sup>20</sup>.**

On peut regretter qu'aucun indicateur ne présente clairement un ratio relatif à la restitution effective des terres en comparaison de celles qui ont fait l'objet d'enquêtes (non techniques et techniques) et d'opérations de déminage alors que le lot 1 s'intitule " déminage et restitution ". En effet, suite aux différentes actions de la lutte anti mines mises en place par le PADEMIN, des terres peuvent avoir été identifiées comme prêtes à être restituées mais sans faire l'objet de restitution effective du fait qu'elles n'aient pas encore été remises officiellement par le CND aux populations locales.

Il convient néanmoins de mentionner que les interventions sur des *spots tasks* d'UXO et de mines isolées, donc de libération de terre polluées préalablement représentent un pourcentage important et ceux-ci ne font pas l'objet de remise à disposition des terres officiellement.

<sup>19</sup> REG : restes des explosifs de guerre ; l'évaluation note que MAG répertorie tous les explosifs neutralisés, les services déconcentrés du CND les enlève et les détruisent (lorsqu'ils sont rapportés par la population ou par les militaires), mais sans renseigner la base de données.

<sup>20</sup> D'après MAG, le fait que l'indicateur initial était plus important pour le déminage/dépollution que pour les enquêtes s'expliquerait parce que MAG pensait pouvoir utiliser davantage son équipe EOD mobile.

**R3** – Renforcement des capacités du CND : dans cette partie certains indicateurs de performance ne sont **pas crédibles**, comme par exemple une amélioration de 50% des capacités de coordination et de gestion qui n'ont pas fait l'objet d'une mesure quantifiable par le projet. Toutefois, les résultats de certaines formations mises en œuvre dans le cadre du projet indiquent qu'un travail important reste à faire : 5 démineurs ont obtenu leur qualification en matière d'assurance et de contrôle qualité (les tests d'évaluation des compétences de fin de formation indiquent que seulement 45% des apprenants peuvent travailler en autonomie complète). Sur les 15 candidats présents à la formation<sup>21</sup>, 7 ont eu une moyenne inférieure à 10/20, 5 une moyenne de 10 à 12 et 3 au-dessus de 12/20. La moyenne générale était de 10,6 sur 20. De plus, malheureusement, les trois candidats du CND en formation EOD3 au Bénin n'ont pas été qualifiés.

### 2.1.2 Bilan des activités du lot 2 « Assistance aux victimes »

Le bilan du lot 2 montre que pendant la première partie du projet PADEMIN, l'accent a surtout été mis sur les résultats du niveau national 1 et 3 avec quelques réalisations au niveau du résultat 4. Pendant cette première phase du projet, les activités liées au résultat 2 effectuées au niveau local ont permis de mettre en place un système d'identification des personnes en situation de handicap mais pas encore de leur fournir un accès effectif à des services.

De réels efforts ont été engagés par le projet pour développer un cadre participatif de mise à jour et de révision du cadre de planification sur l'assistance aux victimes des mines et plus généralement sur le handicap. Néanmoins le bilan général à mi-parcours du projet est mitigé car les réalisations faites jusqu'à présent, en particulier au niveau national doivent encore être pleinement confirmées et validées par les structures de l'État. Les réalisations du niveau local seront confirmées par la suite quand les personnes identifiées auront effectivement bénéficié des services de référencement.

D'autre part, le projet doit encore préciser comment et avec quel outil il envisage de mesurer et documenter l'efficacité et l'impact des réalisations présentes et futures. Le projet a effectivement engagé toute une série d'acteurs de la société civile et des ministères concernés par le handicap en général. D'autres pistes de connexion possibles restent à explorer pleinement comme celles liées à la protection sociale.

**Résultat 1** : Le soutien à la coordination multi-acteurs pour la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour du plan d'action national aux victimes (AV) **s'est effectivement réalisé** à travers l'implication participative de structures étatiques et de la société civile à des ateliers d'écriture de mise à jour du Plan National sur l'assistance aux victimes des mines. **Néanmoins il semble que ce processus ait pour le moment surtout bénéficié aux organisations de la société civile et moins aux structures de l'État.** Ceci est dû au changement de personnes fréquent au sein des ministères (à la direction des personnes handicapées du Ministère de l'action sociale, à la direction de l'assistance aux victimes des mines au CND et changement de secrétaire général au Ministère de la santé). D'autre part, le projet **de PANAV n'a toujours pas été validé par le CND à ce jour.**

**Le résultat 2 est partiellement réalisé** et concerne la mise en place d'un système d'identification et de référencement des victimes de mines REG et autres personnes handicapées. Deux Comités de pilotage sous préfectoraux ont bien été identifiés et orientés sur le processus de production du handicap et sur leur rôle de coordinateur des projets pilotes. **Ces comités aidés du personnel de HI ont déjà recensé de nombreux bénéficiaires qui doivent encore recevoir un appui personnalisé et être effectivement référencés à des services.**

**Le résultat 3 est bien avancé** et concerne le renforcement de la politique et les capacités nationales de réadaptation fonctionnelle. **Le projet a relancé le Réseau des acteurs de la réadaptation au Tchad (RART)**, composé des représentants des centres de réhabilitation, des organisations représentatives des personnes handicapées et essentiellement de la direction des personnes handicapées. **Ce réseau a permis de développer de manière participative le Plan National de Réadaptation (PNR)** qui est malheureusement toujours **en attente de validation au ministère de la Santé** du fait de manque de fonds pour l'organisation d'un atelier de validation. **Enfin, un plan de structuration du CNAR a été élaboré et 3 kinésithérapeutes sont actuellement en formation au Bénin.**

---

<sup>21</sup> 2 démineurs ont quitté le service, et les 8 non qualifiés participent aux activités et "accompagnent" les collègues.

**Le résultat 4 a pris un peu de retard.** Il est relatif au soutien apporté aux organisations de personnes en situation de handicap (OPH) et de victimes de mines-REG dans le secteur du plaidoyer. Du fait que les organisations de la société civile ont de faibles capacités opérationnelles, techniques et financières, **certaines activités du projet ont dû être modifiées et des formations sont maintenant planifiées afin de renforcer d'abord les compétences en matière de plaidoyer** afin que ces organisations puissent par la suite développer et mettre en œuvre une stratégie commune de sensibilisation et de plaidoyer dans le domaine du handicap et de l'assistance aux victimes. 3 activités de sensibilisation du grand public sur le handicap ont été organisées sur les 6 prévues.

### 2.1.3 Bilan des activités du lot 3 : « Base de données IMSMA »

#### Lot 3<sup>22</sup> : Enregistrement des activités de l'action contre les mines dans IMSMA

Un des résultats du PADEMIN concerne le système d'information IMSMA et en particulier le résultat 1 (qui correspond à la première composante du projet) : *“Les activités de l'action contre les mines sont enregistrées dans le système de gestion de L'information (Information Management System for Mine Action – IMSMA).”*

IMSMA comporte plusieurs formulaires :

- Site
- Zone dangereuse
- Activités (EN, dépollution, déminage)
- Contrôle qualité
- Éducation aux risques
- Accident
- Victime
- Remise à disposition des terres

Afin de pouvoir atteindre ce résultat, le consortium Geotest/FSD a été contracté pour la mise à disposition d'un expert IMSMA auprès du CND dans le cadre de missions courtes de soutien. Pour information, le système de gestion de l'information IMSMA a été introduit au Tchad en 2000 et de nombreuses personnes du CND ont bénéficié dans le passé d'appuis du système des Nations Unis et du GICHD.

Dans les dernières années, le GICHD a indiqué à la mission avoir formé deux membres de l'équipe du CND au niveau IMSMA administrateur 1, ainsi qu'un collaborateur de MAG au Tchad.

Le PADEMIN a aussi contribué au système d'information du CND à travers un appui fourni par HI (dans le cadre du lot 1) et par Geotest/FSD (lot 3).

La qualité du reporting IMSMA relatif à l'assurance qualité et restitution des terres établis par le CND s'est améliorée en fin de projet d'après HI suite aux interventions du technicien IMSMA contracté par Handicap International et qui a réalisé plusieurs prestations en lien avec le responsable de la base de données du CND : archivage des données, clarification des zones déminées dépolluées permettant la planification des activités de contrôle qualité et de remise à disposition des terres, amélioration des formulaires IMSMA pour les activités de dépollution en général, d'enquête non technique et d'éducation aux risques.

Dans le cadre du lot 1 mis en place par MAG et HI, 12 personnels du CND ont intégré les équipes multitâches de MAG, et ont suivi une formation en ENT et ER dispensée par des conseillers techniques internationaux de MAG fin 2014 (en plus de la trentaine de démineurs du CND formés par MAG). Ces formations ont aussi permis à ce personnel d'acquérir une meilleure compréhension des mécanismes de gestion de la qualité appliquée aux enquêtes non techniques et d'éducation aux risques et une meilleure utilisation des formulaires IMSMA utilisés.

Geotest/FSD indique dans son rapport final avoir conduit les activités suivantes :

#### Première phase (du 02 juillet au 14 août 2015)

- **État des lieux complets de la situation courante.** (Analyse des infrastructures en place, le système d'IMSMA, le logiciel de cartographie (ArcGIS), les procédures de gestion de l'information, les outils de collecte de données, les outils de rapportage en place, ainsi que les besoins de formation des experts du CND.)
- **Formulation de propositions d'amélioration de la situation** et programme de formation, assorti d'un plan d'exécution pour les experts du CND.
- **Formation avancée IMSMA aux experts**, leur permettant de mieux manipuler la base de données pour les besoins d'analyse.

<sup>22</sup> L'équipe d'évaluation propose d'intituler « Lot 3 » ce qui correspond à la première composante du projet PADEMIN exécutée par Geotest/FSD.

- **Rencontre avec les parties prenantes du projet**, en vue d'inclure aussi les attentes des « clients », ainsi que la hiérarchie du CND.

#### Deuxième phase (du 05 au 29 septembre 2015)

- Formation de base IMSMA aux agents de saisie.
- Formation en infographie complète aux experts du CND
- Déploiement avec l'assistance du GICHD à Genève, de la nouvelle version d'IMSMA 6.
- Cette phase a été le moment pour les experts du CND de réaliser deux rapports : un « *snapshot* » et un rapport détaillé.

D'après Geotest, les principaux résultats des formations récentes au CND ont permis de commencer à mieux systématiser l'analyse des données et de la production de rapports adaptés aux besoins des utilisateurs (incluant des cartes)

Les principales difficultés résiduelles observées durant la mission d'évaluation en relation avec la gestion de l'information sont :

- **Un mouvement de personnel au sein du département IMSMA** avec le départ récent du principal responsable IMSMA qui malheureusement pourrait quitter le secteur avec un bagage important suite aux nombreuses formations reçues dans sa carrière (en fonction depuis 2008).
- **Faibles participations aux réunions hebdomadaires du responsable de la base de données ainsi que du responsable contrôle qualité.**
- **La base de données IMSMA n'inclue que très peu d'informations sur les accidents de mines/REG.** Seul un total de 84 victimes<sup>23</sup> (sur les 30 dernières années) figure dans IMSMA, alors que le rapport CND du 15/11/08 aboutissait au nombre de 2.744 à fin octobre 2008. Comme indiqué dans le rapport final de Geotest : " *Les formulaires « Accidents et victimes » restent le point faible de ce processus, car ces informations sont encore transmises par radio par les centres régionaux, à l'exception de celles collectées par les organisations en charge de la lutte anti-mines sur le terrain*". Il sera important de mettre en place dans les meilleurs délais un système d'information sur les accidents de mines/REG et IED dans les zones les plus affectées en recueillant des informations auprès des divers acteurs présents dans les régions concernées : sous-préfectures, postes militaires, opérateurs, CICR, système de santé, garde nationale nomade du Tchad centralisées vers les centres régionaux du CND formés à l'utilisation des fiches IMSMA. Déjà, les CRD communiquent les informations au siège du CND sans que des formulaires soient établis. En attendant un système parfaitement opérationnel on ne dispose même pas d'une connaissance même partielle. Les formulaires pourraient être renseignés et complétés au fur et à mesure. Le souhait de la précision et de la fiabilité de la base de données est louable mais son inconsistance la rend inutile. Dans le cas de fiches incomplètes IMSMA sur les victimes de mines, le CND pourrait aussi considérer l'utilisation temporaire de tableau Excel pour capturer au moins les données de base sur la localisation et la nature de l'accident, le nom, l'âge et le sexe des victimes.
- **Des difficultés de connexion internet au CND** qui ne favorise pas non plus la communication avec le Centre International de Genève (GICHD) qui appui régulièrement le CND sur la gestion de l'information.
- **Un processus d'acquisition d'une licence pour le logiciel ArcGIS qui n'a pas abouti** après plusieurs efforts menés par le CND, le PAON et la DUE.
- **Des difficultés de communication et de compréhension entre le CND et les opérateurs** au sujet de l'importance de faire remonter à temps les informations du terrain pour qu'elles puissent être entrées et analysées dans la base de données.
- **Un manque de prise en compte par le CND et les opérateurs d'une vision " systémique " de l'information et du rôle du CND** comme instance de régulation mais aussi comme "fournisseur de service d'information". A ce titre, il nous semble idéalement qu'un

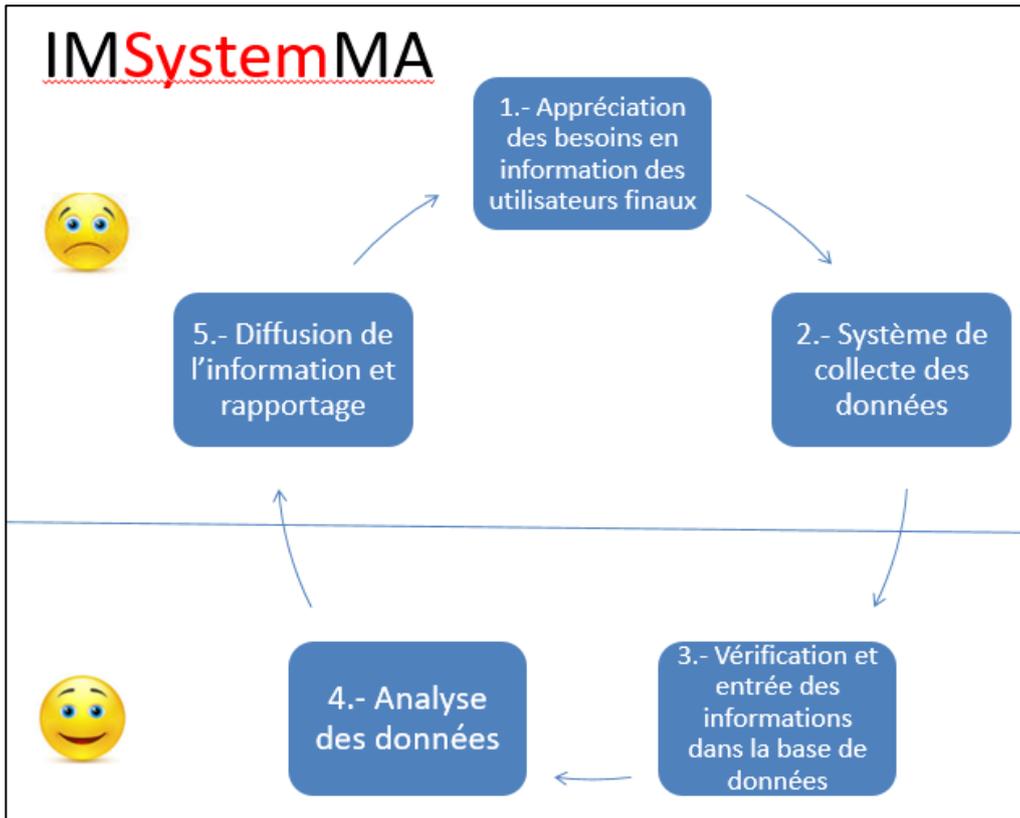
30 janvier : la semaine passée un véhicule militaire a sauté sur une mine (pas de blessé).  
31 janvier : hier, un autre véhicule militaire a sauté à Wour, un blessé  
 (Entretiens par l'évaluateur au Tibesti)  
 N.B. Ces informations sont transmises au CND mais aucune saisie dans IMSMA car il n'y a pas de système opérationnel de collecte d'information pour remplir les formulaires IMSMA pour le moment

La base de données est nourrie à 80% (peut-être même à 98%) par les formulaires établis par les ONG (MAG principalement).

<sup>23</sup> Lors d'une consultation devant l'évaluateur, la base recensait 122 victimes, ce qui reste loin de la réalité

**cercle vertueux de l'information** devrait inclure 1) la prise en compte des besoins d'information des utilisateurs finaux (ce qui implique de faire des réunions multi-acteurs<sup>24</sup> à ce sujet) 2) la mise en place d'un système pérenne de remontée d'informations (qui devrait aussi inclure des acteurs extérieurs à la lutte anti-mines pour collecter par exemple des informations sur les victimes de mines/REG) 3) une vérification des données avant l'entrée dans la base de données (ce qui implique aussi des réunions régulières entre les différentes sections du CND : équipe gestion de la qualité et responsable base de donnée), 4) des capacités d'analyse et de rapportage répondant aux besoins des utilisateurs finaux.

Le graphique ci-dessous montre que la priorité des formations a été donnée principalement aux maillons de la chaîne 3 et 4 avec insuffisamment d'investissement sur les maillons 1, 2 et 5 du système d'information :



Le rapport final de Geotest conforte aussi notre analyse "  **systémique** " de IMSMA et en particulier en relation au maillon 2 de la chaîne d'information décrite ci-dessus : " *nous ne pouvons pas affirmer que la collecte des informations dans les diverses régions soit suffisamment fiable. D'une part, les agents du CND dans les régions ne sont pas formés à ces tâches et, d'autre part, le processus de transmission des données mériterait d'être analysé et amélioré. Tant que cet élément de collecte  **systématique** de données n'est pas intégré dans le processus de contrôle qualité du  **système** de gestion de données, ces dernières n'atteindront pas un niveau de qualité adéquat.* "

## 2.2 Revue des principales questions évaluatives : lot 1 « Déminage et restitution des terres »

Les questions évaluatives sont abordées en traitant des sept critères présentés dans les termes de référence. Étant donné que les deux lots, respectivement Déminage et Assistance aux victimes, sont très différents, les évaluateurs ont réparti les observations sous deux rubriques différentes. Pour l'analyse du lot 2 on se reportera au §2.3.

<sup>24</sup> Similaire à celles organisées par le consultant Geotest avec le Ministère de la Santé et du tourisme.

### 2.2.1 Pertinence

Étant donné la présence des mines et d'engins explosifs qui persistent en très grand nombre au Tchad, tout projet d'éradication trouve aisément sa pertinence, d'autant que le nombre d'opérations dans ce domaine est très limité. Les justifications d'intervention dans l'appui au déminage concernent d'abord la sécurité des personnes. A l'évidence, le développement économique ne peut se réaliser que dans un environnement garantissant la sûreté des citoyens.

Les divers angles d'approche de la pertinence (au regard des besoins exprimés) peuvent être déterminées :

- Par les autorités nationales
- Par les populations locales
- Par les structures régionales

A cet égard, tout projet concourant à l'éradication des mines se justifie. Encore **faudrait-il que l'État y accorde une priorité** qui conforte l'action des bailleurs de fonds, privés et publics et que des priorités soient clairement arrêtées. En l'occurrence, il est souhaitable que toute action s'élabore en fonction d'objectifs de développement sur la base de critères validés dans le cadre d'une coordination interministérielle dont le Ministère du Plan a évidemment la responsabilité et qui s'inscrive aussi dans le cadre de priorités établies au niveau local par exemple à travers les plans locaux de développement socio-économique.

*« Les rebelles (au gouvernement tchadien, dans les années 80), utilisent les mines posées en grand nombre par les Libyens (...). Avant la débâcle des forces de Kadhafi, les sapeurs libyens avaient miné toutes les pistes et les accès aux points d'eau. Plus d'un million de mines antichars et antipersonnel sont encore disséminées. (...) En 1994, le directeur de cabinet militaire du Président avait confié aux journalistes : « Je suis pessimiste pour l'avenir. Les mines représentent un grave problème et un réservoir potentiel de morts. En dépit de l'accord passé avec Tripoli, les Libyens ne nous ont pas communiqué les plans de leurs champs de mines. Et ceux qui procèdent au déminage ne sont pas ceux qui avaient placé les mines.*

*Les rebelles font exploser une mine à l'aide d'une corde, ce qui permet d'en déterrer quelques autres qu'ils récupèrent, et placent ensuite dans les endroits stratégiques ou escarpés... ».*  
Source : Le Tchad 15 ans après, Pierre DARCOURT

De plus, la pertinence des besoins n'entraîne pas automatiquement la pertinence des programmes. Il est toujours important de mener des actions d'éducation aux risques (et souvent hors des zones d'intervention directe) car malgré tous les efforts de dépollution, les populations restent exposées à des accidents.

En matière de pertinence, un autre élément pourrait être évoqué. Le coût du déminage est, comme l'on sait, dans une proportion généralement de 1 pour 1.000 par rapport au coût initial de la pose de la mine. Le principal

problème est de localiser précisément ces engins soigneusement dissimulés.

La mission d'évaluation a appris incidemment qu'un ancien combattant avait signalé la localisation d'une mine, sans doute qu'il avait posée, quelques années auparavant. Les évaluateurs n'ont pas eu connaissance d'une **exploitation ciblée et systématique des informations que les combattants disposent** (de part et d'autre<sup>25</sup>) qui auraient pu signaler la présence de mines<sup>26</sup>. De telles enquêtes ne remettent pas en cause les enquêtes normales (non techniques et techniques)

### 2.2.2 Efficacité

La qualité des opérateurs est indéniable, mais il subsiste certaines difficultés dans le fonctionnement du projet.

**L'appréciation de l'efficacité est au cœur d'un exercice d'évaluation.** Ce critère est primordial et dans le cadre logique du projet des indicateurs de résultats sont proposés. Il s'avère toutefois malaisé de déterminer le niveau des résultats attendus compte tenu d'un certain nombre de facteurs d'incertitude.

<sup>25</sup> Est-ce que le Ministère de la Défense a été approché sur ce point spécifique (cartes des terrains minés avant 2010) ?

<sup>26</sup> L'équipe d'évaluateurs a eu connaissance d'une démarche, sans succès, auprès de la Libye en vue de disposer des cartes des champs de mines qui permettraient de repérer plus aisément les zones dangereuses. Est-ce que tous les efforts ont été effectués ? Et qu'en est-il du principe d'une démarche introduite auprès d'une instance internationale afin d'obtenir pour occupation illégale et destruction un dédommagement par le voisin du Nord. Il y aurait eu toutefois un fonds doté par la Libye et destiné à éliminer les mines posées par l'envahisseur.

De fait, **des réalisations sont présentées comme des résultats**. Il est vrai que la réalisation (par exemple déminage effectif) doit permettre d'obtenir le résultat (terrain fermé<sup>27</sup> et remise à disposition des terres).

Il est certes difficile de prédéterminer les résultats que le projet est capable d'obtenir car les incertitudes sont grandes avant de commencer les premières enquêtes. L'opérateur pourrait compenser par l'établissement d'indicateurs de réalisations. Ou pour s'exprimer d'une autre manière d'adopter<sup>28</sup> à l'obligation de résultat une obligation de moyens. MAG dispose de comptes rendus journaliers qui présentent des données factuelles sur le nombre de démineurs, d'heures de travail, des superficies effectuées, etc., ainsi que de rapports hebdomadaires, mensuels et trimestriels. Ils mériteraient d'être introduits dans le suivi du projet.

**L'efficacité** (critère conduisant à l'appréciation des résultats) est de principal critère d'un exercice d'évaluation. Afin, de pouvoir distinguer les réalisations (*output*) des résultats (*outcome*) on peut appliquer le critère d'effectivité. Ainsi, en introduisant dans la préparation d'un projet le critère d'effectivité (le travail est fait, ce qui relève du contrôle) on peut ensuite passer au critère d'efficacité (un changement est perceptible). Par exemple, la formation a eu lieu (effectivité = réalisation) mais est-ce que les personnes formées ont eu leur accréditation (efficacité = résultat). Pour chaque activité, les opérateurs en distinguant ces deux niveaux peuvent envisager l'établissement des indicateurs de performance, des cibles (*targets*, soit des indicateurs intermédiaires)

Le partenaire tchadien du CND, a attiré l'attention des évaluateurs sur des aspects relevant des moyens mis en place. Par exemple, une estimation de 112 jours perdus (pour l'ensemble des démineurs<sup>29</sup>) sur l'année 2015 en décomptant que les démineurs devraient avoir 2 jours/mois soit 24 jours par an. De plus, quelques 193 jours de non fonctionnement de l'ArmTrac<sup>30</sup>. Enfin, un mois de travail en moins car MAG a suspendu ses activités en septembre alors que le projet se termine en octobre 2016<sup>31</sup> Comme l'on voit, le partenaire estime que l'organisme « qui a remporté le marché » n'a pas accompli la charge de travail attendue. Cette approche purement comptable revient à considérer une obligation de moyens, et non une obligation de résultats.

On devrait disposer d'une double approche (moyens et résultats) en laissant, si nécessaire, à un contrôleur **spécialiste du déminage d'apprécier l'approche se limitant aux moyens**, car l'évaluation a pour fonction décisive d'aller au-delà de cette vision, vers les résultats, les effets et les impacts<sup>32</sup>.

	Contrôle	Pilotage (monitoring)	Audit	Evaluation
<b>Objet</b>	Vérifier la conformité à la réglementation	Suivre l'exécution des actions (cf. GAR)	Réduire les risques	Optimiser les effets Expliquer les écarts entre effets attendus et atteints
<b>Normes Référentiel</b>	Loi, règlement, normes nationales ou internationales	Programme fixé <i>ex ante</i> (objectifs, cibles, indicateurs)	Standards professionnels	Références à construire en fonction des objectifs
<b>Conséquences</b>	Sanctionner un écart : amendes, poursuites judiciaires	Rectifier la trajectoire : dialogue de gestion	Alerter : préconisations, rappels à l'ordre	Aider à la décision (stratégique ou opérationnelle) selon les besoins



**Obligation de moyens**



**Obligation de résultat**

<sup>27</sup> Une zone fermée a été traitée et ne présente plus de danger (zone ouverte = dangereuse)

<sup>28</sup> Et non de substituer car justement l'évaluation est destinée à aller au-delà de la simple étude des réalisations pour juger des résultats. Il nous semble que dans le cas de l'action dans le secteur des mines une double appréciation est souhaitable

<sup>29</sup> Donc un multiple par 30 fois ce montant pour obtenir le nombre de journées de travail, un décompte qui n'a pas été effectué par le CND

<sup>30</sup> Cet engin, destiné à détruire les mines antipersonnel n'est pas équipé pour passer dans un champ de mines antitank et a dû suspendre ses opérations, pendant plusieurs semaines, après avoir heurté une de ces mines

<sup>31</sup> MAG a précisé que '*plusieurs facteurs prévisibles comme par exemple, les congés et le droit du travail, les responsabilités liées au ramadan, les jours de déplacements, de déploiement, le désengagement des équipes, la fermeture des sites, les rapports sont autant de paramètres qui font qu'il n'est pas possible d'obtenir 12 mois effectifs par an. Si l'on ajoute les éléments imprévisibles comme les mines antichars entraînant une longue panne sur la machine Armtrak, le temps de travail effectifs diminue encore.*'

<sup>32</sup> D'ailleurs les objectifs (global et spécifique) d'un projet font référence aux résultats et non aux simples réalisations

Il s'avère, que si les activités prises individuellement démontrent une **efficacité globalement satisfaisante** (par exemple : les missions des équipes de Contrôle Qualité du CND n'ont pas observé de problèmes de conflits entre les opérations de MAG et HI et les normes nationales de lutte anti mines et des équipes des opérateurs ont été accréditées par le CND), alors que l'ensemble présente des lacunes. Les relations de travail entre les acteurs en présence ne sont pas toujours irréprochables.

Trois domaines témoignent d'une efficacité très relative. Il existe bien évidemment toutes sortes d'explications, mais l'équipe d'évaluation estime que de réels efforts restent à accomplir.

#### • Remise à disposition des terres

La faiblesse du taux de restitution des terres au regard des terres déminées ou dépolluées est préoccupante<sup>33</sup>. Ceci résulte parfois du fait qu'il n'est pas justifié de libérer une partie des terres d'un champ de mines<sup>34</sup> tant que le travail n'est pas terminé. En règle normale la remise à disposition des terres ne peut se faire qu'après un contrôle qualité diligenté par le CND. En 2015, 15 démineurs ont été sélectionnés (ramenés à 13 après 2 défections) pour assurer les fonctions d'assurance qualité ou de contrôle qualité. A l'issue de la formation, seulement 5 d'entre eux ont été retenus. Ils ont participé à une remise à disposition de terres sur deux sites déclarés désormais terrains fermés. Un passif important de zones déminées non fermées (zones ayant été déminées avant le projet PADEMIN) subsiste du fait de manque de moyens financiers d'après le CND pour appuyer les équipes sur le contrôle de qualité "reformées" par le PADEMIN.

#### • Base de données IMSMA

Chaque partie se renvoie la responsabilité de dysfonctionnements en ce qui concerne les retards pris dans l'actualisation d'IMSMA et la qualité des données relevant des formulaires renseignés par les ONG. Depuis longtemps, le CND, ou ses structures déconcentrées, n'établissent plus de formulaires. A quelques exceptions près. La situation est bloquée et la recherche de solutions n'est pas engagée. La recherche de solutions simples et pragmatiques devrait être examinée dans le cadre des réunions hebdomadaires en associant aussi le responsable de la base de données ainsi que le responsable du contrôle qualité aux réunions avec les directeurs des opérations.

Il est surprenant de constater que les responsables du CND dans les régions n'ont jamais vu un formulaire afin de rapporter un accident de mines/REG en vue d'être pris en compte dans la base de données IMSMA. On reporte ceci à une formation hypothétique (« le projet »). En fait, s'il existe plusieurs formulaires IMSMA les seuls que les responsables régionaux seraient susceptibles de renseigner sont ceux relatifs aux accidents et victimes<sup>35</sup>. Il s'agit juste d'un document papier de 2 ou 3 pages. Ceci permettrait d'harmoniser les messages transmis à N'Djamena, et de renseigner au plus juste des informations requises. Pour le moment, le CND est très centralisé à Ndjama et que les équipes formées au contrôle qualité sont basées à la capitale. En théorie, les centres régionaux pourraient avoir aussi un rôle à jouer pour le contrôle qualité mais ce n'est pas le cas aujourd'hui. Progressivement une formation sur le tas se concrétiserait. Même si l'information n'est pas complète, précise et fiable, les compléments seraient apportés ultérieurement lors d'une mission

La base de données IMSMA recense au total 84 victimes (sur les 30 dernières années), alors que le rapport CND du 15/11/08 aboutissait au nombre de 2.744 à fin octobre 2008.

Le rapport Géotest (janvier 2016) conclue de manière elliptique que la base de données « semble lacunaire » et ajoute que ce « telles imprécisions sont graves ».

Deux propositions sont avancées :

- 1) Se rapprocher du CARK et identifier les victimes
- 2) Reprendre tous les messages radio pour identifier les victimes.

Nous reviendrons sur ces points dans les recommandations.

<sup>33</sup> Comme indiqué précédemment, il est important néanmoins de rappeler que l'équipe MTT3 a réalisé de nombreuses missions de spots tasks mines et ux, qui n'ont pas générées de remise à disposition des terres libérées.

<sup>34</sup> « *Le plan libyen part de l'idée que les armes lourdes et les fortifications, construites à partir de 1984, rendent la garnison à peu près invulnérable aux attaques des Tchadiens trop légèrement armés, sans artillerie ni appui aérien* », Florent SENE, p. 231

<sup>35</sup> Les autres formulaires relèvent d'activités qui ne sont pas du ressort normalement des responsables régionaux du CND (enquêtes, sensibilisation, déminage, etc.), à la seule exception des activités ponctuelles de dépollution de REG.

sur le terrain. Il est essentiel d'avoir une meilleure vision du nombre d'accidents et de victimes. Il vaut mieux un chiffre approximatif que pas de données du tout (on estime que moins de 10% des accidents et victimes sont actuellement répertoriés).

L'équipe d'évaluation a tendance à penser que **la connaissance du nombre d'accidents et de victimes aurait un tout autre impact**, sur la population (par une mobilisation des médias), sur les autorités tchadiennes (qui prendraient compte dans les politiques nationales cette cause de mortalité et le grand nombre d'handicapés) sur les bailleurs de fonds, qui seraient plus motivés à s'investir dans cette lutte et sur le secteur de la lutte anti-mines en général qui aurait ainsi des informations d'aide à la décision afin de mieux prioriser et planifier les activités. Le dispositif de remontée des informations est largement inopérant. L'équipe d'évaluateurs considère qu'il n'est pas primordial de respecter scrupuleusement les normes des formulaires IMSMA en s'interdisant de rentrer des données. Ne serait-il pas envisageable de signaler et d'enregistrer tout accident (et les victimes) dès qu'une information parvient, quitte à compléter ultérieurement les précisions manquantes ?

#### • Renforcement des capacités

**GAR** : la gestion axée sur les résultats est un dispositif de suivi interne permettant à l'opérateur de suivre l'état d'avancement des activités au regard des objectifs du projet.

Toute action de formation est considérée comme contribuant au renforcement de capacités. Certes, on peut estimer que les formations sont utiles mais pour autant il serait nécessaire d'avoir un plan de formations qui résulterait d'une stratégie à court ou moyen terme, avec des objectifs ciblés et un processus de désignation clair et transparent des personnes susceptibles de suivre des formations (en vue de leur affectation sur de nouveaux postes ou l'attribution de

nouvelles responsabilités). Il va sans dire que **le renforcement de capacités ne se réduit pas aux seules formations**. Il convient de prendre en compte les équipements, moyens de fonctionnement, matériels de communication, etc.

La mission relève aussi que la plupart des personnes clés ayant été formées par le système des Nations unies avant 2013 ne travaillent plus actuellement pour le CND qui ne peut donc actuellement assurer de manière effective ses missions en tant qu'autorité de régulation (essentiellement : planification, contrôle et assurance qualité et gestion de l'information). **Le projet PADEMIN a contribué indéniablement à renforcer ou créer ces capacités "disparues" mais le niveau de soutien apporté reste insuffisant pour relancer pleinement le CND**, pierre angulaire du secteur de la lutte anti-mines au Tchad.

Le CND estime qu'il n'y a pas de transfert de compétences de la part de MAG<sup>36</sup>. Plus précisément, MAG a indiqué à la mission d'évaluation que le directeur des opérations du CND aurait souhaité que le superviseur national reprenne la direction d'un chantier lorsque le TFM (personnel international) est en congé. Selon MAG cette option est difficile à réaliser car les tâches qui incombent au superviseur ne sont pas uniquement d'ordre technique (travail en zone pyrotechnique) mais incluent aussi des fonctions liées aux RH, finance, logistique, de rapportage en français et en anglais qui demandent aussi une connaissance de l'outil informatique. Un superviseur national doit maîtriser l'ensemble de ces actions et avoir aussi le niveau nedex 3 ce qui n'est pas encore le cas actuellement.

Il convient de relever la situation « délicate » de MAG dont le partenaire tchadien est une institution publique. En règle générale, les ONG établissent des partenariats avec des associations, des groupements, des organisations de la société civile. La relation MAG/CND ne correspond pas à un partenariat équilibré, contribuant à un dialogue constructif. Dans de nombreux autres pays, des partenariats publics/privés fonctionnent de manière satisfaisante et une participation plus active de la DUE pourrait améliorer les relations actuelles.

### 2.2.3 Efficience

Le budget du lot 1 est de 3,5 M€. Le nombre total de mines et REG détruites au cours de la période s'élève à 10.319 explosifs de toutes sortes. Le ratio par explosif est donc de 339 euros. Une mine antipersonnel coûte de l'ordre de 2 à 4 euros.

<sup>36</sup> Dans ses observations, le CND évoque systématiquement les difficultés avec MAG en soulignant le non-respect de ses obligations. HI n'est jamais mentionné.

MAG tient un décompte très précis des dépenses relatives aux diverses activités (heures des démineurs, frais de déplacements, superficies et nombre de mines ou de REG) et il y aurait à ce titre matière à suivre l'efficacité par types d'actions, par zones, par régions. Une exploitation des évolutions diachroniques (comparaison d'une évolution dans le temps) serait intéressante à réaliser.

Parmi les modalités permettant d'estimer l'efficacité des activités, et par-delà celle du projet, l'évaluateur établit des comparaisons avec d'autres opérations ou d'autres pays. Ceci est possible pour une construction, un aménagement hydro-agricole, l'équipement d'artisans ou une formation spécifique.

*On pourrait s'attendre à trouver au moins un peu de pâturage dans les grands cours d'eau à sec – les enneris – qui courent des hauts contreforts de basalte. Mais les pluies sont exception, et l'eau charriée va tout dévaster sur son passage, entraînant à plusieurs dizaines de kilomètres les troncs des palmiers doum et le peu de dattiers cultivés en amont.*

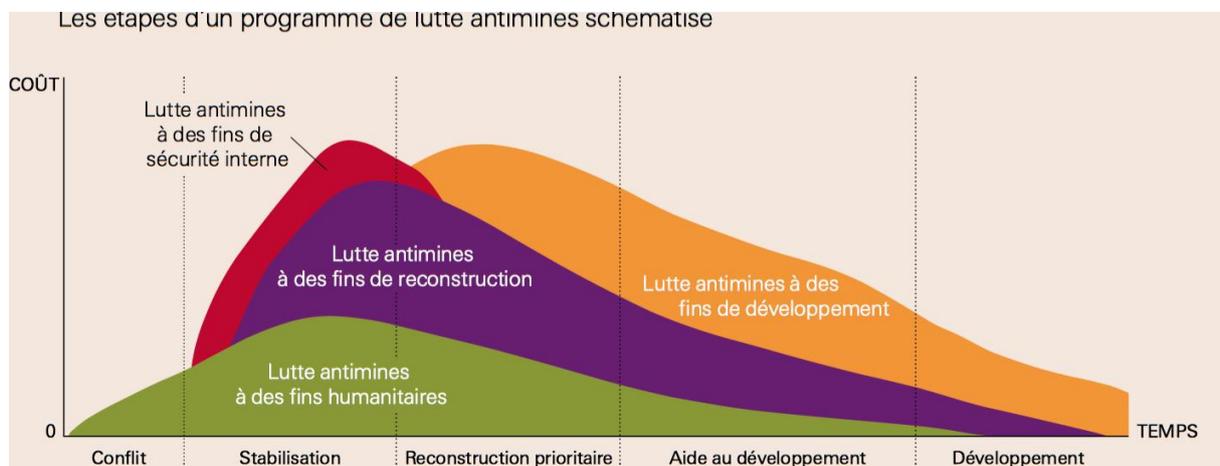
Source : Le Toubou, nomade des nomades – Philippe FREY (in Tibesti : Sahara interdit)

Dans le secteur du déminage, il est **difficile de procéder à des comparaisons internationales**<sup>37</sup> compte tenu des variations importantes du contexte et du terrain où travaillent les démineurs. Un projet de lutte anti-mines ne se limite pas aux seules activités de déminage. Selon les situations et les contextes locaux les coûts des enquêtes, de travail sur le terrain et de renforcement des capacités doivent être intégrés.

Il est indispensable aussi d'introduire le **facteur logistique** qui est une donnée particulièrement astreignante au Tchad. Le graphique ci-après permet de comprendre que les programmes de lutte anti-mines sont dans la phase descendante « reconstruction prioritaire » dans le Moyen-Chari ou le Ouaddaï, mais se situent encore dans la phase ascendante « stabilisation » dans le BET et plus particulièrement le Tibesti. Au fur et à mesure que les programmes de lutte anti-mines vont aborder le cœur du problème (dans le BET) les coûts vont s'accroître.

Une autre cause, avec le temps qui passe, est l'effet de dissémination des mines. Lors des crues, les mines sont déplacées et emportées dans les wadis. Leur localisation et leur élimination sera de plus en plus coûteuse.

Le guide de la lutte anti-mines (GICHD, 2014) pourrait être convoqué en vue de déterminer le niveau de l'effort financier à consacrer en fonction de la politique privilégiée (voir graphique ci-dessous).



En témoignant la difficulté d'appréhender l'efficacité globale du projet, l'équipe d'évaluateurs a tout lieu de craindre que l'efficacité du projet ne soit perturbée (et donc peu satisfaisante) par la succession d'opérations consécutives, sans tuilage ni continuité dans les objectifs, les modalités d'intervention ou les acteurs impliqués. Dans le cas d'appuis répétés par l'UE les équipements restent en place pour l'opération suivante, mais la continuité dans les équipes n'est pas garantie. Ainsi, des enquêtes non suivies d'activités de déminage devront être réactualisées, des formations d'équipe sans pratique régulière (par manque de moyens financiers alloués au CND) devront être reprises, des actions de renforcement de capacités qui ne trouvent pas à s'exercer vont s'émousser et demander des remises à niveau.

<sup>37</sup> Les évaluateurs ont cherché, sans succès, des données relatives aux comparaisons internationales ; il n'existerait que des estimations très approximatives

## 2.2.4 Durabilité

Durabilité des activités sur l'Éducation aux risques : Un avantage indéniable du programme d'appui contre les mines est que la destruction d'une mine ou d'un REG est définitive. De ce point de vue la pérennité d'un danger écarté est garantie. Encore faudrait-il qu'il ne reste plus du tout d'autres engins explosifs dans les parages.

On doit donc aussi s'interroger sur la durabilité des actions d'éducation aux risques lorsque l'on se trouve face à des mouvements fréquents et importants de

Le critère de durabilité renvoie naturellement aux capacités d'appropriation par les acteurs tchadiens en vue d'assurer (progressivement) la mise en œuvre des activités relevant du projet. Un certain nombre de réflexes devraient donc être évités : notamment une attitude de report systématique de toute initiative et prise en charge en estimant « c'est le projet qui... ».

populations. Les actions sur l'éducation au risque menées par les équipes de MAG dans le Tibesti, bien qu'utiles, se réduisent à des opérations « *one shot* » sans laisser un dispositif de suivi et de reprise après le départ de l'ONG opératrice. L'approche supportée par HI et l'UNICEF avec le soutien technique du CND pour la mise en place de relais communautaires et la formation des professeurs dans les écoles dans l'Est et le Sud paraît plus durable. Pour l'instant, aucun programme de cette sorte n'est instauré, ni avec les écoles, ni avec les institutions religieuses, ni avec les structures de santé, ni avec les associations dans le BET.

Actuellement, dans les régions du Nord les victimes sont des personnes de passage (militaires réalisant des patrouilles ou transporteurs) ou populations qui viennent s'installer de manière plus ou moins permanente (« orpailleurs », chercheurs d'or et commerçants, ce qui nécessite aussi d'avoir une approche plus ciblée des groupes les plus à risques.

**La formation des agents d'assurance qualité du CND** est un atout important et contribue à la pérennité. Le renforcement des capacités de régulation du CND est important et mérite d'être poursuivie. On doit ajouter une réserve car la formation envisagée pour 15 agents n'a pu certifier que 5 d'entre eux. De plus, la formation de trois agents du CND au niveau EOD3 (au Bénin) indique que les formations doivent continuer car aucun d'entre eux n'a été certifié.

L'évaluation note que la **démarche proposée au Tchad qui consiste à ce que les opérateurs utilisent les ressources humaines disponibles du CND (principalement les démineurs et enquêteurs), est une approche qui contribue à la pérennité des actions sur le long terme.** Ceci est le cas car les démineurs du CND (au moins pour la trentaine travaillant pour MAG, sur plusieurs centaines disponibles au CND) ont ainsi l'opportunité non seulement de travailler mais aussi de mettre en pratique leur formation. Le modèle "Mauritanien" pourrait aussi être exploré au Tchad. Il consiste à ce que les démineurs travaillant pour les opérateurs puissent être utilisés en rotation (tous les 6 mois ou 1 an) afin de couvrir un plus grand nombre de personnes. Comme indiqué par MAG, cette option impliquerait néanmoins des coûts supplémentaires liés aux formations des démineurs avant déploiement et l'achat d'équipements individuels.

Si l'on veut avoir une vision plus large de la durabilité, à moyen terme de la reprise progressive par les acteurs locaux, il convient d'examiner le **partenariat**.

Dans le cadre du « projet d'appui au secteur du déminage au Tchad », **la notion d'appui au CND n'a pas pris sa réelle envergure.** D'une part, l'appui implique qu'une action soit menée, ou tout au moins que les grandes lignes d'une intervention soient déterminées. D'autre part, le projet devrait contribuer et s'adjoindre à des activités en amplifiant les interventions engagées. Or, trop souvent, la réponse se réduit à « c'est le projet qui... ». Car, non seulement le CND est démuné, sans moyens d'intervention et largement sans moyens de fonctionnement<sup>38</sup>, mais cette institution qui dispose d'un programme pluriannuel d'envergure ne s'est pas dotée d'un plan d'action à court ou moyen terme (durée d'un projet). **Le CND n'est pas actuellement une force de proposition**, par exemple un programme de formation n'a pas été préparé et proposé. La base d'un partenariat serait que chaque partie arrive avec ses objectifs, ses moyens, ses priorités, en vue de la recherche d'une entente. Il est évidemment

<sup>38</sup> Actuellement certains agents du CND subissent un retard de versement de leur salaire de 7 mois, on peut craindre un délitement complet de la structure et de ses capacités si la situation perdure.

souhaitable que la collaboration s'élabore dès la conception du projet. Dès lors, la pérennité sera assurée par un partenariat constructif<sup>39</sup>.

### 2.2.5 Impact

Le danger des mines reste d'une brûlante actualité. Lors de la mission de terrain dans le Tibesti deux accidents de véhicules ont été signalés pour le seul mois de janvier 2017<sup>40</sup> et des pertes de dromadaires sont sans cesse signalées (aucune estimation chiffrée n'a pu être obtenue car les accidents d'animaux ne sont pas répertoriés dans les bases de données de la lutte anti-mines). Les mines restent présentes (et même omniprésentes) sur les routes, certaines localités et dans les champs de pâturage.

Les élèves du primaire à Zouar sont au nombre de 185 (contre 170 l'année dernière). Cet accroissement résulte de l'importance accordée à l'école par les parents, mais aussi d'un nombre croissant de gens qui viennent s'installer (commerçants, bouchers, tailleurs...) de toutes les régions. Le Médecin-Chef signale qu'il rencontre actuellement 5 cas de palu par jour. La zone frontalière avec la Libye offre plus d'opportunités. (Entretiens avec un inspecteur pédagogique et le directeur de l'hôpital)

Le déminage engagé pour l'instant, sur une échelle modeste et localisée, semble néanmoins avoir des **effets sensibles**. La population dans les centres urbains (à l'écart de tout danger) est en forte augmentation<sup>41</sup>. Le trafic routier serait aussi plus intense<sup>42</sup>, tout au moins sur les axes où la sécurité est garantie. Il est tout à fait possible aussi que d'autres facteurs que la lutte anti-mines ont contribué à ce résultat. Les régions du Nord du Tchad sont entièrement dépendantes pour leur approvisionnement des importations de denrées alimentaires et de première nécessité de la Libye. Des tchadiens (artisans, commerçants) d'autres régions septentrionales viennent s'installer dans le Tibesti où les constructions se multiplient. **Un développement palpable est perceptible dans un Tibesti pacifié.**

Le Nord du Tchad dispose de potentialités réelles, et la sécurité qui s'établit progressivement aurait dès à présent des conséquences sur le développement économique. Comme l'on sait, le tourisme a des potentialités significatives (encore que l'insuffisance des infrastructures d'accueil limiteront les possibilités). D'autres ressources du sous-sol pourraient être prometteuses.

On peut noter des **changements de mode de vie très graduels**. La présence de projets de développement devrait contribuer à l'émancipation des habitants du Tibesti et à une participation progressive de l'autre moitié de la population. Il est certain que les femmes pourront progressivement prendre une place plus active dans une société qui s'ouvre vers l'extérieur. Il est inutile de rappeler que **la femme a un rôle primordial non seulement dans le développement des enfants mais aussi de toute la société**. La région du Nord témoigne désormais d'un état d'esprit disposé à nouer des contacts avec le monde extérieur, tout en restant très attachée à ses traditions.

*« En Afrique subsaharienne (...) si les femmes avaient un même accès aux ressources productives que les agriculteurs/éleveurs, il serait possible d'augmenter de 25% la production de leurs exploitations. De plus les agricultrices tendent à réinvestir leurs revenus 40% de plus que les hommes dans l'éducation des enfants. A l'issue d'un conflit, lorsque les femmes participent au processus de négociation et de reconstruction, les chances qu'une paix soit durable augmentent de 20% ».*  
Interview de Yannick GLEMAREC, directeur exécutif adjoint aux politiques et programmes d'ONU Femmes.

Ces impressions glanées lors d'une rapide mission de terrain mériteraient d'être concrétisées par des études ponctuelles et ciblées. Nous y reviendrons plus en détails dans le rapport final et les recommandations car comme indiqué précédemment dans la partie efficacité, le projet a manqué

<sup>39</sup> Les responsables du CND, au siège et sur le terrain, ont avancés quelques idées qui méritent d'être examinées (au minimum) par exemple des constructions en dur plutôt que de loger les démineurs sous des tentes, l'utilisation de pick-up avec des plateformes plutôt que des 4x4 fermés. Il est certain que d'autres propositions pourraient émerger dans le cadre d'échanges constructifs. Les évaluateurs ne se prononcent pas sur ces idées, sauf qu'elles méritent d'être débattues entre les parties prenantes.

<sup>40</sup> Et ne sont pas répertoriés dans la base de données IMSMA car il n'y a pas actuellement opérateur actif sur le Tibesti pour éventuellement collecter l'information, même si le message est passé à N'Djamena sans établissement d'un formulaire remplis.

<sup>41</sup> A Zouar des entretiens à la sous-Préfecture, et dans les services sociaux, confirment l'accroissement de la population (effectifs croissants de l'ordre de 10% des élèves, nouveaux arrivants au Centre de santé, etc.)

<sup>42</sup> Il s'agit comme toujours d'interviews de quelques transporteurs (ou de postes militaires) car il n'existe aucun décompte des véhicules (ce qui pourrait être fait par les opérateurs ou le CND par quelques sondages confiés aux militaires qui sont présents à toutes les sorties de localités)

d'indicateurs, d'outils et de documentation pour mesurer aussi bien le changement des comportements (en lien avec l'éducation aux risques), que l'impact socioéconomique des terrains déminés ou dépollués.

### 2.2.6 Cohérence

Le projet PADEMIN ne relève pas directement d'aucun des trois secteurs de concentration retenus au titre du Programme indicatif national 2014-2020, quoique qu'il trouve des résonances sur deux aspects :

- 1) en ouvrant l'accès de routes et en rendant la disponibilité des terres, le projet PADEMIN contribue à désenclaver des zones rurales et à favoriser les productions locales ; ces activités sont surtout favorisées dans le Nord, notamment au Tibesti, dont les échanges réguliers, et en quasi-totalité, avec la Libye. De ce point de vue, **l'appui au déminage favorise les échanges** et donc contribue au secteur de concentration 1 (sécurité alimentaire).
- 2) Le PADEMIN participe à **l'action humanitaire** (une autre dimension retenue par l'UE) en écartant les dangers d'accidents, et dans sa dimension aide aux victimes des mines, il contribue à renforcer la couverture en service de base et favorise la structuration et participation de la société civile à la vie publique.

*The Tebu (...) are clearly distinguishable from other Saharan and Sudanic peoples by language or several dialects, by a 'strangely homogenous physical type'; by similar manners and customs; by the same social ideas; and by common attitudes, gestures and reflexes, all of which contribute to the identity of a Tebu – man, woman or child – living between the 13<sup>th</sup> and 23<sup>rd</sup> parallels".*  
Source: Libya, Chad... John WRIGHT

Le PADEMIN contribue indirectement au **développement de régions excentrées**, marginalisées, en faveur de populations vulnérables (le BET n'a pas bénéficié d'aide au développement depuis plus de trois décennies)

Les évaluateurs estiment toutefois que dans sa conception et son déroulement le projet PADEMIN aurait pu mobiliser plus intensément et systématiquement les diverses organisations de la société civile, par exemple pour les activités de sensibilisation comme cela est le cas en Mauritanie par exemple.

### 2.2.7 Visibilité

L'origine des financements, en provenance de l'UE, est clairement indiquée, dans les documents, par des logos sur les matériels et équipements. L'équipe d'évaluation a tendance à penser que ces marques sont insuffisantes. Les ONG peuvent illustrer les valeurs de l'action internationale de l'Union européenne et promouvoir l'image démocratique, de dialogue, de solidarité des pays européens, mais il serait souhaitable que la Délégation de l'UE soit **plus visible auprès des populations et des autorités locales**.

Plus on s'éloigne de la capitale moins l'UE est reconnue alors que l'action de MAG est largement appréciée. Les interlocuteurs rencontrés dans les régions ne différencient pas les interventions des différents bailleurs de fonds.

*Si le massif s'est dangereusement replié sur lui-même, c'est peut-être à cause du caractère ombrageux de ses habitants. C'est aussi en fonction de son éloignement de la culture et des fruits les plus répandus du progrès. La pauvreté n'est jamais un bon remède. Il faudrait donc ouvrir le Tibesti et la région circonvoisine...*  
Source : Quelques lignes pour une conclusion provisoire, Henri-Jean HUGOT (Tibesti : le Sahara interdit)

La visibilité pourrait se concrétiser par une présence des responsables de la DUE en visite sur les zones d'intervention et surtout par des **actions complémentaires en matière de développement** (eau, énergie) ainsi que dans les secteurs sociaux. Des échanges et des contacts avec d'autres structures, notamment dans le cadre de jumelages élargiraient l'audience.

Nous avons évoqué plus haut (dans la rubrique « renforcement des capacités » du critère de l'efficacité) les relations parfois épineuses entre le CND et les opérateurs, notamment avec MAG, qui ne permettent pas des échanges positifs et un partenariat satisfaisant. Une participation de la DUE plus accentuée sur les aspects opérationnels permettrait sans doute de renouer les liens et de favoriser le dialogue.

## 2.3 Revue des principales questions évaluatives : lot 2 « Assistance aux victimes »

### 2.3.1 Pertinence

#### Pertinence en relation aux priorités et besoins

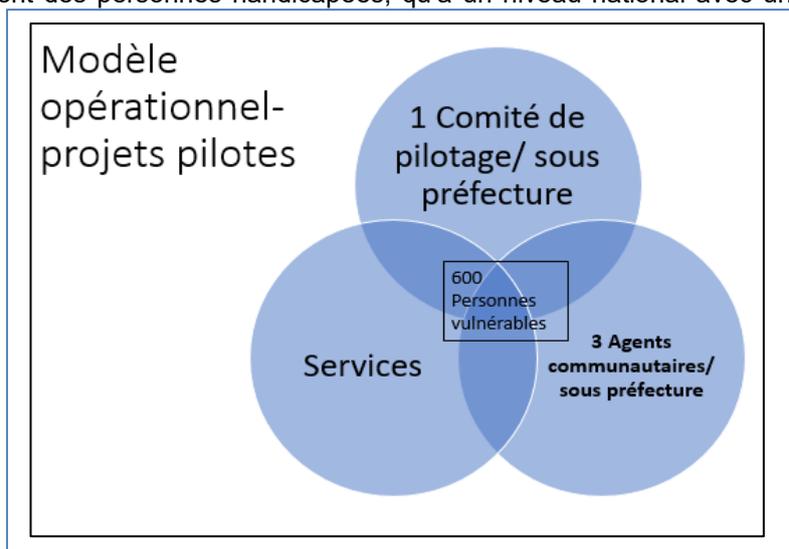
**Le lot 2 du projet PADEMIN mis en œuvre par l'ONG Handicap International (HI) est un projet très pertinent** qui évolue dans le secteur du handicap avec très peu d'acteurs opérationnels au Tchad et où le cadre légal et institutionnel est encore en construction. Selon nos entretiens avec le personnel de HI<sup>43</sup>, **le projet répond partiellement à des besoins « immenses »**.

Le PADEMIN a supporté la mise à jour du Plan national sur L'assistance aux victimes des mines (PANAV) qui indique que : " Les victimes de mines-REG et autres personnes handicapées continuent à faire face à une importante exclusion. Les services de santé présentent des difficultés d'accès dans les zones affectés ; généralement les soins médicaux sont payants après la première urgence. Les services de réadaptation, fonctionnant très mal pour la plupart, sont disponibles principalement à N'Djamena. Les personnes handicapées ont généralement un accès difficile aux activités sociales et culturelles, à l'éducation et à la formation professionnelle qualifiante, aux Activités Génératrices de Revenus (AGR) et aux empjjs. Plusieurs causes contribuent à cela : le manque d'accessibilité, de sensibilisation, et d'un système de référencement entre les victimes et les services ; ainsi que l'insuffisance d'information et de ressources (aussi bien de la part des victimes que des services existants). "

Au niveau international, le Tchad est un État partie du traité d'interdiction des mines depuis 1999. Il est signataire de la Convention sur les bombes à sous-munitions (BASM) depuis 2008. Le pays a aussi signé la Convention internationale des Personnes handicapées en 2012 mais ne l'a pas encore ratifié. Au niveau national, il existe une loi No. 007/PR/2007/ du 09 mai 2007 qui porte sur la « protection des personnes handicapées » mais qui attend toujours un décret d'application pour assurer sa mise en œuvre effective.

Le soutien apporté par la composante assistance aux victimes des mines du PADEMIN est aussi aligné avec la Stratégie nationale d'action contre les mines 2013-2017 et en particulier avec sa composante Stratégique 5 sur l'Assistance aux victimes de mines et restes explosifs de guerre.

**L'approche générale utilisée par le lot 2 est innovante** et s'inscrit à la fois à un niveau micro avec la mise en place de projets pilotes dans deux sous-préfectures (Régions du Borkou et de Ouaddaï) sur l'identification et le référencement des personnes handicapées, qu'à un niveau national avec un soutien au développement du cadre institutionnel du secteur du handicap en général. **L'évaluation note néanmoins que le niveau "méso" pour la mise en œuvre des projets pilotes n'est pas suffisamment exploité.** L'action gagnerait à impliquer davantage les autorités de la préfecture et de la région (qui ne sont pas tenues informées régulièrement de l'avancée du projet) afin de favoriser dans l'avenir une meilleure appropriation des résultats pour une éventuelle mise à l'échelle des projets pilotes.



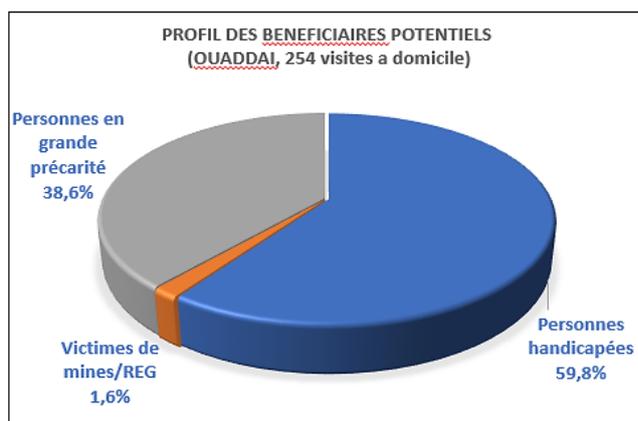
Comme mis en évidence ci-contre, les projets pilotes visent à développer un système d'identification et de référencement des personnes en situation de handicap à travers **un travail concerté impliquant des Comités locaux, des agents communautaires et des services.**

<sup>43</sup> Le chef de projet Assistance aux victimes - HI au Tchad

Au démarrage de l'action, le projet avait l'intention d'utiliser les données sur les victimes de mines du système d'information IMSMA du CND. Malheureusement, **la base de données IMSMA et le système national de collecte des informations sur les victimes de mines fonctionnent mal** et n'ont donc pas pu être exploités dans le cadre du projet pour cibler les bénéficiaires. Le consultant de HI qui a appuyé le processus de développement du PANAV<sup>44</sup> indiquait que sur les 2.384 victimes des mines/REG annoncées dans les rapports officiels du CND, seules, 84 fiches sont actuellement répertoriées dans la base de données IMSMA. Le coordinateur du CND a informé la mission de l'existence de tableaux Excel sur les victimes depuis 2013 mais qui n'ont pas tous été communiqués à la mission d'évaluation et qui ne semblent pas être analysés.

**Le système de ciblage des bénéficiaires des projets pilotes répond à des critères relatifs à la situation de handicap et la pauvreté** et implique aussi bien les comités de pilotages mis en place avec les autorités de la sous-préfecture et des villages concernés que les agents communautaires de Handicap International. Chaque personne qui bénéficiera d'un appui personnalisé dans l'avenir est actuellement visitée par ces agents afin d'évaluer leurs besoins socio-économiques tout en **validant la pertinence de la liste des bénéficiaires pré-identifiés par les chefs de village.**

Malgré le bon système de ciblage et d'évaluation des besoins qui permet d'assurer une certaine équité dans le choix des bénéficiaires, **le processus participatif de sélection des bénéficiaires a pris presque une année.** (Comprenant aussi la formation des comités de pilotage locaux et du personnel de HI). De plus, **peu de victimes des mines/REG ont été identifiées parmi les bénéficiaires comme l'analysent des données du projet le montre ci-dessous où seulement 1,6% des bénéficiaires visités sont des victimes de mines.**



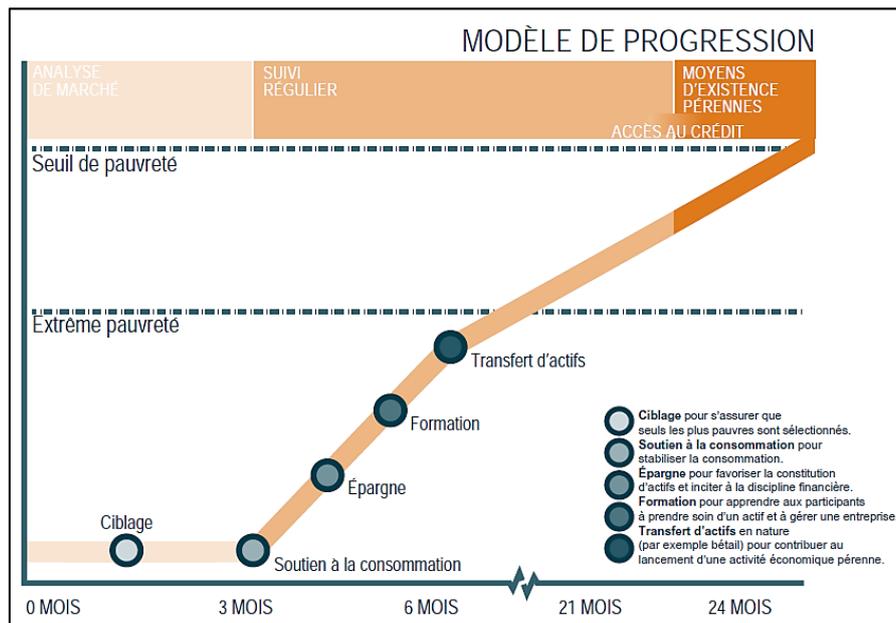
Sur 254 visites à domicile dans le Ouaddai:

- 49% de femmes + 8% de filles = **57% femmes et filles**
- **Majorité de personnes handicapées.**
- **Majorité de personnes âgées** avec ou sans invalidité mais en situation de handicap.

Le graphique ci-dessus et nos entretiens avec les agents communautaires mettent en avant **l'importance d'aider les aidants des personnes âgées et pas seulement les personnes elles-mêmes.** De même que les demandes qui remontent des futurs bénéficiaires du fonds social sont davantage à caractère économique que social (à travers des besoins en Activité Génératrice de Revenu pour les personnes aidant les personnes âgées par exemple). Ce point est important à considérer car **le projet est pour l'instant orienté davantage en faveur des personnes handicapées à travers une vision essentiellement "sociale" du support et moins en faveur des personnes âgées (essentiellement des femmes) avec des besoins plus "économiques" pour les aidants familiaux.**

**Dans le cadre du futur projet financé par le Fonds fiduciaire,** et si HI décide de donner une orientation plus « économique » au projet, **le modèle de progression serait alors intéressant à piloter.** Ce modèle indique la mise en place d'activités complémentaires et qui se renforcent mutuellement afin d'aider les personnes en grande précarité à sortir de la pauvreté y compris les personnes handicapées. Il est aussi à considérer dans le cadre des projets de filets sociaux liés à la protection sociale.

<sup>44</sup> Rapport de Mission Tchad, Christophe Legay, 16 janvier 2016 au 6 février 2016, appui au CND pour la révision du PANAV pour la période 2016 à 2020.



Source : Atteindre les plus pauvres : les leçons du modèle de progression- GCAP- N. ° 69 Mars 2011 - Syed M. Hashemi et Aude de Montesquieu

**Le CND a aussi partagé avec la mission d'évaluation sa préoccupation quant au choix des sous-préfectures ciblées pour la mise en place des projets pilotes.** Selon le CND, il aurait été plus pertinent pour le projet de sélectionner pour les projets pilotes des sous-préfectures avec de plus fort taux de contamination en mines/REG localisées dans le BET. **HI a tenu à souligner que le CND avait été pleinement impliqué dans le choix géographique des projets pilotes.** Les informations ci-dessous nous renseigne davantage sur le processus de sélection utilisé.

Le rapport narratif intermédiaire n°1 (version finale) couvrant la période 7 novembre 2014 – 31 décembre 2015 décrit le processus de sélection des sous-préfectures et les critères utilisés comme suit : " les critères utilisés sont : zone affectée par des mines ou restes explosifs de guerre (REG), concentration relativement importante de services et population d'environ 50.000 personnes. La mesure d'autres indicateurs liés aux connaissances, aux attitudes et aux pratiques en matière de handicap a par ailleurs permis à l'équipe de HI de définir une pondération des critères afin de procéder à l'étude comparative des différentes sous-préfectures.

Huit sous-préfectures sur 16 ont été évaluées dans la région du Ouaddaï sur instruction et conseil des autorités. Ces instructions et conseils ont ainsi complété les critères et ont apporté un supplément d'informations quant aux différents conflits survenus dans certaines zones dans le passé. Tout ce travail, réalisé de concert avec le principal partenaire institutionnel, le Centre National de Déminage (CND), a permis de présélectionner deux sous-préfectures pilotes : celle de Kirdimi dans le Borkou et celle de Hadjer Hadid dans le Ouaddaï. La décision finale de sélection a été prise à différents niveaux, avec le concours des communautés elles-mêmes, des services techniques de l'Etat et des organisations non gouvernementales (ONG) présentes dans les régions concernées."

**La couverture géographique des projets pilotes reste aussi très limitée** (une dizaine de villages dans la sous-préfecture de Hadjer Hadid, région de Ouaddaï) du fait des contraintes de distance géographique, de transport et de sécurité.

**Les activités réalisées jusqu'à présent dans le cadre du lot 2 sont bien appréciées** par les personnes rencontrées Les relations entre l'équipe projet et le sous-préfet de Hadjer Hadid ont rencontré des obstacles. Il serait nécessaire d'impliquer davantage les autorités régionales à travers des visites de terrain et des réunions stratégiques. De plus, malgré les efforts fournis par HI pour impliquer à plusieurs reprises des représentants du CND de N'Djamena dans les missions de terrain, **l'information remonte mal au sein du CND.** L'ancienne directrice sur l'assistance aux victimes des mines a aussi récemment quitté le CND ce qui a engendré une perte d'information institutionnelle.

Au niveau national, le travail de HI pour appuyer des ateliers participatifs multi acteurs afin d'élaborer le Plan national de réadaptation (PNR) et le Plan national sur L'assistance aux victimes des mines (PANAV) a été **bien apprécié par les organisations impliquées dans le processus.** L'ancien Secrétaire général du Ministère de la santé<sup>45</sup> a indiqué à la mission d'évaluation, que le soutien

<sup>45</sup> Entretien téléphonique avec le Coordonnateur de BCE et ex Secrétaire Générale du Ministère de la santé

engagé par le projet pour renforcer le cadre opérationnel et institutionnel sur le handicap au Tchad était pertinent.

Un point important relevé par la mission auquel il faudra porter attention pour la suite du projet est relatif à **la différence de point de vue quant au calendrier lié au renforcement du cadre légal sur le handicap**. Le Ministère de l'action sociale semble être en faveur de ratifier avant tout la Convention sur les droits des personnes handicapées avant de revoir la loi 007. Le RART et les OPH semblent eux préférer l'option du décret d'application de la loi 007 quitte à revoir cette loi par la suite pour la mettre en conformité avec la Convention internationale. Une manière pour les derniers d'insister sur l'urgence d'avoir un cadre légal en place (même si imparfait dans un premier temps)

Au niveau national, **le processus de sélection des 3 kinésithérapeutes** (actuellement en formation au Bénin) **s'est faite de manière très transparente** à travers des tests théoriques et pratiques.

#### Prise en compte des contraintes dans la réalisation de l'action

**Le projet a rencontré des contraintes logistiques et de communication importante** et a dû restreindre pour des raisons de sécurité la zone de travail des agents communautaires à 10 kms autour de la sous-préfecture. De plus, **très peu ou pas de services de l'État sont disponibles à proximité des populations<sup>46</sup> et peu de groupes communautaires d'entraide existent dans les zones des projets pilotes.**

**Le projet a démontré jusqu'à présent sa bonne adaptation et réactivité au contexte** d'intervention à travers par exemple un système de suivi de projet interne qui a permis de proposer un réajustement des lignes budgétaires pour augmenter la dotation financière pour le fonds social et revoir certaines activités dans le cadre d'un avenant au contrat en cours de validation au niveau de l'EU.

#### 2.3.2 Efficacité

##### Niveau de réalisation des activités

**La mission d'évaluation note la contribution positive du projet à la relance du secteur de l'Assistance aux victimes des mines** (concernant principalement les résultats 1 à 3). **Néanmoins de nombreuses réalisations au niveau national doivent encore être validées par le gouvernement afin d'être mise en œuvre.**

Ces premiers résultats concernent :

- 1) **la redynamisation** de la structure de concertation dans le champ de la réadaptation à travers le réseau **des Acteurs de la Réadaptation du Tchad (RART)**. Il est intéressant de noter ici que le RART se positionne comme un réseau d'acteurs du secteur du handicap avec un intérêt plus large que celui de la réadaptation. Les réunions du RART se font dans les locaux de HI mais le réseau est animé par des présidences tournantes.<sup>47</sup>
- 2) Le soutien apporté au développement d'un **plan de restructuration du Centre National de Réadaptation (CNAR)** qui malheureusement manque de fonds pour sa mise en œuvre. L'Etat s'est néanmoins engagé à soutenir du personnel même s'il reconnaît que leur capacité devra être renforcée dans l'avenir<sup>48</sup>.
- 3) **la mise en place effective d'un système de référencement des personnes handicapées** dans deux sous-préfectures de la région du Borkou et du Ouaddaï qui a déjà permis d'installer et d'orienter les comités locaux dans leur fonction de pilotage du projet et d'identifier les bénéficiaires finaux.
- 4) **le soutien à la mise à jour effective du Plan d'Action National d'Assistance aux Victimes 2012-2014 (PANAV)** à travers un groupe de travail interministériel et la constitution d'ateliers facilités par un consultant externe de HI. D'après le CND, il semble que le PANAV doit encore d'être validé par un atelier multi sectoriel mis en place par le Ministère du plan, tutelle du CND. Le

<sup>46</sup> Le responsable de santé du centre sanitaire de la sous-préfecture visitée indiquait que le centre opérait avec 3 personnes sans infirmier et docteur et couvrait 56 villages pour une population de 23,000 personnes.

<sup>47</sup> Entretien avec le directeur du Centre d'appareillage et de rééducation de Kabalaye (CARK) de l'ONG SECADEV (Secours catholique et développement) et un agent de la direction des personnes handicapées au Ministère de la femme, de l'action sociale et de la solidarité nationale

<sup>48</sup> Ibid.

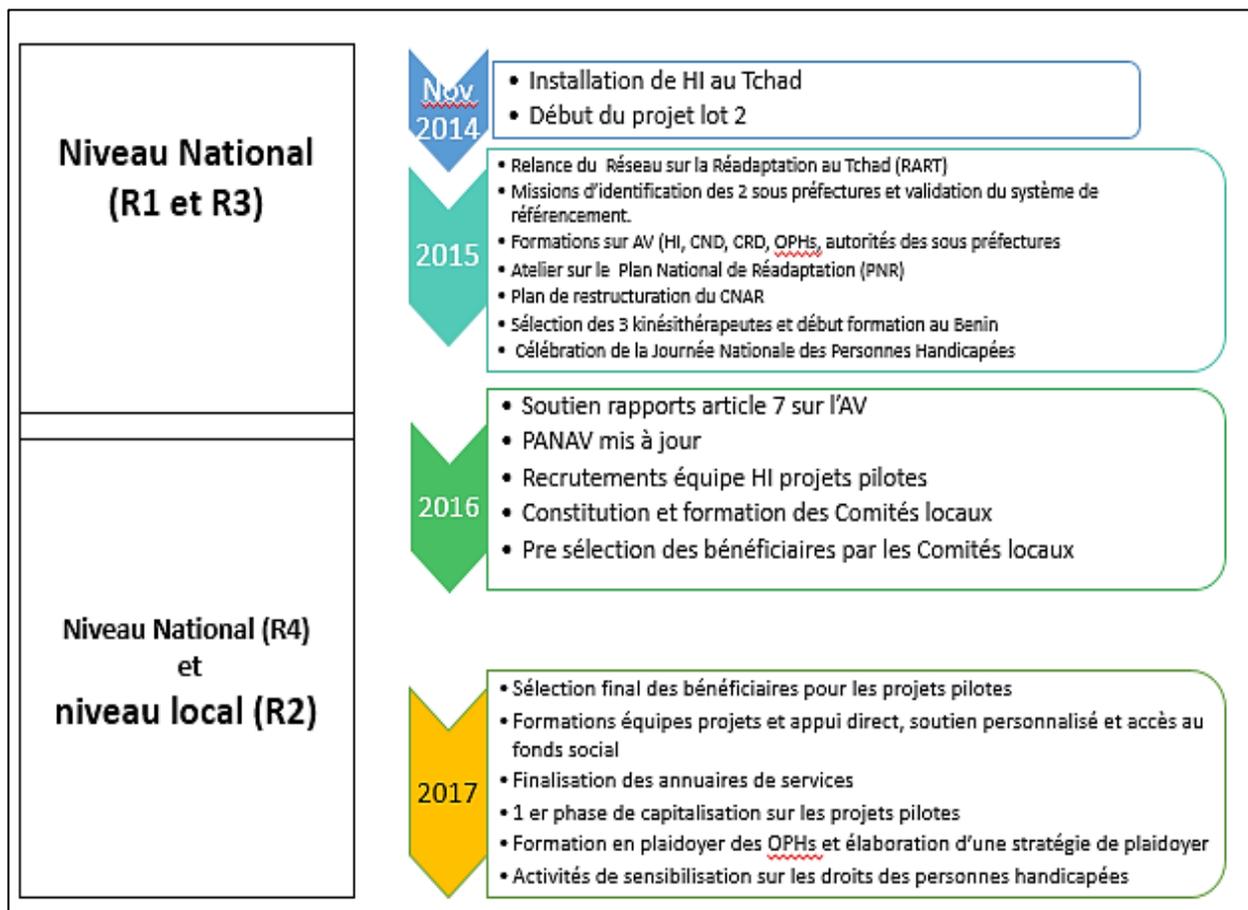
Groupe de Coordination pour l'Assistance aux Victimes (GCAV) proposé par les acteurs du secteur du handicap n'a pas encore été établis par le CND ou la Direction des Personnes Handicapées du Ministère des affaires sociales pour suivre la mise en œuvre du PANAV (bien que recommandé par les acteurs qui ont développé le PANAV). Le CND n'a pas actuellement les ressources financières pour organiser cet atelier.

- 5) Le **support apporté à l'élaboration d'un Plan National de Réadaptation (PNR)** a été finalisé de façon participative en mars 2015 mais peine à être validé au niveau du Ministère de la Santé Publique pour des problèmes de moyens financiers pour organiser l'atelier de validation.
- 6) Le projet a contribué à **l'écriture de la partie sur l'assistance aux victimes des mines de deux rapports** (sur 6 prévus dans le projet) annuel en lien avec l'article 7 du traité d'Ottawa et la Convention internationale sur les sous munitions **mais les informations n'ont pas été mise en ligne par le CND.**
- 7) **De nombreuses formations ont été organisées dans le domaine du handicap** pour de nombreux acteurs étatiques et de la société civile. Ces formations ont porté sur le cadre légal national et international de l'action contre les mines et de l'assistance aux victimes des mines, l'approche sociale du handicap et le processus d'identification, de référencement et d'accompagnement des personnes vulnérables.
- 8) **3 actions de sensibilisation sur le handicap** ont été mise en œuvre (sur 6 prévues) incluant aussi des activités liées aux célébrations des Journées Internationale et Nationale de la Personne Handicapée.
- 9) **3 Kinésithérapeutes ont été sélectionnés et sont actuellement en formation au Bénin** avec des perspectives d'intégration future dans la fonction publique.

Les activités du résultat 4 relatif à la l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer par la société civile seront élaborés suite à une formation des organisations de la société civile sur le plaidoyer et la sensibilisation.

**Un projet pilote qui termine sa phase de développement d'un système d'identification et de référencement pour entrer dans sa phase de réponse aux besoins.** Dans les deux sous-préfectures, un système d'identification et de gouvernance est en place grâce aux comités locaux (31 membres/comité incluant 2 ou 3 femmes) formés par le projet. **L'identification des bénéficiaires est en cours avec les agents communautaires mais qui ne sont pas encore formés à l'utilisation des outils de suivi personnalisé et à la gestion du fonds social.** Les activités principales qui restent à mettre en place sont : finaliser les annuaires des services existants pour les systèmes de référencement des personnes handicapées, établir les groupes d'entraide des personnes ciblées, finaliser la phase d'identification des bénéficiaires et initier le déboursement du fonds d'action social. Former les agents communautaires afin d'assurer un suivi personnalisé des personnes ciblées, capitaliser, mesurer l'impact du projet et modéliser le projet en fin d'action.

Le graphique suivant révèle que **les principales activités du lot 2 mise en place jusqu'à présent ont surtout concerné le niveau national avec des interventions au niveau local pour la mise en place du système d'identification et de référencement des personnes handicapées.** Le graphique indique aussi les perspectives de réalisations pour l'année 2017 uniquement.



**Les formations sont adaptées aux adultes** et comprennent le partage d'expériences, des exercices théoriques, des applications pratiques et des simulations. Les agents communautaires interviewés par la mission d'évaluation se souviennent bien des messages clés ainsi que les membres du comité local visité.

#### Suivi de la mise en place des activités

**Une équipe de projet compétente et motivée qui suit bien les activités du projet.** Le chef de projet a des qualités fortes de gestion, de suivi de projet et d'animation d'équipe et travaille bien avec son équipe et le coordinateur de projet. La mission d'évaluation note que la plupart des recommandations des missions de terrain de l'équipe dirigeante de HI au Tchad ou celles émanant des experts techniques du siège sont en général bien suivies sur le terrain. La revue, réalisée durant l'évaluation, des outils de suivi et de rapportage indique qu'un réel investissement est fait pour assurer le suivi continu des activités grâce à des missions de soutien technique régulières du siège, du chef de projet national (1xmois/région sur le terrain) et des chargés de projet. Le suivi est bien documenté avec outils et rapports de suivi disponibles à différents niveaux d'intervention. (Ex : grille de supervision des agents communautaires, rapport de mission détaillé, réunions hebdomadaires pour chaque niveau hiérarchique de l'équipe avec son superviseur.)

#### La prise en compte du genre dans le projet

**Le projet n'a pas de stratégie écrite sur le genre mais a essayé d'intégrer la composante genre** à travers les actions suivantes :

- Rôle proactif de HI pour identifier au moins 1 animateur femme sur 3 au sein de l'équipe des agents communautaires des projets pilotes.
- Les listes de bénéficiaires sont classées par genre.
- Les critères de sélection des bénéficiaires et membres des Comités de pilotage incluent l'aspect genre. Malheureusement, malgré le plaidoyer effectué par HI, l'implication des femmes dans les comités de pilotage reste marginale : 1 femme sur 31 membres dans la sous-préfecture de Hadjer Hadid, région de Ouaddaï et 3 femmes sur 31 membres dans la sous-préfecture de Kirdimi dans le Borkou.

## Efficacité de l'Assistance technique

Le projet du lot 2 a bénéficié de l'appui technique de trois missions extérieures qui ont produit des réalisations tangibles : deux missions du siège de HI ont permis d'appuyer le CND sur l'écriture du rapport lié à l'article 7 de la Convention d'Ottawa, de recentrer certaines activités du projet vers le fonds social afin de pouvoir appuyer davantage de bénéficiaires et d'accompagner la mise en place du système pilote d'identification/accompagnement dans la zone du Borkou. Enfin, la révision du PANAV a été appuyée par un consultant externe en janvier 2016.

### 2.3.3 Efficience

#### Calendrier de travail et contraintes rencontrées

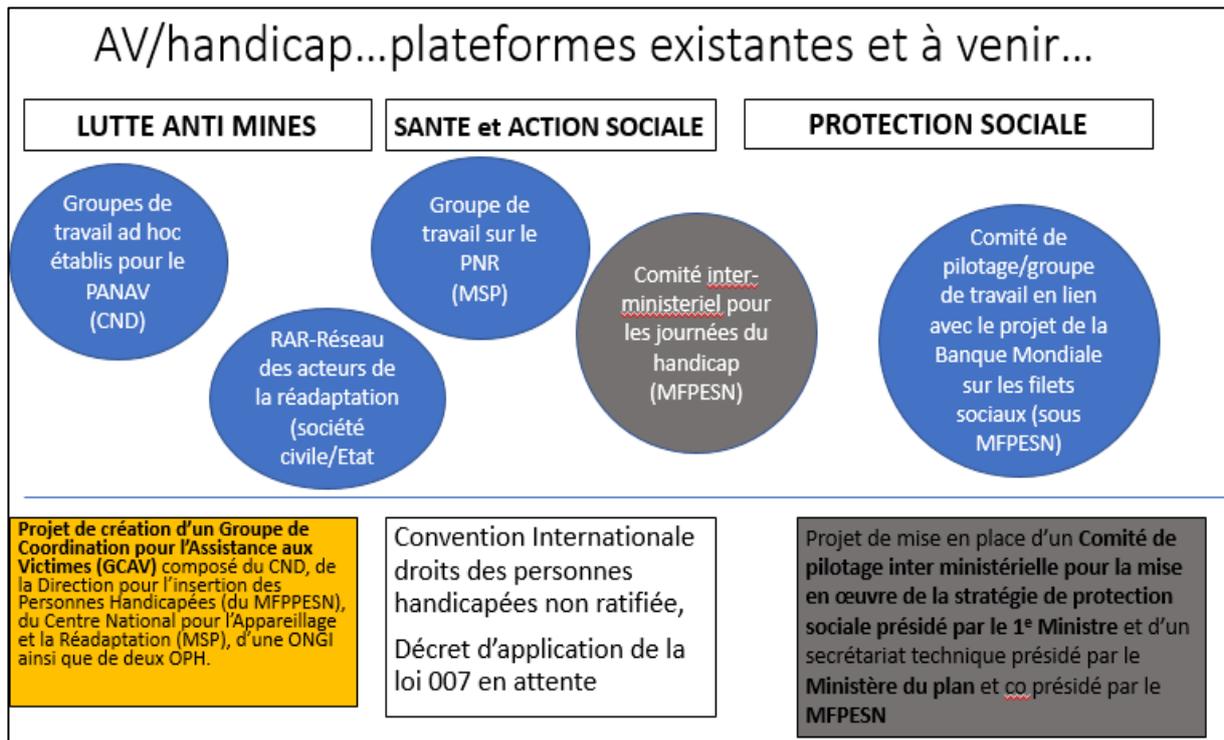
Le taux de dépenses du budget en fin d'année 2 qui devrait normalement être de 50% est de 36% (mais n'intègre pas pour l'instant les coûts du siège). **L'équipe du projet est confiante que suite à l'avenant** du projet qui a été soumis à l'Union Européenne, **les activités principales du projet seront mises en œuvre dans les délais prévus.**

Les principales contraintes rencontrées jusqu'à présent sont d'ordre externe et concernent essentiellement les difficultés logistiques et météorologiques. **Le projet a aussi dû faire face à des difficultés internes comme la mobilisation des acteurs pour la mise à jour du PANAV et note que les capacités techniques et organisationnelles sont parfois très faibles** au niveau des acteurs peu nombreux de l'assistance aux victimes des mines.

#### Efficience de l'action en relation au cout/efficacité

Du fait de l'importance de dépenses allouées par le projet au transport du personnel et du matériel, la mission d'évaluation s'est particulièrement intéressée à cet aspect de l'efficacité de l'action. La mission prend note que de nombreuses décisions ont été prises par le projet pour **optimiser au mieux les missions de terrain et réduire le coût des déplacements** (utilisation de l'avion UNHAS, relocation du personnel au plus près du terrain, missions conjointes pour réduire les coûts grâce à l'utilisation d'un calendrier prévisionnel de missions conjointes sur le terrain.).

Le graphique ci-dessous indique **une multiplication de plateformes de concertation** (plus ou moins informelle) existantes et en développement dans le secteur de l'assistance aux victimes et du handicap au sens large. Dans le contexte du Tchad où les ressources humaines, financières et les capacités techniques sont limitées, **il serait judicieux dans l'avenir de mieux prioriser les actions des prochains projets vers le secteur avec le plus grand potentiel de développement et d'appropriation nationale** pour assurer l'inclusion des personnes handicapées et des victimes de mines. Le graphique ci-dessous permet d'illustrer ces propos mais la mission d'évaluation ne peut apporter un avis pour l'instant (sur les plateformes de discussion les plus "prometteuses") du fait que le cadre institutionnel et de coordination pour les personnes handicapées est encore en construction.



### Adéquation des dotations financières pour l'atteinte des objectifs.

Pour ce qui concerne, l'adéquation des dotations financières pour l'atteinte des objectifs, la mission note que Handicap International et l'Union Européenne ont pu **mettre à disposition les fonds régulièrement et le projet a mis en place un prévisionnel de trésorerie trimestrielle qui fonctionne bien.**

#### 2.3.4 Durabilité

### Relation du projet avec d'autres initiatives pertinentes pour le projet PADEMIN dans l'éventualité future d'une mise à l'échelle des projets pilotes.

Pour mettre en place des actions pérennes dans le secteur de l'assistance aux victimes des mines, il est utile avant tout de rappeler qu'au fur et à mesure de l'avancée du cadre légal international relatif à la lutte anti mines, un consensus est apparu sur l'importance de respecter le principe de non-discrimination des victimes de mines/REG avec les autres personnes handicapées. De même, que les différentes réunions d'examen du traité d'Ottawa et de la Convention sur les sous munitions ont rappelé l'importance de considérer les interventions de l'assistance aux victimes dans un cadre plus large de développement et de droits de l'homme comme le résume le tableau ci-dessous.

# Droit international et assistance aux victimes

1997: **Traité d'Ottawa**: 1997

2004 Plan d'action de Nairobi  
2009 Plan d'action de Carthagène  
2014 Plan d'action de Maputo

2006: **Convention sur les droits des personnes handicapées**

2008: **Convention sur les sous munitions** + 2010 Plan d'action de Vientiane, 2015 Croatie

l'assistance aux victimes doit être mise en œuvre de manière non discriminatoire, afin de bénéficier à la population plus large des personnes handicapées.

Assistance aux victimes	Convention relative aux droits des personnes handicapées <sup>33</sup>
Accessibilité	• Article 9 : Accessibilité
Soins médicaux	• Article 25 : Santé
Réadaptation physique et fonctionnelle	• Article 20 : Mobilité personnelle • Article 26 : Adaptation et réadaptation
Soutien psychologique	• Article 26 : Adaptation et réadaptation
Éducation	• Article 24 : Éducation
Insertion sociale	• Article 19 : Autonomie de vie et inclusion dans la société • Article 28 : Niveau de vie adéquat et protection sociale • Article 30 : Participation à la vie culturelle et récréative, aux loisirs et aux sports
Insertion économique	• Article 27 : Travail et emploi
Collecte des données	• Article 31 : Statistiques et collecte des données
Sensibilisation	• Article 8 : Sensibilisation
Coordination	• Article 34 : Comité des droits des personnes handicapées

Nécessité d'intégrer l'assistance aux victimes dans des cadres plus larges de développement et de droits de l'homme, dans les politiques, plans et cadres juridiques nationaux plus larges relatifs aux droits des personnes handicapées, à la santé, à l'éducation, à l'emploi, au développement et à la réduction de la pauvreté

A ce titre, la mission d'évaluation s'est intéressée aux connexions en cours ou à mettre en place entre le lot 2 du projet PADEMIN avec d'autres secteurs pertinents. La mission a trouvé que **l'action manque encore de lien institutionnel et de portes d'entrée fortes** pour envisager une mise à l'échelle des projets pilotes pour l'instant. Comme indiqué précédemment, **le niveau "méso" n'est pas encore suffisamment impliqué.**

**Des liens existent entre le projet et le secteur du handicap et de la lutte anti-mines** (réadaptation, action contre les mines, direction de l'action sociale, OPH, services de référencement des personnes handicapées) **mais moins avec les autres projets** de l'UE, des autres bailleurs ou projet d'ONG. De plus, un annuaire des services est en cours d'élaboration mais n'inclut pas encore les ressources communautaires/locales éventuellement disponibles comme la Croix rouge Nationale du Tchad<sup>49</sup> ou l'ONG Fédération Luthérienne Mondiale qui fournit des formations professionnelles qui pourraient intéresser les personnes handicapées.

Dans le même ordre d'idée, **le projet gagnerait aussi à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées lors des séances de sensibilisation dans le cadre des stratégies avancées des centres de santé.** Ceci peut être fait en s'assurant que les bénéficiaires du projet participent effectivement aux sessions d'éducation sanitaire mise en place par d'autres acteurs.

Le projet n'est pas encore connecté avec les initiatives en cours dans le secteur de la Protection Sociale **développées par la Banque Mondiale et l'UNICEF.**

**WASHINGTON, le 1<sup>er</sup> Septembre 2016** – Le Conseil des administrateurs de la Banque mondiale a approuvé aujourd'hui un don de 10 millions de dollars américains pour aider le Tchad à développer et mettre en place un système national de filets sociaux destiné à aider directement 15 000 ménages pauvres et vulnérables des zones rurales et urbaines du Tchad. En particulier ceux vivant dans la région septentrionale du Logone Occidental, dans la région sahélienne de Bahr-El-Gazel et dans les quartiers urbains et périurbains de N'Djamena. Ces filets sociaux permettront de réduire la pauvreté et de redistribuer équitablement les bénéfices de la croissance économique par le biais de transferts monétaires et d'emplois de travaux publics.

<sup>49</sup> La Croix rouge locale était appuyée jusqu'à présent par l'UNHCR et a bénéficié de matériel de bureau, formations et bâtiments qui restent éventuellement disponible pour d'autres projets. 20 volontaires sont encore actifs au niveau de la sous-préfecture.

Ce projet cible tout particulièrement les ménages pauvres avec des enfants de moins de 15 ans et des femmes enceintes. Les transferts monétaires, qui appuieront les dépenses de consommation des ménages sur une période de 2 ans, seront associés à des mesures d'accompagnement axées sur l'amélioration des pratiques d'hygiène maternelle et de la nutrition infantile. Ils visent également à empêcher les ménages d'adopter des stratégies d'adaptation négatives à la suite d'un choc.

Source : [www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/09/01/chad-world-bank-safety-nets-program-benefits-15000-vulnerable-households](http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/09/01/chad-world-bank-safety-nets-program-benefits-15000-vulnerable-households)

D'après nos discussions avec l'UNICEF<sup>50</sup> et le Ministère de l'action sociale<sup>51</sup>, et suite à l'approbation en 2015 de la Stratégie Nationale pour la Protection Sociale (SNPS) du Tchad, un projet de comité national de pilotage de mise en œuvre de la SNPS est actuellement en discussion au sein du gouvernement. Ce comité sera présidé par le Premier Ministre et assisté d'un secrétariat technique présidé par le Ministère du Plan et co-présidé par le Ministère de l'Action sociale. En attendant, la mise en place officielle de ce Comité, un autre comité existe déjà entre le Ministère de l'action sociale et la Banque Mondiale en relation au projet sur les filets sociaux décrit plus haut. Lors de notre mission, HI a officiellement demandé au Ministère de l'action sociale de pouvoir participer à ces réunions de suivi du projet de la Banque Mondiale. Il nous semble important que les leçons apprises, les outils et systèmes utilisés dans le cadre des projets pilotes du lot 2 du PADEMIN soient partagés dans le cadre de ces comités de pilotage afin que les filets sociaux puissent aussi bénéficier aux personnes handicapées et aux victimes des mines/REG dans l'avenir.

**Une autre "porte d'entrée" à explorer davantage pour HI est liée au travail en cours mené par l'UNICEF sur le soutien apporté au développement des politiques sectorielles sur la décentralisation** à travers les plans de développement communaux/régionaux y inclus **les aspects liés à une budgétisation social du budget de l'État**. Il nous semble important que les initiatives pilotes mise en place (projet HI lot 2) s'inscrivent à long terme dans les systèmes de planification, de décentralisation et de budgétisation des politiques de l'État. Ceci implique pour HI et la DUE d'investir du temps et des actions afin de mieux comprendre ces mécanismes pour mieux y intégrer la question du handicap par la suite.

#### Appropriation organisationnelle (concertation, coordination)

Il existe une coordination régulière (trimestrielle) des partenaires du projet sous l'égide du CND à travers le Comité de Suivi Opérationnel. **Néanmoins le Comité de pilotage sous le Haut-Commissariat National au Déminage (HCND) ne s'est pas réuni régulièrement<sup>52</sup> et n'a pas inclus les opérateurs et bailleurs principaux de la lutte anti-mines (EU, UNDP, UNICEF, HI, MAG...)** ce qui participe sûrement à limiter l'intégration du secteur de l'action anti-mines au niveau des autres secteurs d'intervention de l'État.

Comme indiqué précédemment, il est aussi **question de mettre en place un comité de suivi de la mise en œuvre du PANAV** mais le CND<sup>53</sup> a indiqué que des contraintes financières l'empêchait pour le moment d'organiser un atelier de validation du document.

**Au niveau national, le réseau sur la réadaptation a été redynamisé au sein d'une structure pérenne, néanmoins les réunions se déroulent encore au bureau de HI** ce qui pourrait limiter l'appropriation du réseau par les acteurs locaux même si HI n'assure pas pour autant la présidence du réseau.

#### Appropriation institutionnelle

Un des aspects importants relevé durant la mission concerne les limites d'appropriation institutionnelle par le CND des activités liées à l'assistance aux victimes des mines. Ceci est dû en partie au changement récent de direction au sein du CND (avec la nomination récente d'un directeur en charge de l'assistance aux victimes et l'éducation aux risques qui doit encore se familiariser avec le sujet) pour ce qui concerne ce pilier de la lutte anti-mines). Une autre contrainte importante est liée **au**

<sup>50</sup> Entretien avec un spécialiste des politiques sociales, UNICEF

<sup>51</sup> Entretien avec le Secrétaire Général au Ministère de la femme, de l'action sociale et de la solidarité nationale et le Directeur général adjoint, Direction générale de l'action sociale et de la solidarité nationale.

<sup>52</sup> Le compte rendu du CSO de février 2016 indiquait la nécessité de ce Comité de Pilotage qui devait aussi inclure « *les parties concernées* »

<sup>53</sup> Entretien avec le Directeur de la section Assistance aux victimes des mines et sensibilisation, CND

**manque crucial de moyens techniques et financiers au CND** qui ne lui permettent pas actuellement de mettre en œuvre les missions qui lui sont imparties en tant qu'autorité de régulation, de coordination et de planification du secteur de la lutte anti-mines.

Pour ce qui concerne la pérennité des projets pilotes du PADEMIN, malgré l'établissement effectif des Comités locaux sous préfectoraux qui sont formés, motivés et volontaires<sup>54</sup>, les **agents communautaires du projet restent pour le moment salarié de HI**. La mission d'évaluation a rencontré la Croix rouge du Tchad présente dans la sous-préfecture de Hadjer Hadid (et unique organisation locale dans la zone) qui pourrait éventuellement remplacer les agents communautaires en fin de projet si tant est que cette organisation soit intégrée à temps dans les activités du projet.

Le projet doit aussi faire face à **une absence de structures spécifiques** (éducative, psychologique, socio-économique...) pour la prise en charge des victimes de mines/REG et des personnes handicapées (PH) dans la zone du projet ainsi qu'un éloignement des services de l'état avec les bénéficiaires qui risque de poser des problèmes dans un proche avenir pour assurer le référencement des personnes identifiées par le projet.

La mission a relevé **un engagement de la part de l'État<sup>55</sup> pour l'intégration des Kinésithérapeutes après leur formation au Bénin** mais il conviendra de suivre l'évolution du contexte de la crise économique au Tchad pour s'assurer que cela sera effectivement mis en place.

#### Niveau d'appropriation financière

Dans le cadre de la revue documentaire, la mission a cherché à identifier l'importance de la problématique des mines dans le matériel écrit disponible et a noté une très faible occurrence (très souvent inexistante) du mot "mine" et "déminage" dans les documents de stratégie de développement du Tchad et de ceux des Partenaires Techniques et Financiers autres que l'UE (PND du Tchad, Stratégie de développement pour le Tchad des Nations Unies, de l'AFD, des USA, de la GIZ et de la BAD). Cet exercice indique un **manque de soutien et de priorité pour la lutte anti-mines au Tchad** de la part des acteurs de l'État et des partenaires techniques et financiers (en dehors de l'UE). La mission a rencontré le PNUD qui pourrait être intéressé à reprendre sa collaboration avec le CND si tant est qu'une analyse des besoins soit faite en amont pour identifier les écarts entre les besoins et les apports déjà fournis par l'UE.

**Les contraintes qui vont certainement limiter l'appropriation financière du projet sont aussi liées à la crise économique au Tchad** qui entraîne des restrictions budgétaires et des retards de paiement des salaires limitant ainsi aussi le désir d'investissement et la motivation des services de l'état pour s'engager dans de nouvelles activités. Cette tendance est observée à travers les exemples suivants :

- Le consultant qui a été recruté pour soutenir le développement du plan de réadaptation n'a pas été complètement payé par le service du Ministère de la Santé concerné.
- Le Plan de restructuration du Centre National d'Appareillage et de la Rééducation (CNAR) n'est pas mis en œuvre faute de moyens financiers disponibles.
- Il y a des retards importants de paiement des salaires du personnel contractuel du CND (7 mois au moment de la mission).
- Il n'y a pas de budget de fonctionnement pour les missions de terrain du personnel du CND.
- Les moyens techniques et financiers du CND restent très limités et ne permettent pas la réalisation des missions imparties à une autorité de régulation et de suivi de la qualité du secteur de la lutte anti-mines. Le dernier Comité de pilotage du CND fin 2016, sous l'égide du Haut-Commissariat National au Déminage (HCND) a discuté de la restructuration du CND afin de réduire le nombre de son personnel à 327 personnes. (contre une estimation de l'ordre de 700, la plupart des démineurs étant contractuels mais sans réelle occupation du fait du manque de moyens pour organiser des activités)

Dans ce contexte difficile, la mission note une initiative intéressante de HI qui a organisé **un atelier sur le thème de la pérennité des services** de réadaptation au Tchad en lieu et place de la formation prévue sur la réadaptation et la structuration du secteur. La formation fut très appréciée par les acteurs qui en ont bénéficié. D'autres acteurs du projet gagneraient à suivre une formation similaire.

<sup>54</sup> Le projet a mis en place des comités locaux présidés par le chef de canton et composés des chefs de villages et des services de l'État qui sont des structures de gouvernance plus pérennes.

<sup>55</sup> Entretien téléphonique avec le coordonnateur de BCE et ex Secrétaire Générale au Ministère de la Santé

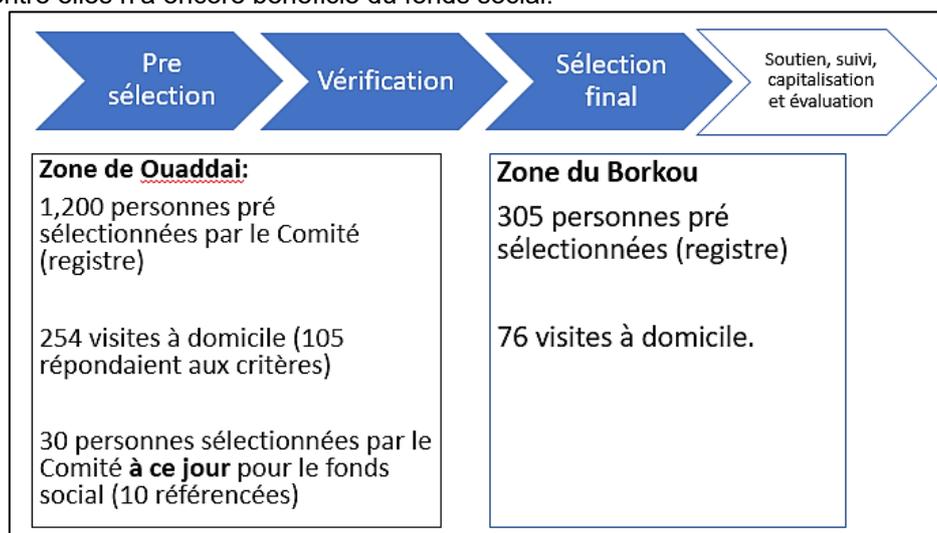
**La mission note les engagements suivants formulés par les autorités locales dans la sous-préfecture visitée :** Dans le cadre de sa politique de recouvrement des coûts, le centre de santé s'est engagé à réduire de 50% les coûts de santé pour les futurs bénéficiaires du projet, le chef du village s'est engagé à construire une maison pour une personne handicapée, les membres du comité de pilotage du canton sont volontaires et participent régulièrement aux réunions. Tous ces exemples, si réalisés, seront des indicateurs intéressants d'implication locale vis-à-vis des objectifs du projet.

### Appropriation technique

Enfin pour ce qui concerne l'appropriation technique du projet, la mission note **une grande faiblesse (technique, institutionnelle et financière) des acteurs Étatiques et de la société civile sur la question de l'Assistance aux Victimes des mines** et la nécessité de rendre plus inclusif ce secteur à travers l'implication d'acteurs extérieurs au secteur de l'action anti-mines et du handicap comme ceux travaillant actuellement dans le domaine de la protection sociale ou du développement local participatif.

#### 2.3.5 Impact

**Il est trop tôt pour mesurer l'impact du projet.** Sur 204 personnes handicapées visitées par les agents communautaires dans les 10 villages de la préfecture de Hadjer Hadid (région de Ouaddaï), seulement 30 dossiers ont été sélectionnés comme éligibles au fonds social d'urgence et ces personnes n'ont pas encore bénéficié d'une aide directe et/ou d'un suivi personnalisé. Environ 76 personnes ont fait l'objet de visite à domicile dans la préfecture de Kirdimi dans la région du Borkou et aucune d'entre elles n'a encore bénéficié du fonds social.



La mission fait remarquer que **le cadre logique du projet n'indique pas les moyens et outils qui seront utilisés pour mesurer 1) le changement des comportements après les formations données, 2) l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires des projets pilotes et 3) l'inclusion sociale des services.**

Le projet comprend de nombreuses formations organisées dans le domaine du handicap qui bénéficient à de nombreux acteurs étatiques et de la société civile mais le projet mesure uniquement la réaction immédiate des participants, jaugée au moyen d'évaluations de satisfaction avant et après les formations données. Néanmoins **ce niveau d'évaluation n'apporte pas d'information sur l'impact de la formation donnée.** L'utilisation du modèle d'évaluation de Kirkpatrick<sup>56</sup> permettrait de mesurer aussi l'atteinte des objectifs de formation en termes d'apprentissage des techniques et de changement d'attitude ainsi que l'application des compétences sur le lieu de travail et enfin pour terminer, les effets des changements observés au niveau organisationnel et au niveau de la contribution aux résultats du programme.

<sup>56</sup> <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel>.

### 2.3.6 Cohérence avec les objectifs de la Commission européenne et valeur ajoutée

Les résultats du lot 2 sont en cohérence avec les résultats mis en avant dans la fiche action du projet PADEMIN comme indiqué ci-dessous :

## Corrélation résultats PADEMIN et lot 2



**Résultat 3 : L'assistance aux personnes handicapées et aux victimes est améliorée**

Les activités associées à ce résultat sont les suivantes :

- 3.1 Renforcer les capacités de réhabilitation physique des personnes handicapées et des victimes des mines et REG ;
- 3.2 Mener des actions de plaidoyer et de sensibilisation sur les droits des victimes et des personnes handicapées ;
- 3.3 Participer à l'alimentation du système de documentation et référencement des victimes des mines et REG via l'enregistrement dans la base de données IMSMA.

**HANDICAP INTERNATIONAL**

- R1. Soutien à la coordination multi-acteurs pour la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour du plan d'action national d'assistance aux victimes (AV).
- R2. Un système d'identification, de référencement et d'accompagnement des victimes de mines-REG et autres PH
- R3. La politique et les capacités nationales de réadaptation fonctionnelle sont renforcées
- R4. Soutien des organisations de personnes handicapées (OPH) et de victimes de mines-REG, en matière de plaidoyer.

**Le projet est cohérent avec les objectifs de l'UE** sur la réduction de la pauvreté et le développement économique et la Stratégie Sahel 2015-2020 (lien entre développement et sécurité).

**L'action est en cohérence avec le respect des engagements de l'Union Européenne stipulés dans la Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des Personnes Handicapées**, ainsi qu'avec les obligations de la CIDPH<sup>57</sup>.

**L'Union Européenne est le seul partenaire financier dans le secteur sur l'assistance aux victimes des mines au Tchad** et apporte donc une forte valeur ajoutée à ce secteur en général très largement délaissé de la lutte anti-mines. Pour illustrer ce propos, un document interne de Handicap International<sup>58</sup> sur les financements accordés pour l'assistance aux victimes des mines au niveau mondial fait apparaître une baisse de priorité de la part des bailleurs de fonds pour ce secteur de la lutte anti-mines comme mis en évidence par le tableau ci-dessus.



### 2.3.7 Visibilité

La mission a constaté que **de nombreux supports avaient été développés et disséminés par HI et incluait le logo de l'Union Européenne**. Des tee-shirts, gilets (pour les agents communautaires), des casquettes, stylos, bloc-notes, porte-clés, autocollants (pour les véhicules) ont été élaborés.

Les PowerPoints, la lettre mensuelle interne de HI ainsi que la fiche projet sur le site web de HI **mentionnent clairement la contribution de l'EU**.

<sup>57</sup> Convention internationale des droits des personnes handicapées

<sup>58</sup> Handicap International and Victim Assistance, in the Context of Landmines and Explosive remnants of war, victim assistance at a glance internal document-Geneva, March 2015. Mme Elke Hottentot, spécialiste de l'assistance aux victimes des mines, Handicap International.

Suite à ses missions de terrain, **les rapports de suivi de projet de la Coordinatrice des Projets HI au Tchad mentionnent aussi l'importance de respecter la visibilité de l'UE** et donnent des exemples concrets dans ce sens.

De plus, **la visibilité de l'UE a été assurée lors des célébrations des journées nationales et internationales de la personne handicapée**, 100 T-shirts, 2 banderoles, et 16 dossards pour les jeux handi-foot ont été disséminés avec les logos de l'EU.

### 3. Évaluation globale

L'équipe d'évaluation propose de porter un jugement global sur le projet en procédant à une analyse qui couvre trois niveaux : un premier niveau **opérationnel** (relations de travail et mise en œuvre des activités), un deuxième niveau **organisationnel** (modalités d'échanges entre les divers acteurs concernés), et un troisième **institutionnel** (capacité à tirer des enseignements, à capitaliser et à rendre compte)

#### 3.1 Dimension opérationnelle

*Il s'agit ici avant tout d'examiner les activités exécutées, les réalisations qui en résultent et les modalités de mises en œuvre. Ce premier niveau porte son attention sur les aménagements, les équipements, les matériels, les formations, les diverses dotations (matériels, équipements). Les aspects budgétaires et financiers sont traités à ce niveau.*

##### 3.1.1 Planification des activités

Une collaboration étroite et efficace s'est établie entre les deux principaux opérateurs (HI & MAG) dont les **activités s'articulent et se complètent de manière satisfaisante**, mais auraient gagné à opérer dans les mêmes zones afin de favoriser les synergies entre les différents piliers de la lutte anti-mines (déminage et assistance aux victimes).

Une programmation trimestrielle est présentée par les ONG et validée par le CND. Elle tient compte d'une **logistique particulièrement lourde et complexe** compte tenu des distances, d'un environnement inamical, d'infrastructures déficientes et des ressources humaines limitées. Les compétences et l'expérience des ONG permettent de surmonter ces difficultés, avec une contribution constante du CND. Toutefois, **sur le moyen et le long terme les moyens en matériels et en qualifications des autorités tchadiennes perdent rapidement de leur substance** si les projets s'arrêtent. Les véhicules en panne s'accumulent dans la cour et les personnels formés trouvent une nouvelle affectation avant d'avoir pu transmettre leurs connaissances. Ainsi, le niveau de départ de chaque nouveau projet, tous les 2 ou 3 ans, reste constant et ne témoigne pas d'avancées perceptibles en matière d'appropriation.

Exemple de document mensuel (MAG, août 2016) :

- Rappel des grandes lignes du projet
- Zones d'intervention et nature des activités prévues
- Tâches menées par équipe et par semaine : superficie des terres libérées (près de 102.485 m<sup>2</sup>) et des mines trouvées (2 AC)
- Interventions dans la région à la demande du CND
- Nombre de jours et d'heures travaillés
- Calculs de productivité moyenne et perdue
- Aucune déduction ne préconise des adaptations ou des corrections. Les observations du CND ou des autres acteurs ne sont pas évoquées.

##### 3.1.2 Suivi des activités

###### Lot 1

Le suivi des activités est établi selon un décompte d'une très grande précision pour les activités réalisées. La **richesse des informations est impressionnante**, sans que leur exploitation ne soit toujours perceptible en l'absence d'analyse sur une longue période.

MAG recueille quotidiennement les activités réalisées par les quatre équipes déployées (2 équipes statiques, 1 équipe mobile et l'ArmTrac). Un récapitulatif hebdomadaire est préparé suivi d'un rapport mensuel et d'un bilan annuel. Seules les difficultés liées à l'environnement (vents de sable), à la logistique (délais) et parfois à des personnes (licenciement d'un démineur pour faute grave suite à une vérification) sont signalées. Une analyse (prenant en compte les critiques du CND) n'est pas présentée.

L'équipe d'évaluation n'a pas eu connaissance de documents de suivi systématique et régulier du CND.

## Lot 2

Comme indiqué précédemment, les résultats du lot 2 sont partiellement atteints et l'évaluation à mi-parcours indique que lors de cette première phase, le projet a davantage focalisé son attention sur les activités du niveau national et a donc obtenu plus de résultats à ce niveau. Les systèmes d'identification et de référencement mis en place au niveau local devront dans les mois à venir démontrer leur utilité sociale et leur efficacité en référençant effectivement les bénéficiaires identifiés vers les services.

Au niveau national et local, le projet a beaucoup investi sur le renforcement des capacités aussi bien des acteurs de la société civile que des directions des principaux ministères concernés par l'action (ministère du Plan/CND, ministère de la Santé et ministère de l'Action sociale). Les formations adaptées à un public adulte ont généralement été bien reçues par les acteurs rencontrés. Le projet a atteint un taux de dépenses inférieur à celui prévu à mi-parcours mais les équipes sont confiantes que les activités restantes à exécuter seront réalisées dans les délais prévus dans le cadre de l'avenant soumis à la délégation de l'Union Européenne. Certaines activités planifiées initialement (avant la soumission de l'avenant) ont été revues à la baisse afin de pouvoir allouer davantage de ressources financières au fonds social dont devrait bénéficier les personnes handicapées durant la deuxième phase du lot 2. Pendant la mise en place des activités, le projet a aussi réalisé que l'organisation d'une formation sur le plaidoyer était un prérequis indispensable pour que les organisations représentatives des personnes handicapées (OPH) puissent effectivement par la suite s'inscrire dans un processus participatif d'élaboration conjointe d'une stratégie de plaidoyer.

La mission a pu constater que les activités liées au lot 2 sont bien suivies par HI à travers l'utilisation efficace d'outils de suivi de projets et grâce à l'engagement de personnels compétents qui s'assurent aussi que l'intégrité du projet soit respectée.

## 3.2 Dimension organisationnelle

*L'étude en s'élargissant dans la dimension organisationnelle prend en considération le dispositif de coordination et concertation. Les rôles des différents opérateurs, internationaux et nationaux, associatifs et publics, sont passés en revue. Les experts s'intéresseront aux relations établies, aux responsabilités partagées, aux compétences mobilisées. A ce niveau, l'étude porte sur les modalités de suivi, de supervision, de contrôle.*

### 3.2.1 Revisiter les relations de travail et le partenariat

La mission d'évaluation a constaté une dégradation perceptible dans les relations de travail entre les responsables tchadiens et les opérateurs ONG. Chaque partie a le souci d'améliorer le niveau des résultats, et les compétences sont indéniables, pourtant le **partenariat** ne s'est pas établi sur des bases saines. On se doit de rappeler que les projets de développement ne sont **pas une série de tâches** qui sont confiées et dont on vérifie la bonne réalisation. Les projets s'inscrivent dans une **démarche de coopération** (terme dérivant du latin « *co-operare* », œuvrer, travailler ensemble). Cette notion n'est pas intégrée dans les échanges. Chaque partie peut témoigner de ses efforts et critiquer les attitudes des autres, sans que cela contribue à relever le niveau des résultats.

L'équipe d'évaluation n'entend pas jouer un rôle d'arbitre, mais elle se doit de remarquer que les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes. Les retards subis et l'atteinte d'un pallier de réalisations inférieur aux prévisions engendrent des récriminations. L'absence de soutiens est également ressentie par les opérateurs. Le renforcement des capacités patine. La liste peut se rallonger, mais il convient de dépasser ce stade et de se concentrer sur le « *co-operare* ».

A l'origine, le partenariat entre une instance publique (CND) et un acteur non gouvernemental (MAG) n'est pas naturel. De plus en plus d'ONG établissent des partenariats avec l'État pour renforcer leur capacité et assurer la pérennité, mais leur préoccupation première reste la satisfaction des besoins des populations. Les ONG nouent plutôt des relations avec des entités de la société civile. Il s'avère que dans le domaine du déminage, les aspects sécurité sont primordiaux et imposent la présence de l'autorité gouvernementale. Pour autant, MAG devrait établir des relations avec des organisations de la société civile. Par exemple, pour mener des activités sur l'éducation aux risques, des enquêtes non-

techniques, ou des études ponctuelles d'impact, une collaboration pourrait s'établir avec des associations, des groupements, des représentants des communautés<sup>59</sup>.

Un renversement d'attitude est indispensable, avec une dose raisonnable du principe de réalité. Il faut sortir de ce schéma où les ONG **seraient de simples prestataires de services** avec l'obligation de remplir un contrat<sup>60</sup>. Par contre, une présence expatriée contribuant au renforcement des capacités de l'institution de régulation nationale est bien sûr envisageable.

### 3.2.2 Promouvoir des approches innovantes

Le **renforcement de capacités** a de sérieux progrès à accomplir. Un débat est essentiel entre les divers protagonistes pour comprendre les points de vue respectifs et avancer sur des propositions raisonnables. Il est évidemment absurde de prétendre que le transfert de compétences peut se réaliser en confiant aux superviseurs les responsabilités des TFM (en leur absence temporaire, cf. 5<sup>ème</sup> réunion du COS). Par contre, on est en droit d'estimer que la formation de nationaux au niveau EOD3 pour remplacer progressivement les EOD3, qui sont tous des expatriés<sup>61</sup>, mériterait une attention dans un nouveau projet. Il faut avant tout tirer les enseignements de l'échec des trois participants tchadiens à une formation au Bénin d'où ils sont revenus sans obtenir l'accréditation.

Pour avancer en matière de renforcement des capacités, il revient au CND de formaliser un **programme de formation** réaliste sur deux ou trois ans, en prévoyant les affectations, les tâches, les équipements nécessaires. Cette étape devrait être préalable à la conception finale du projet relevant du Fonds fiduciaire, afin d'éviter une politique d'offre sans tenir compte d'une analyse des besoins par le partenaire.

Enfin, on ne peut quitter cette rubrique sans évoquer l'approche par les capacités<sup>62</sup>. Il s'agit de promouvoir le développement à partir des capacités des acteurs d'orienter leur destinée en élaborant des perspectives sur leurs propres moyens. En construisant un paradigme qui repose sur les capacités qu'ils maîtrisent, les citoyens valorisent les compétences qu'ils disposent et renforcent leur espace de liberté. Une telle démarche assure l'appropriation et la durabilité. L'identification des capacités locales est un exercice exigeant mais il permet de déceler des ressources internes en déterminant ce qui est réalisable, de manière limitée et modeste, mais sans attendre systématiquement des moyens du projet.

## Lot 2

Au vu des comptes rendus des Comités de Suivi Opérationnel, il semble que durant cette première phase du projet, l'attention des acteurs du projet PADEMIN et en particulier du CND s'est davantage focalisée sur les activités du lot 1 et moins sur celles mises en place sur l'assistance aux victimes des mines.

De nombreuses missions de suivi des projets pilotes supportées par HI ont impliqué les membres de la direction du CND sur l'assistance aux victimes des mines mais ces personnes ont maintenant quitté le CND et/ou n'ont pas toujours fait remonter les informations au niveau de la direction. De plus comme indiqué précédemment dans ce rapport, HI a davantage investi sur le niveau national et local et devra renforcer certainement le niveau intermédiaire (més) pour s'assurer que les autorités de l'Etat soient bien au fait des activités en cours.

En règle générale, la mission a pu observer que les activités du lot 2 du niveau national sont appréciées de manière satisfaisante par les autorités publiques. Le CND a souligné néanmoins son impatience à ce que les personnes identifiées par les comités locaux puissent rapidement bénéficier du fonds social et regrette que les sous-préfectures sélectionnées (suite à un processus participatif qui a largement impliqué l'État et le CND) n'incluent pas davantage de victimes de mines/REG.

<sup>59</sup> Lors d'une réunion avec les autorités régionales dans le Tibesti, deux jeunes ont pris la parole à l'issue des échanges pour manifester leur intérêt de contribuer à des activités de sensibilisation. Dans le Ouaddaï, des relais communautaires, formés dans le cadre d'un projet Unicef, sont mobilisés.

<sup>60</sup> Le CND n'est décidément pas l'employeur de MAG, ni même dans une position de co-maîtrise d'ouvrage, il serait plutôt dans celle d'une co-maîtrise d'œuvre, mais ceci renvoie à la question qui demeure latente entre un CND régulateur et un CND opérateur, cette double fonction devra un jour être tranchée.

<sup>61</sup> La situation dans les autres pays n'est pas meilleure car MAG dispose seulement de deux EOD3 sur un total de 17 TFM déployés dans ses projets en Afrique. Soit environ 10%, c'est un chiffre modeste.

<sup>62</sup> Cf. Amartya Sen, Prix Nobel d'économie 1998.

### 3.3 Dimension institutionnelle

*Cette troisième dimension est abordée afin d'apprécier les agencements retenus par le CND, les opérateurs (HI, MAG) et leurs partenaires pour assurer l'apprentissage, la valorisation des acquis, la diffusion des leçons tirées. Les experts ne prétendent pas mener une évaluation des institutions impliquées, mais de déduire certaines considérations à partir du programme spécifique.*

#### 3.3.1 Un empilage de dispositifs de concertation

En dépit de ses 5 niveaux d'instances de coordination et de pilotage (cf. § 4.1.1), on peut constater que le PADEMIN reste écarté des autres interventions dans le paysage de la coopération internationale. Seul projet au Tchad dans le domaine du déminage et de l'assistance aux victimes des mines/REG, le PADEMIN n'a pas réussi à susciter des **partenariats avec d'autres acteurs**, à mobiliser des aides complémentaires, à capitaliser sur ses résultats.

Pourtant, les comptes rendus des Comités de suivi opérationnels (CSO) témoignent des tentatives effectuées. Il s'avère que le ministère du Plan et de la Coopération internationale – qui assure la tutelle du CND – n'a pas contribué à un soutien pour bénéficier de **collaborations auprès d'autres ministères**. Plusieurs contacts recherchés par le CND avec le ministère de la Santé sont restés lettre morte. Un intérêt plus marqué du ministère du Plan, ou d'instances supérieures, aurait dû contribuer à mettre le pied à l'étrier.

On peut penser aussi que si les opérateurs ONG étaient plus présents dans les diverses **instances de concertation nationales associant les ONG humanitaires** (autour d'OCHA), des relais de lobbying auraient pu être convoqués. Les ONG opératrices se seraient aussi rapprochées de la société civile, encore que dans les régions d'intervention (surtout au BET) les autres ONG sont rares et les contacts avec la société civile se construisent lentement.

#### 3.3.2 Des partenariats à établir

L'isolement du PADEMIN est aussi patent dans l'action de l'Union européenne. S'il est vrai que les réalisations, du projet d'appui au secteur des mines, dans des zones excentrées ne permettent pas d'établir des collaborations, force est de constater que **la DUE n'a établi aucun rapprochement** avec les autres programmes de son portefeuille. Pourtant, la DUE devrait avoir des contacts par exemple avec l'administration territoriale qui serait fort utile au PADEMIN.

L'école de déminage de N'Djamena a été créée en 1998 et a formé 700 démineurs (à la charge du CND en qualité de contractuels. Ils sont recrutés sur une base régionale, moitié du Nord et moitié de l'Est, sans aucun critère particulier. Il n'y plus de formation depuis 2012. Elle a assuré la formation EOD1. Les niveaux 2 et 3 sont assurés au Bénin. (Entretien au CND)

Un acteur historique au Tchad, à savoir le **PNUD**, mériterait d'être approché compte tenu de son expérience dans le domaine. Il serait d'ailleurs disposé à revenir dans ce secteur sous réserve d'un **audit organisationnel** qui permettrait d'identifier les besoins non couverts en matière de renforcement des capacités. On peut admettre une certaine hésitation et un souhait de mettre à plat car en quelques années les effectifs du CND ont cru de manière non contrôlée. Il y aurait **de 500 à 700 agents contractuels** (non payés depuis 7 mois) recrutés par le CND. Un effectif bien au-delà des besoins car le seul opérateur (MAG) n'emploie qu'une trentaine de démineurs issus du CND. Cette charge financière obère les moyens de fonctionnement et fige le CND dans une attitude de quête de crédits sans pouvoir faire preuve d'initiative ou de réactivité. Le ministère de l'Économie et de la Planification du Développement et le CND sont actuellement en discussion pour ramener l'effectif du CND aux alentours de 320 à 350 personnes.

#### 3.3.3 Priorisations révisées

Le réseau de relations à constituer contribuerait avant tout à mieux établir les **zones prioritaires d'intervention**. Au-delà d'une volonté politique, tout à fait légitime, de donner la priorité à telle ou telle région, il revient cependant aux responsables des services spécialisés de déminage (et à leurs partenaires) d'éclairer la prise de décision. Les critères retenus, notamment de développement socio-économiques, devraient être étayés d'études affinées (comme le trafic routier et les coûts

d'acheminement des produits<sup>63</sup>). En précisant la finalité ultime de l'action, il est dès lors possible de préciser les impacts attendus, puis de déduire les critères permettant de juger de leur atteinte, en vue de définir les priorités. Comme l'on sait, il ne faut pas attendre la fin du projet pour vérifier l'atteinte des objectifs, des contrôles réguliers des cibles (au moins une fois par an) permettent de remettre les activités sur les rails selon le procédé de la gestion axée sur les résultats<sup>64</sup>.

La priorité de déminer en premier lieu les **axes routiers** se justifie clairement selon les critères socio-économiques, encore faudrait-il déterminer quelles routes en fonction d'une étude de « rentabilité ». En tout état de cause, **l'implication des autorités et acteurs locaux est indispensable** pour mieux prioriser les sites à déminer. Il ne peut s'agir d'une simple réunion d'information émanant de la capitale mais d'un **comité de pilotage régional** décisif qui valide les choix dans la région donnée.

### 3.3.4 Rénovation des modalités d'intervention

Le lot 2 permet d'explorer différentes pistes d'institutionnalisation des activités sur l'assistance aux victimes des mines et ce processus doit continuer

Comme décrit dans de nombreux documents, avant le projet PADEMIN, le secteur de l'assistance aux victimes des mines, et celui plus général du handicap, ne bénéficiait que de très peu de support et les espaces de dialogue ne fonctionnaient plus. Le projet a indéniablement permis de relancer les processus de discussion et de coordination (par exemple à travers la reprise du réseau de la réadaptation) grâce à des ateliers multi-acteurs qui ont permis de renforcer les cadres opérationnels du secteur (définition de plan d'actions et mise en place de groupe de travail). Cette nouvelle dynamique insufflée par le projet butte malheureusement sur les capacités financières et d'appropriation institutionnelle de l'État pour effectivement valider le travail produit dans ces ateliers.

De plus, le changement de personnel au sein de la direction sur l'assistance aux victimes des mines du CND n'a pas permis de maintenir une continuité d'action et donc le même niveau d'appropriation des activités réalisées lors de cette première phase. Il serait intéressant de tirer les enseignements à mi-parcours sur l'efficacité de ces processus multi acteurs dans un contexte de crise économique au Tchad et où les ressources financières et d'appropriation technique sont limitées.

La mission d'évaluation ne prétend pas apporter de réponse mais souhaite plutôt mettre en avant l'importance de peut-être mieux focaliser les actions de la deuxième phase en direction du secteur du handicap et de la protection sociale qui ont aussi pour vocation de couvrir les besoins des victimes de mines et REG. La multiplication des différentes plateformes de consultation n'est pas forcément compatible avec les ressources financières et humaines actuelles du pays.

## 4. Conclusions et recommandations

### 4.1 Conclusions

Les conclusions, dégagées à l'issue de l'évaluation du PADEMIN, sans reprendre toutes les observations égrenées dans l'analyse des activités, s'articulent sur trois thèmes principaux : (1) gouvernance générale qui aborde aussi les relations internes et externes entre les responsables du projet et les autres acteurs ; (2) suivi et monitoring qui comprend une étude des indicateurs de performance et une rubrique spécifique sur la base de données ; (3) impacts, qui revient à étudier l'adéquation du projet aux finalités établies ; et enfin, (4) les spécificités régionales du Tchad en matière de déminage et d'assistance aux victimes.

#### 4.1.1 Gouvernance générale et partenariat

L'équipe d'évaluation a identifié quatre niveaux de pilotage, ou de concertation et de coordination. Ce dispositif est de bon augure car il permet d'articuler le niveau opérationnel au niveau stratégique général. Néanmoins, il ne semble pas que l'imbrication des quatre niveaux favorise une mise en

<sup>63</sup> Le coût de la vie dans le BET est très élevé comme il est souvent souligné dans les rapports du MAG, en particulier lorsque les démineurs demandent une revalorisation de leurs indemnités.

<sup>64</sup> L'un des 5 engagements souscrits par les PTF et les pays bénéficiaires dans le cadre de la Déclaration de Paris, avec alignement, appropriation, harmonisation et responsabilité mutuelle.

œuvre harmonieuse du PADEMIN. Les cinq niveaux fonctionnent indépendamment les uns des autres, sans référencement et sans remontée des décisions qui requièrent un arbitrage.

### Réunions de suivi hebdomadaire

Des réunions ont lieu chaque semaine, entre les 2 opérateurs et le CND. C'est l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement des activités. L'équipe d'évaluation n'a pas eu connaissance de comptes rendus. Il ressort que la participation du côté du CND est limitée. Pourtant, la présence régulière à ces réunions des directeurs contrôle qualité, assistance aux victimes ainsi que du responsable IMSMA serait très profitable. En évitant par exemple des retards de plusieurs semaines/mois dans le traitement des formulaires.

« Chaque semaine, une réunion de revue des opérations se déroulera le mardi matin, dans les bureaux de la direction du CND à Ndjamena ». (Formulaire de demande de subvention soumis à l'UE, page 20).

On peut signaler qu'une bonne communication et coordination s'est établie entre MAG et HI avec des échanges permanents entre les responsables des opérations.

### Réunions de suivi technique du PADEMIN

Une première réunion s'est tenue le 24 mars 2015 au siège du CND avec les deux opérateurs ONG. Le compte rendu est essentiellement factuel. Il s'agit essentiellement d'un vaste tour d'horizon des activités et des problèmes rencontrés sans relevé de conclusions car les décisions sont renvoyées aux réunions hebdomadaires ou à une réunion ultérieure. C'est le seul compte rendu dont les évaluateurs ont eu connaissance.

L'équipe d'évaluation n'a pas connaissance d'autres réunions et ne dispose pas d'autres documents.

### Comité de suivi opérationnel (CSO)

En principe, les réunions du CSO devraient être trimestrielles (cette périodicité n'est pas prévue dans le rapport de projet PADEMIN elle a été instaurée par la cellule ACTION-FED). Les évaluateurs n'ont pas pu prendre connaissance de l'ensemble des comptes rendus (pour autant qu'il existe). Des présentations PowerPoint (PPT) des opérateurs ont été transmises :

- Compte rendu de la réunion du COS 30 avril 2015 : PPT de HI qui rend compte également des activités de MAG et compte rendu du CSO ; il est intéressant de rappeler quatre points soulignés par le responsable de la cellule Action-FED (devenu PAON) :
  - Combiner les présentations des deux ONG car il s'agit d'un projet unique
  - Assurer un meilleur niveau d'implication de la société civile
  - Fournir le nombre exact des victimes des mines et REG au Tchad
  - Il est convenu que le comité de pilotage du HCND soit le même que celui du PADEMIN
- Compte rendu de la réunion du COS 30 juillet 2015, il est demandé :
  - Une présentation par les ONG des documents de prévisions d'activités
  - La mobilisation des imprévus par le CND pour l'achat du logiciel ArcGIS, la mise en réseau des ordinateurs et l'établissement d'une connexion internet.
- Présentation PPT du lot 2 par HI pour la réunion du COS du 29 octobre 2015, où l'on retiendra :
  - Absence ou peu de réaction du MSP (Santé publique) dans plusieurs activités du secteur de la réadaptation.
- Réunion du 17 février 2016 (aucun document)
- Compte rendu de la 5<sup>ème</sup> réunion du CSO du 24 mai 2016,
  - CND regrette un manque de transfert de compétences (en l'absence du TFM les tâches ne sont pas transférées aux superviseurs, réponse MAG ils ne sont pas au niveau EOD3)
  - Le CND estime que l'ArmTrac est trop protégé et n'est pas utilisé de manière optimale
  - Un seul site fermé depuis le début des opérations

- Présentation PPT du lot 1 par MAG pour la réunion du COS d'octobre 2016

Au total, il y a eu six réunions du CSO en 25 mois, soit une réunion tous les quatre mois. C'est une situation tout à fait satisfaisante, car généralement les réunions de comité de pilotage de projet sont au mieux annuelles.

#### Comité de pilotage du PADEMIN

Le rapport de présentation du PADEMIN souligne que « le CND est sous la tutelle du Ministère du Plan, de l'Économie et de la Coopération Internationale qui préside le comité de pilotage (CP), autorité interministérielle responsable de la régulation des actions contre les mines, de la politique et de la mobilisation des ressources », mais le CSO note (le 17 février 2016) que ce comité ne s'est pas réuni. Le CND a indiqué qu'il y a déjà un CP et qu'un CP spécifique PADEMIN

« Un comité de pilotage sera mis en place dès le début de l'action regroupant le Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération Internationale, le CND, la Délégation de l'UE, MAG, HI et d'autres partenaires techniques et financiers intéressés par l'Action Contre les Mines au Tchad. Son rôle est de suivre les activités mises en œuvre, superviser l'avancement du projet et d'émettre des recommandations » (formulaire de demande de subvention soumis à l'UE, page 27).

n'est pas justifié. Il suffit d'y associer l'ON (ordonnateur national), la DUE et autres. Et le compte rendu ajoute simplement « Malheureusement, depuis la mise en œuvre du PADEMIN, le CP du CND ne s'est pas tenu non plus, dont les raisons n'ont pas été communiquées ».

#### HCND

On pourrait aussi imaginer que le PADEMIN rende compte (directement ou non) à l'instance la plus importante au Tchad, à savoir le Haut-Commissariat National de Déminage. On peut espérer, qu'à la fin du projet PADEMIN, et avant le lancement du nouveau projet relevant du Fonds fiduciaire, une restitution soit effectuée à ce niveau afin de mieux mobiliser tous les acteurs potentiels, attester la priorité accordée par le Gouvernement et assurer l'appropriation des activités et des résultats.

A l'issue de cette revue, force est de constater un certain nombre de dysfonctionnements (déjà évoqués plus haut, voir § 3.2), mais les parties prenantes disposent de tous les éléments pour y remédier. La franchise des relations, l'impulsion donnée par des acteurs consciencieux, la volonté farouche de mettre hors de danger de simples résidents ou des voyageurs occasionnels, sont autant d'éléments porteurs d'améliorations possibles.

\* \* \*

Une des leçons du projet PADEMIN est que la gouvernance et la coordination des activités sur l'assistance aux victimes des mines demande une approche de partenariat multi-acteurs impliquant plusieurs ministères et pas seulement le secteur de la lutte anti-mines.

Au niveau national, l'appropriation du projet semble plus effective avec les acteurs de la société civile qui ont apprécié le soutien apporté à la relance du réseau sur la réadaptation. Les organisations membres de ces réseaux rencontrés lors de la mission ont indiqué que ce réseau leur permettait aussi de discuter des problématiques du handicap en général et pas seulement des actions de réhabilitation et de réadaptation.

Le projet a établi des liens avec trois ministères pour la mise en place des activités liés au développement des plans d'actions (avec le ministère du Plan/CND et le ministère de l'Action sociale pour le PANA, avec le ministère de la Santé pour le Plan National sur la réadaptation et le plan de restructuration du Centre de réhabilitation). L'appropriation par ces ministères des réalisations faites (les plans mentionnés précédemment) n'est pas encore effective, en témoignent les difficultés rencontrées par le projet pour les valider.

**Au niveau local**, un des points forts du lot 2 est indéniablement la mise en place et le soutien apporté aux comités de pilotage qui ont assuré jusqu'à présent la légitimité des actions faites au niveau local. Ces comités ont pour l'instant essentiellement travaillé sur l'identification des bénéficiaires mais leur rôle devrait évoluer par la suite vers davantage d'implication dans le suivi des activités au niveau des bénéficiaires. Il serait intéressant aussi d'envisager un rôle accru de certains membres de ces comités afin que le projet puisse bénéficier de leur connaissance des réseaux communautaires qui pourraient bénéficier aux personnes handicapées. Un des membres du comité local visité lors de l'évaluation est le responsable par intérim du poste de santé. Durant notre entretien avec cette personne, nous avons

appris que le poste de santé organisait parfois des activités de sensibilisation lors de leur stratégie avancée en matière sanitaire.

Le projet devrait s'assurer que les personnes handicapées puissent effectivement participer à ces activités de sensibilisation "mobiles" en impliquant aussi les chefs de village du comité de pilotage des localités du projet. Comme indiqué précédemment d'autres partenariats restent encore à être explorés avec la Croix rouge ou la Fédération Luthérienne Mondiale (FLM) dans la région de Ouaddaï.

#### 4.1.2 Suivi et monitoring

##### Indicateurs de performance

Le projet PADEMIN dispose d'un cadre logique et d'indicateurs de résultats (annexe 4). Dans ce rapport, les évaluateurs ont déjà fait part des problèmes rencontrés dans l'appréciation des résultats et la nature des indicateurs (par ex. §2.2.2). Nous avons également évoqué l'intérêt de faire appel à la gestion axée sur les résultats (§3.3).

Le tableau ci-dessous, à travers des exemples (non exhaustifs), de liens possibles entre ressources, activités, réalisations, résultats, effets, impacts pour tous les piliers de la lutte anti-mines dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Ce que nous contrôlons et gérons			Ce qui fait la différence et change les choses		
Ressources utilisées	Ce que nous faisons	Tout ce que nous pouvons faire ou acheter	Changement d'attitudes de nos partenaires liés à nos résultats	Changement d'attitudes des personnes influencées par nos partenaires	Changement au niveau de la société que nous voulons promouvoir
Moyens	→ Activités	→ Réalisations	→ Résultats	→ Résultats	→ Impacts au niveau de ...
Ressources Expertise, Consultants, Formateurs Compétences Savoir faire Savoir être	Formation	Les personnes obtiennent de nouvelles compétences	Meilleure gestion et planification du secteur par des personnes formées	Un nouveau plan de la lutte anti-mines est développé par le gouvernement.	Plus de gens bénéficient des activités de déminage et les équipes d'EOD répondent aux besoins plus rapidement  La santé, l'économie et la qualité de vie des gens sont améliorées  Le pays est aligné avec ses obligations vis-à-vis des traités internationaux et les droits de l'homme
	Remise à disposition des terres	Des terres déminées sont disponibles	Les usagers des terres déminées produisent plus de nourriture	Les gens sont mieux nourris, l'économie locale se développe	
	Assistance aux victimes	Les victimes reçoivent une assistance	La qualité de vie des victimes est améliorée et elles sont plus respectées	Meilleure intégration sociale des personnes handicapées	
	Éducation aux risques	Les personnes obtiennent de nouveau savoir sur les risques	Baisse des accidents, les personnes sont plus sensibles aux risques des mines/REG	Les gens formés aux risques des mines/REG partagent leurs connaissances avec les autres membres de la communauté	
	EOD	Les REG sont enlevés et détruits		La vie des communautés est meilleure et plus sécurisée	

Source : Result Based Management (RBM) et théorie du changement-Russell Gasser- JMU- Issue 20.3- Novembre 2016- page 8

Il est possible de produire des indicateurs pour chaque niveau d'intervention. Il n'y a pas d'indicateur idéal et le choix se doit d'être SMART<sup>65</sup>. Ce qui implique un travail conjoint et cohérent.

Pour ce qui concerne le lot 1 relatif au déminage, l'indicateur « Remise à disposition des terres » résulte d'activités préliminaires qui impliquent des indicateurs de réalisations à chaque étape (cf. annexe 11). La mission d'évaluation préconise d'utiliser des indicateurs établis sur les moyens (nombre de démineurs, temps de travail, superficies inspectées). Il n'est pas toujours possible de déterminer des indicateurs de résultats, mais il est néanmoins important de s'assurer que les réalisations sont effectuées conformément à une programmation qui reste indicative, car devra vraisemblablement prendre aussi en compte les impondérables (climatiques, terrains plus ou moins pollués, contraintes logistiques).

Il convient également de tenir compte des différents types de terres déminées/dépolluées, en distinguant les axes routiers, les centres urbains et les pâturages, car pour chaque type l'indicateur sera différent.

Les résultats seraient dans ces conditions, pour un axe routier l'ouverture officielle, pour un centre urbain ou un pâturage le contrôle qualité qui confirme que l'opération est terminée. Ceci relève de la responsabilité du CND. Les activités antérieures (assurées par MAG) et qui peuvent confirmer l'aboutissement du déminage d'une zone dangereuse, ne se mesurent pas avec des indicateurs de réalisation.

Les effets (à court terme) et les impacts (à moyen ou long terme) en termes socio-économiques devraient faire appel à des indicateurs d'accroissement du trafic (en nombre de véhicules et en tonnage), une meilleure emprise sur le territoire (d'un centre urbain) permettant des constructions et une valorisation des terres (passages sécurisés), et un accroissement du cheptel (pâturages accessibles).

Si le projet entend présenter des indicateurs sur ces changements, il doit prévoir des moyens financiers, disposer d'un état des lieux initial et s'adjoindre des compétences (études spécifiques qui peuvent être confiées à des acteurs extérieurs).

**Pour ce qui concerne le lot 2**, l'objectif principal étant que "les conditions de vie et l'inclusion sociale des victimes de mines et restes explosifs de guerre (REG) et autres personnes handicapées (PH) sont améliorées", il conviendrait d'avoir aussi des indicateurs sur les effets et les impacts du projet en lien avec cet objectif annoncé pour pouvoir mesurer ces améliorations.

Il semble que le projet du lot 2 n'a pas encore intégré l'outil ScoPeO<sup>66</sup> développé par HI afin de produire des données fiables permettant de mesurer l'impact du projet sur la Qualité de vie (QDV) des bénéficiaires avant et après interventions.

Ceci impliquerait aussi que le projet puisse définir en amont les termes "conditions de vie" et "inclusion sociale" qui peuvent varier d'un pays à l'autre. Conditions de vie et bien être sont des concepts proches. En début d'action, le projet pourrait s'inspirer du travail effectué par des chercheurs dans le cadre de leurs tentatives d'évaluation de l'impact de programmes psychosociaux au Sri Lanka<sup>67</sup>. Un groupe de personnes avait été mis à contribution et suite à une étude de cas devait répondre à la question suivante : "Qu'est-ce qui vous fait dire que cette personne va bien ?" afin de pouvoir définir la notion de bien être au Sri Lanka.

---

<sup>65</sup> Moyen mnémotechnique pour s'assurer qu'il est Spécifique (en lien direct), Mesurable (quantifiable et d'un coût raisonnable), Acceptable (par toutes les parties prenantes), Réaliste (objectif atteignable) et Temporellement défini (avec une date butoir)

<sup>66</sup> Practical guide, measuring quality of life, safety, and social and family participation of project beneficiaries: The ScoPeO tool, Technical Resources Division, July 2014, Handicap International.

ScoPeO est composé de trois composantes : a) « qualité de vie » (cinq dimensions reconnues au plan international et scientifiquement reconnues: «Santé physique et mentale», «Relations sociales et personnelles», «Bien-être subjectif», «Besoins fondamentaux» et «Bien-être matériel»); b) «sécurité perçue»; Et c) «participation à la société et à la vie familiale», Prenant une perspective personnelle sur la vie d'un individu, l'outil ScoPeO examine comment il se sent au sujet de sa vie et s'il estime que sa vie s'est améliorée à la suite des interventions du projet.

<sup>67</sup> Armstrong, M., Boyden, J., Galappatti, A. &Hart, J.(2004).Piloting Methods for the Evaluation of Psychosocial Programme Impact in Eastern Sri Lanka, Final Report for USAID

L'équipe d'évaluation estime que l'approche exhortée au regard de la base de données IMSMA pour ce qui concerne la prise en compte des informations liées aux accidents de mines/REG ne répond pas adéquatement aux besoins du Tchad. En voulant satisfaire au mieux les exigences de IMSMA et fournir des données avec une totale fiabilité et précision (en vue de répondre aux conditions de l'article 5 de la Convention internationale d'Ottawa), le **Tchad ne recense qu'une partie minime des accidents et victimes de mines/REG**. D'une part, il présente des données insuffisantes (et très loin de la réalité) et d'autre part, il ne constitue pas un outil d'analyse prospective pour ses propres interventions. Les évaluateurs n'estiment pas détenir la solution mais ils pensent qu'une démarche pragmatique, faisant largement appel aux ressources locales, mérite d'être envisagée.

A chaque accident humain<sup>68</sup> les responsables du CND, et ses implantations dans six localités du Nord et de l'Est (toutes équipées de radio et pouvant communiquer entre elles) sont informées par diverses sources. Ne serait-il pas envisageable d'imaginer que les responsables régionaux des CRD recueillent des informations auprès des divers acteurs concernés (victimes, familles, hôpitaux, sous-préfectures, mairie, postes militaires...) et transmettent les informations au responsable de la base de données de N'Djamena, à charge pour ce dernier de renseigner un formulaire. Les informations pouvant être contrôlées, vérifiées, complétées, réactualisées, ultérieurement. Les évaluateurs n'entendent pas prendre position mais seulement élargir la réflexion et ouvrir le débat. Une autre possibilité serait encore de former des éléments de la garde nomade et des services de santé au remplissage des formulaires IMSMA, au moins dans un premier temps dans les zones connues comme étant très contaminées par les mines et REG.

Le CND, l'Unicef et HI ont récemment travaillé ensemble pour la mise en place de volontaires communautaires formés à l'éducation aux risques des mines dans le Sud et l'Est du pays. Cette approche nous semble intéressante car elle a l'avantage d'établir un réseau pérenne communautaire. Dans l'hypothèse de la réplique de ce modèle dans la région du BET, ces volontaires pourraient aussi constituer un réseau potentiel pour collecter les informations sur les accidents de mines afin de les transmettre aux CRD.

L'avantage de mobiliser un réseau multi-acteurs pour la collecte des informations sur les victimes est que l'on valorise les contacts qui se trouvent au plus proche des victimes (sans recourir uniquement aux CRD qui évoqueront toujours des frais de déplacements dont on connaît la misère).

Actuellement, les responsables dans les CRD n'ont même pas entre les mains (ni même jamais vu) un formulaire pour déclarer les accidents et les victimes. Une formation serait souhaitable, mais en attendant pourquoi ne pas commencer car une information approximative est préférable à un vide abyssal. La seule difficulté qui subsiste à une démarche pragmatique est l'absence de GPS. La visite à l'occasion d'une équipe d'un opérateur comme MAG compléterait l'information nécessaire.

---

<sup>68</sup> Les animaux ne sont pas répertoriés alors que leur localisation serait une indication sur les zones dangereuses ; elles seront certainement mentionnées lors des enquêtes non techniques

### Carte des implantations du CND et des CRD équipés de radios



On n'insistera jamais trop sur l'importance de la base IMSMA. La base de données permettrait de traiter plusieurs problématiques :

- selon la localisation des accidents il serait possible de mieux identifier les zones dangereuses ;
- des actions d'éducation aux risques pourraient dès lors cibler les habitants de la région ou les non-résidents imprudents ou ignorants de la situation (camionneurs, militaires, prospecteurs...) ;
- selon le lieu et la date, il serait aussi intéressant de savoir s'il s'agit d'une zone déjà identifiée comme dangereuse, si les marquages sont effectués et même si le déminage a déjà été effectué ;
- enfin, la carte des accidents serait un puissant outil pour définir les priorités, préparer les programmes et disposer d'une illustration pour un plaidoyer auprès des responsables politiques et des PTF.

Il reste aux acteurs locaux de débattre sur ces aspects en faisant par exemple appel à l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), en cherchant à mobiliser les forces internes nationales et régionales (sans attendre que le projet réponde aux attentes) :

	Points forts	Points à renforcer
<b>Origine interne</b>	<b>FORCES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne répartition des implantations</li> <li>• Liaisons par radio HF</li> </ul>	<b>FAIBLESSES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de moyens de fonctionnement (carburant)</li> <li>• Manque de GPS</li> </ul>
<b>Origine externe</b>	<b>OPPORTUNITES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large présence des forces militaires et civiles</li> <li>• Bonne connaissance de la région et contacts personnels</li> <li>• Soutiens occasionnels par les ONG internationales</li> </ul>	<b>MENACES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens budgétaires non débloqués</li> <li>• Rotation des personnels</li> </ul>

N.B. L'objectif de l'exercice SWOT est de valoriser au mieux les ressources nationales internes, relevant de divers services, sans attendre d'un projet extérieur de résoudre la question posée. L'appropriation, et par conséquent la durabilité, sont dès lors mieux assurées.

#### 4.1.3 Situations spécifiques régionales

Le Tchad est un vaste pays (5<sup>ème</sup> du continent par la superficie<sup>69</sup>) qui présente des contrastes importants en termes climatiques, géographiques, hydrologiques et bien sûr en ce qui concerne la population. Même si l'on distingue traditionnellement trois grands ensembles géographiques, du Nord au Sud, une zone désertique, un espace semi-aride et la savane soudanaise, chaque région a ses propres caractéristiques et possède des populations qui se distinguent par une large variété de sous-ensembles sur le plan culturel, ethnique, religieux, linguistique, etc.

Par des intrusions étrangères, chaque région a par ailleurs vécu des périodes contrastées, souvent imprégnées de violences intenses sur des durées plus ou moins longues. Ces événements historiques sont aussi bien connus et justifient que toute activité déployée dans une région prenne en compte le contexte local. Comme on l'a vu, l'éloignement de la capitale, les contraintes logistiques, les conditions climatiques accentuent les écarts dans les modes d'intervention.

Lors d'une visite du Premier Ministre, dans le Tibesti, et après avoir entendu les requêtes de la population qui se concentraient sur les mines, il a demandé si elle avait d'autres problèmes, et la réponse a été que le danger des mines est le plus important.  
(Entretien de l'évaluateur avec un Sous-Préfet)

De telles évidences sont bien connues et les rappeler relève de la tautologie. Pour autant, le PADEMIN dans sa conception ne distinguait pas des problématiques différentes, sauf pour signaler que la moitié du Tibesti est minée, à une échelle autrement plus inquiétante que le reste du pays (où l'on trouve plutôt des REG<sup>70</sup>), mais sans pouvoir déterminer quelles sont les régions où les accidents sont les plus souvent rencontrés et dans quelle proportion.

A l'évidence, les différences rencontrées imposent des adaptations dans les modes d'intervention, dans les méthodes de sensibilisation, dans la prise en compte des victimes (qui traversent la frontière libyenne systématiquement). Vu de la capitale, les spécificités de chaque région ne sont pas toujours sensibles. Pour cette raison, les évaluateurs préconisent de décentraliser les activités au plus proche des populations et des responsables administratifs locaux afin de mieux répondre aux problématiques régionales.

Des initiatives intéressantes de décentralisation des décisions sur la priorisation et l'allocation des terres déminées ont été pilotées au Cambodge. Les décisions sont prises au sein d'unités régionales de planification et d'utilisation des terres déminées qui impliquent non seulement des représentants de la lutte anti-mines (CND et opérateurs) mais aussi le département du cadastre, de la défense, de l'action sociale et celui du développement rural dans les régions contaminées.

Dans le cadre des projets futurs de la lutte anti-mines sous financement du Fonds fiduciaire, il serait intéressant de procéder à une cartographie des zones pressenties afin de mieux cerner les chevauchements possibles en utilisant les paramètres de sélection suivants : le niveau de contamination, le nombre d'habitants, l'existence de services de l'Etat, les potentialités d'intégration de la problématique du handicap dans les plans de développement socioéconomiques. Une des leçons du projet PADEMIN est le manque de chevauchement programmatique entre les zones de MAG (démontage et enquêtes) avec celles de HI sur l'assistance aux victimes des mines. Au niveau

<sup>69</sup> Mais seulement 29<sup>ème</sup> par la population estimée à 11,5 millions d'habitants

<sup>70</sup> Mais actuellement la zone du Lac Tchad présente des dangers nouveaux et inquiétants

global, il y a un consensus sur les bénéfices apportés par la mise en synergie d'activités diverses des différents piliers de la lutte anti-mines afin d'augmenter l'efficacité des programmes qu'il faudrait davantage développer au Tchad.

#### 4.1.4 Impact(s)

Le projet ne s'est pas réellement donné les moyens pour apprécier l'impact, à court, moyen ou long terme. Or, l'impact recherché correspond à la finalité ultime de l'opération, à l'estimation de son utilité. Alors que la pertinence est un jugement *a priori* (des effets attendus), l'impact est la confirmation *a posteriori* des choix retenus.

La mesure de(s) impact(s) est certes difficile à appréhender. Le plus souvent, il n'est pas possible d'isoler l'action du projet de toute une série d'interventions qui sont menées parallèlement, dans le secteur ou dans la région concernée. Il se trouve qu'en ce qui concerne le PADEMIN, l'isolement, l'éloignement et l'inexistence d'autres activités similaires offre une rare opportunité d'apprécier l'impact. Encore faut-il se doter des moyens de mesure, de contrôle, au début et à la fin pour comparer les changements.

Sur plusieurs types d'activités des exemples sont proposés :

#### Éducation aux risques

La population doit être prévenue des divers dangers encourus par la présence des mines et engins explosifs, en distinguant les zones marquées ou non, en attirant l'attention sur les déplacements des mines et des pierres marquées lors des crues violentes qui emportent tout sur leur passage.

Derrière cette évidence, qui justifie des sessions de sensibilisation, trois critères doivent être pris en considération :

- 1) Certaines populations sont largement informées, en particulier les populations du Tibesti qui vivent avec ce danger depuis plus de trois décennies, mais d'autres personnes, de passage (camionneurs, militaires, prospecteurs et nouveaux résidents) devraient être des groupes cibles (les accidents signalés les concerne en premier lieu) ;
- 2) Les enfants, notamment dans le primaire, devraient aussi faire l'objet d'une sensibilisation car ils n'ont pas forcément intégré les réflexes de prudence de leurs aînés ; encore faudrait-il que la nature des messages soit vérifiée car il n'est pas certain qu'ils soient compréhensibles.
- 3) Après chaque saison des pluies, et suite aux déplacements qui affectent les wadis, il serait utile de mener des tournées d'inspection sur le terrain, de prévenir la population et de repérer rapidement les dangers potentiels.
- 4) Il serait judicieux que le CND fasse le nécessaire pour que les marquages actuels réglementaires des zones suspectes ou confirmées dangereuses, répertoriées, soit vérifiés régulièrement par les agents du CND, car avec le temps, certains marquages sont déplacés, la peinture a disparue, ce qui peut engendrer des accidents mortels.
- 5) En tout état de cause, il ne suffit pas de faire pour avoir la garantie de l'efficacité. Les professionnels ont sans conteste une large expérience, mais il convient de vérifier que leurs messages, leurs conseils, sont compris et des changements de comportement réalisés.

L'évaluation pousse sans doute à l'excès la **culture du doute**, mais son jugement cherche toujours à s'établir sur des faits vérifiés (validité) et partagés par toutes les parties prenantes (fiabilité).

Toute activité nouvelle devrait être accompagnée par une étude légère de type CAP (connaissance, aptitude, pratique)<sup>71</sup> réalisée avant et après intervention afin de mieux percevoir l'appropriation des nouveaux savoirs et le changement des attitudes des personnes cible.

<sup>71</sup> On peut se reporter au guide à l'intention des chefs de projet pour les études CAP (HI, 2009) : [http://www.hiproweb.org/uploads/tx\\_hidrtdocs/GuideCAPFR.pdf](http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/GuideCAPFR.pdf) , sachant qu'il s'agit d'études lourdes sur plusieurs mois alors que des études ponctuelles sont envisageables.

Un exemple flagrant est celui des cahiers avec des dessins, sur les couvertures, destinés à sensibiliser les élèves sur le danger des mines. Sans prendre en considération la diffusion des cahiers qui semble être chaotique et inachevée, il n'est pas sûr que les messages soient intelligibles par les jeunes enfants dont les codes culturels sont différents. Peut-être que les dessins sont tout à fait pertinents et compréhensibles pour des adultes dans une autre région du monde, mais rien ne permet d'affirmer qu'ils sont adaptés dans le Tibesti. Une étude préalable sur une quinzaine de jeunes pour savoir ce qu'ils perçoivent et en quoi de telles images modifieraient leur comportement serait nécessaire.

Les outils sur l'éducation aux risques des mines et REG devront aussi être mis à jour en particulier dans la région du Lac ou des IED ont été utilisés.

Enfin, comme expliqué auparavant, il est important qu'un système efficace de remontée d'informations sur les accidents de mines/REG soit mis en place afin de mieux recenser les cas. Dans le cadre de la réduction des risques, le suivi du nombre d'accidents liées aux mines /REG est aussi un indicateur pertinent de l'efficacité ou non des activités de sensibilisation même si une éventuelle réduction des accidents ne peut être uniquement attribué à ces activités. (En effet d'autres facteurs socio-économiques peuvent rentrer en compte)

#### Enquêtes non-techniques / techniques et activités relatives au déminage / dépollution

Il faut attendre le terme du processus, à savoir la zone déclarée fermée (sans danger) et la terre remise à disposition, avant d'être en mesure d'appréhender l'impact. Il s'agit d'un processus long et qui doit être complet (on ne peut se contenter d'une partie de champ de mines ou d'un tronçon de route) pour permettre d'assurer la mesure réelle.

Dans le secteur du déminage, l'impact peut être de nature politique (intégration d'une partie de la population dans le giron national), stratégique (assurer la sécurité des patrouilles militaires), diplomatique (répondre aux conventions internationales). Il revient aux autorités nationales, et aux bailleurs de fonds, de déterminer les finalités visées et par conséquent la nature de l'impact attendu. Les évaluateurs prennent en considération les impacts socio-économiques conformément aux termes de l'objectif général du PADEMIN : « Réduction de la **pauvreté** et promotion du **développement socio-économique durable** de la société tchadienne ».

Étant donné la dépendance du Nord du Tchad avec la Libye pour son approvisionnement en denrées alimentaires et matières de première nécessité (carburant, matériaux, équipements, véhicules, etc.) il ressort clairement que la sécurité en matière de déplacements concerne les axes routiers. Comme il n'existe pas d'alternative concurrentielle (vers d'autres destinations) ni d'autres activités de déminage, l'accroissement du trafic (et ses effets sur la vie quotidienne des habitants) s'avère un bon indicateur d'impact.

L'évaluateur a recolté, auprès de responsables officiels et de quelques transporteurs, des impressions qui laissent à penser qu'un développement économique faible mais sensible est en cours. Les marchés sont mieux approvisionnés, des commerçants s'installent, des constructions sont en cours, la population s'accroît. Cependant, il n'est pas possible de produire des données chiffrées en l'absence de toute statistique. Compte tenu de la présence de postes de contrôle on pourrait envisager des enquêtes légères pour apprécier les évolutions du trafic (nature des produits, importance estimée en tonnage, fréquence des passages, origine et destination, raison du choix de l'itinéraire, souhaits).

## 4.2 Recommandations

La présentation d'une liste de recommandations est devenue un passage obligé et tout rapport comporte désormais un dernier chapitre avec les aménagements à prévoir, les modifications souhaitables, les changements à prendre en compte. Il n'en a pas été toujours ainsi, et dans le passé il n'était pas nécessairement requis de produire des recommandations. Parfois, des alternatives étaient proposées ; comme par exemple, terminer par des préconisations, à charge pour le commanditaire de concrétiser les recommandations qu'il entend retenir.

En réalité, pour que les recommandations trouvent leur voie, trois conditions sont nécessaires : (1) elles doivent être réalistes et réalisables, (2) comprises et admises par les parties prenantes ; (3) pouvoir être mises en œuvre dans le périmètre de l'intervention, dans un délai réduit et sous réserve de moyens raisonnables.

L'équipe d'évaluation propose dans la dernière étape de son rapport un exercice spécifique avec toutes les parties prenantes. Les évaluateurs ne seront pas en mesure de participer directement à cet exercice. Il reviendra au CND, aux ONG opératrices ainsi qu'aux membres du comité de suivi opérationnel de se prêter à l'exercice de leur plein gré.

L'équipe d'évaluation préconise aux acteurs concernés de se réunir dans le cadre d'un atelier pour débattre des recommandations, s'approprier les réflexions et déduire les conditions de mise en œuvre.

Le tableau suivant peut-être proposé pour conduire cet exercice de validation, d'appropriation des recommandations conduisant à une mise en œuvre opérationnelle.

**Tableau des principales recommandations proposées à la discussion (lot 1 : Déminage et restitution des terres)**

§ du rapport	Recommandations	Instance de débat	Décision adoptée et/ou révisée	Suivi de la décision (dans un délai de 3 ou 6 mois)
<b>Recommandations sur le plan opérationnel</b>				
2.1.1 2.2.2 4.1.2	Concevoir et établir des indicateurs de performance avec des cibles, en distinguant les réalisations et les résultats Créer un mécanisme de gestion axée sur les résultats	Directeurs opérations (opérateurs et CND)		
2.2.1 2.2.2	Concevoir un indicateur relatif à la remise des terres et les modalités de sa mesure	Directeurs des opérations		
2.2.1	Mettre en œuvre le plan d'opérations des équipes de contrôle qualité afin de remettre à disposition les terres aux communautés	CND		
2.2.1 2.2.4	Vérifier que les mines rapportées par la population (à l'instigation des sessions d'éducation aux risques, sont détruites par les EOD	CND et opérateurs		
2.2.2	Traduire outils et normes nationales en arabe afin de faciliter la diffusion au sein du CND et des opérateurs	CND		
2.2.4	Envisager une rotation plus fréquente (annuelle ?) des équipes de démineurs mis à disposition des opérateurs	CND et opérateurs		
2.2.4	Mettre à jour la Stratégie de l'Action contre les mines au Tchad pour 2013 - 2017, établir des plans d'actions sectorielles ainsi que des groupes de travail sectoriel par pilier de la lutte anti-mines.	CND et opérateurs		
2.2.5	Concevoir des études d'impact (avec des ONG locales) en matière de développement socio-économique et de réduction de la pauvreté suite aux opérations de déminage	MPC, CND et opérateurs		
3.1.2	Effectuer des analyses poussées des données de suivi des activités en matière de déminage (en lien avec les critères efficacité et efficience)	CND et opérateurs		
3.1.2	Concevoir des mécanismes d'appréciation des sessions d'éducation aux risques du côté des bénéficiaires (enquêtes CAP avant et après intervention)	CND et opérateurs		
2.2.1	Prévoir des mesures pré et post-tests (sessions éducation aux risques)	CND & ONG		
3.2.2	Favoriser et soutenir des missions de terrain pour le coordonnateur et les cadres du CND afin qu'ils puissent mieux apprécier les activités mise en place par les opérateurs	CND et opérateurs		
<b>Recommandations de nature organisationnelle</b>				
2.1.1 2.2.2	Envisager un audit organisationnel complet du CND (diagnostic institutionnel, organisationnel, administratif et logistique) dans ses fonctions d'autorité de régulation (planification, contrôle qualité et gestion d'information) afin d'identifier les besoins en renforcement des capacités et les modalités de réalisation (année par année)	MPC, EU, CND avec le PNUD		
2.1.1 2.2.2	Considérer dans le cadre du Fonds fiduciaire un projet de renforcement des capacités du CND en tant qu'autorité de régulation de la lutte anti-mines, avec la mise à disposition de 2 ou 3 conseillers techniques (planification des opérations, suivi de la qualité et gestion de l'information).	MPC, EU, CND avec le PNUD		

2.2.2	Revoir la répartition et les responsabilités des agents du CND entre la capitale et les implantations régionales	CND		
2.2.2 2.2.4	Préparer un plan de formation (sur quatre ans) avec des objectifs ciblés par année et par catégorie (préciser besoins en équipements)	CND		
2.2.1 2.2.4 4.1.4	Concevoir un plan d'action annuel sectoriel en matière d'éducation aux risques (selon le schéma du PANAV pour l'assistance aux victimes) afin de permettre un réajustement de la stratégie mines 2013-2017	CND et opérateurs (et Unicef)		
idem	Mettre en place un groupe de travail sur les ER qui poursuivrait la stratégie de mise en place de relais communautaires et promouvoir les formations de formateurs	Idem + minist. Éducation		
2.2.2	Etablir un plan de mise en œuvre des recommandations opérationnelles proposées par le conseiller technique de HI dans son rapport de fin de mission	CND		
2.2.3	Prévoir des réunions trimestrielles pour analyser la programmation et identifier les synergies pour réduire les coûts de logistiques (efficience)	CND & opérateurs		
3.2.1	Réviser les modalités de travail entre les principaux acteurs sur la base d'une responsabilité mutuelle (et non d'une prestation de services)	CND et opérateurs		
<b>Recommandations au niveau institutionnel</b>				
2.1.1	Définir les préalables pour l'établissement d'un partenariat renforcé, par exemple une programmation validée et des comptes rendus réguliers	CSO		
2.1.1	Exiger un rapport de mission de tous les cadres (CND et ONG) effectuant des missions de terrain	CND		
2.2.1 3.3.3	Associer les autorités régionales et les populations locales aux décisions stratégiques, à la priorisation des activités et à la mise en œuvre des diverses activités	MPC, CND et autres minist.		
2.2.7	Concevoir une présence plus visible de l'UE dans les régions excentrées et auprès des populations bénéficiaires	MPC, CND, DUE		
3.3.1	Revoir les dispositifs de concertation et promouvoir un soutien des instances supérieures (à travers une revitalisation du Comité national de pilotage) pour davantage de collaboration entre les ministères et avec l'engagement d'autres PTF	MPC, CND, DUE		
3.3.2	Approcher d'autres PTF (PNUD notamment) pour élargir les soutiens dans le domaine du déminage	MPC, CND, DUE		
4.1.1	Inciter d'autres acteurs (Santé, action sociale) à participer au CSO de manière plus régulière et l'ouvrir aux PTF ((PNUD, Unicef)	CND		

**Tableau des principales recommandations proposées à la discussion (lot 2 : assistance aux victimes des mines)**

§ du rapport	Recommandations	Instance de débat	Décision adoptée	Suivi de la décision (dans un délai de 3 ou 6 mois)
<b>Recommandations sur le plan opérationnel</b>				
2.3.1	Procéder à une analyse des données existantes des tableaux Excel sur les victimes des mines/REG.	CND		
2.3.2	Mettre en ligne les informations sur l'assistance aux victimes des mines dans le cadre des rapports sur l'article 7 de la Convention d'Ottawa.	CND		
2.3.1, 3.2.2	Améliorer le système de partage d'information sur l'assistance aux victimes des mines/REG au sein du CND afin que les directeurs puissent faire remonter régulièrement l'information au coordinateur	CND		
2.3.2	Relocaliser les réunions du Réseau des Acteurs de la Réadaptation du Tchad (RART) au ministère de la Santé ou de l'Action sociale.	Handicap International		
2.3.1, 2.3.2	Former rapidement l'équipe du projet et les acteurs clés des projets pilotes à l'utilisation des outils de suivi personnalisé d'accompagnement des bénéficiaires et au mécanisme de gestion du Fonds social tout en considérant l'insertion d'activités économiques dans le projet (en incluant éventuellement plus tard l'approche par progression dans le projet du Fonds fiduciaire)	Handicap International		
2.3.1	Développer une stratégie et/ou réflexion sur handicap-genre et personnes âgées dans le projet.	Handicap International		
2.3.1, 2.3.2	Développer une base de données permettant de capturer les informations pour chaque bénéficiaire incluant aussi l'âge des bénéficiaires des projets pilotes et l'évolution des conditions de vie avant et après intervention.	Handicap International		
2.2.2, 2.3.2, 3.3.4	Rencontrer le nouveau SG du ministère de la Santé au sujet du PNR (bloqué depuis Avril 2015) et proposer de soutenir financièrement l'atelier de validation.	Handicap International		
2.3.4	Promouvoir l'inclusion des personnes handicapées lors des séances de sensibilisation dans le cadre des stratégies avancées des centres de santé.	Handicap International		
2.2.2, 2.3.5, 4.1.2	Définir et mettre en œuvre des activités visant à mesurer par la suite l'impact du projet sur les conditions de vie et l'inclusion sociale des bénéficiaires ainsi que sur le changement des comportements des services et des personnes formées.	Handicap International		
<b>Recommandations de nature organisationnelle</b>				
2.2.2, 2.3.2, 3.3.4	Organiser un atelier de validation du PNR	Ministère de la Santé		
2.2.2, 2.3.2, 2.3.4, 3.3.4	Organiser un atelier de validation du PANAV	CND		
4.1.3	Mieux prioriser les zones futures d'intervention des projets pilotes AV dans les zones les plus à risques d'accident de mines/REG et IED et si possible dans les zones d'interventions des opérations de déminage afin d'optimiser le potentiel de synergie entre les différents piliers de la lutte anti-mines.	MAG, HI, CND, DUE		
2.3.4	Favoriser les liens entre les projets de l'UE et avec d'autres projets afin d'intégrer l'assistance aux victimes dans des cadres plus larges de développement et de droits de l'homme. Dans le cadre du Fond Fiduciaire, explorer des pistes de travail entre décentralisation / déconcentration / développement des plans locaux de développement	DUE		

	socio-économiques et l'inclusion des personnes handicapées et des victimes de mines/REG/IED ainsi que la protection sociale.			
<b>Recommandations au niveau institutionnel</b>				
2.3.2	Envisager la mise en place d'un Groupe de Coordination pour l'Assistance aux Victimes (GCAV) ; groupe informel avec une présidence tournante CND/ Direction de la personne handicapée du Ministère de l'action sociale.	CND		
2.3.1, 2.3.4	Discuter avec le ministère de l'Action sociale d'un calendrier de renforcement du cadre légal sur le handicap au Tchad.	CND, Ministère de l'Action sociale, RART et HI		
2.3.4	Envisager pour le nouveau projet d'utiliser les comités locaux de développement socio-économiques (s'ils existent) pour mieux "ancrer" les projets pilotes dans une structure locale pérenne.	Handicap International		
2.2.2, 2.3.1, 2.3.4	Renforcer l'ancrage institutionnel et la connectivité des projets pilotes (+ d'implication des autorités au niveau "méso", avec la Croix rouge Tchadienne au niveau micro et en lien avec le secteur de la protection sociale et du développement local inclusif au niveau national).	Handicap International		
2.3.4	Explorer les liens possibles avec le travail en cours de l'Unicef sur le soutien apporté au développement des politiques sectorielles sur la décentralisation à travers les plans de développement communaux/régionaux, y inclus les aspects liés à une budgétisation sociale du budget de l'État.	HI, ministère du Plan et ministère de l'Action sociale		

**Tableau des principales recommandations proposées à la discussion (lot 3 : Base de données IMSMA)**

§ du rapport	Recommandations	Instance de débat	Décision adoptée et/ou révisée	Suivi de la décision (dans un délai de 3 ou 6 mois)
<b>Recommandations sur le plan opérationnel</b>				
2.1.1	Identifier tous moyens de collecte d'information en ce qui concerne la localisation des mines (ministère, Libye, combattants...)	CND et ministère de la Défense		
2.1.3	Définir les moyens à mobiliser et les modalités pour renseigner plus systématiquement et largement la base de données en particulier sur les accidents par mines/REG	CND et opérateurs		
<b>Recommandations de nature organisationnelle</b>				
2.1.3 4.1.2	Concevoir une prise en compte « systémique » de l'information relative à la base de données IMSMA. Faire une analyse SWOT de chaque maillon du système d'information afin d'assurer un appui à chaque maillon du dispositif. (afin de compenser les points faibles et contribuer à renforcer les manques identifiés)	CND et opérateurs		
<b>Recommandations au niveau institutionnel</b>				
2.1.3 2.2.2	Identifier et former des contacts dans les régions comme relais d'information des CRD (a/s accidents et victimes)	CND et autres ministères		

## Annexes

### Annexe 1 : Termes de référence

**Évaluation à mi-parcours du PADEMIN**  
**CONTRAT-CADRE BENEFICIAIRES 2013 - LOT n°7 : Gouvernance et affaires intérieures**  
**EuropeAid/132633/C/SER/multi**

#### 1. INFORMATION GENERALES

Conséquence d'une trentaine d'années de conflits, la pollution par les mines et restes explosifs de guerre (REG) affecte de vastes étendues du territoire national au Tchad. Cette pollution est synonyme de danger quotidien et permanent pour la population affectée et constitue un frein au développement des activités humanitaires et socio-économiques.

Au plan institutionnel, le Haut-Commissariat National au Déminage (HCND), créé en 1998 et restructuré entre 2007 et 2008, comprend un Comité de pilotage et le Centre National de Déminage (CND). La capacité opérationnelle du CND est constituée, depuis fin mars 2013, de trois unités de déminage/dépollution, une équipe de réponse rapide, d'équipes d'éducation au risque des mines dotées de capacités de liaison communautaire, de personnel affecté à l'assistance aux victimes.

Le CND a bénéficié, depuis sa création, d'une assistance technique du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) axée sur le renforcement des capacités opérationnelles et institutionnelles. Au cours de la période 2009 à 2012, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités nationales et axé sur les normes nationales, la gestion de l'information, la planification des opérations, le contrôle et la validation des acquis des équipes opérationnelles, le processus de remise à disposition des terres, la gestion de la qualité. Depuis 2010, un ensemble de supports de formation et de procédures opérationnelles a été développé et adopté et le CND a également déployé son Système de Gestion de l'Information (IMSMA 5). Les procédures opérationnelles liées à la gestion de l'information, à la planification et à la conduite des opérations de dépollution et de déminage, ainsi qu'au contrôle qualité ont été mises en place.

Les principaux intervenants dans le domaine ont été au cours des dernières années, de par leurs réalisations, contributions et positionnement le Comité International de la Croix Rouge (CICR), Handicap International (HI) et Mines Advisory Group (MAG).

Le Tchad s'est engagé dans la lutte contre les mines et les restes d'explosifs de guerre en 1998. Il a ratifié la Convention d'Ottawa en 1999 et a signé la Convention des bombes à sous munitions en 2013. Il est également signataire de la Convention relative aux droits des personnes handicapées depuis 2012. Il a entrepris de se conformer aux obligations relatives à l'article 5 de la Convention d'Ottawa et ce malgré quelques retards enregistrés. L'enquête technique nationale, qui a porté sur l'ensemble des régions à l'exception de la totalité du Tibesti et du Moyen Chari, est terminée depuis 2012 et la stratégie nationale de l'action contre les mines pour la période 2013-2017 a été élaborée.

La stratégie nationale d'action contre les mines 2013-2017 a pour objectif global un Tchad libéré des mines et des restes explosifs de guerre offrant aux communautés des zones affectées un accès sûr aux ressources et aux services et les mêmes opportunités de développement que dans les autres régions du pays. Elle s'inscrit dans le Plan National de Développement (PND). Les objectifs spécifiques de la stratégie nationale sont au nombre de sept et portent sur le système d'information, le renforcement des capacités nationales, la remise à disposition de terre, l'éducation aux risques des mines, l'amélioration des conditions de vie des victimes et des personnes handicapées, l'amélioration de la qualité des services aux populations affectées, la mobilisation des ressources. Le cadre institutionnel et opérationnel de l'action contre les mines définit clairement les rôles et responsabilités des intervenants et partenaires. Les normes nationales d'action contre les mines au Tchad (NNAMT) sont en conformité avec les standards internationaux définis par les normes internationales de l'action contre les mines (NILAM).

Le plan d'action de la stratégie d'action contre les mines pour 2013 - 2017 prévoit un budget global de 40 millions de dollars USD (environ 30 millions EUR), dont 17 millions USD (12,5 millions EUR) de contribution

nationale. L'étude d'impact de la contamination par mines réalisée en 2001 évaluait à 300 000 le nombre de personnes affectées. Les données récentes de l'enquête technique nationale permettent de porter ces estimations à plus de 500 000 personnes.

## 2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

### 2.1. Objectif général

Les prestations s'inscrivent dans le cadre global du PADEMIN et ont donc pour objectif général "de réduire la pauvreté et promouvoir le développement économique et social durable de la société tchadienne."

### 2.2. Objectifs particuliers

L'évaluation a pour objectifs particuliers de présenter au Maître d'œuvre, à la Délégation de l'Union européenne et plus généralement à l'ensemble des parties concernées par le PADEMIN :

- une appréciation globale, en toute indépendance, des résultats à mi-parcours du PADEMIN, en s'attachant plus particulièrement aux résultats du projet par rapport à ses objectifs ;
- les principaux enseignements de l'intervention et des recommandations afin d'améliorer les futures actions, particulièrement celles qui seront mises en œuvre dans le cadre du 11<sup>ème</sup> FED ou du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique (fenêtre Sahel - Tchad).

### 2.3. Services demandés

Le projet sera apprécié sur la base des cinq critères types du CAD, à savoir : pertinence, efficacité, efficience, viabilité et impact. En outre, deux critères d'évaluation spécifiques à l'Union européenne seront examinés :

- La valeur ajoutée européenne du projet, sous l'angle de sa conception comme de sa mise en œuvre ;
- La cohérence du projet lui-même, par rapport à la stratégie poursuivie par l'Union européenne au Tchad et à celle des États membres.

L'équipe en charge de l'évaluation à mi-parcours devra répondre aux questions d'évaluation spécifiques formulées ci-après. Ces questions à étudier sont indicatives. Elles peuvent faire l'objet de discussions avec les experts au cours de la phase documentaire. Toutefois, une fois qu'elles ont été arrêtées, elles ont valeur contractuelle.

#### Pertinence

- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires et aux politiques de la Commission européenne ?
- Les actions envisagées répondent-elles aux problèmes identifiés ?
- Dans quelle mesure les contraintes du secteur ont-elles été identifiées et prises en compte ?

#### Efficacité

- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention peuvent-ils être atteints en prenant en compte leur importance relative ?
- Quel est le niveau de réalisation des activités ?
- Le Maître d'œuvre du projet a-t-il mis en œuvre les activités à temps et a-t-il atteint les résultats escomptés à mi-parcours ? Que faut-il retenir de la composition de son équipe de gestion, de son organisation, de son positionnement, des moyens mis à disposition et de son fonctionnement ?
- Quelle est la contribution de l'assistance technique à la mise en œuvre des activités et à l'atteinte des résultats ? Quelle a été la valeur ajoutée de l'assistance technique au vu notamment de ses termes de références ? Que faut-il retenir de sa composition, de son organisation, de son positionnement et du backstopping ?
- Quelles relations ont été établies par le projet avec les bénéficiaires, les services du Maître d'œuvre, les services de la DUE, les autres PTF et les autres projets financés par le FED (ex : Projet d'Appui à la réforme de la Justice (PRAJUST) et le Projet d'Appui à la réforme des Forces de Sécurité Intérieure (PAFSI)) ?
- Les instances mises en place pour le pilotage et le suivi des activités (CP et CSO) ont-elles joué leur rôle ? Que retenir de leur fonctionnement, du processus de prise et de suivi des décisions ?

#### Efficience

- Est-ce que les activités du projet ont été réalisées selon le planning initial ?

- Dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont-ils été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.) ?
- La mise en œuvre des activités a-t-elle été retardée pour des raisons liées à la disponibilité des fonds ?
- Les budgets des différentes composantes étaient-ils bien identifiés et suffisants ?

#### Durabilité

- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils perceptibles au niveau des bénéficiaires ? Quelle est la probabilité que l'ensemble des résultats à l'issue du projet dure sur le long terme en résistant aux risques ?
- Quel est le niveau de connaissance du projet, d'implication et de participation des décideurs des institutions concernées par le projet ?
- Les capacités institutionnelles et opérationnelles permettant de pérenniser les résultats acquis sont-elles en place et sont-elles dotées des moyens et procédures adaptées à leur mission ?
- Quel est le niveau de satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du projet.

#### Impact

- Quels sont l'impact et l'appropriation des différentes études et activités réalisées, dans le cadre du programme au niveau des différents acteurs ?
- Quels effets à long terme positifs et négatifs, produits par l'intervention, directement ou indirectement, sont attendus ?
- Le projet permet-il d'améliorer la sécurité des personnes et des biens dans les zones ciblées par le programme ?

#### Cohérence

- Dans quelle mesure les activités entreprises permettent-elles à la Commission européenne de réaliser les objectifs de sa politique de développement ? Dans quelle mesure les objectifs sont-ils complémentaires avec ceux des politiques du Tchad et des interventions des autres bailleurs ?

#### Visibilité

- Est-ce que la stratégie mise en place en matière de visibilité permet d'obtenir les résultats adéquats ? Permet-elle d'assurer une dissémination parmi les décideurs, les groupes cibles et les bénéficiaires ?
- Que faut-il retenir des activités de visibilité, information et communication du projet en termes de planification et de mise en œuvre ?
- Quel est le degré de connaissance du projet par les bénéficiaires ?

L'équipe chargée de l'évaluation finale doit également examiner si les questions transversales suivantes, "promotion des droits de l'homme, égalité entre les femmes et les hommes, démocratie, bonne gouvernance, droits des enfants et durabilité environnementale" ont été prises en considération dans les documents de formulation et dans quelle mesure elles ont été prises en compte dans la mise en œuvre du projet et son suivi.

Elle formulera par ailleurs dans un format facilement acceptable et adapté aux destinataires ciblés, toutes les dispositions utiles et réalisables sur la capitalisation, la diffusion et la pérennisation des acquis du PADEMIN.

Le processus d'évaluation se déroulera en trois phases : une phase documentaire, une phase de terrain et une phase de synthèse. Les livrables, se présentant sous la forme de rapports et/ou de présentations de type Powerpoint doivent être présentés à la fin des phases correspondantes.

*Tableau synthétique des étapes et livrables*

<b>Phases de l'évaluation</b>	<b>Etapes méthodologiques :</b>	<b>Livrables</b>
Phase documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données</li> <li>• Analyse</li> <li>• Structuration de l'évaluation</li> </ul>	➤ <i>Note documentaire</i>
Phase de terrain (mission dans le pays)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données</li> <li>• Analyse</li> <li>• Vérification des hypothèses et constats préliminaires</li> </ul>	➤ <i>Note intermédiaire</i> ➤ <i>Présentation de type PowerPoint</i>
Phase de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse et appréciation</li> <li>• Rédaction et finalisation du rapport</li> </ul>	➤ <i>Rapport final</i>

#### **Phase documentaire**

Au cours de la phase documentaire, l'équipe d'évaluation devra :

- Procéder à une analyse systématique des documents utiles disponibles ;

- Mener des entretiens avec le coordonnateur du projet, les services de l'ON et ceux de la DUE ;
- Formuler des observations sur les questions d'évaluation proposées et, s'il y a lieu, proposer une autre série de questions d'évaluation ou une série complémentaire de questions d'évaluation en justifiant leur pertinence ;
- Apporter des premiers éléments de réponse à chacune des questions d'évaluation en indiquant les informations déjà recueillies et leurs limites, préciser les points qui restent à aborder et les hypothèses encore à tester et décrire une méthodologie complète qui sera utilisée pour répondre à la question ;
- Proposer un plan de travail détaillé accompagné de la liste des personnes à rencontrer ;
- Établir et présenter la liste des outils à utiliser au cours de la phase de terrain ;
- Dresser la liste de toutes les mesures préparatoires déjà prises ou à prendre en vue de la phase de terrain ;
- Confirmer le calendrier définitif de l'évaluation.

À l'issue de la phase documentaire, une note sera préparée.

### **Phase de terrain**

La phase de terrain débute après l'approbation de la note documentaire par le gestionnaire de l'évaluation.

Les premiers jours de la phase de terrain seront consacrés par l'équipe d'évaluation à des réunions d'information à l'intention des services concernés du Maître d'œuvre et de la DUE.

Au cours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit veiller à entretenir des contacts adéquats avec les différentes parties prenantes et à assurer la consultation et la participation de ces dernières, collaborer étroitement avec les autorités et organismes publics compétents, s'appuyer sur les sources d'information les plus fiables et les plus appropriées.

À l'issue de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit élaborer une synthèse de ses travaux, examiner la fiabilité et la portée des informations recueillies et présenter ses premières conclusions au cours d'une réunion avec le Coordonnateur du CND, les services de l'Ordonnateur National, les services concernés du Maître d'œuvre et de la DUE.

### **Phase de synthèse**

Cette phase est principalement consacrée à l'élaboration du rapport final. L'équipe d'évaluation présentera dans un document unique ses constats, ses conclusions et ses recommandations, conformément à la structure convenue (annexe II).

L'équipe d'évaluation doit veiller à :

- Ce que ses appréciations soient objectives et équilibrées, ses affirmations exactes et vérifiables et ses recommandations réalistes ;
- Prendre clairement acte, lors de l'élaboration du rapport, des changements allant dans la direction souhaitée dont elle a connaissance.

Sur la base des observations qui seront formulées sur le rapport provisoire, l'équipe d'évaluation le révisera. Si les problèmes de qualité, les erreurs factuelles ou les problèmes méthodologiques doivent être corrigés, les commentaires liés à des différences d'appréciation peuvent être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation est tenue de motiver par écrit sa position.

### Méthodologie

Les consultants devront présenter, lors de la réponse à la demande de services, la méthodologie qu'ils comptent appliquer dans le cadre de cette mission. Cette méthodologie, de maximum 5 pages, présentera le cadre conceptuel, organisationnel et logistique général proposé pour la réalisation de l'évaluation finale. Ce cadre conceptuel sera discuté avec l'Administration et les services de la Délégation de l'UE au cours de la phase documentaire et finalisé avant l'arrivée de la mission à N'Djamena. La méthodologie à utiliser s'appuie sur la méthode d'évaluation des projets et programmes de la DG DEVCO exposée sur le site web :

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/guidelines/gba\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/guidelines/gba_en.htm)

Les experts recrutés devront analyser tous les documents produits dans le cadre du PADEMIN. Les principaux documents sont les suivants :

- convention de financement ;
- contrat avec le Maître d'œuvre MAG ;
- contrat avec Handicap International ;
- 3 contrats avec CND ;
- contrat avec AGS ;
- compte-rendu des CSO (...)

Ils devront s'entretenir avec toutes les parties prenantes du projet (liste non exhaustive) :

- La Délégation de l'UE ;
- Le Programme d'Appui à l'Ordonnateur National du FED (PAON);
- Les assistants techniques mis à disposition du projet programme ;

- Les acteurs non étatiques concernés par le programme ;
- L'administration du ministère de l'administration du territoire et de la gouvernance locale;
- L'administration du Ministère de la Sécurité Publique et de l'Immigration ;
- L'administration du Ministère Délégué à la Présidence de la République chargé de la Défense Nationale, des Anciens Combattants et des Victimes de Guerre; La Coopération Française, le PNUD, la GIZ, la BAD et les USA ;
- Toutes autres parties prenantes que les experts considéreront utiles pour atteindre les résultats attendus.

Un aide-mémoire devra être produit et présenté lors du débriefing organisé par l'UE et les services de l'ON avec toutes les parties prenantes.

#### **2.4. Résultats à atteindre**

- i) une évaluation à mi-parcours des aspects quantitatifs, qualitatifs, de l'approche d'exécution, de l'efficacité, de l'efficience, de la viabilité et de l'appropriation du programme est disponible et présentée sous forme d'un aide-mémoire, d'un rapport provisoire et d'un rapport final;
- ii) des recommandations opérationnelles, notamment en vue de la pérennisation des acquis du projet sont disponibles ;
- iii) des pistes ou préconisations pour la préparation d'actions d'appui futures sont proposées ;
- iv) un aide-mémoire est disponible 2 jours avant le débriefing organisé par la Délégation de l'UE et les services de l'ON avec toutes les parties prenantes ;
- v) le rapport final est produit et validé.

#### **2.5. Langue du contrat spécifique**

Le français est la langue du contrat spécifique.

#### **2.6. Sous traitance**

Sans objet.

### **3. PROFIL DES EXPERTS ou EXPERTISE DEMANDÉE**

#### **3.1. Nombre d'experts demandés par catégorie et nombre d'homme/jours par expert ou par catégorie**

La mission sera composée de deux (2) experts de catégorie I. La durée totale de la mission sera de 21H/J par expert (total 42 H/J) répartis comme suit :

- Trois (3) jours au siège des experts pour la phase documentaire ;
- Quatorze (14) jours sur place pour effectuer l'évaluation et le débriefing avec les premières conclusions ;
- Quatre (4) jours au siège des experts pour intégrer les commentaires qui auront été soulevés lors du débriefing et pour la finalisation du rapport provisoire et du rapport final.

#### **3.2. Profil par expert ou expertise demandée**

Il est attendu que le binôme, composé de deux experts de catégorie I, possède une bonne connaissance du secteur du déminage, une expérience en matière de réhabilitation physique des personnes handicapées et des victimes des mines et REG **et** une expérience dans la mise en œuvre et l'évaluation de projets de développement.

##### **Expert 1 : Total 50 points**

- Catégorie et durée de l'expérience équivalente

Catégorie I soit au moins 12 années d'expérience dans les secteurs concernés par le lot 7.

- Formation

##### *Condition minimum*

- Un niveau d'enseignement correspondant à un cycle complet d'études post baccalauréat de quatre années ou plus, sanctionné par un diplôme de fin d'études, dans les domaines de l'économie, du droit, des sciences politiques ou sciences humaines ou sociales.

*Une expérience professionnelle générale pertinente de cinq (5) années supplémentaires pourra être prise en compte en cas de diplôme de niveau inférieur.*

- Expérience

*Condition minimum*

- 12 ans d'expérience pertinente dans les secteurs concernés par le lot 7.

*Conditions préférables*

- 5 ans d'expérience dans la mise en œuvre de projets de **coopération et aide au développement**, dont 3 ans sur des projets financés par l'UE (FED), de préférence au poste de chef de projet ou d'assistant technique principal ;
- Expérience dans l'identification, la mise en œuvre, le suivi ou l'évaluation de projets de coopération et de développement ;
- Avoir réalisé au moins 4 évaluations de projets dont au moins 1 d'un projet financé par l'UE (FED) ;
- Expérience en Afrique subsaharienne, en appui à des institutions gouvernementales ;
- La connaissance des principes et des méthodes de la Commission européenne acquises lors d'expériences antérieures ;
- La connaissance du contexte tchadien serait un atout.

**Expert 2 : Total 40 points**

- Catégorie et durée de l'expérience équivalente

Catégorie I soit au moins 12 années d'expérience dans les secteurs concernés par le lot 7.

- Formation

*Condition minimum*

- Un niveau d'enseignement correspondant à un cycle complet d'études post baccalauréat de quatre années ou plus, sanctionné par un diplôme de fin d'études, dans les domaines de l'économie, du droit, des sciences politiques, sciences humaines ou sociales ou tout autre diplôme de niveau équivalent ;

*Une expérience professionnelle générale pertinente de cinq (5) années supplémentaires pourra être prise en compte en cas de diplôme de niveau inférieur.*

- Expérience

*Condition minimum*

- 12 ans d'expérience pertinente dans les secteurs concernés par le lot 7.

*Conditions préférables*

- 5 ans d'expérience en matière de déminage et de dépollution de sols ;
- Expérience dans l'identification, la mise en œuvre, le suivi ou l'évaluation de projets de déminage, notamment en Afrique subsaharienne ;
- Expérience dans l'identification, la mise en œuvre, le suivi ou l'évaluation de projets de réhabilitation physique des personnes handicapées et des victimes des mines et REG ;
- La connaissance des principes et des méthodes de la Commission européenne acquises lors d'expériences antérieures ;
- La connaissance du contexte tchadien serait un atout.

➤ **La présence d'un membre de l'équipe du Management requise ou non pour le briefing et/ou debriefing**

Non requise.

**4. LIEU ET DUREE**

**4.1. Période de démarrage**

La date indicative envisagée pour le démarrage de la mission est le mercredi 28 novembre 2016. Cette mission se terminera en février 2017.

**4.2. Echéance ou durée prévue**

La durée de la mission sera de maximum 3 mois calendaires.

**4.3. Calendrier comprenant la période de notification pour la mise en place de l'équipe comme prévu par l'art 16.4 a)**

Un Chronogramme indicatif de la mission est présenté dans le tableau suivant :

Chronogramme indicatif : Evaluation à mi-parcours du PADEMIN						
N°		Lieu	Nbre de jrs prestés par expert (honoraires)	Nbre de jrs per diem (par expert)	Nbre de jrs calendaires	Dates
1	Phase documentaire	Domicile des experts	3	0	5	du 16/01/2017 au 20/01/2017 y inclus les périodes de validation par le gestionnaire de l'évaluation
2	Arrivée à N'Djamena			0	1	22/01/2017
3	Mission au Tchad	N'Djamena	14	16	20	du 23/01/2017 au 11/02/2017
4	Elaboration du projet de rapport final	Domicile des experts	4	0	7	du 13/02/2017 au 19/02/2017
5	Observations par les parties prenantes	Domicile des experts	0	0	26	20/02/2017 au 17/03/2017
6	Soumission du rapport final	Domicile des experts	0	0	12	20/03/2017 au 31/03/2017
	<b>Nombre de jours prestés</b>		<b>21</b>			
	<b>Nombre de jours per diem</b>			<b>16</b>		
	<b>Nombre de jours calendaires</b>				<b>71</b>	

#### 4.4. Lieu de la prestation

La mission se déroulera à N'Djamena, avec des visites sur le terrain, y inclus des déplacements en province, avec les moyens du programme PADEMIN.

## 5. RAPPORTS

### 5.1. Contenu

A la fin de leur séjour au Tchad, les experts seront tenus d'effectuer une restitution, lors de laquelle ils devront présenter leurs conclusions et les grandes lignes du rapport d'évaluation à mi-parcours, appuyés par la soumission d'un aide-mémoire au plus tard deux jours avant la réunion.

L'équipe d'évaluation soumettra les rapports suivants:

	Nombre de pages maximum (à l'exclusion des annexes)	Principaux éléments	Calendrier pour la soumission
<b>Rapport documentaire</b>	15 pages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs</li> <li>• Difficultés rencontrées ou prévues</li> <li>• Approche d'évaluation détaillée et programme de travail</li> <li>• Réponse préliminaire à chacune des questions d'évaluation, en indiquant les informations déjà recueillies et leurs limites</li> <li>• Points qui restent à aborder et hypothèses à mettre à l'épreuve</li> <li>• Description complète de la méthodologie utilisée pour répondre aux questions</li> <li>• Plan détaillé pour la phase de terrain</li> </ul>	Fin de la phase documentaire

<b>Rapport final provisoire</b>	60 pages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cf. structure détaillée à l'annexe 2</b></li> <li>• Réponse aux questions d'évaluation</li> <li>• Synthèse de tous les constats, conclusions et recommandations sous la forme d'une appréciation globale</li> </ul>	Fin de la phase de synthèse
<b>Rapport final</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mêmes caractéristiques que celles exposées ci-dessus, intégrant les éventuelles observations reçues des parties concernées sur le rapport final provisoire qui ont été acceptées</li> </ul>	10/02/2017

## 5.2. Langue

Les notes, présentations et rapports doivent être rédigés en français.

## 5.3. Calendrier de remise du rapport et des observations

Les experts auront quatre jours ouvrables après leur départ du Tchad pour envoyer en format électronique une version provisoire du rapport (cf structure détaillée à l'annexe 2). La Délégation de l'UE, l'ON et ses services ainsi que le Maître d'œuvre disposeront de 23 jours ouvrables pour présenter leurs commentaires. Les experts disposeront de 12 jours ouvrables pour intégrer ces commentaires ou y apporter une réaction avant l'envoi du rapport final. Le rapport final sera accompagné d'une note synthétique, de maximum 4 pages, où les experts feront ressortir les principaux constats et recommandations. De plus l'équipe d'évaluation doit fournir un document distinct expliquant de quelle façon et à quel endroit des observations ont été intégrées ou le motif de non-intégration de certaines observations.

## 5.4. Nombre d'exemplaires du rapport

Le rapport final validé devra être fourni en version électronique (dont 1 version modifiable) à la DUE. De plus, dix copies en papier devront également être remises.

## 6. DEPENSES ACCESSOIRES

### ➤ **Autre dépenses accessoires identifiées de manière restrictive**

Le contrat est à prix forfaitaire. Toutefois, à côté des billets d'avion et des per diems, les dépenses suivantes seront budgétisées sous la rubrique « remboursables » dans l'offre du soumissionnaire :

i) la location de deux véhicules équipés (+ assurance) pour se rendre sur les lieux du projet, ii) un service de guide pour se déplacer sur les lieux du projet, iii) un service de sécurité.

## 7. SUIVI ET EVALUATION

### ➤ **Définition d'indicateurs**

- L'ensemble des interlocuteurs identifiés est contacté et rencontré ou à défaut s'exprime par des moyens agréés avec la mission ;
- Présentation de l'aide-mémoire par les experts au cours d'une réunion avant leur départ ;
- Présentation des rapports dans les délais fixés ;
- Qualité des documents produits.

Outre les dispositions de l'article 8.6 des termes de référence globaux, la qualité du rapport final sera appréciée par le gestionnaire de l'évaluation, à l'aide d'une grille d'appréciation de la qualité (voir l'annexe V).

## 8. ANNEXES

Annexe 1\_1 : Organisation et méthodologie d1

Annexe 1\_2 : Organisation et méthodologie d2

Annexe 2 : Structure du résumé et du rapport final

Annexe 3 : Grille d'évaluation-BENEF 2013

Annexe 4 : Modèle de budget

Annexe 5 : Grille d'appréciation de la qualité

## Annexe 4 : Cadre logique

La logique d'intervention / les matrices cadres logiques (originales et améliorées/mises à jour) des projets

### Lot 1 : Déminage et remise à disposition des terres

Objectifs de l'action	<p><b>Objectif global :</b> Réduction de la pauvreté et promotion du développement socio-économique durable de la société tchadienne.</p> <p><b>Objectif spécifique :</b> Réduction de la contamination des terres par les mines et restes explosifs de guerre (REG) et amélioration de l'accessibilité en toute sécurité aux terres des communautés directement touchées par la présence de mines et REG au Tchad</p>
Groupe(s) cible(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficiaires des enquêtes non techniques dans le BET : population nomade dans la bande nord du BET : environ 13 000 personnes ; dans le Moyen Chari : 9 579 personnes.</li> <li>• Bénéficiaires des enquêtes techniques et activités de déminage/dépollution : population du BET, environ 22 000 personnes.</li> <li>• 70 agents du CND bénéficiant d'un appui technique et de formation.</li> </ul>
Bénéficiaires finaux	Population totale du BET et du Moyen Chari, soit environ 423 736 personnes, le Gouvernement Tchadien, le CND, la communauté internationale de l'Action Contre les Mines, les acteurs humanitaires et de développement au Tchad
Résultats estimés	<p><b>R1.</b> Les zones affectées par les conflits armés sont vérifiées par des enquêtes non techniques et techniques et le nombre d'accidents par mines/REG est réduit dans les communautés vivant à proximité des zones confirmées dangereuses dans la nord : Borkou, Ennedi et Tibesti (BET) et dans le Moyen Chari.</p> <p><b>R2.</b> La menace directe d'accident est réduite par l'enlèvement des mines et REG dans les zones confirmées dangereuses du nord (BET).</p> <p><b>R3.</b> Les capacités du CND en matière de gestion de la qualité, de planification opérationnelle, et de remise à disposition des terres sont renforcées.</p>
Activités principales	<p><b>Activités liées au R1:</b> Formation et déploiement du personnel CND à la conduite d'enquêtes non techniques et techniques, et éducation aux risques ; Collecte de données et élaboration de rapports au format IMSMA<sup>76</sup> ;</p> <p><b>Activités liées au R2:</b> Déminage et/ou dépollution des zones prioritaires identifiées ; Retrait et destruction des mines et REG ; Elaboration et partage des rapports au format IMSMA au CND ;</p> <p><b>Activités liées au R3:</b> Appui technique et accompagnement du CND ; Formations qualifiantes ; Formation agent d'assurance et de contrôle qualité ; Mise à jour de la documentation technique.</p>

<sup>76</sup> Information Management System for Mine Action (Système de gestion de l'information pour l'action contre les mines)

## Lot 2 : Assistance aux personnes handicapées et aux victimes de mines/REG

Objectifs de l'action	<p><b>Objectif global :</b> Les conditions de vie et l'inclusion sociale des victimes de mines et restes explosifs de guerre (REG) et autres personnes handicapées (PH) sont améliorées.</p> <p><b>Objectif spécifique :</b> Les victimes de mines-REG et autres PH et leurs familles bénéficient d'une assistance appropriée afin d'accéder de manière équitable aux services de réadaptation et opportunités de développement au Tchad</p>
Groupe(s) cible(s)	10 membres des Centres National et Régionaux de Déminage (CND & CRD) ; 10 membres des Directions Nationale et Régionales pour la Réinsertion des PH et du Ministère de la Santé Publique et 60 agents sociaux et de santé ; 20 membres d'organisations de victimes de mines-REG et autres PH ; 14 membres de l'Association des Professionnels de l'Orthopédie et de la Rééducation du Tchad; 4 membres du Centre National d'Appareillage et de Rééducation (CNAR) et du Centre d'Appareillage et de Rééducation de Kabalaye (CARK); 600 PH et victimes de mines-REG ; au moins 4200 personnes directement sensibilisées.
Bénéficiaires finaux	1.679.017 victimes de mines-REG et PH, leur famille et communauté
Résultats estimés	<p><b>R1.</b> La coordination multi-acteurs entre autorités compétentes, fournisseurs de services et victimes de mines-REG et autres PH est consolidée et permet la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour concertée du plan d'action national d'Assistance aux Victimes (AV).</p> <p><b>R2.</b> Un système d'identification, de référencement et d'accompagnement des victimes de mines-REG et autres PH est testé et évalué dans 2 sous-préfectures pilotes du Ouaddaï et de Borkou.</p> <p><b>R3.</b> La politique et les capacités nationales de réadaptation sont renforcées.</p> <p><b>R4.</b> Les organisations de personnes handicapées (OPH) et de victimes de mines-REG, en partenariat avec les organisations de la société civile, mettent en œuvre une stratégie commune de sensibilisation et de plaidoyer dans le domaine du handicap et de l'AV.</p>
Activités principales	<p><b>Activités du R1:</b> formation des CND et CRD sur la coordination multi-acteurs et la facilitation de réunions ; appui aux processus de coordination ; mise à jour du plan d'action d'AV et du système de suivi ; élaboration de rapports annuels sur l'AV.</p> <p><b>Activités du R2 :</b> pilotage d'un système communautaire d'identification, de référencement et d'accompagnement ; alimentation de la base de données IMSMA (Information Management System for Mine Action) ; sensibilisation des services à l'inclusion des PH ; dynamisation de groupes d'entraide; élaboration d'annuaires de services ; évaluation et modélisation du système.</p> <p><b>Activités du R3 :</b> appui à l'élaboration du plan national de la réadaptation ; formation internationale de professionnels de la réadaptation ; structuration du CNAR.</p> <p><b>Activités du R4 :</b> formation d'organisations de la société civile sur le plaidoyer et la sensibilisation ; élaboration d'une stratégie 2015-2017 ; financement d'actions locales et nationales de plaidoyer et sensibilisation ; conférences régionales et nationale.</p>

## Annexe 6 : Ouvrages, documents et sites consultés

### EU

- Evaluation Methods for the European Union's External Assistance, 2007
- Methodological bases for evaluation, vol. 1,
- Guide to projects and programmes evaluations, vol. 3
- <http://ec.europa.eu/europeaid/node/71165>
- Évaluation de la coopération de l'Union européenne avec la République du Tchad, 2008-2014, rapport final, mars 2016, Consortium ADE/ITAD/COWI, 135 p.
- Programme indicatif national pour la période 2014-2020, Union européenne – République du Tchad, 38 p.
- Communication and Visibility Manual for European Union External Actions, 2010, EuropeAid, 44 p.

### POLITIQUE NATIONALE DU TCHAD

- L'action des mines au Tchad, Centre national de déminage, 15 novembre 2008, UNOPS, 25 p.
- Le programme national de déminage au Tchad, Stratégie, réalisations et plan d'action, 16/10/2008, PNUD/UNOPS/CND, 4 p. <http://www.gichd.org/fileadmin/GICHD-resources/rec-documents/NMAS-Tchad-2008-fr.pdf>
- L'assistance aux victimes des mines, présentation par diaporama (16), 2008, [http://www.apminebanconvention.org/fileadmin/pdf/other\\_languages/french/MBC/MSP/9MSP/day5/9MSP-Item12d-28Nov2008-Chad-SL-fr.pdf](http://www.apminebanconvention.org/fileadmin/pdf/other_languages/french/MBC/MSP/9MSP/day5/9MSP-Item12d-28Nov2008-Chad-SL-fr.pdf)
- Plan d'action prévisionnel 2014-2019 de mise en œuvre de la composante déminage et dépollution de la Stratégie de l'action contre les mines au Tchad, Haut-Commissariat national de déminage, mise à jour en novembre 2015, 19 p.
- Stratégie nationale de l'action contre les mines au Tchad (2013-2017), CND, (Draft, version finale 2), mars 2013, 43 p.
- Plan national d'assistance aux victimes au Tchad, 2010-2011, document de travail, 29 p.

### PROJET PADEMIN

- TCHAD - Projet d'Appui au Secteur du Déminage au Tchad (PADEMIN) N° CRIS: FED/2013/024-731, Annexe, 8 p.
- Formulaire de demande de subvention HI, 10ème FED, Référence : FED/2013/024-731, L'Assistance aux Victimes pour un développement inclusif et durable du Tchad, Lot 2 – Assistance aux personnes handicapées et aux victimes, 84 p. + cadre logique
- Idem, version amendée finale 2, 40 p. + cadre logique amendé (en cours d'approbation)
- Convention de financement entre la Commission européenne et la République du Tchad – Projet d'appui au secteur du déminage au Tchad (PADEMIN), Xème FED, 7 août 2014, 35 p.
- Projet d'assistance aux victimes pour un développement inclusif et durable au Tchad, contrat n° FED/2014/350-063, Rapport narratif intermédiaire n°1 (7 novembre 2014-31 décembre 2015), HI, CND, 31 p.
- Rapport de mission « Évaluation des compétences des personnel du CND dans les domaines de la gestion de la qualité, de la planification et du suivi des opérations, Seydou N. Gaye, Conseiller technique régional, décembre 2016, 30 p.
- Rapport final GEOTest/FSD, janvier 2016, 7 p.
- Rapport mensuel août 2016, Déminage et remise à disposition des terres, 17 p. (ex. de rapport)
- Rapport de Mission Tchad, Christophe Legay, 16 janvier 2016 au 6 février 2016, appui au CND pour la révision du PANA pour la période 2016 à 2020.
- Report mission Tchad / projet PADEMIN / victim assistance. March 2016. Elke hottentot
- Synthèse mission Tchad / projet PADEMIN / assistance aux victimes. Janv. 2016. Hervé Bernard.
- Coordo Projets Tchad HI – Sarah Vozlinsky – Rapport de mission 1 – Borkou – Août 2016, Rapport de mission de coordination, Borkou – Août 2016
- Rapport de mission d'appui à la formation des agents communautaires et processus de mise en place du comité. 07 au 17 Mai 2016. Askem Nékouala Paulin, Chef de Projet Réf/AV
- Projet de Plan d'action national d'assistance aux victimes au Tchad, 2016 – 2020, Handicap International
- L'Assistance Technique en appui au Centre National du Déminage dans le cadre du « Projet d'Appui au secteur du Déminage »(PADEMIN)- Rapport Final- Janvier 2016. Geotest/FSD

## Diaporamas

- Présentation HI, réunion du comité de suivi opérationnel du 30 avril 2015, 14 diapos
- Lot 2, Assistance aux personnes en situation de handicap (PSH) et aux victimes des mines / REG, HI 17/05/2016, 18 diapos
- Idem, 29/10/2015, 16 diapos
- Présentation « Déminage et remise à disposition des terres au Tchad (régions du Nord : BET et du Sud : Moyen Chari et Chari Baguirmi) », Mise en œuvre MAG-HI, octobre 2016, 34 diapos

## CONTRATS

- Specific Contract Nr 2015/360540 with GEOTEST BRNO AS – FWC BENEFICIARIES 2013 – Lot 12 – Humanitarian Aid, Crisis Management and Post-Crisis assistance – EuropeAid/132633/C/SER/multi, 33 p.
- L'assistance technique en appui au Centre National de Déminage dans le cadre du « Projet d'appui au secteur du déminage » (PADEMIN), 8/6/2015, offre financière et offre technique,
- Contrat de subvention – Actions extérieures de l'Union européenne – N°FED2014/350/063, entre le Ministère du Plan et de la Coopération internationale et la Fédération Handicap international (HI), 4 p.
- Contrat de subvention – Actions extérieures de l'Union européenne – N°FED2014/350/059, entre le Ministère du Plan et de la Coopération internationale et The Mines Advisory Group (MAG), {25 mois à compter du 1/10/2014, 3.492 K€ dont subvention 3.142 K€}
- Contrat de fournitures pour les actions extérieures de l'Union européenne, N°FED/2016/374-895, entre le Ministère du Plan et de la Prospective et la Société TELECOM BUSINESS (accès internet), 2 p.
- Rapport de négociation pour la mise en réseau des ordinateurs de service IMSMA du CND, de la connexion internet et de l'acquisition du logiciel ARCGIS, 8 février 2016, 13 p. {budget max. 6,8 MFCFA}

## COMITE DE SUIVI OPERATIONNEL (CSO)

- Compte rendu de la 1<sup>ère</sup> réunion du comité technique du 24 mars 2015, 6 p.
- Compte rendu de la réunion du 30 avril 2015, p.
- Compte rendu de la réunion du 30 juillet 2015, 5 p.
- Compte rendu de la 4<sup>ème</sup> réunion du 17 février 2016, 8 p.
- Compte rendu de la 5<sup>ème</sup> réunion du 24 mai 2016

## AUTRES DOCUMENTS

- Guide de la lutte antimines, 5<sup>ème</sup> édition 2014, CIDHG, Genève, février 2015, 250 p.  
<http://www.gichd.org/fileadmin/GICHD-resources/rec-documents/Guide-to-mine-action-2014-fr.pdf>
- A guide to developing mine action standards, CIDHG, Genève, septembre 2016, 56 p.  
[http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/GICHD-resources/info-documents/Guide\\_to\\_developing\\_NMAS\\_web.pdf](http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/GICHD-resources/info-documents/Guide_to_developing_NMAS_web.pdf)
- Landmine Monitor 2015, International Campaign to Ban Landmines – Cluster Munition Coalition (ICBL-CMC), 48 p.
- L'assistance aux victimes dans le contexte des mines et des restes explosifs de guerre, document cadre, HI, 2014, 92 p.
- Mines antipersonnel, chiffres et info clés, HI, 2014, 2 p. [http://www.handicap-international.fr/system/files/documents/files/factsheet\\_mines\\_02042015\\_fr.pdf](http://www.handicap-international.fr/system/files/documents/files/factsheet_mines_02042015_fr.pdf)
- Portofolio of Mine Action Projects, Chad 2017,
- UNMAS 2017 Portofolio of Projects, Chad <http://www.mineaction.org/resources/project-result/984/945-1156-946-1157-1158-1159-1160-947-949-1161-950-1162-948/All/0>
- Atteindre les plus pauvres : les leçons du modèle de progression- GCAP- N.º 69 Mars 2011. Syed M. Hashemi et Aude de Montesquio
- Banque africaine de développement, fonds africain de développement, république du Tchad, document de stratégie pays (2015-2020)
- Plan cadre des nations unies d'assistance au développement (Undaf) - Tchad 2017-2021
- Chad country program document UNICEF. 2012-2016
- Etude sur la protection sociale au Tchad, analyse de situation et recommandations opérationnelles, rapport final, Octobre 2010. UNICEF

## PRINCIPAUX SITES CONSULTÉS

- IMAS, International Mine Action Standards, <http://www.mineactionstandards.org/>
- Mine Ban Policy Report : <http://www.the-monitor.org/en-gb/reports/2015/chad/mine-ban-policy.aspx>
- Bibliomines : <http://www.bibliomines.org/mise-en-oeuvre-nationale/publications-des-oi-et-ong/tchad/>
- <http://www.bibliomines.org/mise-en-oeuvre-nationale/reglementations-nationales/tchad/>
- CICR Mines antipersonnel : <https://www.icrc.org/fr/ guerre-et-droit/armes/mines-antipersonnel>
- CICR Tchad, les mines terrestres ne sont pas une arme de guerriers  
<https://www.icrc.org/fre/resources/documents/feature/2014/06-24-chad-landmines-physical-rehabilitation.htm>
- Agence Française de Développement, <https://www.facebook.com/AFDOfficiel>

## Ouvrages historiques et politiques (Tibesti et relations avec la Libye)

- Tchad-Libye, la querelle des frontières, Bernard L'ANNE, Karthala, 1986, 251 p.
- Libya, Chad and the Central Sahara, John WRIGHT, Barnes & Noble Books, 1989, 168 p.
- Raids dans le Sahara Central (Tchad Libye 1941-1987) : Sarra ou le rezzou décisif - Flotent SENE, L'Harmattan, 1982, 396 p.
- Le litige frontalier avec la Libye, la bande d'Aouzou, Abderahman DADI, ARESAE (association française pour le développement de la recherche en Afrique de l'Est), 1994, 22 p.
- Le Tchad, 15 ans après : Hissène Habré, la Libye et le pétrole, Pierre DARCOURT, Grancher, 2001, 313 p.
- Tibesti : le Sahara interdit, Photographies Maximilien BRUGGMANN, Raymond DEPARDON, Alain SEBE & Berny SEBE, Textes Henri-Jean HUGOT et Philippe FREY) Ed. Alain Sèbe, L'image du Sahara, 2005, 192 p.
- Hassan Djamous, le héros immortel de la guerre Tchad-Libye, Abbas Kayangar, Plublicbook, 2016, 133 p.

## Annexe 7 : Bilan des réalisations

### Lot 1

Activités programmées et résultats attendus	Réalisations	Objectif initial	Observations
<b>Résultat 1 : Les zones affectées par les conflits armés sont vérifiées par des enquêtes non techniques et techniques et le nombre d'accidents par mines/REG est réduit dans les communautés vivant à proximité des zones confirmées dangereuses dans la nord : Borkou, Ennedi and Tibesti (BET) et dans le Moyen Chari</b>			
Enquêtes techniques et non techniques de zones suspectées dangereuses	169 nouvelles zones, suspectées dangereuses (ZSD) ou zones confirmées dangereuses (ZCD) ont été répertoriées	20 (min.)	Enquêtes élargissant les prévisions initiales modestes
Enquêtes non techniques de zones suspectées dangereuses dans le Moyen Chari	21 zones suspectées dangereuses	15 (min)	Bon résultat également
Vérification par des enquêtes techniques des ZCD	98 zones confirmées dangereuses	30 (min)	Résultat très honorable
Séances de sensibilisation aux risques de mines et REG des communautés vivant à proximité des ZCD	43 séances	100%	Objectif réalisé mais les modalités restent dans le flou
<b>Résultat 2 : La menace directe d'accident est réduite par l'enlèvement des mines et REG dans les zones confirmées dangereuses du nord (BET)</b>			
Les zones dangereuses (suspectes ou confirmées) sont déminées/dépolluées	98 zones sont déminées/dépolluées dont 22 zones confirmées ou suspectées minées et 76 zones confirmées polluées par des REG	150 (min)	Objectif non atteint car densité et variété des engins importante
Superficie (en nombre de km <sup>2</sup> de terres) remises à disposition des communautés	1 377 732 m <sup>2</sup> (138%) de terres ont été dépolluées soit : (i) 803 474 m <sup>2</sup> de champs de mines et (ii) 472 923 m <sup>2</sup> de champs de batailles (iii) 101 335 m <sup>2</sup> le long des axes routiers	1 km <sup>2</sup>	La réalisation se limite à 48% car la délimitation a été plus longue (le taux de dépollution ne correspond pas à celui de la remise des terres)
Axes de circulation remis à disposition	101 335 km	210 000 m <sup>2</sup>	La moitié (48,3%) seulement
<b>Résultat 3 : Les capacités du CND en matière de gestion de la qualité, de planification opérationnelle et de remise à disposition des terres sont renforcées</b>			
Formation de 3 responsables du CND pour l'encadrement des équipes opérationnelles	3 agents envoyés en formation EOD3 au Bénin sont revenus sans leur accréditation	3	Moyenne inférieure à 12 étant éliminatoire
Formation de 15 agents du CND au processus d'assurance qualité et de remise à disposition des terres	15 agents du CND ont été formés à la gestion de la qualité, suite à une phase de remise à niveau en NEDEX-2 : 8 sont autonomes et 7 ont besoin d'un accompagnement	15	Formation effectivement réalisée mais la moitié n'ont pas acquis les compétences
Les équipes du CND maîtrisent la planification, les outils de suivi et d'évaluation de leurs activités	MAG conclue à une amélioration dans la coordination et la gestion et présente un taux de 70%	Effectif non déterminé	Indicateur largement subjectif ou sur des notions non partagées
La qualité du reporting IMSMA, relatif à l'assurance qualité et la restitution des terres, élaboré par le CND est significativement améliorée	MAG estime à 100% le niveau atteint	Non déterminé	Idem

Source : MAG (diaporama octobre 2016)

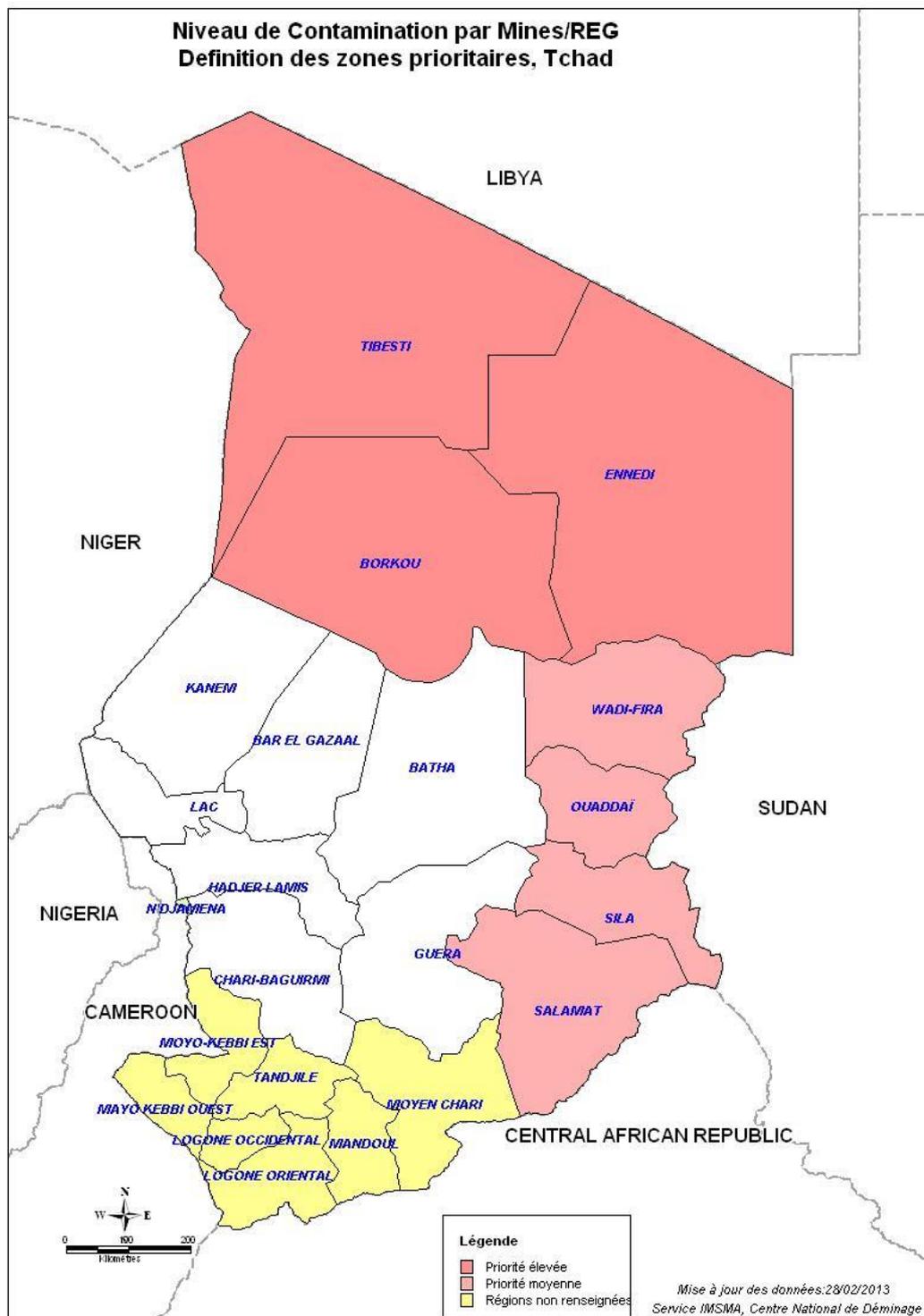
**Lot 2 : État des lieux des réalisations à fin Janvier 2017 en relation au nouveau cadre logique de l'avenant**

Activités programmées et résultats attendus	Réalisations à fin janvier 2017	Objectif initial	Observation
<b>Résultat 1 : « La coordination multi-acteurs entre autorités compétentes, fournisseurs de services, victimes de mines-REG et autres PSH est consolidée et permet la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour concertée du plan d'action national d'assistance aux victimes de mine-REG et autres PSH. »</b>			
Le CND et les CRD démontrent leur maîtrise des techniques de facilitation de réunions et de coordination et d'ateliers de travail dans le cadre de la mise en œuvre d'un comité de coordination qui se réunit tous les trois mois	De nombreux ateliers ont eu lieu pour la révision du PANAV. Néanmoins, le projet de création d'un Groupe de Coordination multi ministérielle pour l'Assistance aux Victimes (GCAV) attend la validation du CND. Le Comité de Suivi Opérationnel s'est réuni régulièrement.	Un groupe de coordination sur l'AV	Les TdR du groupe de coordination est en attente de validation au CND
A la fin de l'année 2, le plan d'action national d'assistance aux victimes des mines-REG 2012-2014 est mis à jour.	Le plan d'action national d'assistance aux victimes (PANAV) a effectivement été mis à jour. Le document doit encore être validé par un atelier multi ministérielle selon le CND.	PANAV mis à jour	Objectif atteint
A partir de l'année 2, deux rapports annuels sur la mise en œuvre de l'assistance aux victimes sont produits par le CND dans le cadre du traité d'Ottawa et de la convention sur les sous munitions.	2 rapports annuels ont été élaborés sur 6	6 rapports au total.	2 rapports sur 6. (30%)
<b>Résultat 2 : « Un système d'identification, de référencement et d'accompagnement des victimes de mines-REG et autres PSH est testé et évalué dans 2 sous-préfectures pilotes du Ouaddaï et de Borkou. »</b>			
A la fin de l'année 2, les services sensibilisés témoignent d'attitudes plus positives envers les victimes de mines-REG et autres PH.	Dans le cadre de l'élaboration des annuaires de services, la problématique des personnes handicapées a été discutée.		Changement d'attitude non mesuré pour l'instant
A la fin de l'année 4, 3000 personnes sont ciblées par la sensibilisation sur les risques liés aux mines, les droits et l'inclusion des victimes de mines-REG et autres PH au niveau communautaire et par la sensibilisation de masse.	Activités sur la sensibilisation sur les risques de mines, les droits et l'inclusion seront faites durant le deuxième semestre 2017	3000 personnes sensibilisées	Activités non réalisées pour l'instant.
A la fin de l'année 3, deux annuaires sont produits intégrant les services existants dans les deux sous-préfectures pilotes, leurs départements et régions respectifs, ainsi qu'au niveau national.	Les deux annuaires (un par sous-préfecture) sont en cours de réalisation	2 annuaires des services	Partiellement atteint
A la fin du projet, au moins 600 victimes de mines-REG, PH et personnes en extrême vulnérabilité socio-économique ont bénéficié d'un référencement vers les services existants appropriés à leurs	Sur la base d'une première liste de pré-sélection établis par le comité de pilotage, au 31 Décembre 2016, 205 personnes ont été visitées par les agents communautaires dans la région du Ouaddaï et 76 dans la région du Borkou.	600 personnes ciblées.	Objectif partiellement atteint

besoins.			
Parmi eux, au moins 50% ont bénéficié d'un accompagnement social personnalisé et ou d'un appui direct par le fonds social d'urgence.	Les Comités de pilotage sélectionnent progressivement les dossiers de personnes qui vont bénéficier d'un appui direct et d'un accompagnement personnalisé dans l'avenir. A ce jour, 30 personnes ont été sélectionnées dans le Ouaddaï pour bénéficier en Février 2017 du fonds social.	300 personnes ciblées	30 dossiers sélectionnés dans le Ouaddaï
A la fin du projet, 100% des rapports de victimes de mines-REG de la base IMSMA sont vérifiés dans les sous-préfectures d'intervention, tandis que 100% des victimes de mines-REG nouvellement identifiées sont recensées dans la base de données IMSMA.	Le projet est en discussion avec le CND pour extraire la liste des personnes déjà recensées dans la base IMSMA. Néanmoins la base de données IMSMA n'est pas correctement renseignée. Sur les 2,834 victimes annoncées dans les rapports article 7, seul 85 fiches sont enregistrées dans la base de donnée IMSMA. Des tableaux statistiques existent depuis 2013 listant les accidents de mines et les victimes pour chaque année.	100% des victimes de mines/REG des deux sous-préfectures.	Des difficultés à prévoir pour l'atteinte de ce résultat.
A la fin du projet, un rapport succinct est produit sur les principaux besoins identifiés parmi les victimes de mines-REG et autres PH dans les zones pilotes	Le rapport sera produit seulement en fin de projet.	Un rapport sur les besoins des personnes handicapées.	L'activité sera faite en fin de projet
A la fin du projet, le système est modélisé, disséminé aux acteurs clés de l'assistance aux victimes et du handicap, et sa réplication est promue par le CND.	Un rapport de capitalisation sera disponible seulement en fin de projet.	Un rapport de capitalisation du projet.	L'activité sera faite en fin de projet
<b>Résultat 3 « La politique et les capacités nationales de réadaptation sont renforcées. »</b>			
A la fin de l'année 1, un plan d'action national de développement du secteur de la réadaptation au Tchad est élaboré par son Comité d'élaboration et soumis pour approbation au gouvernement	Un plan d'action national de développement du secteur de la réadaptation a été élaboré et attends d'être validé par le Ministère de la Santé	Plan d'action national de réadaptation	Plan d'action élaboré mais en attente de validation
A la fin de l'année 2, le CNAR se dote d'un plan de structuration réaliste.	Un plan de structuration a été fait mais n'est pas mis en œuvre du fait de limites financières au CNAR	Plan de structuration du CNAR	Objectif atteint mais le plan n'est pas mis en œuvre
A la fin du projet, 3 kinésithérapeutes ont obtenu leur certificat international et sont intégrés dans les structures de réadaptation opérant au Tchad.	Le projet a sélectionné 3 kinésithérapeutes qui sont en formation au Bénin depuis fin 2015	3 kinésithérapeutes	Formation en cours.
<b>Résultat 4 : « Les organisations de personnes en situation de handicap (OPH) et de victimes de mines-REG, en partenariat avec les organisations de la société civile, mettent en œuvre une stratégie commune de sensibilisation et de plaidoyer dans le domaine du handicap et de l'assistance aux victimes »</b>			
Une stratégie commune de plaidoyer et de sensibilisation à partir de 2017 dans les domaines de l'AV et du	Le projet envisage de former les organisations de la société civile aux techniques de plaidoyer et de sensibilisation à travers l'appui d'un	Une stratégie de plaidoyer commune	Activité non encore réalisée.

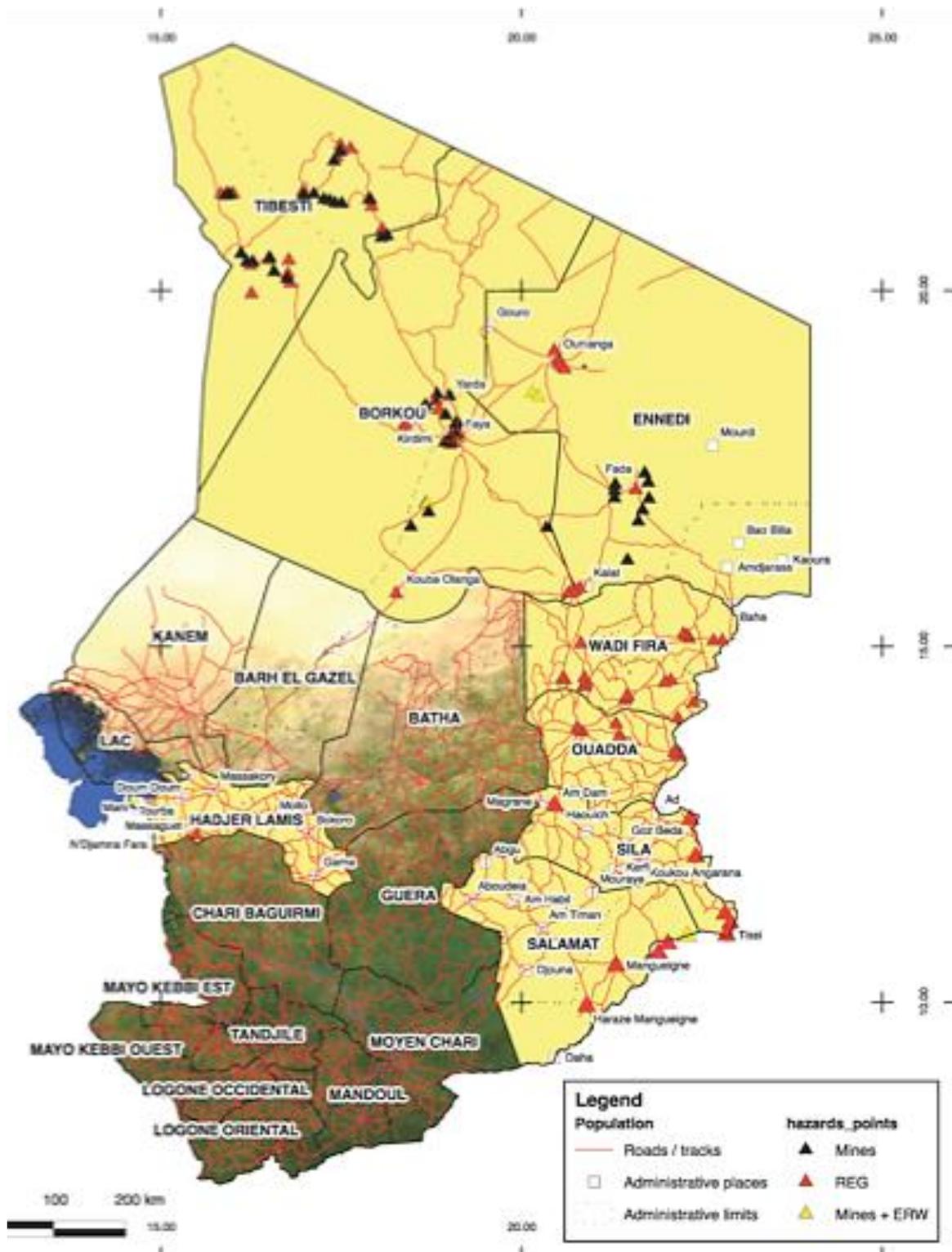
handicap est adoptée par les OPH, en consultation avec d'autres organisations de la société civile.	consultant pour la mise en œuvre d'un atelier de formation- action au cours duquel une stratégie commune de plaidoyer sera développée.		
A la fin du projet, un plaidoyer en faveur de l'adoption du décret d'application de la loi No. 007/PR/2007/ portant sur la « protection des personnes handicapées » est mis en œuvre auprès des autorités nationales.	Cette activité sera conduite après le développement de la stratégie de plaidoyer. Il n'y a pas encore de décret d'application de la Loi No. 007/PR/2007/ 09 mai 2007. Selon notre entretien avec le SG et directeur générale de l'Action sociale, la première étape sera d'abord pour le Tchad de ratifier la convention Internationale sur le droit des personnes handicapées afin de réviser la loi 2007.	Une activité de plaidoyer.	Activité non encore réalisée.
Les représentants du CND, du MSP et de la Direction Régionale pour la Réinsertion des Personnes Handicapées démontrent une compréhension accrue de l'approche sociale et systémique du handicap et de l'AV			
Au moins 1.200 personnes sont directement sensibilisées sur les droits et l'inclusion des victimes de mines-REG et autres PH	1.574 personnes (responsables communautaires, autorités locales et associations de personnes handicapées) ont été sensibilisées sur les droits des personnes handicapées dans les villages d'intervention liés aux projets pilotes dans les deux sous-préfectures.	1.200 personnes sensibilisées	
Au moins 6 actions de sensibilisation parmi les 20 mises en œuvre utilisent les médias de masse (radios et TV), touchant ainsi au moins 100 000 personnes.	Au 30 Novembre 2016, 3 actions de sensibilisation liées aux célébrations des journées nationales et internationales des personnes handicapées (déc. 2015, février 2015 et déc. 2016) ont touché 34,176 personnes	6 actions de sensibilisation avec les médias de masse	Objectif atteint partiellement

Annexe 8 : Carte du Tchad : niveau de contamination par mines/REG



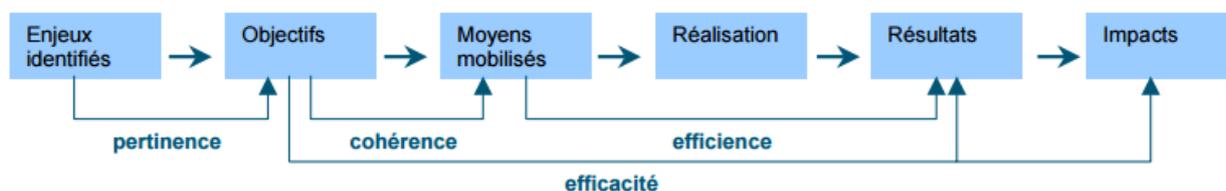
Source : Stratégie nationale de l'action contre les mines au Tchad (2013-2017)

Annexe 9 : Carte du Tchad : répartition des zones minées ou suspectées minées



Source : enquête MAG é010-2012 (in demande d'extension art. 5)

## Annexe 10 : Matrice d'évaluation



### Pertinence

Questions	<i>Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires et aux politiques de la Commission européenne ? Les actions envisagées répondent-elles aux problèmes identifiés ? Le projet a-t-il été planifié sur la base d'une analyse différenciée du groupe cible en ce qui concerne l'égalité hommes / femmes ?</i>
Thème 1	Pertinence de l'action en relation aux priorités et besoins.
Hypothèses	<p>Les objectifs et activités prévues sont alignés avec les stratégies nationales en matière de lutte anti-mines et les plans de développement du pays.</p> <p>La localisation des zones d'intervention du projet est alignée avec les critères de priorisation de risque, d'urgence et de priorité comme stipulé dans la Stratégie nationale d'action contre les mines 2013-2017 et le Plan d'action prévisionnel 2014 – 2019 (Mise à jour de Novembre 2015) de mise en œuvre de la composante déminage et dépollution de la Stratégie de l'action contre les mines au Tchad.</p> <p>Les différentes composantes du projet (appui à IMSMA, enquêtes et déminage, assistance aux victimes des mines) sont mises en place suite à une analyse des besoins des bénéficiaires finaux. (Personnels formés, communautés affectées par les mines, victimes des mines.) Par exemple, les activités de soutien aux victimes des mines répondent aux besoins des enfants en situation de handicap qui sont les plus impliqués dans les accidents dus aux REG et mines (selon les données du CND entre 2009 et 2011, 85% des individus impliqués dans des accidents dû aux REG et mines avaient moins de 15 ans). Les formations sont données suite à une évaluation sur les besoins en renforcement des capacités. Les activités de déminage sont mises en place en fonction des résultats de pré enquête d'impact socioéconomique qui aident à prioriser les activités de déminage.</p> <p>Les actions en cours ou réalisées sont en adéquation avec les besoins identifiés avant le projet.</p>
Méthode de travail et source d'information	<p>Analyse des documents stratégiques et du cadre légal d'intervention et interviews des acteurs et des bénéficiaires.</p> <p>Revue des études et documents sur l'analyse des besoins des communautés et victimes des mines (différentiation hommes/femmes) et des documents d'évaluation des capacités à renforcer du personnel du CND<sup>77</sup> ainsi que des besoins de soutien d'IMSMA. Examiner les travaux préalables à l'instruction du projet, les documents relatifs à la conception, à la préparation et à l'identification des activités, vérifier que les enseignements tirés des autres évaluations ont été pris en compte.</p> <p>Observation des activités en cours et réalisées et interviews avec les bénéficiaires finaux pour mesurer le degré de satisfaction du projet.</p>
Questions	<i>Dans quelle mesure les contraintes du secteur ont-elles été identifiées et prises en compte ?</i>
Thème 2	Prise en compte des contraintes dans la mise en place de l'action
Hypothèse	Le projet a pris en compte aussi bien les risques extérieurs qu'internes. Par exemple, le projet pose des risques uniquement en matière d'événements extérieurs aux actions émises (insécurité, instabilité politique ou conditions climatiques extrêmes), alors que des risques internes auraient pu être retenus (turnover des agents de l'Etat, compétences locales déficientes, contribution budgétaire insuffisante, motivation des populations médiocre...)
Méthode de travail et source d'information	<p>Les consultants apprécieront l'ampleur et la qualité des moyens mobilisés et vérifiera si le projet a aussi pris en compte les difficultés opérationnelles, les contraintes logistiques et les impondérables.</p> <p>Interviews des acteurs et des bénéficiaires au sujet des contraintes identifiées lors du projet et analyser comment ces contraintes ont été prises en compte lors du déroulement de l'action.</p>

<sup>77</sup>Exemple : Evaluation initiale et état des lieux des capacités du CND et de la base de données IMSMA faite par HI et par Geotest

## Efficacité

Questions	<p><i>Quel est le niveau de réalisation des activités ? Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention peuvent-ils être atteints en prenant en compte leur importance relative ?</i></p> <p><i>Questions transversales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les intérêts respectifs des hommes et des femmes se reflètent-ils dans la mise en œuvre du projet au niveau du groupe cible, des institutions et de la politique ?</i></li> <li>• <i>Dans quelle mesure le projet contribue à la Promotion des droits de l'homme ?</i></li> <li>• <i>Dans quelle mesure les aspects environnementaux sont-ils pris en compte par le projet ?</i></li> <li>• <i>Dans quelle mesure les professionnels en charge de la mise en place des activités au niveau des enfants ont-ils été formés au Code de Bonne Conduite ?</i></li> <li>• <i>Dans quelle mesure le projet a organisé et mis en place des moyens pour former le personnel du projet sur la bonne gouvernance ?</i></li> </ul>
Thème 1	Niveau de réalisation de l'action.
Hypothèses	Les activités réalisées jusqu'à présent et restant à mettre en place vont permettre d'atteindre les objectifs prévus à la fin de l'action.
Méthode de travail et source d'information	<p>Elaboration d'une matrice des résultats et activités réalisées jusqu'à présent en prenant en compte les cadres logiques d'intervention et les rapports d'activités du projet PADEMIN et de chacun des opérateurs. Les consultants prendront également en considération l'exécution budgétaire, les tableaux de bord d'exécution, les comptes rendus, etc. et observerons sur le terrain des activités représentatives des composantes principales du projet PADEMIN (appui à IMSMA, enquêtes et déminage, assistance aux victimes des mines). Analyse de la prise en compte des intérêts respectifs des hommes et des femmes et des mesures environnementales dans la réalisation des activités.</p> <p>Collection et analyse des extraits produits par le projet qui seront utilisés comme évidences des réalisations effectuées comme par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluations d'impact pré et post-dépollution ainsi que toutes autres études existantes sur les comportements.</li> <li>• Rapport annuel du CND (produits avec l'assistance de HI) dans le cadre des articles 7 du traité d'interdiction des mines et de la Convention sur les bombes à sous-munitions.</li> <li>• Stratégie de sensibilisation/plaidoyer développé par les Organisations de Personnes Handicapées et les Organisations de la société civile appuyée par HI.</li> <li>• Plan de structuration du CNAR et plan d'action 2016.</li> <li>• Plan d'action national de développement du secteur de la réadaptation au Tchad approuvé par son comité d'élaboration et soumis pour approbation au gouvernement.</li> <li>• Documents sur le système d'identification, de référencement, d'accompagnement et de remontée des données collectées sur les victimes directes de mines-REG et Personnes en Situation de Handicap.</li> </ul>
Questions	<i>Quelle est la contribution de l'assistance technique à la mise en œuvre des activités et à l'atteinte des résultats ? Quelle a été la valeur ajoutée de l'assistance technique au vu notamment de ses termes de références ? Que faut-il retenir de sa composition, de son organisation, de son positionnement et du backstopping ?</i>
Thème 2	Efficacité de l'assistance technique
Hypothèses	L'assistance technique pour appuyer IMSMA a effectivement amélioré les capacités du CND pour la collecte, la saisie, le contrôle et validation, l'exploitation et la cartographie des informations sur la lutte anti-mines. Par exemple, les rapports envoyés par MAG et HI au CND sont effectivement intégrés dans la base de données et analysés régulièrement. Les informations servent d'outils d'aide à la décision pour le CND et les opérateurs. FSD et Geotest ont effectivement joué un rôle de <i>backstopping</i> pour l'expert IMSMA.
Méthode de travail et source d'information	Triangulation d'information à partir de plusieurs sources sur le rôle de l'assistance technique : Etude du rapport final d'activité de l'assistant technique et discussions avec le personnel du CND qui a bénéficié des formations. Discussion avec le personnel de HI qui a aussi renforcé les capacités du CND. Etude de la base de données IMSMA pour vérifier l'intégration effective des données sur les victimes de mines et les rapports des enquêtes et de finalisation des activités de déminage fournis par MAG et HI. Discussions avec MAG et HI sur leur utilisation de IMSMA.
Questions	<i>Quelles relations ont été établies par le projet avec les bénéficiaires, les services du Maître d'œuvre, les services de la DUE, les autres PTF et les autres projets financés par le FED (ex : Projet d'Appui à la réforme de la Justice (PRAJUST) et le Projet d'Appui à la réforme des Forces de Sécurité Intérieure (PAFSI) ?</i>
Thème 3	Relation du projet avec d'autres initiatives pertinentes pour le projet PADEMIN
Hypothèse	Le projet a établi des liens <u>pertinents</u> avec les bénéficiaires, les services du Maître d'œuvre, les services de la DUE, les autres PTF et les autres projets financés par le FED (ex : Projet d'Appui à la réforme de la Justice (PRAJUST) et le Projet d'Appui à la réforme des Forces de Sécurité Intérieure (PAFSI).
Méthode de	La mission discutera avec les opérateurs pour identifier les liens effectués ou prévus entre les

travail et source d'information	projets. (Nature et fréquence des échanges, connaissance réciproque des réalisations, recherche de valorisation croisée, etc.). Par exemple, la mission d'évaluation pourra vérifier si dans le cadre des activités de sensibilisation des populations au risque des mines et de plaidoyer, le projet PADEMIN a établi des liens avec le projet PRAJUST, ses radios locales et le collectif des associations de droit de l'homme (CADH). Un autre lien possible à vérifier en relation au projet PAFSI est associé aux activités suivantes mise en place par le PAFSI avec les FSI : Modélisation d'un observatoire de la violence, de la prévention de la criminalité et de la déontologie policière. Enquête d'opinion sur les attentes en matière de sécurité de la population et sa perception des Forces de Sécurité Intérieure et de leur action. Formation des personnels des services internes d'inspection des FSI à l'exercice de leurs missions de contrôle des services et des personnels.
Questions	<i>Les instances mises en place pour le pilotage et le suivi des activités (CP et CSO) ont-elles joué leur rôle ? Que retenir de leur fonctionnement, du processus de prise et de suivi des décisions ?</i>
Thème 4	Suivi de la mise en place des activités
Hypothèse	Les dispositions prises pour la mise en œuvre et le suivi des activités ainsi que les modalités de fonctionnement entre les divers opérateurs sont satisfaisantes, adaptées et réactives.
Méthode de travail et source d'information	La mission d'évaluation s'assurera de la présence de procédures efficaces, de modes de communication aisés, de mécanismes de décision bien ajustés (comité de pilotage) et interviewera les différentes parties prenantes (membres du CP et CSO) afin d'évaluer le degré de satisfaction des instances de coordination et de suivi du projet mises en place.

## Efficiace

Questions	<i>Le Maître d'œuvre du projet a-t-il mis en œuvre les activités à temps ? Est-ce que les activités du projet ont été réalisées selon le planning initial ? La mise en œuvre des activités a-t-elle été retardée pour des raisons liées à la disponibilité des fonds ?</i>
Thème 1	Calendrier de travail et contraintes rencontrées
Hypothèses	Chaque composante du projet est mise en place dans les délais prescrits pour aboutir aux objectifs visés. Le calendrier de réalisation des activités est aligné en général (sans retard significatif dans la mise en place) avec le plan de travail tel qu'initialement proposé dans la convention du projet PADEMIN entre le Gouvernement du Tchad et l'Union Européenne et dans les plans de travail des opérateurs principaux (CND, HI et MAG). Les objectifs du projet sont réalistes compte tenu des moyens attribués et de la durée prévue.
Méthode de travail et source d'information	Analyse des réalisations faites en relation avec les calendriers de travail initiaux et discussion avec les opérateurs sur les délais et contraintes rencontrées. Les consultants prendront également en considération le calendrier, l'exécution budgétaire, les tableaux de bord d'exécution, les comptes rendus, etc. Des discussions auront lieu aussi bien avec les opérateurs qu'avec l'Ordonnateur National et la DUE en relation à la disponibilité des fonds. La mission vérifiera l'alignement du chronogramme d'activités de l'action avec le planning prévisionnel d'intervention sur les zones minées du Plan d'action prévisionnel 2014 - 2019, déminage et dépollution au Tchad.
Question	<i>Dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont-ils été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.) ?</i>
Thème 2	Efficiace de l'action en relation au cout/efficacite
Hypothèses	Le projet vise à toujours plus d'efficacite (cout/efficacite) dans la mise en place des activités. Dans la mesure de la disponibilité et des compétences locales, les activités du projet privilégient les ressources locales.
Méthode de travail et source d'information	Discussion avec MAG sur : 1) l'apport de la machine pour augmenter l'efficacite des activités de déminage, 2) l'évolution du rendement moyen en m <sup>2</sup> par jour et par démineur, 3) d'autres points pertinents relatifs à l'efficacite de l'intervention. La mission d'évaluation analysera aussi la contribution de l'UE au budget prévisionnel pour la mise en œuvre du plan d'action 2014 – 2019 de l'action anti-mines au Tchad.
Question	<i>Les budgets des différentes composantes étaient-ils bien identifiés et suffisants ?</i>
Thème 3	Adéquation des dotations financières pour l'atteinte des objectifs.
Hypothèses	Chaque composante du projet est suffisamment dotée pour pouvoir accomplir les activités prévues, dans les délais prescrits pour aboutir aux objectifs visés.
Méthode de travail et source d'information	Examen des moyens affectés aux trois composantes principales du projet pour s'assurer que l'ensemble des activités a reçu suffisamment de dotation financière pour contribuer à l'atteinte des objectifs généraux du projet.

## Impact

Questions	<i>Quels effets à long terme positifs et négatifs, produits par l'intervention, directement ou indirectement, sont attendus ?</i>
Thème 1	Effets attendus du projet.
Hypothèses	Les effets attendus décrits dans les propositions de projet des opérateurs sont alignés et contribuent à l'objectif global du projet qui est de réduire la pauvreté et promouvoir le

	développement économique et social durable de la société tchadienne et à son objectif spécifique qui est d'améliorer les conditions de vie des populations affectées par la présence de mines et REG.
Méthode de travail et source d'information	Revue documentaire des propositions de projet des différents opérateurs du projet.
Question	<i>Quels sont l'impact des différentes études et activités réalisées, dans le cadre du programme au niveau des différents acteurs ? Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils perceptibles au niveau des bénéficiaires hommes et femmes ? Le projet permet-il d'améliorer la sécurité des personnes et des biens dans les zones ciblées par le programme ?</i>
Thème 2	Impact perceptible à mi-parcours.
Hypothèses	Des résultats obtenus sont perceptibles et participent à l'objectif global du projet qui est de réduire la pauvreté et promouvoir le développement économique et social durable de la société tchadienne et à son objectif spécifique qui est d'améliorer les conditions de vie des populations affectées par la présence de mines et REG y inclus l'amélioration de la sécurité des personnes et des biens
Méthode de travail et source d'information	Il conviendra de distinguer divers niveaux de bénéficiaires (institutions publiques, intermédiaires, opérateurs et les populations bénéficiaires directes et indirectes du projet), mais on peut estimer que ce sont les bénéficiaires finaux qui sont visés essentiellement (populations). Les consultants organiseront des consultations à travers des groupes de discussions avec les populations directement affectées par la présence de mines antipersonnel ou de REG ; compte tenu des contraintes inhérentes à ce type d'investigation, les consultations pourront se faire aussi auprès des corps intermédiaires (structures associatives, professionnelles, groupes de producteurs, élus locaux, médias, etc.). Il sera important de distinguer les appréciations recueillies (subjectives, marquées par des biais d'empathie ou non envers les enquêteurs, animés d'intérêts personnels, etc.) des faits concrets et précis (qualité des données collectées et transmises, changements de comportement, etc.). Si disponibles, la mission analysera aussi les évaluations d'impact pré et post-dépollution ainsi que toutes autres études existantes sur les comportements ou sur les évidences collectées en relation aux activités de renforcement des capacités.

## Durabilité

Questions	<i>Quel est le niveau de connaissance du projet, d'implication et de participation des décideurs des institutions concernées par le projet ? Quel est l'appropriation des différentes études et activités réalisées, dans le cadre du programme au niveau des différents acteurs ? Quelle est la probabilité que l'ensemble des résultats à l'issue du projet dure sur le long terme en résistant aux risques ? Les capacités institutionnelles et opérationnelles du Maitre d'œuvre permettant de pérenniser les résultats acquis sont-elles en place et sont-elles dotées des moyens et procédures adaptées à leur mission ?</i>
Thème 1	Vérification des cinq composantes de durabilité du projet PADEMIN
Hypothèses	L'appropriation nationale du programme est démontrée par les cinq composantes suivantes <sup>78</sup> : i) intérêt élevé et fort « leadership » dans l'accomplissement des obligations de déminage ; ii) une autorité nationale habilitée et dotée des moyens humains, financiers et matériels nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités ; iii) une compréhension claire de la taille, de l'emplacement et de la qualité de la mise en œuvre de l'article 5 ; iv) un plan réaliste mais non ambitieux visant à achever le plus tôt possible la mise en œuvre de l'article 5 ; v) un engagement financier régulier et significatif de l'Etat affecté envers son programme humanitaire de déminage. L'équipe de gestion du Maitre d'œuvre <sup>79</sup> son organisation, son positionnement et les moyens mis à sa disposition pour son fonctionnement sont en voie de lui permette de soutenir durablement les objectifs du projet.
Méthode de travail et source d'information	Discussions avec le l'Ordonnateur National du FED et le CND sur l'adéquation des moyens humains, financiers et matériels disponibles pour s'acquitter de leurs responsabilités et de l'engagement financier régulier et significatif de l'Etat affecté envers son programme humanitaire de déminage. Etudier le corps d'appartenance d'origine du personnel de déminage impliqué et l'implication de la société civile pour les activités d'assistance aux victimes des mines ainsi que du Ministère de l'Education Nationale pour les activités sur l'éducation aux risques. La mission analysera aussi l'appropriation du projet PADEMIN selon les trois niveaux suivants : (i) institutionnel prenant compte la capacité d'apprentissage des structures, de valorisation des acquis, de diffusion des leçons tirées, (ii) organisationnel qui prend en compte le dispositif de

<sup>78</sup>Telle que définie en 2009 par la deuxième conférence d'examen de la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel (CIMAP)

<sup>79</sup>Le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale est en charge de l'action contre les mines et munitions non explosées au Tchad. Il préside le Comité de pilotage de l'action contre les mines au Tchad. Il est également l'Ordonnateur national du FED et le maître d'ouvrage du projet. Le Centre National de Déminage est placé sous sa tutelle.

	concertation et de coordination, et (iii) opérationnel qui porte son attention sur les équipements, les matériels, les formations.
--	--

### Cohérence

Question	<i>Dans quelle mesure les activités entreprises permettent-elles à la Commission européenne de réaliser les objectifs de sa politique de développement ?</i>
Thème 1	Cohérence du PADEMIN avec les objectifs de la Commission Européenne.
Hypothèse	Le PADEMIN est établi et est conduit en cohésion avec les grands objectifs de l'UE au Tchad, défini dans le Programme Indicatif National (PIN) 2014-2020, notamment avec le secteur focal 1 : sécurité alimentaire, nutrition et développement rural.
Méthode de travail et source d'information	Analyse des documents du PIN (stratégie générale, objectifs opérationnels, localisation des opérations, moyens techniques, humains, financiers) mis en regard avec le PADEMIN.
Question	<i>Dans quelle mesure les objectifs sont-ils complémentaires avec ceux des politiques du Tchad et des interventions des autres bailleurs ?</i>
Thème 2	Complémentarité et valeur ajoutée du projet avec les interventions des autres bailleurs de fonds.
Hypothèses	Les objectifs du PADEMIN sont complémentaires avec ceux des politiques du Tchad et des interventions des autres bailleurs.
Méthode de travail et source d'information	Analyse rapide des projets des autres bailleurs de fonds en lien avec la problématique des mines et des REG au Tchad. Discussion avec le CICR, le PNUD et l'UNICEF et éventuellement des autres bailleurs de fonds impliqués dans le secteur de la lutte anti-mines.

### Visibilité

Questions	<i>Est-ce que la stratégie mise en place en matière de visibilité permet d'obtenir les résultats adéquats ? Permet-elle d'assurer une dissémination parmi les décideurs, les groupes cibles et les bénéficiaires ? Que faut-il retenir des activités de visibilité, information et communication du projet en termes de planification et de mise en œuvre ?</i>
Thème 1	Stratégie et activités mise en place pour la visibilité, l'information et la communication du projet.
Hypothèse	La stratégie mise en place en matière de visibilité permet de disséminer des informations aux groupes cibles et aux bénéficiaires sur le projet financé par l'Union Européenne.
Méthode de travail et source d'information	Analyse de la stratégie développée, des outils de communication et des activités réalisées auprès des groupes cibles et des bénéficiaires sur la visibilité du projet en relation avec le guide de communication de l'UE.
Question	<i>Quel est le degré de connaissance du projet par les bénéficiaires ?</i>
Thème 2	Niveau de connaissance du projet par les bénéficiaires.
Hypothèses	Les bénéficiaires finaux connaissent les objectifs et activités principales du projet et peuvent nommer le nom des opérateurs et de l'Union Européenne. Les activités visant à la visibilité du projet contribuent à des résultats en matière de plaidoyer auprès des décideurs (publics ou privés)
Méthode de travail et source d'information	Discussions de groupe ou individuelles avec les représentants des bénéficiaires finaux du projet. (Personnes formées, victimes de mines, communautés affectées par la présence des mines et REG).

Annexe 11 : Diagramme de remise à disposition des terres



4

Source : Demande d'extension de l'article 5

## Annexe 12 : Chronologie (principaux événements dans le Nord et l'Est du Tchad)

11 août 1960	proclamation de l'indépendance
Janvier 1965	le Nord du pays, contrôlé par l'armée française, passe sous l'administration tchadienne
17-28 octobre 1965	Incidents de Mangalmé (s'étendent rapidement au centre et à l'est et en 1968 au nord)
22 juin 1966	Création du Frolinat
5 mars 1968	les gardes nomades d'Aouzou se révoltèrent, attaquèrent par surprise la garnison régulière (ANT armée nationale tchadienne), une colonne de secours de l'ANT ne put dégager Bardaï, Tombalbaye fit appel à la France (août 1968), Aouzou dégagée le 6 septembre 1968 mais se replia sur Bardaï en ramenant la garnison sans parvenir à neutraliser les gardes nomades qui se retranchent dans les montagnes avoisinantes, Aouzou ne sera jamais réoccupé par l'ANT
28 août 1968	intervention militaire française contre la rébellion du Tibesti
Septembre 1969	l'administration évacue le poste d'Aouzou, soumis à une trop forte pression des insurgés
1969-1972	Intervention militaire française
1971	Le Libye met en circulation une carte routière plaçant la frontière très au Sud du tracé que le Tchad lui connaît. Le Tchad proteste à l'ONU... rupture des relations diplomatiques
1972	Les relations diplomatiques sont reprises. Mais les infiltrations libyennes sont signalées dans la région d'Aouzou. Le mouvement insurrectionnel des gardes –nomades a pris une ampleur inattendue en se liant avec le Frolinat, opposition armée jusqu'ici cantonnée dans l'Est
1973	occupation par l'armée libyenne de la bande d'Aouzou (annexée en 1975)
20-21 juin 1977	des attaques réalisées avec un matériel ultra-moderne d'origine libyenne furent dirigées contre Bardaï, Zouar et Ounianga... les forces gouvernementales se sont repliées vers Faya et Fada occupation de Bardaï par les rebelles - Le Tchad saisit l'OUA
1978	occupation de tout le BET par les rebelles
février mars 1979	Hissène Habré (FAN) et Goukouni (FAP forces armées populaires) se rendent maîtres de tout le nord)
26-27 juin 1979	tentative d'invasion de la Libye dans la région du Tibesti
6 juin 1980	Les FAN (Forces armées du Nord) d'Hissène Habré s'emparent de Faya-Largeau
15 juin 1980	signature d'un traité d'assistance et de coopération entre la Libye et le Tchad
24 juin--10 août 1983	Bataille pour le contrôle de Faya-Largeau opposant les partisans de Goukouni Oueddeï soutenus par les troupes libyennes, aux Forces armées nationales tchadiennes (FANT) d'Hissène Habré
8 août 1987	reconquête de la bande d'Aouzou par l'armée tchadienne
11 septembre 1987	accord de cessez-le-feu entre le Tchad et la Libye
1988	La Libye admet qu'il y a un problème avec le Tchad et commence à participer aux travaux de l'OUA
31 août 1989	signature à Alger d'un accord entre la Libye et le Tchad
31 août 1990	La Libye saisit la Cour internationale de justice de La Haye (CIJ)
3 septembre 1990	Le Tchad, à son tour, accepte la juridiction de la Cour

3 février 1994	la cour internationale de justice de La Haye accorde au Tchad la bande d'Aouzou. La Libye évacue le territoire
1998	le Mouvement pour la démocratie et la justice (MDJT), mené par Youssouf Togoimi, entre en rébellion contre le gouvernement
Mai 2002	Combats dans le nord entre les rebelles du MDJT et le gouvernement, qui brise l'accord de paix
Janvier 2003	signature d'un accord de paix entre l'Alliance nationale de résistance (ANR), active dans l'est du pays
18 août 2005	signature d'un accord de réconciliation entre le gouvernement et le MDJT qui met fin à la guerre civile
18 décembre 2005	vives tensions avec le Soudan après une attaque rebelle contre la ville tchadienne d'Adré. Un accord est signé le 8 février entre les deux pays.
28 janvier 2008	Approbation par l'Union européenne de l'envoi d'une force de paix (Eufor) dans l'est et le nord-est du pays
15 mars 2009	L'Eufor passe le relais à la Minurcat

Sources : Abderhaman DADI, Abbas KAYANGAR, Bernard LANNE (cf. bibliographie)