

Framework Contract SIEA 2018 – Lot 1 – Sustainable Management of Natural  
Resources and Resilience  
EuropeAid/138778/DH/SER/multi

# Évaluation à mi-parcours du Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral (PASTOR)

*Projet n° 2019/408314/1*

**Rapport Final**  
*Mars 2020*

Préparé par :

Esther Schelling, Chef d'équipe

Abari Moussa, Sociologue

This project is funded by the European Union



A project implemented by TRANSTEC consortium



« Ce rapport final a été préparé avec l'assistance financière de la Commission Européenne. Les opinions exprimées dans ce document sont celles des consultants et ne reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de la commission. »

## TABLE DES MATIERES

<b>ACRONYMES .....</b>	<b>5</b>
<b>I. PREAMBULE .....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Description du contexte de l'action, contexte pays/région et sectoriel.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Contexte national lié à la problématique .....	7
1.1.2. Contexte sectoriel.....	7
<b>1.2. Contribution du programme aux ODD .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Coordination / concertation avec les autres interventions.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Logique d'intervention du projet .....</b>	<b>10</b>
1.4.1. Constats et réponses institutionnelles.....	11
1.4.2. Description du programme et de ses interventions .....	12
<b>1.5. Logique de réalisation de l'évaluation .....</b>	<b>13</b>
1.5.1. Le programme séquentiel de l'évaluation .....	13
1.5.2. Ampleur de l'évaluation .....	14
<b>1.6. Réalisation de l'évaluation dans les sites d'interventions.....</b>	<b>15</b>
Rencontres à N'Djaména du 27 novembre au 4 décembre 2019 ; du 7 au 10 janvier 2020 ; du 16 janvier et du 2 au 5 février 2020 .....	16
1.6.1. Visites de terrain du PASTOR Sud (provinces du Mandoul et du Moyen Chari) du 12 au 15 janvier 2020.....	17
1.6.2. Visites de terrain du PASTOR Centre (département du Fitri, Batha et la province du Guera) du 17 au 21 janvier 2020 et le 24 janvier 2020 .....	17
1.6.3. Visites de terrain du PASTOR Est/Sud (Provinces du Salamat, du Sila et de l'Ouaddaï) du 22 au 28 janvier 2020 et le 31 janvier 2020 .....	18
1.6.4. Visites de terrain du PASTOR Est/Nord (Province du Wadi Fira) du 29 au 30 janvier 2020 .....	18
<b>2. REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION .....</b>	<b>19</b>
<b>3. ÉVALUATION GLOBALE.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Les atouts expliquant la réussite globale du projet .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Les faiblesses entravant la maximisation des résultats atteints.....</b>	<b>29</b>
<b>4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. Enseignements tirés.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. Conclusion des analyses en fonction des indicateurs du CAD/UE .....</b>	<b>30</b>
4.2.1. Pertinence .....	30
4.2.2. Efficacité.....	31
4.2.3. Efficience.....	31
4.2.4. Effets/Impact .....	31
4.2.5. Durabilité .....	31
4.2.6. Conclusion sur la valeur ajoutée UE et visibilité.....	31
4.2.7. Conclusion sur les relations (complémentarité ; synergie, etc.) entre projets et autres interventions.....	32
<b>4.3. Recommandations principales .....</b>	<b>32</b>
4.3.1. Recommandations adressées à l'Etat.....	32
4.3.2. Recommandations adressées à la coordination du PASTOR .....	32
4.3.3. Recommandations adressées aux structures de mise en œuvre.....	33
4.3.4. Recommandations adressées aux bailleurs de fonds .....	34

<b>5. ANNEXES AU RAPPORT.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1. Termes de Référence de l'évaluation (voir ci-après).....</b>	<b>35</b>
<b>5.2. Liste de personnes/organisations consultées.....</b>	<b>54</b>
<b>5.3. Liste exhaustive de la littérature et documentation consultées.....</b>	<b>62</b>
<b>6. ANNEXES TECHNIQUES.....</b>	<b>65</b>
<b>6.1. Guides d'entretien des Parties prenantes.....</b>	<b>65</b>
6.1.1. Guide d'entretien Coordination PASTOR et ATs .....	65
6.1.2. Guide d'entretien avec les ministères ou leurs démembrements .....	66
6.1.3. Guide d'entretien avec les autorités (provinciales, locales, etc) .....	67
6.1.4. Guide d'entretien avec les consortia (entretiens individuels).....	67
6.1.5. Guide d'entretien avec les organisations pastorales (entretiens individuels ou en focus group).....	67
6.1.6. Guide d'entretien avec les bénéficiaires hommes, femmes et jeunes (focus-group séparés) .....	68
6.1.7. Guide d'entretien des chefs traditionnels / leaders communautaires (entretiens individuels) .....	68
<b>6.2. Illustration des constats d'évaluation .....</b>	<b>70</b>

## ACRONYMES

ACORD TCHAD	AGENCY FOR COOPERATION AND RESEARCH IN DEVELOPMENT - TCHAD
ADEDD	ASSOCIATION POUR LA DÉFENSE DE L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT
AFD	AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
AFDSEC	ASSOCIATION POUR LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE ET CULTUREL
ANADER	AGENCE NATIONALE D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT RURAL
APDI	ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ
APEF	AIRES PROTÉGÉES ECOSYSTÈMES FRAGILES
APIDEL	ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL / ENNEDI
APN	AFRICAN PARKS NETWORK
AT / AT-MO	ASSISTANCE TECHNIQUE / MAITRISE D'OUVRAGE
BAD	BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
BAOBA	BUREAU D'APPUI AUX ORGANISATIONS DE BASE
BAPE	BUREAU D'APPUI À L'AGRICULTURE ET À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT
CAD	COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT
CCFD	COMITÉ CATHOLIQUE CONTRE LA FAIM ET POUR LE DÉVELOPPEMENT – TERRE SOLIDAIRE
CDA	COMITÉS DÉPARTEMENTAUX D'ACTIONS
CEM	COMITÉ D'ENTENTE ET DE MÉDIATION
COOPI	COOPERAZIONE INTERNAZIONALE
CPA	COMITÉS PROVINCIAUX/DÉPARTEMENTAUX/LOCAUX D'ACTIONS
CPM	CELLULES PROVINCIALES DE MAINTENANCE
CRT	CROIX ROUGE TCHADIENNE
CSO	COMITÉ DE SUIVI OPÉRATIONNEL
DAEIPM	DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALPHABÉTISATION, DE L'ÉDUCATION INCLUSIVE ET DE LA PROMOTION CIVIQUE
DAO	DOSSIER D'APPEL D'OFFRES
DDC	DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION (SUISSE)
DGHA	DIRECTION GÉNÉRALE DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'ASSAINISSEMENT
DGSV	DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES VÉTÉRINAIRES
DHP	DIRECTION HYDRAULIQUE PASTORALE
DNPOP	DISPOSITIF NATIONAL DE PÉRENNISATION DES OUVRAGES PASTORAUX
DNTA	DIRECTION NATIONALE DE NUTRITION ET DE TECHNOLOGIE ALIMENTAIRE
DOPESS	DIRECTION DE L'ORGANISATION DES PROFESSIONNELS DE L'ÉLEVAGE ET DE SÉCURISATION DES SYSTÈMES PASTORAUX
DPENIES	DIRECTION DE LA PROMOTION DES ÉCOLES NOMADES, INSULAIRES ET DES ENSEIGNEMENTS SPÉCIALISÉS
DPRC	DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
DRE	DÉLÉGATION OU DÉLÉGUÉ RÉGIONALE DE L'ÉLEVAGE
DSEOH	DIRECTION DU SUIVI DE L'EXPLOITATION DES OUVRAGES HYDRAULIQUES
DSR	DÉLÉGATION OU DÉLÉGUÉ SANITAIRE RÉGIONALE
DUE	DÉLÉGATION DE L'UNION EUROPÉENNE
DVSE	DIRECTION DE LA VACCINATION ET DE LA SURVEILLANCE ÉPIDÉMIOLOGIQUE
FED	FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT
FIDA	FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE
FIKIRNA	"NOTRE INITIATIVE" EN FRANÇAIS
GDS	GROUPEMENT DÉFENSE SANITAIRE
GEFZ	GRAND ECOSYSTÈME FONCTIONNEL DE ZAKOUMA (APN)
GERTS	GESTION DES EAUX DE RUISSELLEMENT DANS LE TCHAD SAHÉLIEN (DDC/AFD)
IOV	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES
IRAM	INSTITUT DE RECHERCHE ET D'APPLICATIONS DES MÉTHODES DE DÉVELOPPEMENT
IREC	INSTITUT DE RECHERCHE EN ÉLEVAGE POUR LE DÉVELOPPEMENT
ITRAD	INSTITUT TCHADIEN DE RECHERCHE AGRONOMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT
MATDHU	MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, DU DÉVELOPPEMENT DE L'HABITAT ET DE L'URBANISME
MEEP	MINISTÈRE DE L'EAU, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA PÊCHE
MENCPC	MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE DE LA PROMOTION CIVIQUE
MEPA	MINISTÈRE DE L'ÉLEVAGE ET DES PRODUCTIONS ANIMALES
MEPD	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA PLANIFICATION DE DÉVELOPPEMENT
MOUSTAGBAL	L'AVENIR EN FRANÇAIS – CENTRE DE DÉVELOPPEMENT MOUSTAGBAL

MPCI	MINISTÈRE DU PLAN ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE
MSP	MINISTÈRE DE LA SANTÉ PUBLIQUE
ODD	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
OHDEL	ORGANISATION HUMANITAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL
OIE	ORGANISATION INTERNATIONALE DES EPIZOOTIES
ONG	ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE
OP	ORGANISATIONS DES PROFESSIONNELS
PAM	PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL
PARSAT	PROJET D'AMÉLIORATION DE LA RÉSILIENCE DES SYSTÈMES AGRICOLE AU TCHAD
PASTOR	PROGRAMME D'APPUI STRUCTURANT DE DÉVELOPPEMENT PASTORAL
PATTEC	ÉRADICATION DE LA MOUCHE TSÉ-TSÉ ET DE LA TRYPANOSOMOSE
PDL	PLAN DE DEVELOPPEMENT LOCAL
PIN	PROGRAMME INDICATIF NATIONAL
PIRP	PROJET D'INFRASTRUCTURES RURALES PASTORALES
PMH	POMPE A MOTRICITE HUMAINE
PNDE	PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE
PNSN	PROGRAMME NATIONAL DE SANTÉ DES POPULATIONS NOMADES, INSULAIRES ET DES ZONES D'ACCÈS
PPT	PLATEFORME PASTORALE DU TCHAD
PRAPS	PROJET RÉGIONAL D'APPUI AU PASTORALISME AU SAHEL
PREPAS	PROJET DE RENFORCEMENT DE L'ÉLEVAGE PASTORAL DANS LES RÉGIONS DU BATHA, DE L'ENNEDI ET DU WAADI FIRA AU TCHAD
PTF	PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS
RAPS- DÉVELOPPEMENT	RÉSEAU D'ACTION DE PARTAGES ET DE SOLIDARITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT
REPER	PROJET DE RENFORCEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ DES EXPLOITATIONS AGROPASTORALES FAMILIALES ET RÉSILIENCE
RESAP-MC	RÉSEAU DE SUIVI DES ACTIVITÉS LIÉES AU PÉTROLE DANS LE MOYEN CHARI ET MANDOUL
RNCE	RÉSERVE NATURELLE ET CULTURELLE DE L'ENNEDI (APN)
ROM	RESULTS-ORIENTED MONITORING
SAN	SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE
SGP	SECÉTAIRE GÉNÉRAL PERMANENT
SMART	SPECIFIC, MEASURABLE, ACCEPTED, RELEVANT OR TIME BOUND
SNDP	STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT PASTORAL
SOFRECO	SOFRECO EST UNE SOCIÉTÉ FRANÇAISE LEADER DANS LE CONSEIL ET L'ASSISTANCE TECHNIQUE AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE
SRDAP	STRATÉGIE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT AGRO-PASTORAL (TERMINOLOGIE PLUS ADAPTÉE DE LA SNDP À LA ZONE PASTOR SUD)
STD	SERVICES TECHNIQUES DÉCONCENTRÉS
TDR	TERMES DE RÉFÉRENCES

# I. PREAMBULE

La visite de terrain n'aurait pas été possible sans une coordination entre les équipes PASTOR, les bailleurs et toutes les parties prenantes très engagées au sein de l'objectif global du programme. Les évaluateurs aimeraient remercier toutes les personnes impliquées dans les échanges relatifs aux recommandations présentées dans ce rapport.

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Description du contexte de l'action, contexte pays/région et sectoriel

#### 1.1.1. Contexte national lié à la problématique

Le Tchad est considéré comme un des pays les plus vulnérables au changement climatique (OCHA, 2016). Une combinaison de pauvreté élevée, de conflits fréquents, de systèmes de gouvernance faibles, de risques élevés de sécheresses et d'inondations, font que le pays est confronté à de nombreuses urgences humanitaires et luttes, notamment pour faire face aux conséquences du changement climatique. La population tchadienne est majoritairement jeune et affiche un taux de chômage élevé (Banque Mondiale 2019, <https://www.worldbank.org/en/country/chad/overview>).

Le développement durable au Tchad est tributaire du développement des systèmes pastoraux qui ont un fort potentiel économique. Comme tout système complexe, les systèmes pastoraux peuvent être appréhendés à partir de points de vue différents et souvent contradictoires (Zinsstag, Bonfoh, et al., 2016). Les pâturages au Tchad sont pour la plupart situés dans des régions où les taux de précipitations sont extrêmement variables. Ce fait rend éphémère et imprévisible la disponibilité des ressources naturelles dont les ressources fourragères telles que la paille. L'exploitation efficiente des écosystèmes pastoraux dépend de la mobilité, qui permet de faire face aux ravageurs et aux épidémies ou aux variations de l'environnement, en particulier une récurrence majeure de conditions climatiques extrêmes telles que les sécheresses. Nombre de systèmes pastoraux au Tchad ont élaboré des modalités d'intégration des cultures vivrières (par exemple en utilisant les résidus des cultures comme aliments du bétail autour du Lac Fitri), ce qui permet d'accroître les capacités de résilience des deux systèmes. Les systèmes de production pastorale sont menacés par la fragilité des écosystèmes, la croissance démographique, l'expansion des terres agricoles et la croissance des cheptels, mais aussi parce que les zones pastorales sont mal desservies par les services publics de santé humaine et animale, d'éducation, de l'eau et de sécurité, ou encore un faible accès aux marchés à haute valeur ajoutée – ce qui mène à la surexploitation des ressources dans les zones les plus proches de ces services (p.ex. éducation pour les enfants, services d'accouchement pour les femmes, accès aux marchés des villes) (Schelling et al., 2009). La prise en compte des services écosystémiques, les coopérations entre les secteurs de santé humaine et animale dans la surveillance des maladies et dans la mise à disposition des populations de services sanitaires coordonnés ainsi que le recours aux prestataires de téléphonie mobile pour rester en contact avec les communautés augmentent le potentiel du pastoralisme durable au Tchad (Abakar et al., 2016).

C'est dans ce contexte dynamique que la Délégation de l'Union européenne au Tchad a confié au Consortium Transtec, avec des experts VSF-Suisse et Transtec l'évaluation à mi-parcours du Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral « PASTOR ». L'objectif global du programme PASTOR est de promouvoir une utilisation concertée et durable des ressources pastorales au Tchad en prenant en compte les besoins des populations locales, renforçant leur résilience face aux changements climatiques en zones pastorales et agro-pastorales, créant des emplois notamment pour la jeunesse, réduisant ainsi leur pauvreté.

#### 1.1.2. Contexte sectoriel

Au Tchad, principalement trois groupes ethniques élèvent des bovins, des chameaux et des petits ruminants dans les systèmes pastoraux : à savoir les Foulbés, les Gouranes et les Arabes. Certains couloirs de transhumance sont transfrontaliers.

La mobilité des troupeaux et des familles et la disponibilité en l'eau sont des conditions indispensables pour bénéficier des vastes étendus des pâturages. La réponse à la demande croissante en produits de l'élevage nécessite à la fois la promotion de l'élevage pastoral transhumant et la recherche d'une bonne articulation avec les différentes formes d'élevage sédentaire

(SCSAO/ODCE-AFD, 2013). Une partie du bétail étant la propriété de communautés sédentaires est également mobile et confiée à des transhumants (système de confiage répandu). On est donc face à une réalité économique d'agriculture-élevage «transrégionale», une valeur ajoutée en termes de productivité, de durabilité et de résilience (Krätli, S. et al., 2013).

Les résultats du Recensement Général de l'Élevage au Tchad, qui s'est déroulé de 2012 à 2015, ont été publiés en 2018. Le Tchad avait 94 millions de têtes de bétail et 35 millions de têtes de volaille, ce qui le met au 3<sup>ème</sup> rang en Afrique en matière d'élevage. En 2017, le Tchad est devenu le producteur de dromadaires principal dans le monde - avant la Somalie (<http://www.fao.org/faostat/fr/#data>). Ces résultats démontrent une croissance forte (et inattendue) du cheptel. Les vétérinaires gouvernementaux et mandataires privés n'ont pas forcément la capacité (ressources humaines, financières et accès suffisant aux zones enclavées) de couvrir un aussi grand cheptel par des services de base, y compris des vaccinations (péripleurésie contagieuse bovine, charbons bactériens et symptomatiques, pasteurellose, peste des petits ruminants). Et les services vétérinaires publics et privés avec leurs responsabilités respectives n'ont pas les capacités nécessaires de surveillance des maladies zoonotiques et transfrontalières, et de l'alimentation du bétail. Le développement économique des filières liées à l'élevage (viande, lait) et une taxation commerciale pour l'investissement dans la maintenance des infrastructures de l'élevage sont devenus des défis de grande actualité. L'élevage représente une part importante du produit intérieur brut (voir le recensement général de l'élevage de 2018 : <https://tchadinfos.com>) et le secteur agricole a été estimé en 2017 à 52.3% du PIB, cependant, les services de l'élevage se voient attribuer moins de 1% du budget gouvernemental (MEPA, 2008).

Il faut également noter une croissance forte de la population tchadienne. Le dernier recensement a eu lieu en 2009 (avec une sous-représentation des communautés pastorales due à l'accès insuffisant des équipes de recensement à ces communautés ou à la non-présence des communautés lors des études transversales) (Ministère de l'Économie et du Plan, 2009; Weibel et al., 2008). Une projection de l'Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques estime que la population tchadienne sera d'environ 16 millions en 2020 par rapport aux 11 millions recensés en 2009.

Les missions de démarrage et de terrain ont mis en évidence le contexte dynamique du secteur de l'élevage et son rapport avec le développement rural. Le Tchad vit les mêmes tendances majeures observées depuis plus longtemps dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale, telles que la propriété de grands troupeaux par des propriétaires absents et pour qui l'élevage est un moyen d'investissement rentable et pour qui l'élevage est une activité prestigieuse. La zone frontalière dans l'extrême Est du Tchad est sévèrement affectée par le conflit du Darfour et dépourvue d'infrastructures fonctionnelles dans le secteur de l'élevage. On observe également une sédentarisation volontaire des familles Arabes ; le Centre du pays notamment aux alentours du Lac Fitri est un pôle d'attraction pour l'élevage mobile sur une échelle multi-provinciale ; la zone frontalière dans l'extrême Sud du pays est sous forte pression démographique croissante (entre d'autres dû à la fermeture de la frontière bloque la grande transhumance transfrontalière, et la région accueille des populations retournées) et est sous l'impact direct de la crise en République Centrafricaine.

## 1.2. Contribution du programme aux ODD

La marginalisation des communautés pastorales, l'expansion des terres cultivées et la privatisation des ressources ont bloqué les progrès et les opportunités pour le développement durable du secteur pastoral dans les régions arides, semi-arides et subhumides. Plus récemment les changements climatiques menacent le développement durable du Tchad et de son secteur d'élevage (Zinsstag, Schelling, et al., 2016). Un appui au pastoralisme (au Sahel de manière général, et au Tchad spécifiquement) – si les interventions soutiennent le développement durable des zones pastorales et sont accompagnées d'une politique favorable – peut contribuer à plusieurs « Objectifs du Développement Durables » (ODD). En premier lieu, cette contribution peut se faire ressentir sous l'ODD 1 « pas de pauvreté » en zones pastorales, par des interventions ciblant une meilleure gestion des ressources et des droits fonciers, la commercialisation du bétail, l'éducation, les prestations de services, le développement des infrastructures, des actions d'adaptation aux changements climatiques, l'emploi et l'autonomisation des communautés pastorales (Coalition of European Lobbies for Eastern African Pastoralism (CELEP, 2019). En ce qui concerne l'ODD 2 « Faim Zero »,

il faut considérer que la malnutrition et l'insécurité alimentaire chez les pasteurs est souvent saisonnière (plus aigüe en période de soudure surtout chez les femmes) et demande donc des chaînes de valeur solides, garantissant une stabilité dans l'approvisionnement en aliments, stimulant la transformation et la commercialisation des produits de l'élevage ainsi que des services sanitaires (santé humaine et animale) et une sensibilisation à une alimentation saine (Bechir et al., 2011). Pour atteindre l'ODD 13 « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques » et l'ODD 15 « Vie terrestre » [Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres] il est essentiel de sauvegarder la mobilité et de sécuriser l'accès au pâturage, d'assurer de meilleurs services de base en milieu pastoral et d'améliorer la gouvernance. Pour assurer l'accès à une éducation de qualité (ODD 4 « Education de qualité »), il faut aller au-delà de l'amélioration de l'accès et considérer le contenu qui peut permettre aux pasteurs de prospérer, d'être plus résilients et de se préparer aux opportunités d'emploi dans l'élevage ou au-delà (Schelling et al., 2009; voir aussi programmes d'éducation non formelle comme le programme PREPAS de la DDC). La promotion d'une croissance économique soutenue, partagée et durable (ODD 8 « Travail décent et croissance économique ») cible le développement des diverses activités économiques qui sont liées à l'élevage pastoral, par exemple la transformation, et surtout avec un accent sur la stimulation des activités adaptées aux femmes. Ce dernier point nous amène aux ODD 5 « Egalité entre les sexes » et ODD 10 « Inégalités réduites ». Ces deux ODD sont étroitement liés aux autres ODD et vice versa : la réduction des inégalités contribue à la réduction de la pauvreté, renforce la sécurité, augmente les opportunités économiques, amène à des meilleurs services et une meilleure résilience aux chocs climatiques (Coalition of European Lobbies for Eastern African Pastoralism: CELEP, 2019).

Le programme PASTOR contribue de manière significative aux ODD suivants : 1, 2, 4, 13 et 15 (pauvreté, faim, éducation, changement climatique, et la préservation des écosystèmes terrestres) dans les régions et au niveau institutionnel. Le programme contribue de manière moins importante aux ODD 5, 8, 10 (égalité des sexes, croissance économique et inégalité) parce que les plans pour la diversification des revenus alternatifs (transformations des produits de l'élevage, etc.) sont jusqu'à moins développés ou implémentés, surtout pas spécifiquement pour les femmes.

### **1.3. Coordination / concertation avec les autres interventions**

Le programme PASTOR est conçu dans une logique de complémentarité avec les projets pastoraux en cours de mise en œuvre au Tchad ainsi que de renforcement de la coordination entre les bailleurs. Un processus de concertation et une programmation conjointe entre la DUE et l'AFD avec une forte implication des parties prenantes du Ministère de l'élevage et des productions animales a eu lieu en 2012 et 2013 (MEPD et FED, 2016). Le programme indicatif national (PIN) du 11<sup>ème</sup> FED s'inscrit dans la mise en œuvre de la Stratégie Sahel et se concentre sur le secteur de gestion durable des ressources naturelles. Les trois bailleurs de fonds du PASTOR (DUE, AFD et l'Etat) mènent des réunions régulières (hebdomadaire) avec la coordination du PASTOR pour échanges d'informations sur le progrès du programme et pour s'accorder sur des solutions dans le cas de blocages des activités.

Le PASTOR est complémentaire avec les autres grands programmes de l'UE, notamment « Gestion durable des Aires Protégées et Ecosystèmes Fragiles » (APEF, 2017 - 2023) et « Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle » (SAN, 2019 - 2024) avec lesquels le PASTOR tient des réunions tous les deux mois, entre autres, pour harmoniser les divers appuis aux CDA/CPA et pour coordonner les activités dans les mêmes zones d'interventions.

Une coordination avec d'autres programmes de développement pastoral, notamment le Projet Régional d'appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS) financé par la Banque Mondiale et le Projet de renforcement de l'élevage pastoral dans les régions du Batha, de l'Ennedi et du Waadi Fira au Tchad (PREPAS) financé par la DDC, est continuellement recherchée par le PASTOR pour apporter un appui concerté à la politique commune d'aménagement des ressources naturelles et à la définition d'une législation adaptée au Tchad. Les partenaires techniques et financiers (PTF) ont créé un sous-groupe « PTF élevage » en fin de 2017 (avec représentants de la DUE, de l'AFD, de la DDC, de la FAO, du PAM, de la BM) pour échanger sur le rôle de l'élevage et du pastoralisme dans le développement rural actuel et future. Ce groupe est à ce jour inactif et un redémarrage des concertations serait un atout pour le PASTOR en termes de synergies et d'analyse contextuelle.

Les domaines d'intervention du PREPAS (phase 2, 2018 - 2021) et du PRAPS (2015 – 2021) sont analogues à ceux du PASTOR. Le PREPAS vise à renforcer la résilience de l'élevage pastoral aux aléas climatiques par une sécurisation de la mobilité pastorale, un meilleur accès à l'eau, aux services vétérinaires (et santé humaine – One Health) et aux compléments alimentaires pour la valorisation des produits de l'élevage, ainsi que par l'amélioration de la gouvernance sectorielle locale (dans les provinces du Batha, du Wadi Fira et de l'Ennedi Ouest). En dehors de l'amélioration de la gestion des ressources naturelles, le PRAPS s'inscrit dans l'amélioration de la santé animale ; la facilitation de l'accès aux marchés ; la gestion des crises pastorales et un appui institutionnel (sur le territoire de 12 provinces au Nord et au Centre : Borkou, Ennedi Ouest, Ennedi Est, Kanem, Lac, Hadjer-Lamis, Barh-el-Ghazal, Batha, Wadi Fira, Ouaddaï, Sila et Guera). Le programme Gestion des eaux de ruissellement dans le Tchad sahélien (GERTS, phase 3 2018 – 2022), co-financé par la DDC et l'AFD, travaille en agriculture et en pastoralisme. En tant que programme qui existe depuis 2012 il facilite la concertation entre les programmes par rapport aux appuis aux CPA, par exemple au Wadi Fira. Dans le Guéra, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) finance le Projet d'Amélioration de la Résilience des Systèmes Agricoles au Tchad (PARSAT, 2015-2020) qui a formé des femmes auxiliaires vétérinaires et le projet de remplacement « Renforcement de la Productivité des Exploitations Agropastorales Familiales et Résilience » (RePER, 2020 - 2024) continue avec les activités en élevage, en plus des activités en aménagement des eaux pastorales.

Une autre synergie à creuser pour le PASTOR est celle entre couloirs de transhumance, routes de migration de la faune et circuits des migrations humaines. Cette synergie pourra être opérationnalisée par une collaboration renforcée du PASTOR avec les deux secteurs concernés. Puisque d'autres acteurs interviennent en zones pastorales tels que les ONG de conservation (surtout l'African Parks Network (APN) à travers ses deux grands programmes « Réserve Naturelle et Culturelle de l'Ennedi » et « Grand Ecosystème Fonctionnel de Zakouma » et le Sahara Conservation Fund qui s'occupe de l'aménagement et gestion de la vaste Réserve de Ouadi Rimé Ouadi Hachim [programme régional ECOFAC VI financé par l'UE] ou l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) (par exemple à travers le Projet de Restauration de la Paix et du Dialogue entre les Communautés affectées par la Transhumance Transfrontalière qui est exécuté ensemble avec la FAO), vu que les couloirs de transhumance pastoraux sont aussi utilisés par les migrants et les populations déplacées internes. Il s'avère que les animaux sauvages se déplacent pendant leur saison de migration hors des zones naturelles protégées préférentiellement également dans les mêmes couloirs parce qu'ils évitent des champs protégés par les agriculteurs. Ceci dit, il importe pour des programmes qui visent à sécuriser les couloirs de transhumance, d'élargir les analyses d'impacts de leurs activités en dehors du pastoralisme. Cela pourrait passer par une concertation régulière entre le PASTOR et l'OIM ainsi que l'APN, parmi d'autres.

#### **1.4. Logique d'intervention du projet**

Bien que les ODD ne fussent pas encore définis en 2013, le PASTOR est aligné avec plusieurs ODD et y contribue par ses activités en développement pastoral (notamment aux ODD 1, 2, 4, 13 et 15) (voir section 1.2).

Au niveau international, les efforts réalisés pour moderniser la production animale ont été surtout axés sur les performances des animaux et la productivité du secteur (et ces programmes ont relativement peu investi dans les systèmes pastoraux), mais ont négligé par exemple la gestion et la restauration des pâturages ou la variabilité de l'environnement (Krätli, S. et al., 2013). Une partie de ces programmes d'ordre disciplinaire et technique au Sahel n'ont pas atteint les objectifs fixés du fait de la difficulté de maintenir des animaux productifs dans un environnement difficile (températures élevées, pathologies, accès régulier à une alimentation animale de qualité). D'autres programmes ont manqué leurs objectifs pour n'avoir pas réussi à impliquer les communautés concernées. Dans le cadre du PASTOR il est prévu que les ONG au sein des consortia cherchent la mobilisation des communautés et des acteurs locaux dans l'élaboration des stratégies et des démarches innovantes. Le PASTOR envisage de soutenir les mécanismes intrinsèques de résilience (par exemple, par le biais d'un renforcement des instances de concertation et de gestion de conflits). La formation professionnelle et la création d'emplois pour les femmes et les jeunes sont des axes transversaux intégrés au PASTOR (Commission Européenne et République du Tchad, 2015).

Le PASTOR est en accord avec « La Vision 2030 : le Tchad que nous voulons » et la Stratégie Nationale de Développement Pastoral (SNPD). Cette stratégie se décline en deux documents : i) Le Programme National de Développement de l'Élevage (PNDE) et ii) le Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement, qui intègre la dimension pastorale de l'eau. En l'absence d'un code pastoral au Tchad, les réflexions autour de la politique publique en matière de développement pastoral ont abouti à la mise en place de la plateforme pastorale du Tchad (PPT) qui anime, entre autres, le groupe de travail "sécurisation du foncier agro-pastoral".

#### **1.4.1. Constats et réponses institutionnelles**

##### **Constats**

Cette partie se base sur les constats décrits ci-dessus (surtout sur la croissance imprévue du secteur de l'élevage) et largement sur la Déclaration de N'Djaména (SCSAO/ODCE-AFD, 2013). Le programme (et par ailleurs aussi le PRAPS) s'aligne aux constats et aux recommandations subséquentes faites par Krätli et al. en 2013 en évaluant 20 ans des projets en hydraulique pastorale financés par l'AFD au Tchad. Les constats de la Déclaration de N'Djaména et de l'évaluation approfondie des projets en hydraulique pastorale se recoupent avec les constats de la présente évaluation, à savoir (liste non exclusive) :

- Mieux valoriser les activités professionnelles, sociales et sociétales spécifiques pour les jeunes et les femmes éleveurs peut faciliter l'accès à des services d'éducation et de santé.
- L'élevage pastoral durable sur des immenses territoires semi-arides à arides peut contribuer fondamentalement à la sécurisation de ces espaces (SCSAO/ODCE-AFD, 2013).
- La couverture en points d'eau ne satisfait pas les besoins croissants pour les hommes et pour le bétail (y compris la qualité de l'eau des mares), la qualité des ouvrages se dégrade, tandis que les coûts augmentent significativement (qualité des entreprises nationales ou gouvernance de toute la chaîne de passation des marchés) (Krätli, S. et al., 2013).
- L'eau est la porte d'entrée fondamentale pour l'aménagement des espaces pastoraux. Elle offre une opportunité de surmonter les aspects des politiques de décentralisation, peu adaptées aux stratégies d'utilisation de l'environnement caractéristique des systèmes pastoraux – par exemple les risques liés au « découpage » territorial (Krätli, S. et al., 2013).
- La cohabitation en paix entre les éleveurs et les agriculteurs a le potentiel d'augmenter la valeur des terres pour les deux acteurs ; cette cohabitation doit être renforcée (Krätli, S. et al., 2013).
- La mobilité nécessite que les frontières nationales ne soient pas des barrières à la circulation des troupeaux ou des produits animaux (SCSAO/ODCE-AFD, 2013).
- Le savoir-faire des sociétés d'éleveurs doit se perpétuer tout en absorbant les progrès techniques disponibles dans la conduite de l'élevage (alimentation et santé animale notamment) et dans d'autres domaines (transport, téléphonie, finance). L'information et la formation des éleveurs sont donc cruciales (SCSAO/ODCE-AFD, 2013)

Il devient évident que des réflexions conjointes sur le financement des interventions du pastoralisme et de l'élevage coordonné entre secteurs sont nécessaires pour obtenir des résultats favorables dans un tel contexte socio-économique assez complexe.

##### **Réponses institutionnelles**

L'Etat tchadien a fusionné les ministères de l'élevage et de l'hydraulique, en raison de l'acuité de la problématique de l'hydraulique pastorale ; ainsi, ces deux entités constituaient un seul ministère au moment de l'élaboration du PASTOR. Cette réorganisation des ministères sectoriels du développement rural a impliqué la création au niveau déconcentré d'un délégué régional du développement rural représentant l'élevage, l'agriculture, l'eau et l'environnement. Les résultats de ces réformes institutionnelles n'ont pas été à la hauteur des attentes du gouvernement et des populations. C'est pourquoi, les délégués provinciaux actuels ont chacun été rattachés à leurs ministères sectoriels : la délégation provinciale de l'élevage relève ainsi du Ministère de l'Élevage et des Productions Animales (MEPA).

L'institut de recherches du MEPA (l'Institut de Recherche en Elevage pour le Développement, IRED) développe plus d'expertises en complément de la santé animale, par exemple dans la gestion des pâturages ou des points d'eau et le renforcement des filières des produits animaux y compris la

transformation et la commercialisation. Ceci aussi grâce au programme PASTOR et ses projets prédécesseurs.

#### 1.4.2. Description du programme et de ses interventions

Les actions du PASTOR visent à i) une amélioration des politiques publiques dans le domaine du développement pastoral et un renforcement des capacités des niveaux central et déconcentré ; ii) une amélioration de la gestion concertée des ressources agro-pastorales ; iii) la mise en place d'un dispositif de gestion pérenne d'entretien des ouvrages pastoraux ; iv) des pilotages d'innovations en éducation en milieu nomade et santé humaine et animale ; et v) des innovations dans l'association agriculture-élevage, surtout dans les zones sous pression démographique.

Le programme PASTOR est mis en œuvre par le Ministère de l'Élevage à travers une cellule de coordination nationale installée au sein de la Direction Générale du Ministère, en partenariat avec des consortia d'opérateurs chargés de la mise en œuvre des composantes régionales (PASTOR-Sud, PASTOR Centre et PASTOR Est). Deux composantes (Sud et Est) correspondent à des zones frontalières. Le Programme est financé conjointement par l'UE, l'Agence Française de Développement et la République du Tchad. Le financement est structuré comme suit : 20 000 000 EUR pour la part de l'UE, 6 000 000 EUR pour la part de l'AFD et 2 000 000 EUR pour la part du Tchad.

La **sélection** des provinces du PASTOR a été faite sur la base des régions à haute vulnérabilité structurelle (Commission Européenne et République du Tchad, 2015). Il est indispensable de connecter des régions voisines entre elles en sécurisant les couloirs de transhumance (Krätli, S. et al., 2013). Le PASTOR a retenu une zone totale très vaste d'environ 525 000 km<sup>2</sup> (**Carte 1**), plus grande que l'Espagne.

Le projet intervient dans 10 provinces du Tchad : au Sud, dans les provinces du Mandoul et du Moyen Chari ; au Centre, dans le département de Fitri (province du Batha) et la province du Guera ; au Nord-Est, dans l'Ennedi Est, l'Ennedi Ouest et le Wadi Fira ; et au Sud-Est, au Ouaddaï, Sila et au Salamat (**Carte 1**). La démographie dans ces 10 provinces est mal connue, le prochain recensement général de la population est planifié seulement en 2020 ou 2021. Le dernier recensement date de plus de 10 ans, et les populations de pasteurs mobiles ont été sous-estimées lors de ce recensement (Weibel et al., 2008). Selon une estimation d'un total de 15 millions d'habitants au Tchad en 2017 (qui est stratifiée par province ce qui n'est pas le cas pour l'estimation de 2020), les 10 provinces représentent environ 6.2 millions de personnes. Dans ces provinces, la population rurale s'élève à 75% environ (Direction de la statistique et de l'information sanitaires, 2017).

##### *Les objectifs du programme PASTOR :*

**L'objectif global** est de promouvoir une utilisation concertée et durable des ressources pastorales au Tchad en prenant en compte les besoins des populations locales, en renforçant leur résilience face aux changements climatiques en zones pastorales et agro-pastorales, en créant des emplois pour la jeunesse, et en réduisant ainsi leur pauvreté (Commission Européenne et République du Tchad, 2015; MEPD et FED, 2016).

**L'objectif spécifique** est de sécuriser les pasteurs, agro-pasteurs et agriculteurs dans la gestion et l'exploitation durable des ressources agropastorales au Centre (Lac Fitri et Guera) et dans les zones frontalières de l'Est (des Ennedi au Salamat) et du Sud (Mandoul et Moyen Chari) du Tchad.

Le programme est structuré en quatre composantes et l'intervention s'est articulée autour de 14 résultats :

- Pour la composante 1 (PILOTAGE ET DIALOGUE) « Appui aux politiques publiques, renforcement des capacités de pilotage, de coordination et de suivi du MEPA et innovations en santé-éducation » :
  - R1. La coordination nationale et régionale de l'ensemble du programme PASTOR est assurée (pilotage) et les politiques publiques en développement pastoral sont traduites dans une programmation cohérente (actions, documents politiques et stratégiques) ;
  - R2. Les capacités du MEPA sont renforcées au niveau Central : suivi d'impacts, contribution aux systèmes d'informations nationaux et sous régionaux, mise en place d'un dispositif d'entretien des ouvrages hydrauliques ;

- R3. L'accès aux services d'éducation de base et aux services de santé humaine et animale est rendu plus équitable pour les communautés pasteurs suivant une démarche de recherche-action ;
- R4. Les capacités des délégations régionales concernées par le programme sont renforcées ;
- Pour la composante 2 (PASTOR-SUD) « Développement durable de l'élevage et innovation dans la gestion apaisée des ressources agropastorales en zone soudanienne dans les régions du Mandoul et du Moyen Chari » :
  - R5. Les capacités des acteurs, notamment dans l'animation régionale du développement pastoral, sont renforcées ;
  - R6. Les mécanismes de concertation pour une gestion durable des ressources pastorales et du foncier agropastoral sont renforcés et des aménagements concertés d'hydraulique pastorale et de sécurisation de la mobilité sont réalisés ;
  - R7. Des services de santé animale mobilisant OP, services élevage et vétérinaires privés sont développés en recherche-action ;
  - R8. Des innovations permettent une meilleure association durable et pacifique des systèmes agriculture-élevage ;
- Pour la composante 3 (PASTOR-CENTRE) « Sécurisation de l'accès aux ressources pastorales et innovation dans la gestion du foncier pastoral » :
  - R9. Les capacités des acteurs, notamment dans l'animation régionale du développement pastoral, sont renforcées ;
  - R10. Des aménagements concertés d'hydraulique pastorale et de sécurisation de la mobilité (concertations, gestion foncier, aménagements hydrauliques, balisages) sont réalisés dans le Guera et balisages dans le Fitri ;
  - R11. Un dispositif de maintenance durable des ouvrages hydrauliques est mis en place ;
- Pour la composante 4 (PASTOR-EST/Nord et PASTOR-EST/Sud) « Gestion durable des ressources agropastorales dans les zones frontalières du Tchad oriental » :
  - R12. Les capacités des acteurs, notamment dans l'animation régionale du développement pastoral, sont renforcées ;
  - R13. Des aménagements concertés d'hydraulique pastorale et de sécurisation de la mobilité sont réalisés : concertations, gestion foncier, aménagements hydrauliques ;
  - R14. Un dispositif d'entretien pérenne des ouvrages d'hydraulique pastorale est défini et fonctionne dans une des régions de l'Est.

## 1.5. Logique de réalisation de l'évaluation

### 1.5.1. Le programme séquentiel de l'évaluation

L'évaluation s'est réalisée en trois séquences principales :

#### *Séquence 1 : Étude préliminaire (qui a conjoint la phase documentaire et de démarrage)*

L'évaluation a pris connaissance de la documentation envoyée par la DUE et de la documentation collectée en phase de démarrage à domicile ainsi qu'à N'Djaména. Les questions posées aux évaluateurs sont présentées dans l'Annexe 5.1 Termes de Référence de l'Évaluation. L'analyse documentaire a permis de proposer une liste de personnes et d'institutions à rencontrer ainsi qu'un plan de visites de terrain tenant compte des contraintes contextuelles, et dans un souci de l'actualiser en fonction des attentes et des remarques de la coordination du PASTOR et de la DUE, de préciser les questions d'évaluation, d'élargir et d'identifier les parties prenantes potentiellement intéressantes pour l'évaluation. Les rencontres initiales ont permis d'éclaircir les questions à traiter lors de l'évaluation, et les aspects spécifiques à évaluer.

Durant cette phase, des hypothèses pour les questions à traiter étaient élaborées comme suit, en vue de leur vérification pendant les visites de terrain :

- 1) Les objectifs du PASTOR sont adéquats et sa capacité suffisante pour répondre aux besoins et attentes des parties prenantes et bénéficiaires.
- 2) Les quatre consortia connaissent leurs rôles et sont opérationnels pour la mise en œuvre des activités selon leur plan d'action validé et qui s'inscrit dans le DPP du programme.

- 3) Les consortia sont en mesure de traduire le Devis Programme Pluriannuel du PASTOR selon les axes d'activités et peuvent également générer et tester des innovations.
- 4) Les parties prenantes perçoivent la valeur ajoutée du PASTOR dans les zones d'activités et sur les axes d'activités.
- 5) Les synergies avec d'autres initiatives sont visibles et documentées.
- 6) La plateforme pastorale est reconnue en tant qu'interlocutrice entre les programmes en milieu pastoral, les structures gouvernementales et les représentants des trois communautés pastorales majeures.

Une présentation et un rapport de démarrage ont été rédigés et distribués.

### **Séquence 2 : Évaluation sur le terrain et entretiens avec les parties prenantes**

A partir de la méthodologie affinée durant l'étude préliminaire, la mission a organisé des entrevues et a réalisé des visites à N'Djaména et dans un total de huit provinces. La mission a fait attention à visiter les membres des ONG des quatre consortia, des parties prenantes au niveau gouvernemental et autres programmes, mais surtout des bénéficiaires du PASTOR afin d'obtenir un panel complet des avis sur l'exécution et les résultats (et possiblement sur les impacts) du projet. Également, la mission a cherché à donner la parole aux femmes (focus groups spécifiques, engagement d'une enquêtrice qui maîtrise plusieurs langues locales). Les évaluateurs ont garanti aux interlocuteurs le traitement confidentiel de leurs réponses pour limiter le risque qu'ils n'expriment uniquement le point de vue de leur institution ou de leur hiérarchie. Des questions de causalité, d'efficacité et d'impact étaient posées (voir Annexe) et les entretiens furent transcrits à partir des enregistrements audios ou des notes.

En fin de séquence, une restitution d'une demi-journée en interne - avec la coordination du PASTOR et les bailleurs de fonds – a été réalisée. L'objectif de cette restitution interne était de consolider les recommandations sur la base des résultats et des conclusions préliminaires. Un atelier de restitution a eu lieu à N'Djaména le 5 février 2020 avec des représentants des bailleurs de fonds, des quatre ministères impliqués, des organisations internationales, d'autres programmes de développement pastoral, de la coordination du PASTOR et avec la PPT, des fédérations des éleveurs, des délégués provinciaux des services techniques et également des CPA et CDA. Les remarques recueillies à cette occasion furent prises en compte pour la réalisation des analyses et la rédaction du rapport final.

### **Séquence 3 : Analyse**

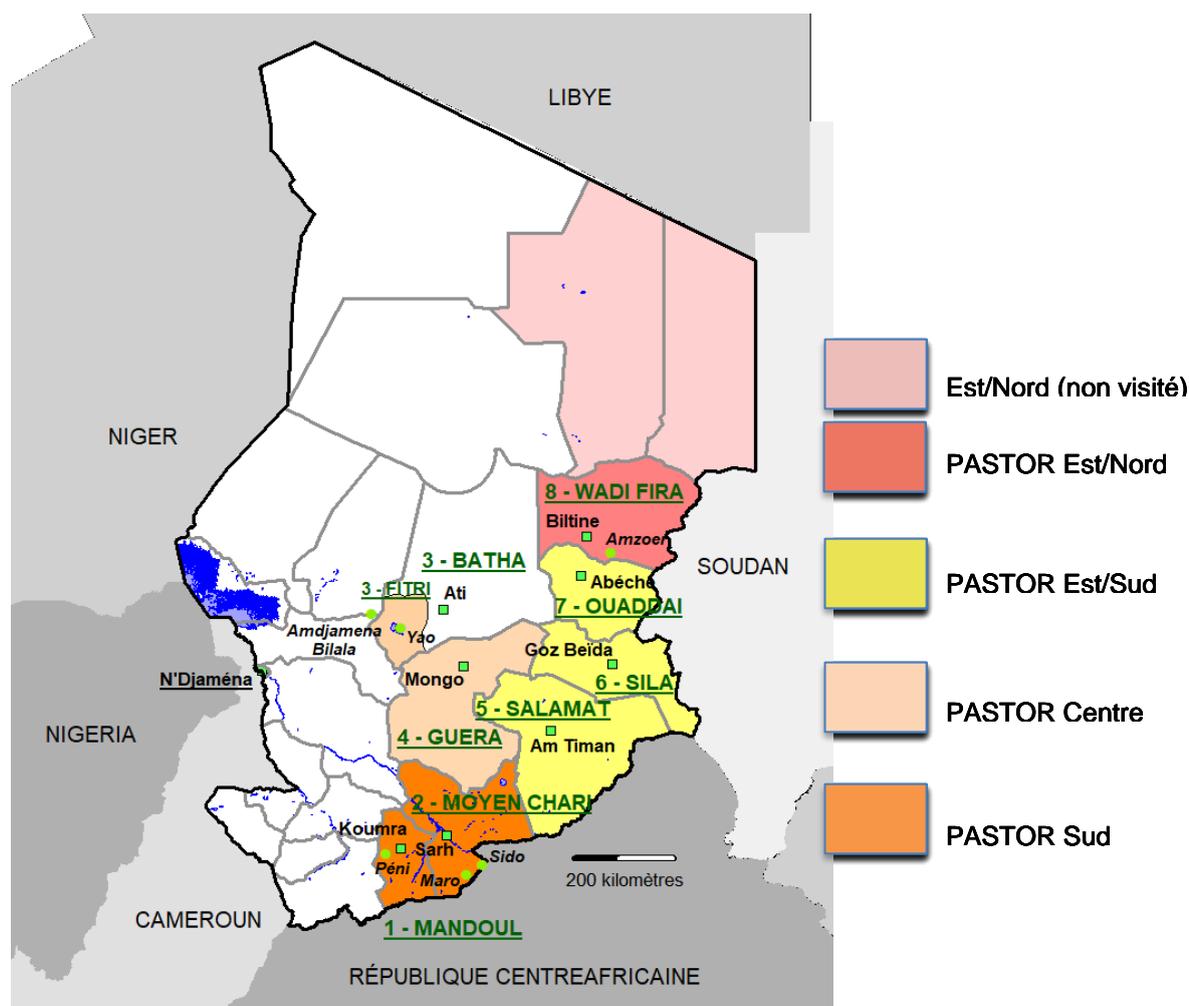
Il s'agit ici, à partir des capitalisations documentaires, des vérifications « *in situ* » et des entretiens avec les parties prenantes, de répondre aux questions d'évaluation, de formuler les conclusions définitives et les recommandations visant à améliorer les actions présentes et futures. En particulier, l'évaluation servira à comprendre la performance de l'action, ses facteurs de succès et les entraves à l'obtention des résultats, de manière à modifier ses modalités de conception ou de mise en œuvre, à servir de base à la planification des actions et des interventions futures de l'UE dans le même secteur.

#### **1.5.2. Ampleur de l'évaluation**

Le PASTOR est sur le plan organisationnel assez complexe dans la mesure où le programme réunit trois sources de financements (UE, AFD et Etat tchadien), une coordination nationale, deux bureaux d'études en Assistance Technique sur contrats de service (IRAM et SOFRECO) et des consortia d'ONG sur contrat de subvention (Ankogui-Mpoko, 2018; PASTOR, 2018). Le paysage des acteurs du développement pastoral est très vaste du fait de l'inter-sectoralité de la thématique. Les évaluateurs ont veillé à rencontrer les majeures parties prenantes (bénéficiaires, services techniques, autorités et coordination) aux niveaux central et décentralisé (provincial, départemental et cantonal)

La section 2.6 démontre les visites et rencontres faites lors de cette évaluation à N'Djaména et dans huit provinces (**Carte 1**).

**Carte 1** Localisation des sites visités dans les provinces



### 1.6. Réalisation de l'évaluation dans les sites d'interventions

Les principaux critères qui ont guidé le choix des sites par la mission d'évaluation sont de plusieurs ordres :

- Respecter la répartition géographique d'une manière équilibrée entre les quatre zones d'interventions du PASTOR (Sud, Centre, Est/Sud et Est/Nord) pour rencontrer les quatre consortia (composés d'un total de 16 ONG locales et internationales, des chefs de files, coordinateurs des projets, superviseurs et animateurs) sur place ;
- Réaliser la mission dans le temps imparti (19 jours de travail) ;
- Respecter les consignes de sécurité (définies surtout en province avec les gouvernorats) et les distances / temps nécessaires pour les trajets entre les sites dans le but de ne pas circuler pendant la nuit ;
- L'accessibilité et la proximité entre les sites et les localisations des bénéficiaires (comme réalisations, comités des réalisations, CEM, individus qui ont bénéficié des formations, ou actions pilotes comme les écoles nomades), favoriser des sites sur les grands axes de trajets ;
- Représentativité des différentes parties prenantes : avoir assez de temps pour échanger avec les CPA/CDA et CLA, les délégués provinciaux de l'élevage et autres représentants gouvernementaux ainsi qu'avec les membres des consortia, notamment les superviseurs et les animateurs. Il s'agissait donc d'une sélection consciente qui visait à avoir un aperçu de l'ensemble des acteurs impliqués en considérant les jours à disposition (à noter : un échantillon représentatif demanderait une liste des unités à échantillonner aussi complète que possible et, à partir de cette liste, une sélection aléatoire d'un nombre selon la précision

de l'échantillon souhaité. Ni une telle liste, ni le temps n'ont été disponibles pour constituer un échantillon « représentatif »).

Les sites à visiter ont été choisis avec la coordination du PASTOR, les ATP et les chefs de projet. Une matrice des difficultés anticipées et des mesures d'atténuation a été élaborée (**Tableau 1**) :

**Tableau 1** Matrice des difficultés anticipées et mesures d'atténuation correspondantes :

Identification des risques et contraintes	Sites	Proposition de mitigation des risques	Impact du risque et contrainte	Force résiduelle après mitigation
Le Comité de suivi opérationnel n'a pas de données et de rapports de bonne qualité selon le cadre logique du programme.	National	Utilisation d'informations issues d'autres sources comme la comptabilité, les rapports, les comptes rendus et les entretiens avec toute partie prenante (triangulation)	Basse	Négligeable
Une partie des partenaires clés n'est pas disponible pour participer aux entretiens avec les évaluateurs.	Sites d'interventions	Prise de contact à l'avance avec des informations adéquates sur l'objectif, l'approche (p.ex. consentement éclairé) et le résultat à atteindre	Moyenne	Basse
Les CPA et les populations bénéficiaires ne peuvent pas identifier des actions spécifiques du PASTOR.	Sites d'interventions	Programmer assez de temps pour les entretiens dans les trois zones d'intervention	Moyenne	Basse
La situation sécuritaire ne permet pas de couvrir certaines activités et certaines zones	PASTOR Est/Sud et Est/Nord	Planifier un itinéraire de terrain qui évite les zones connues à haut risque ; Location d'un véhicule fiable ; Accompagnement d'une escorte	Moyenne	Moyenne
Une déprogrammation des vols internes	Sud et Est	Confirmations des vols ; recours à d'autres moyens de transport (véhicule tout terrain)	Forte	Moyenne Risque de report des vols
En raison du temps, ne pas pouvoir faire une analyse égale entre les composantes	National	Utiliser toutes sources d'informations	Moyenne	Moyenne

### Rencontres à N'Djaména du 27 novembre au 4 décembre 2019 ; du 7 au 10 janvier 2020 ; du 16 janvier et du 2 au 5 février 2020

Les évaluateurs ont rencontré à N'Djaména plus de 40 personnes de quatre ministères impliqués, de la coordination du PASTOR, des bailleurs, des organisations internationales, des autres programmes financés par la DUE (**Annexe 6.4 Liste de personnes/organisations consultées**) :

- 4 Ministères avec plusieurs directions : MEPA (Direction de l'Organisation des Professionnels de l'Élevage et de Sécurisation des Systèmes Pastoraux ; Direction des Ressources Humaines et de la Formation ; Direction de la Planification et de Renforcement des Capacités ; Institut de Recherche en Élevage pour le Développement) ; MEEP (Direction de l'Hydraulique Pastorale) ; MENC (Direction générale de l'alphabétisation, de l'éducation inclusive et de la promotion civique) ; MEPD (Service FED)
- Les bailleurs du PASTOR (DUE, AFD)
- Coordination du PASTOR (Coordonnateur, Responsable Suivi Evaluation, Chef de mission ATP, AT-MO)
- La Plateforme Pastorale du Tchad
- FAO
- African Parks
- APEF, SAN

- Membres de deux consortia (PASTOR Est/Nord et PASTOR Centre).

### **1.6.1. Visites de terrain du PASTOR Sud (provinces du Mandoul et du Moyen Chari) du 12 au 15 janvier 2020**

Visite de personnes consultées et des sites (**Carte 1 ; 6.4 personnes consultées**) :

#### **PASTOR**

- 10 personnes du Consortium RAPS-Développement (RAPS Développement, APDI, AFDSEC, RESAP-MC) à Koumra et à Sarh
- 8 Superviseurs et animateurs dans les départements de Mandoul Occidental [Mandoul] et Grande Sido [Moyen Chari]
- L'ATP à Koumra et à Sarh

#### **Autorités et services techniques**

- Les 2 Gouverneurs à Koumra et à Sarh
- Les 2 Délégués Provinciaux de l'élevage à Koumra et à Sarh
- Le Délégué de la Santé du Moyen Chari à Sarh
- Organisations internationales et autres programmes
- OIM et FAO à Sarh
- Gestionnaire du programme PADS (programme en santé et One Health, financé par la DDC)

#### **Sites / bénéficiaires**

- CEM et comité de la surveillance de la construction du magasin à Péni (Mandoul Occidental)
- Comité de gestion de la station pastorale à Békamba (Mandoul Occidental)
- Auxiliaire de l'élevage et GDS à Kagala (Mandoul Occidental)
- Comité de gestion de la station de pompage à Kodé 1 (Mandoul Occidental)
- Comité d'entente et de médiation, Sido (Grande Sido)
- Chef de secteur élevage, Sido (Grande Sido)
- Comité cantonal de résolution des conflits, Maro (Grande Sido)
- Site de production des balises, Sido (Grande Sido)

### **1.6.2. Visites de terrain du PASTOR Centre (département du Fitri, Batha et la province du Guera) du 17 au 21 janvier 2020 et le 24 janvier 2020**

Visite de personnes consultées et des sites (**Carte 1 ; 6.4 personnes consultées**) :

#### **PASTOR**

- Équipe de l'ONG ADEDD (3), Amdjaména Bilala, Fitri au Batha
- Équipe du consortium ACORD Tchad (y compris l'ONG Moustagbal) (6), Mongo au Guera
- L'ATP du PASTOR Centre

#### **Autorités et services techniques**

- Les sous-préfets d'Amdjaména Bilala et de Yao, Amdjaména Bilala et Ambasatna
- Le représentant du président des éleveurs du Lac Fitri
- Le Khalifa, représentant du Sultan Fitri, Yao (département du Fitri dans le Batha)
- Chef de secteur élevage, Yao (Fitri)
- Le délégué de l'élevage et des chefs de secteur à Mongo au Guera
- CDA [Secrétaire permanent et vice-président / Président des producteurs], Yao (Fitri)
- CPA chez le gouverneur du Guera
- L'Inspecteur d'éducation du département de Guera

#### **Organisations internationales et autres programmes**

- PREPAS (DDC) à Ati (province du Batha)
- PARSAT / REPER (FIDA) à Mongo (Guera)

### *Sites / bénéficiaires*

- Groupement du village Doubakh (agro-pasteurs) et rencontre avec les femmes (40) (Fitri)
- Cellule de maintenance (15) à Mongo
- La Fédération des éleveurs à Mongo
- Ecole nomade (inspecteur d'éducation, comité et président du comité des parents, 2 enseignants) à Tchofio, Guera
- Comité du village agro-pastoral à Chawir, Guera

### **1.6.3. Visites de terrain du PASTOR Est/Sud (Provinces du Salamat, du Sila et de l'Ouaddaï) du 22 au 28 janvier 2020 et le 31 janvier 2020**

Visite de personnes consultées et des sites (**Carte 1 ; 6.4 personnes consultées**) :

#### *PASTOR*

- Croix Rouge Tchadienne (4) à Am Timan
- COOPI (5) à Goz Beida
- COOPI (1) et OHDEL (3) à Abéché
- L'ATP du PASTOR Est/Sud à Abéché

#### *Autorités et services techniques*

- Le Gouverneur du Salamat à Am Timan
- Les Secrétaires Généraux des Provinces du Sila et du Ouaddaï
- Les Délégués Provinciaux de l'élevage du Salamat, Sila et du Ouaddaï
- Chefs de postes vétérinaires
- L'Inspecteur d'éducation adjoint du département de Kimiti

#### *Organisations internationales et autres programmes*

- Bureau de coordination du programme PREPAS (3)
- Bureau de coordination du programme GERTS

#### *Sites / bénéficiaires*

- Comité villageois du Saoudia Salamat (Salamat)
- La Fédération des éleveurs à Goz Beida (Sila)
- L'École nomade Chigale Fakhara (Sila), comité des parents
- Groupement Almoustakbal à Bithéa (Ouaddaï)
- Comité du village Bithéa (Ouaddaï)
- Cellule de maintenance à Abéché (Ouaddaï)

### **1.6.4. Visites de terrain du PASTOR Est/Nord (Province du Wadi Fira) du 29 au 30 janvier 2020**

Visite de personnes consultées et des sites (**Carte 1 ; 6.4 personnes consultées**) :

#### *PASTOR*

- CARE, BAPE, APIDEL, IRED (7) à Biltine
- Assistant chef de projet, 2 animateurs de l'ONG BAPE à Guéréda
- L'ATP du PASTOR Est/Nord

#### *Autorités et services techniques*

- SG de la Province de Wadi Fira
- SG du département de Guéréda
- Chefs des secteurs élevage à Guéréda et à Am Zoer

#### *Sites / bénéficiaires*

- Chef de canton à Am Zoer

## 2. REPONSES AUX QUESTIONS D’EVALUATION

Les analyses et réponses aux questions d’évaluation sont les suivantes :

### Politique / stratégies

*QE 1 : Le programme PASTOR est-il aligné avec les politiques nationales tchadiennes et la stratégie globale de l’UE dans le cadre de l’accord de Cotonou, ainsi qu’avec la stratégie pays défini dans le PIN 11ème FED ?*

**Critère d’évaluation :** Pertinence et Cohérence

**Supports d’analyse :** Analyse de documents ; textes législatifs, contexte dynamique ; les liens avec les ODD ; entretiens et interviews

**Réponse :** L’apport du PASTOR est cohérent par rapport à la mise en œuvre des politiques publiques du secteur de l’élevage pastoral au Tchad car le programme cadre avec les grandes orientations nationales, les principales stratégies et plans opérationnels nationaux. Le programme contribue également d’une manière pertinente aux ODD (voir 1.2).

Lien avec les **recommandations** 4, 7 et 19.

### **Les principales contributions :**

- La réduction de la discrimination sociale et de la disparité géographique de l’accès aux ressources pastorales des éleveurs, pasteurs et agropasteurs (eau, couloirs, pâturages) et leur accès aux services sociaux de base (éducation, santé humaine et animale) ;
- L’amélioration de la paix sociale par la diminution des conflits liés à l’accès ou à la gestion de ces ressources pastorales ; la promotion de la cohabitation pacifique intra et intercommunautaire ;
- La sensibilisation des producteurs ruraux par rapport à la mobilité comme caractéristique essentielle de l’élevage pastoral et comme bénéfique pour le développement rural en milieu sahélien ;
- L’amélioration de la complémentarité entre différents systèmes de production (agriculture-élevage).
- PASTOR couvre également des zones qui ne sont pas couvertes par d’autres programmes intervenant dans le développement pastoral ;
- La déclinaison de la stratégie nationale dans les provinces vers les plans d’aménagement utilise une méthodologie standardisée ;
- Le PASTOR, à travers le développement du pastoralisme, contribue à la réalisation des ODD, y compris les ODD 1 « pas de pauvreté », 2 « Faim Zero », 5 « Egalité entre les sexes », 10 « Inégalités réduites », 13 « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques » et l’ODD 15 « Vie terrestre » (voir 1.2)

### **Les principaux constats :**

- La Plateforme Pastorale au Tchad (PPT) est le garant de la cohérence du PASTOR avec la politique nationale. La Stratégie Nationale de Développement Pastoral est pilotée par la PPT qui dispose d’un comité technique composé de plusieurs ministères (élevage et productions animales, éducation, eau, environnement, productions agricoles, santé) et des organisations des professionnels de l’élevage (producteurs, commerçants, transformateurs). Le Comité Technique se réunit tous les deux mois pour examiner les décisions à prendre et l’avancement des travaux, au titre du programme annuel validé par l’Assemblée générale de la Plateforme Pastorale (<https://www.plateforme-pastorale-tchad.org/>). (Il faut signaler que la question hypothétique que la plateforme pastorale soit reconnue en tant qu’interlocutrice entre programmes en milieu pastoral, les structures gouvernementales et les représentants des trois communautés pastorales majeures, n’était pas le sujet de cette évaluation et donc n’a pas abouti à une conclusion ferme).
- Les développements sur le code rural et sur un code foncier sont prometteurs. Pour mieux planifier le suivi des travaux, il faudra avoir plus de clarté si les zones urbaines avec leur aménagement parfois peu clair seront intégrées au code foncier. Une intégration de l’aménagement urbain pourrait retarder le processus d’élaboration du code foncier.

## Arguments :

Le programme PASTOR est en cohérence avec les documents politiques et stratégiques ci-dessous:

- « La vision 2030, le Tchad que nous voulons », à travers laquelle le Tchad aspire à devenir « une puissance régionale émergente à l'horizon 2030, portée par des sources de croissance diversifiées et durables, créatrices de valeurs ajoutées et d'emplois et assurant à chaque tchadien, un accès adéquat aux services sociaux de base, à un logement décent et à une offre adéquate de formations ». La vision définit l'élevage comme une filière clé pour la diversification, la compétitivité et la croissance de l'économie tchadienne (Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, 2017)
- Le Plan National de Développement de l'Elevage 2017-2021 (Ministère de l'élevage et des productions animales, 2017) qui décrit le cadre programmatique de mobilisation des ressources et de financement des activités prioritaires du secteur
- La Stratégie Nationale de Développement Pastoral qui est pilotée par la PPT (Direction Générale du Développement Pastoral et des Productions Animales (MEPA), 2016)
- Le Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement, document cadre de politique et de stratégie à l'horizon 2020 (Ministère de l'Eau, de l'Environnement et de la Pêche, 2003)
- La Loi d'Orientation Agro-sylvo-pastorale et Halieutique (LOAH) engageant tous les ministères sectoriels du développement rural.

Les orientations du PIN 11ème FED s'inscrivent dans la Stratégie Sahel et sont cohérentes avec l'Alliance Globale pour l'Initiative Résilience Sahel et Afrique de l'Ouest (AGIR) et le Plan Résilience du Pays (PRP). L'objectif général du Secteur 2 du PIN 11ème FED prévoit d'apporter :

- Un appui pour une politique d'aménagement concerté de l'espace ;
- Un appui à la mise en œuvre d'une législation adaptée de gestion partagée des ressources naturelles communes (eau, pâturages) ;
- Un soutien aux mécanismes intrinsèques de résilience (mobilité, instances de concertation et de gestion des conflits) ;
- Un financement pour la réalisation d'investissements (hydraulique pastorale, axes de transhumance) ;
- Une aide pour l'accès à des services sociaux et économiques adaptés (y compris l'eau potable) en particulier pour les femmes et les enfants.

**QE 2 : Le programme a-t-il les capacités suffisantes pour influencer positivement le débat politique nécessaire aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux que représente le pastoralisme actuellement et pour les prochaines décennies ?**

**Critère d'évaluation :** Efficience et Efficacité

**Supports d'analyse :** Suivi-évaluation, entretiens et interviews, documentation

**Réponse :** Le PASTOR a les capacités pour influencer positivement le débat politique autour des enjeux économiques, sociaux et environnementaux que représente le pastoralisme car le portage politique de ce programme est assuré par l'Etat tchadien lui-même, à travers le Ministère de l'Elevage et des Productions animales. Ce constat se base sur les témoignages aussi bien des représentants des programmes dans le domaine du pastoralisme ainsi que des représentants de l'Etat rencontrés.

Lien avec les **recommandations** 4, 13, 14, 15, et 19.

**Les principales contributions :**

- Le PASTOR, par le biais de la Plateforme Pastorale du Tchad, est représenté dans le comité de rédaction en cours du Code foncier et dans d'autres politiques nationales
- Grâce aux consortia, il y a un ancrage dans les communautés et auprès des services techniques déconcentrés de l'Etat et une présence de longue durée dans les zones d'intervention.
- Par la Composante 1, des dispositifs pilotes en matière d'éducation des enfants nomades et de santé mixte animale et humaine sont développés.

**Les principaux constats :**

- Il est à relever que la perception que les ONG ne peuvent pas collaborer avec le secteur public demande une meilleure communication des succès enregistrés à travers la stratégie du « faire-faire ».
- Il faut également signaler que plusieurs autres ministères participent à résoudre la problématique de l'accès aux services sociaux de base (hydraulique, éducation, santé), à l'aménagement de l'espace rural et à la gestion du foncier rural (MATDHU) et à la planification/ du développement en matière de pastoralisme (MEPD). Ce débat politique mobilise des bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale, l'UE, l'AFD, la DDC et des Agences des Nations Unies comme la FAO et l'OIM.

#### **Arguments :**

- Les réalisations selon les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) pour le résultat C1.R1 « La coordination nationale et régionale [...] et les politiques publiques en développement pastoral sont traduites dans une programmation cohérente (actions, documents politiques et stratégiques) » sont avancées. Les IOV incluent des contributions aux textes juridiques régissant la gestion des ressources agropastorales, l'appui à la rédaction de documents d'orientation et des conférences sur la thématique du pastoralisme.
- Plus de 30% des budgets opérationnels sont consacrés au fonctionnement des consortia (voir contrats de subvention). Il est important qu'une part importante soit allouée à l'opérationnalisation sur le terrain et pas uniquement aux infrastructures.

**QE 3 : Les actions mises en œuvre, les moyens mobilisés et en considération de la stratégie du Tchad et des donateurs (y compris de l'UE) dans les trois zones d'intervention du Programme PASTOR permettront-ils d'obtenir un effet levier ?**

**Critère d'évaluation :** Impact

**Supports d'analyse :** Analyse budgétaire et indicateurs ; Interviews cause-effet

**Réponse :** Un effet levier sera davantage ressenti dans la zone Sud où la complémentarité agriculture/élevage est bien démontrée compte tenu de la faiblesse des interventions avant PASTOR dans le domaine de l'élevage pastoral pour cette zone. L'immensité des espaces à couvrir pour le Centre et l'Est et les besoins énormes des usagers risquent de créer des sentiments d'insatisfaction auprès de ces derniers et ceux-là peuvent ralentir la perception des effets levier tangibles par les bénéficiaires. Les actions pilotes et l'influence sur les politiques publiques de la Composante 1 intègrent également les priorités des communautés cibles.

Lien avec les **recommandations** 2, 9, 12, 17, 18, 20, 23, 30, 41, 44, et 46.

#### **Les principales contributions :**

Les concertations interacteurs et le souci d'adopter une approche basée sur l'ingénierie sociale locale, promue par le programme, contribuent au développement d'un système de maintenance durable des ouvrages d'hydraulique pastorale.

#### **Les principaux constats :**

- On constate que les moyens mobilisés l'ont été sur base d'une planification « arithmétique » qui fait que les mêmes budgets sont approximativement affectés pour le PASTOR Centre (deux provinces) et le PASTOR Est alors que ce dernier projet couvre 6 provinces. En plus, la séparation de l'Est-Sud et du Nord (qui est bien justifiée par rapport aux espaces à couvrir) double les frais de fonctionnement et réduit donc davantage le budget à disposition pour les réalisations (dont le coût réel s'avère supérieur aux estimations du budget initial).
- Les actions-pilotes, notamment les écoles nomades, ont eu pour effet immédiat de faire exploser la demande qui dépasse largement l'offre actuellement. Par rapport à ce volet, il a été évident de constater que les consortia en général, et leurs agents de terrain en particulier, ne sont pas assez informés des processus en cours, ce qui, du coup, ne leur permet pas de répondre aux sollicitations et questionnements des communautés, alors que le discours officiel promeut un seul PASTOR et donc une appropriation collective des différentes actions par les acteurs de mise en œuvre.

## Arguments :

- Les taux de réalisation selon les IOV varient entre les zones d'interventions. Au PASTOR Sud, les comités de gestion de conflits (nommés CEM : Comités d'entente et de médiation) sont opérationnels et presque tous les contrats sociaux sont signés après un processus de concertation entre les acteurs aux niveaux local (avec des ateliers sous-préfectoraux), départemental et puis provincial (un investissement de 18 mois). Dès lors que les contrats sociaux spécifient l'endroit et le type d'ouvrage hydraulique (pompes à motricité humaine [PMH], mares, station pastorale) et que les couloirs de transhumance à baliser ont été définis, le consortium a pu s'engager dans la passation de marchés pour les réalisations des infrastructures (dont au Sud environ la moitié est réalisée). Le PASTOR Centre et PASTOR Est/Sud sont encore dans le processus de concertation et de priorisation au niveau des départements, et en train de collecter les informations sur les besoins en aménagements pastoraux et la mise en œuvre de la stratégie régionale de développement pastoral. Les premiers ateliers provinciaux pour s'accorder avec tous les acteurs sur l'existant, les besoins, le géoréférencement conjoint et la priorisation auront lieu seulement en 2020. Cependant, il n'est pas évident que PASTOR Est/Nord arrivera à ce stade en 2020 (voir ci-dessous).
- Avoir un effet levier dans l'Est sera seulement possible avec un planning d'activités pragmatique ; par exemple, en regroupant certains départements (surtout les nouveaux) pour les concertations, les séances préalables d'animation et avec des partenariats avec d'autres programmes, notamment de la Réserve Naturelle et Culturelle de l'Ennedi de l'African Parks Network (APN) et le PREPAS (Programme de Renforcement de l'Élevage Pastoral).
- Un autre élément d'analyse est de noter que les opérations pilotes relevant de la maintenance et de l'entretien des ouvrages hydrauliques ne seront mesurées qu'à l'aune de la décentralisation des moyens financiers et de la réelle capacitation/autonomisation des cellules mises en place qui, aujourd'hui ne sont pas encore pleinement fonctionnelles.

**QE 4 : La complémentarité de l'action avec les autres projets/programmes mis en œuvre au Tchad ou dans la sous-région telle qu'expliquée dans la formulation du PASTOR est-elle effective ? Quelle est la valeur ajoutée de ces complémentarités pour la sécurisation de la filière et l'amélioration des infrastructures ?**

**Critère d'évaluation :** Efficacité et Valeur ajoutée

**Supports d'analyse :** Interviews avec les parties prenantes ; Matrice des objectifs et actions planifiés des programmes PASTOR dans les 4 zones ; suivi-évaluation

**Réponse :** Le PASTOR répond aux grandes préoccupations du pastoralisme. La valeur ajoutée des actions complémentaires avec d'autres programmes est le dialogue et la concertation multi-acteurs conséquents permettant d'établir des accords sociaux autour des investissements à réaliser tout comme les modalités de leur gestion, et la capitalisation par rapport à la méthodologie et aux formations.

Lien avec les **recommandations** 2, 8, 9, 11, 17, 24, 26 et 39.

## Les principales contributions :

- Les orientations et actions du PASTOR sont complémentaires à celles du PRAPS (Projet régional d'appui au pastoralisme au Sahel, financé par la Banque Mondiale), à celles du PREPAS (dans le Centre et à l'Est du Tchad), à celles de la FAO et de l'OIM (au Sud couvrant le Tchad et la République Centrafricaine ; le PASTOR est impliqué dans les efforts de réouverture de la frontière avec la République Centrafricaine et de la documenter), et également avec les programmes l'APN au Centre (GEFZ) et à l'Est/Nord (RNCE). Elles sont également complémentaires avec celles de SAN, APEF, avec qui le PASTOR tient des réunions tous les deux mois, puis récemment, en invitant l'APN et le programme PREPAS (voir 1.3).
- Il est certes difficile de lier la diminution de conflits, observée au Sud, aux seules actions de PASTOR. Néanmoins, ce sont des situations parallèles et concomitantes qui, certainement,

prennent en compte également les interventions de l'Etat et d'autres partenaires comme la FAO, l'OIM sur les questions de transhumance transfrontalière.

La valeur ajoutée du programme se matérialise à travers :

- La sécurisation de la mobilité pastorale
- Le droit de l'accès à l'eau pour les éleveurs, agriculteurs et le cheptel
- L'initiation à l'échelle provinciale et locale de la prise en charge des investissements de réhabilitation relevant de l'hydraulique pastorale (réhabilitation puits et mares) et des couloirs (surtout aussi la réhabilitation des couloirs existants, ce qui n'est souvent pas considéré par les autres programmes)
- Le dialogue et la concertation multi-acteurs (« conséquence ») permettant d'établir des accords sociaux autour des investissements à réaliser tout comme les modalités de leur gestion
- La capitalisation par rapport à la méthodologie de mise en œuvre qui s'est nourrie des leçons tirées dans la mise en œuvre des consortia à des périodes séquencées
- La couverture des zones non prises en charge par les autres programmes et donc des plans d'aménagement à prioriser les prochaines années (dynamique en termes de changement en milieu pastoral)
- Le renforcement des ONG locales – à ancrage communautaire – dans leur capacité à gérer de plus grands projets et en élargissant leur potentiel de traiter des thématiques de haute actualité et d'urgence (comme les changements climatiques, la gestion des ressources naturelles, la cohabitation pacifique et la prévention/gestion des conflits).

### **Les principaux constats :**

Il est difficile de parler d'impacts en termes de complémentarité au stade actuel de la mise en œuvre du programme. On peut, tout de même, signaler que des effets notoires sont ressentis en termes d'actions synergiques avec d'autres intervenants en matière de pastoralisme, de dynamisation des structures locales de gestion du développement (CDA/CPA, comités de gestion spécifiques, etc.) et de concertations préalables comme gages d'appropriation des activités.

### **Arguments :**

Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, donc toutes les actions ne sont pas encore mises en œuvre. Les contrats de subventions avec les consortia ont été signés en partie qu'en novembre 2018 (PASTOR Est/Nord) (voir calendrier de mise en œuvre du programme dans l'Annexe 5.4). La signature décalée dans le temps des contrats avec les différents consortia explique en partie les avancements plus ou moins importants en termes de complémentarité avec les autres programmes, dans les différentes zones d'intervention.

### **Coordination et synergie d'actions avec les donateurs**

*QE 5 : A part l'AFD qui est impliquée étroitement dans la mise en œuvre de ce programme, la coordination et les synergies avec les donateurs sont-elles suffisamment développées afin d'optimiser les retombées positives des différentes actions ? Sont-elles également développées avec les autres interventions dans le domaine du développement pastoral et de la gestion de l'espace ?*

**Critère d'évaluation :** Efficacité

**Supports d'analyse :** Comptes rendus de réunions ; Entretiens avec la coordination, ATP et autres programmes

**Réponse :** Les concertations entre les programmes dans les zones pastorales se passent surtout dans les provinces, cependant ces concertations sont peu documentées. Les programmes de l'UE (PASTOR, SAN, APEF) ont relevé l'objectif commun de l'appui aux CPA/CDA et organisent une réunion tous les deux mois pour une harmonisation de leurs approches.

Les deux bailleurs principaux (DUE et AFD) et la coordination échangent régulièrement pour assurer le suivi régulier. Le « sous-groupe élevage » des PTF serait un outil de concertation sur l'apport et le rôle de l'élevage et du pastoralisme dans le développement rural, mais n'a actuellement plus de réunions ; l'intérêt de plusieurs PTF à participer activement à tels échanges reste à être prouvé.

Lien avec les **recommandations** 12, 17, 18, 20, et 48

### **Les principales contributions :**

Les échanges fréquents et réguliers entre l'AFD et l'UE constituent des pratiques fructueuses à encourager et à maintenir en termes de coordination et de partage d'informations en temps réel.

La DUE a initié un sous-groupe élevage entre les PTF, qui permet de développer d'une manière concertée les idées sur le rôle de l'élevage et du pastoralisme dans le développement rural.

### **Les principaux constats :**

- Le sous-groupe élevage des PTF n'a plus eu une réunion depuis 2018 et il est encouragé de revitaliser ces réunions. La DUE déplore cette situation, étant elle-même à l'origine de sa création.
- Au Centre et à l'Est/Nord, les passerelles avec les autres bailleurs ou partenaires sont insuffisamment mises en place (à l'image des programmes/partenaires comme le PREPAS, le PARSAT / REPER, le GERTS ; voir 1.3) et se basent sur des accords verbaux et des échanges non-réguliers. Il convient donc de documenter ces collaborations.
- Les cellules sont des ressorts pour une expérimentation d'un mécanisme de financement national de l'entretien des ouvrages de l'hydraulique lequel est en cours de conception et d'élaboration. C'est de ce mécanisme que dépendront la fonctionnalité des cellules et leur viabilité. Cependant, des déficits de communication et des manques de feedbacks avec les consortia chargés de la mise en œuvre créent des incompréhensions sur les progrès faits.

***QE 6 : La structure de gestion du programme PASTOR, mettant en synergie plusieurs types d'acteurs (Bailleurs, Gouvernement, AT, consortia d'ONG, plateforme pastorale, services déconcentrés et les bénéficiaires) permettra-t-elle d'obtenir les résultats attendus de façon efficace et efficiente ?***

**Critère d'évaluation :** Efficience et Efficacité

**Supports d'analyse :** Indicateurs suivi-évaluation ; audits

**Réponse :** Des mécanismes de gestion pour ce programme complexe sont en place. Cependant une appropriation à tout niveau par les parties prenantes (en dessous) rendra ces mécanismes plus efficaces notamment par rapport à l'échange entre services centraux et déconcentrés. Au niveau de l'organisation, il n'y a que peu d'échanges entre les consortia pour un apprentissage mutuel. L'efficacité des consortia d'ONG nationales a été prouvée par le PASTOR Sud tandis qu'à l'Est (Est/Nord en particulier), le risque est grand de ne pas réussir à aller au-delà des concertations préliminaires, jusqu'à la validation des plans d'aménagement.

Lien avec les **recommandations** 1, 5, 6, 10, 13, 14, 15, 16, 21, 24, 27, 28, 29, 30, 32 et 47.

### **Les principales contributions :**

La méthodologie capitalise les enseignements tirés du PASTOR et d'autres programmes similaires, ce qui facilite la mise en œuvre des activités dans les zones d'interventions.

### **Les principaux constats :**

- L'efficience et l'efficacité du programme peuvent être sérieusement réduites par la charge de travail des équipes d'animations, confrontées aux immensités des zones. Cette situation peut entraîner comme risque leur départ compte tenu de leurs conditions de travail et la modicité de leurs effectifs. Elles sont également handicapées par l'enclavement saisonnier et la difficulté de se rencontrer physiquement ainsi que l'instabilité ministérielle impactant les organigrammes des CDA et CPA.
- Au passage de la mission, le consortium piloté par CARE International est toujours au stade d'information-sensibilisation et formation dans toute la province de Wadi Fira. Pour illustrer ce travail colossal qui consomme assez de temps en particulier dans les zones immenses, la mission a échangé avec l'équipe terrain d'animation par rapport au processus conduit dans le département de Guéréda. Ce département compte à lui seul 20 cantons : à raison de deux jours par canton pour cette première étape, il est envisagé un trimestre de sensibilisation sans compter les temps de trajet. Des délais conséquents sont également à anticiper pour planifier ou finir les sensibilisations / concertations dans tous les départements et passer à

l'étape de validation au niveau provincial. En plus, environ douze (12) mois seront consacrés à la passation des marchés, suivie des réalisations. Il y a également lieu d'envisager six (6) mois à un an pour la phase de consolidation qui doit intervenir après ces réalisations. En définitive, comme signalé ci-haut, le programme risque de se terminer sans les réalisations. Pourtant, cette procédure de concertations inter acteurs – mise en œuvre avec 6 cantons du département d'Am Zoer (toujours dans la même province de Wadi Fira) – a été bien accueillie et a entraîné la satisfaction des parties prenantes (notamment agriculteurs et éleveurs) étant donné que c'est la première fois qu'une telle expérience a réussi dans la zone.

- La mobilité des cadres de services déconcentrés affectés en zones PASTOR constitue une contrainte à l'appropriation et à la poursuite du portage du programme.

#### **Arguments :**

Un comité de suivi opérationnel (ARRETE № 69 /PR/PM/MEPA/SG/PASTOR/2016) est en place. Des taux faibles d'exécution selon les IOV à l'Est et une consommation budgétaire faible. Au niveau du suivi budgétaire il y a peu de frais inéligibles des activités sous le devis programme (<1%).

***QE 7 : Au niveau de la composante 3, la résiliation du contrat de l'ONG chef de file Acord UK entrainera un remodelage de la configuration contractuelle des membres du consortium d'ONG. Quels peuvent être les risques de ce plan de remodelage prévu pour la mise en œuvre de la composante 3 ? De façon globale, pour l'ensemble de l'action ?***

**Critère d'évaluation :** Efficacité

**Supports d'analyse :** Entretiens et interviews

**Réponse :** La faillite de l'ONG ACORD UK a entraîné un remodelage conséquent des membres du consortium : dans la réalité le remplacement de cette ONG par une autre structure internationale (CCFD Terre Solidaire) en vue du pilotage du consortium a été une solution pragmatique. Ce remodelage a eu pour risques d'un point de vue opérationnel le ralentissement des activités terrain, et la diminution des staffs d'animation. Néanmoins, cette solution de remplacement est considérée comme salutaire car elle a permis de conserver les acquis du consortium et de ses membres, avec tout le capital d'expertise qu'ils ont déjà engagé (formations reçues, connaissance des procédures et des zones).

Lien avec la **recommandation 40**

#### **Les principaux constats :**

- La résiliation du contrat de l'ONG chef de file (ACORD UK) a ralenti les activités d'animation et de concertation au Fitri (province du Batha) et au Guera. Ceci est surtout ressenti autour du Lac Fitri où la situation est conflictuelle par rapport à l'accès aux ressources des agriculteurs, éleveurs et des pêcheurs.
- Il faut dire que ce lac constitue le réceptacle de tous les producteurs ruraux de la zone et même d'ailleurs, compte tenu de cette disponibilité permanente de la ressource eau et l'existence d'îles non habitées/cultivées favorables aux pâturages des animaux. Raison pour laquelle, beaucoup de transhumants (arabes, peuls, etc.) se dirigent vers cette zone entraînant une concentration importante du cheptel. Les parcours qui mènent à ce lac constituent des réserves de culture du sorgho et malgré l'existence des couloirs balisés pour le passage des animaux, la cohabitation entre les communautés et la gestion de l'accès à la ressource sont toujours problématiques.

***QE 8 : Quel est le niveau de compréhension pour chacune des parties prenantes des actions mises en œuvre ou définies dans le programme PASTOR ? Sur la base des informations reçues, établissez le degré d'appropriation des actions de chaque partie et le risque que cela représente pour la durabilité des résultats.***

**Critère d'évaluation :** Durabilité

**Supports d'analyse :** Entretiens et interviews

**Réponse** : L'appropriation des actions est intimement liée aux solutions concrètes qu'apporte le programme aux problématiques de l'élevage pastoral dans les trois zones et à l'ancrage des réalisations physiques : il faut noter, aussi bien au Sud que dans le Centre et l'Est/Sud, que les concertations et les sensibilisations ont reconforté les populations agricoles et pastorales dans le "vivre ensemble". Ces concertations ont beaucoup contribué à l'apaisement des tensions communautaires par rapport à l'accès et à la gestion des ressources. Le degré d'appropriation et leur compréhension est différente selon les parties prenantes (Tableau 2).

Lien avec les recommandations 1, 3, 13-16, 19, 21, 24, 29, et 31

**Tableau 2** Degré d'appropriation et leur compréhension selon type d'acteur

Type d'acteur	Perception actuelle du PASTOR par les partenaires et bénéficiaires	Niveau d'approbation résultant de cette perception	Propositions pour améliorer l'approbation
MEPA	La mobilité des cadres affectés en zones PASTOR et la faible dissémination de la SNDP et des SPDP.	Variable entre directions du MEPA et les provinces selon leur proactivité et la volonté d'être interlocutrices entre le programme et autres parties prenantes.	Contribuer aux formations des cadres déconcentrés (et les stabiliser) selon les postes.
Coordination du PASTOR	Différentes modalités de contractualisation et d'opérationnalisation selon le bailleur.	Echanges réguliers entre composantes et bailleurs sur la base d'une bonne appropriation.	Favoriser des démarches en commun vers une vision du pastoralisme en 21 <sup>ème</sup> siècle au Tchad.
Consortia d'ONG	Bonne compréhension des objectifs du programme (réception des mêmes formations), mais difficile de suivre les avancements sur la sécurisation des grands couloirs de transhumance du PASTOR.	Assez bonne appropriation qui pourrait être améliorée par un apprentissage mutuel entre les consortia aussi par rapport aux questions pratiques.	Multiplier les échanges entre les consortia et créer plus de compréhension et de construction autour d'un seul Programme.
CDA/CPA	Le PASTOR est un projet parmi plusieurs projets à appuyer ces structures.	Les activités du PASTOR sont le plus visible dans les réalisations physiques et leurs maintenance (donc meilleure appropriation de cette partie par rapport à l'ingénierie sociale).	Harmonisation et coordination des appuis avec les autres programmes. Créer plus de visibilité sur les contributions en gestion durable des ressources naturelles et dans le domaine de la cohabitation de de la paix.
Bénéficiaires	Des solutions concrètes aux demandes prioritaires ne sont pas encore réalisées dans toutes les zones.	L'appropriation augmente selon le degré de signatures des accords sociaux (donc en fonction des zones).	Prioriser le processus de la concertation sur les contrats sociaux.

### Les principales contributions :

Les infrastructures hydrauliques (Pompes à Motricité Humaine pour les besoins domestiques d'approvisionnement en eau) et les sites identifiés de station pastorale ont été bien appréciés dans le Sud car elles répondent à un besoin pressant en eau potable et d'abreuvement du bétail.

Plusieurs interviewés, entre autres les membres des CEM et de l'OIM, ont reporté une diminution des conflits graves au Sud, mais jusque-là sans documentation robuste ou différenciation entre les conflits liés à la mauvaise gouvernance ou aux problèmes d'insécurité interne et transfrontalière, conflits fonciers, conflits agriculteurs éleveurs, inter/intracommunautaires, domestiques et de voisinage, etc. Le manuel de suivi-évaluation du PASTOR met le focus sur le suivi des conflits graves

(affrontement avec blessés et/ou morts) en tant que marqueur de l'échec dans les relations. Néanmoins, ces premiers rapports démontrent, selon toute vraisemblance, que des évolutions sont sensibles dans la cohabitation intercommunautaire.

Au Centre, et en particulier dans la zone du Fitri, les premières concertations ont beaucoup contribué à l'apaisement des tensions agriculteurs-éleveurs, même si la problématique la plus étriquée pour cette zone relève des tensions éleveurs -pêcheurs.

#### **Les principaux constats :**

- L'appropriation des infrastructures suppose la pleine implication des bénéficiaires avant, pendant et après la réalisation, ce qui ne semble pas être toujours le cas : par exemple, les magasins de stockage sont jugés mal montés par les membres du comité villageois de surveillance, dans le Sud où ces réalisations ont eu lieu. Ces derniers estiment en plus qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'assurer le suivi des chantiers.
- Les actions de communication en direction des autorités provinciales et des entreprises locales ont été mal orientées pour expliquer le processus de passation des marchés. Globalement, suite aux échanges avec les différents acteurs de mise en œuvre, la mission remarque que le sentiment d'un seul PASTOR n'est pas partout reconnu, pour les raisons déjà évoquées : insuffisance de communication interne, niveau de mise en œuvre différent des activités, manque d'échanges sur le terrain inter et intra consortium (donc entre équipes PASTOR).

#### **Arguments :**

La ligne budgétaire « visibilité et communication » est de Euros 400'000 pour une communication visant une meilleure compréhension du projet par les acteurs pour sa mise en œuvre. La coordination va libérer une autre ligne budgétaire pour une communication plus pertinente sur les enjeux et les opportunités du pastoralisme au Tchad et ses contributions au développement rural et aux ODD.

#### ***QE 9 : Analyse succincte sur l'atteinte des objectifs du programme suivant chacun des critères CAD (pertinence, efficience, efficacité, durabilité et impact)***

Cette question est abordée au point 4.2 ci-dessous.

#### ***QE 10 : En particulier concernant le critère de durabilité de manière globale et pour chacune des composantes, quels sont les éléments qui concourent à la durabilité de l'action et quels sont ceux qui peuvent être améliorés ?***

**Critère d'évaluation :** Durabilité

**Supports d'analyse :** Revue des rapports sur les interventions en milieu pastoral, entretiens multi-acteurs

**Réponse :** Les éléments qui concourent à la durabilité sont : le choix consensuel des sites, les accords sociaux, les structures paritaires locales de gestion (ouvrages, conflits ou services), les comités de surveillance du début jusqu'à la fin des chantiers ; les formations et suivis post réalisation, le partenariat et la transparence du pilotage entre le niveau national (coordination) et les consortia ; le planning capitalisant les expériences dans le PASTOR, la garantie du fonctionnement normal des délégations provinciales du MEPA dans le suivi des activités, mais aussi leur implication dans les innovations, la qualité de réalisations des infrastructures et la stratégie de pérennisation.

Lien avec les **recommandations** 1 - 3, 9 – 11, 12, 18, 31

#### **Les principales contributions :**

Les quatre consortia suivent (et ont été formés pour) la mise en œuvre sur la base d'une méthodologie hautement sensible aux éléments qui concourent à la durabilité.

#### **Les principaux constats :**

Les améliorations à apporter par rapport à la durabilité concernent :

- la communication (interne et externe en direction des partenaires et des bénéficiaires). Un des aspects de la communication externe consiste en la valorisation des radios

communautaires/locales pour la diffusion des messages de cohabitation pacifique ou d'autres thèmes afin d'accroître la visibilité du programme et ses réalisations ;

- la préparation des offres et les procédures de passation des marchés qui doivent être connues et partagées au niveau provincial. Le suivi communautaire des chantiers mérite également d'être amélioré pour que les membres des comités de suivi soient pleinement impliqués et assurent leur rôle de veille et de contrôle du début jusqu'à la réception des travaux ;
- l'approche (accélérée) du choix des zones prioritaires pour les réalisations; ceci concerne d'une part à prendre en compte les interventions des autres programmes et d'autre part d'envisager les ouvrages hydrauliques selon l'hydrogéologie y compris le socle cristallin ;
- la provincialisation de la SNDP (mise en cohérence avec les PDL et leur traduction/diffusion en langues locales) ;
- la mutualisation des ressources humaines avec par exemple d'autres partenaires (comme le PREPAS dans l'Ennedi) ou l'optimisation des zones prioritaires pour les consortia là où les équipes de mise en œuvre ne sont pas suffisantes (notamment Est/Nord) ;
- la planification des stratégies de sortie et de pérennisation en 2020 pour l'ensemble des consortia ;
- l'autonomisation réelle des cellules pilotes de maintenance d'ouvrages hydrauliques et la dynamisation conséquente des Comités Provinciaux d'Actions (CPA) en concertation avec d'autres programmes qui sont au cœur des débats actuellement menés dans les provinces car leur fonctionnalité demeure au stade embryonnaire et théorique.

Une observation particulière concerne le fait que la durabilité environnementale n'est que rarement conceptualisée et/ou opérationnalisée dans le cadre du PASTOR, malgré la croissance de la population et du cheptel (voir l'introduction).

Le volet de recherche-action sur les plantes médicinales et non-médicinales, développé au niveau du PASTOR Est-Nord, est prometteur.

La mission a constaté cependant que des innovations (par exemple l'éducation à distance en milieu nomade ou le développement d'un système d'alerte de conflits) ne sont pas favorisées d'une manière plus systématique. Il sera avantageux pour le programme de mettre au point un tel système en impliquant les agents de terrain et les comités locaux.

**QE 11 : Le niveau d'opérationnalisation du mécanisme d'entretien des ouvrages aligné avec la mise en œuvre du programme PASTOR permettra-t-il d'obtenir des résultats concrets et seront-ils viables post programme ?**

**Critère d'évaluation :** Efficacité et Durabilité

**Supports d'analyse :** Entretien et interviews

**Réponse :** Au stade actuel de l'opérationnalisation du mécanisme d'entretien des ouvrages, il serait difficile d'avancer l'obtention des résultats concrets. La lenteur des procédures administratives et le temps imparti au programme ne peuvent garantir l'obtention des résultats escomptés. C'est pourquoi cette autonomisation des cellules de maintenance pilotes doit être une préoccupation particulière de la coordination PASTOR.

Lien avec les recommandations 2, 9, 12, 21, 25

**Les principales contributions :**

La mise en œuvre de deux cellules de maintenance pilotes (au Guera et au Ouaddaï)

**Les principaux constats :**

- La problématique de la viabilité du programme peut être analysée à travers le mécanisme d'entretien des ouvrages. Il faut clairement indiquer que ce dispositif (cellules provinciales de maintenance des ouvrages) est nouveau et souffre actuellement d'un manque d'autonomisation dans les deux provinces-tests. Au Guera, le mécanisme n'est pas maîtrisé, y compris par les services techniques de niveau provincial. Dans le Ouaddaï, les éléments de base par rapport au fonctionnement des CPA sont bien maîtrisés. Cependant, on déplore ici l'absence de feed-back et la mise à disposition inférieure (par rapport aux engagements initiaux) de la contrepartie de l'Etat pour servir de fond de démarrage. L'opérationnalisation

du mécanisme d'entretien est également liée à la mise en place d'un mécanisme de financement national pour l'entretien des ouvrages différent de la contrepartie de l'Etat. La mise à disposition des fonds est conditionnée par un plan de travail élaboré par les cellules et validé par les CPA. Dans aucune des deux provinces, un plan annuel de travail validé n'existe pour ces CPA. Cela passe par la passation par elles-mêmes des marchés, la réfection des locaux par elles-mêmes, le renforcement des formations, la mise à disposition des documents de référence, les feedbacks réguliers du point focal du MEPA en vue de renforcer davantage le lien entre le ministère de l'élevage et la coordination PASTOR.

- Une autonomisation se traduit également par la mise à disposition des fonds (contrepartie de l'Etat en première année) et l'opérationnalisation de leur stratégie de financement. Ces conditionnalités sont des préalables à leur viabilité post programme. La viabilité suppose aussi la mise en place, la formation et l'accompagnement des structures de gestion des ouvrages, au moins un semestre avant les réalisations.

**QE 12 : En essayant de dégager les priorités du programme en fonction de l'évolution du contexte depuis la signature de la convention de financement (2015), proposez la meilleure utilisation des imprévus de la convention de financement afin de renforcer certaines composantes et ainsi atteindre certains objectifs, dans un souci d'efficacité, efficience et de durabilité. Cette proposition doit être suffisamment détaillée pour être facilement mise en œuvre.**

**Critère d'évaluation :** Efficacité et Impact

**Supports d'analyse :** Entretiens et budget

**Réponse :** Presque la moitié des imprévus est actuellement prévue pour le plan du nouveau contrat du PASTOR Centre. Les imprévus peuvent servir au renforcement de la communication institutionnelle pour améliorer la compréhension du public et des décideurs aux enjeux du pastoralisme au 21<sup>ème</sup> siècle. Notons par ailleurs qu'étant donné que le financement de l'ATP ne suffit pas à couvrir plusieurs mois (13 à 14 mois) jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre (mai 2022), une discussion autour de la prolongation de l'appui technique jusqu'à la fin effective du programme pour obtenir des résultats de qualité doit avoir lieu.

Lien avec la **recommandation 19**

**Les principales contributions :**

Un échange régulier entre la coordination et les bailleurs qui permet de trouver des solutions pragmatiques.

## 3. ÉVALUATION GLOBALE

### 3.1. Les atouts expliquant la réussite globale du projet

- Le PASTOR étant aligné avec la stratégie nationale laquelle adresse les préoccupations du pastoralisme, il est en position d'influencer les stratégies nationales ;
- Grâce aux consortia il y a un ancrage dans les communautés qui peut garantir une présence de longue durée dans les zones d'intervention
- Les échanges fructueux entre la coordination (avec un coordonnateur respecté par les parties prenantes) et les bailleurs
- La volonté et les moyens de piloter des innovations socio-économiques
- Une méthodologie (y compris les formations) robuste et mise en œuvre dans les régions. La méthodologie capitalise les enseignements tirés du PASTOR et d'autres programmes similaires.

### 3.2. Les faiblesses entravant la maximisation des résultats atteints

- La communication interne et externe insuffisante, par exemple la promotion du « faire-faire » ;
- Une attention qui doit être renforcée pour inclure les femmes et les jeunes ;
- Les actions pilotes ne sont pas présentées en lien avec les autres activités du PASTOR dans les provinces et sont perçues comme des actions propres à la coordination nationale. Leur montage ne permet pas de les comparer avec des approches alternatives ou des modèles existants (par

exemple les écoles sous tentes avec les écoles fixes en milieu nomade qui ont adopté un calendrier considérant la présence des élèves dans la zone ; ou encore les approches « One Health » intersectorielles en comparaison avec les approches sectorielles des secteurs en santé humaine, en santé animale et en santé environnementale) ;

- La mobilisation insuffisante des communautés et services techniques dans l'élaboration des démarches innovantes ;
- Le suivi-évaluation qui ne dispose pas encore des données pertinentes pour chaque zone d'intervention dû à la révision des IOV et dû à la complexité d'accès à des données mesurables et fiables. Le suivi global doit encore s'améliorer pour pouvoir donner régulièrement un suivi global à toutes les parties et ainsi aider à mieux piloter le programme ;
- Les ressources des consortia inadaptées par rapport aux zones à couvrir ;
- Les collaborations avec les autres programmes qui ne sont pas assez documentées et dynamisées pour faciliter un véritable échange de données ;
- L'ATP n'a pas de contrat jusqu'à la fin de la période opérationnelle ;
- L'implication des services techniques restreinte, contraints par l'administration lourde ;
- Les mouvements fréquents de personnel
- Les vacances prolongées des postes au niveau des régions ;
- Les plans de pérennisation en fonction des consortia et des régions ne sont pas encore élaborés.

## 4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 4.1. Enseignements tirés

1. Les consortia avec dominance et chef de file d'ONG locales sont plus ancrés dans les communautés et donc plus efficaces dans la mise en œuvre.
2. L'ingénierie sociale est uniquement possible avec des contrats de subventions des consortia qui sont présents tout au long du programme et pas avec des contrats de travaux avec une présence périodique.
3. La stratégie du « faire-faire » nécessite davantage un apprentissage mutuel entre le niveau étatique et le secteur privé, en particulier avec les ONG. Beaucoup d'appréhensions existent au niveau étatique quant au savoir-faire des ONG dans la gestion des programmes de pastoralisme. Les lourdeurs administratives, l'insuffisance du personnel de l'Etat et leurs difficultés à couvrir de grandes zones militent en faveur de la mise à contribution des ONG. Toutes ces préoccupations ne peuvent être résolues qu'à travers un processus d'apprentissage mutuel entre l'Etat et les ONG.
4. Les programmes comme le PASTOR devraient être plus présents dans les discussions sur l'avenir du pastoralisme au Sahel.
5. Un programme travaillant dans un contexte aussi dynamique et dans des zones complexes et à accès difficiles réussira uniquement avec l'adaptation flexible du bailleur et des parties prenantes.

### 4.2. Conclusion des analyses en fonction des indicateurs du CAD/UE

#### 4.2.1. Pertinence

##### *Pertinence avec d'autres projets et programmes développés par l'UE*

Le projet est pertinent avec d'autres interventions de l'UE comme : l'APEF et le SAN (voir 1.3) et également avec les programmes financés par d'autres bailleurs comme la DDC et l'AFD, à travers notamment le PREPAS et le programme GERTS. En termes de pertinence, le fait de contribuer à plusieurs ODD est également un critère de légitimité pour le PASTOR.

##### *Pertinence des types d'actions entrepris*

Le programme PASTOR est pertinent et cohérent dans la déclinaison de la stratégie nationale de développement pastoral dans les provinces d'action. Le PASTOR traite également des thématiques de haute actualité et d'émergence comme les changements climatiques, la gestion des ressources naturelles, la cohabitation pacifique et la gestion des conflits. Le PASTOR couvre des zones avec peu ou sans autres intervenants en gestion de ressources naturelles.

#### **4.2.2. Efficacité**

##### *Les résultats obtenus*

L'efficacité du PASTOR est contrainte par des facteurs externes imprévus (comme la faillite de l'ONG chef de file pour le Centre ou l'état d'urgence à l'Est), mais également suite à des facteurs internes comme des révisions lourdes et lentes des propositions des consortia.

##### *Contraintes à l'atteinte des résultats*

Les actions pilotes ne seront pas toutes « répliquables » dans un autre contexte car la sélection des sites n'était pas aléatoire et il n'est pas prévu de comparer les résultats (quantitatifs y compris financier et qualitatifs) obtenus d'une action pilote avec une approche alternative pour tirer des conclusions sur l'efficacité d'une manière plus généralisable.

##### *Conclusion de l'évaluation de l'efficacité des projets*

L'efficacité est réduite par l'absence d'une stratégie de communication pertinente (interne et externe) et par l'appropriation partielle des parties prenantes.

#### **4.2.3. Efficience**

La capitalisation des leçons tirées dans l'opérationnalisation des consortia, entre autres avec des guides méthodologiques et des outils pertinents, augmente l'efficience.

##### *L'efficience de l'allocation des ressources*

Le rapport entre les produits – qualitatifs et quantitatifs – et les ressources mises en œuvre pour les obtenir montre que le PASTOR est efficace par rapport à son travail de base dans les communautés (ingénierie sociale), ses formations et dans la remontée des besoins identifiés du niveau canton/sous-préfecture au niveau préfecture et département (CDA) pour leur priorisation. Le projet gagnera en efficience avec des collaborations plus étroites avec les autres programmes.

##### *Respect des programmes prévus*

Les CPA ne sont pas encore suffisamment impliqués. Les postes vacants ralentissent la mise en œuvre.

#### **4.2.4. Effets/Impact**

Il est difficile de parler d'impacts au stade actuel de la mise en œuvre du programme. La zone de travail du PASTOR est très vaste avec le risque de dispersion des moyens et par conséquent un impact réduit. Tout de même, on peut signaler que les effets sont ressentis en termes de gestion et suivi des infrastructures communautaires, la prévention et la gestion des conflits inter et intracommunautaires relevant de la gestion des ressources naturelles, notamment l'eau et les pâturages. Cependant, un impact favorable par rapport à l'implication des femmes et à la création des emplois pour les jeunes n'est pas encore évident.

#### **4.2.5. Durabilité**

##### *Durabilité des résultats*

Dans les zones d'interventions, l'implication de tous les acteurs (notamment éleveurs et agriculteurs) dans la gestion des ressources naturelles et l'autonomisation des comités de gestion de conflits / de maintenance sera le garant de la durabilité.

##### *Durabilité des systèmes de gestion*

La concertation pour le plan d'aménagement rural provincial aura un effet positif sur son appropriation. Des formations appropriées de tels comités doivent les préparer dans la gestion de longue-durée, dans la prévention des conflits et la maintenance des infrastructures.

#### **4.2.6. Conclusion sur la valeur ajoutée UE et visibilité**

##### *La valeur ajoutée de l'UE*

La valeur ajoutée de l'UE, dans le financement du programme PASTOR, se remarque à travers : la relance de la problématique de sécurisation de la mobilité pastorale, comme gage de pérennisation de l'élevage transhumant dans le Sahel et de la valorisation de tous les droits rattachés à ce secteur important de l'économie tchadienne. Cette valeur ajoutée se traduit dans la stratégie du « faire-faire »

basée sur un accompagnement de proximité et dans le partenariat multi-acteurs permettant de toucher de vastes zones enclavées et non couvertes par les services sociaux de base.

### **La visibilité de l'UE**

La visibilité du programme pourra être améliorée avec une stratégie de communication cohérente et pertinente.

#### **4.2.7. Conclusion sur les relations (complémentarité ; synergie, etc.) entre projets et autres interventions**

L'UE et l'AFD se sont inscrites dans une démarche de poursuite des objectifs d'anciens programmes qu'elles ont, par le passé, financé au Tchad. Dans le cadre du programme PASTOR, les synergies sont en construction pour certaines zones (Centre, Est) et déjà valorisées pour d'autres (Sud). Il faut remarquer que cette complémentarité avec différents partenaires (FAO-OIM, PREPAS, UNHCR, APN, APEF pour ne citer que ceux-là) correspond à la stratégie développée par l'Etat en matière de gestion du développement rural qui a permis de mettre en place les CPA et les CDA. Ces structures assurent en principe la coordination des actions de développement tant au niveau provincial que départemental et leur dynamisation constitue le gage de cette complémentarité.

### **4.3. Recommandations principales**

#### **4.3.1. Recommandations adressées à l'Etat**

Par rapport à l'Etat, nous proposons trois niveaux de recommandations : les ministères (i) de l'élevage et productions animales (MEPA), et (ii) de l'économie et planification du développement (MEPD) et puis (iii) les services techniques déconcentrés de l'Etat à l'échelle provinciale et départementale (STD)

##### **A l'égard du MEPA :**

1. Stabilisation des cadres affectés en zones PASTOR afin que ces derniers s'approprient et poursuivent le portage de ce programme. Il faut tenir compte des avis des délégués pour les affectations provinciales.
2. Implication accrue du point focal pour établir davantage de liens entre les délégations et la coordination.
3. Finalisation et mise en pratique du plan de formation des cadres au niveau des services déconcentrés selon les postes, compétences demandées et recyclage efficace et les compétences prioritaires. Suivi de la valorisation de ces compétences.
4. Dissémination de la méthodologie déjà élaborée de déclinaison de la SNDP et des SPDP.

##### **A l'égard du MEPD :**

5. Opérationnalisation exhaustive des services de l'Ordonnateur National (ON)
6. MEPD/ON : Traitement des demandes des dépenses avec consistance.
7. Support et accompagnement technique dans la mise en cohérence des outils stratégiques de planification (SPDP, PDL, schémas d'aménagement, etc.), tout en s'adaptant aux réalités et besoins du programme PASTOR.
8. Veiller à ce que l'animation des CPA et CDA soit effective dans les régions.

##### **A l'égard des STD :**

9. Dynamisation des CPA comme structures porteuses de la maîtrise d'ouvrage provinciale des actions de développement. Cela passe par un appui - accompagnement technique du MEPD qui veille également à garantir une continuité.
10. Plus de proactivité dans le suivi et la réorientation (au besoin) des activités PASTOR
11. Mobilisation plus soutenue pour l'animation des CPA/CDA et appui aux Secrétaires Généraux des Provinces, à cet effet.

#### **4.3.2. Recommandations adressées à la coordination du PASTOR**

En direction de la coordination PASTOR, la mission suggère :

12. Meilleur suivi-accompagnement des Cellules pilotes de Maintenance / Délégués Provinciaux de l'Élevage par la clarification des modalités de collaboration, de feedback et le développement d'une bonne communication.
13. Promotion de la communication autour des thématiques clés du pastoralisme (y compris un positionnement du PASTOR sur l'avenir du pastoralisme) et appui en communication institutionnelle aux consortia qui sont sur le front en matière d'animation-sensibilisation.
14. Organisation d'ateliers de capitalisation et de réflexion.
15. Augmenter la visibilité de la Plateforme en tant que cadre fédérateur des éleveurs. Clarifier les liens entre OP, leurs tâches et leur autonomie.
16. Multiplier les échanges entre les consortia et créer plus de compréhension et de construction autour d'un seul Programme.
17. Formaliser les partenariats avec d'autres programmes et organisations (APN, PREPAS, FAO, OIM) au-delà des vœux exprimés.
18. Renforcer les échanges et informations entre les Composantes 1 et 2-4. Viser à mieux ancrer les actions pilotes dans les activités d'animation des consortia.
19. S'engager davantage dans les discussions autour de l'avenir / la vision du pastoralisme au 21<sup>ème</sup> siècle au Tchad et dans la sous-région par rapport aux potentialités d'appui (filières, commercialisation, technologie, réduction des impacts négatifs sur l'environnement)
20. Poursuivre les rencontres inter-projets.

#### **4.3.3. Recommandations adressées aux structures de mise en œuvre**

Ces structures de mise en œuvre sont les regroupements d'ONG prestataires ou consortia. Elles sont en contact direct avec le terrain ; c'est pourquoi la mission recommande à leur intention :

21. Echanges d'expériences internes en vue de circonscrire certaines difficultés de mise en œuvre.
22. Renforcement en techniques et approches de communication et d'animation pour les équipes terrain.
23. Optimiser l'utilisation des staffs terrain, en se concentrant sur les priorités par zone sans impacter sur l'élaboration rigoureuse des plans d'aménagement provincial.
24. Développement de la communication institutionnelle auprès des autorités, des entreprises, CPA/CDA et d'autres partenaires/bailleurs de la zone.
25. Prise en compte des normes techniques et réglementaires pour les constructions en se référant aux services techniques compétents (élevage, hydraulique, infrastructures) avant la signature des accords sociaux.
26. Veiller à ce que les CPA garantissent la coordination des actions et échanges d'informations entre programmes.
27. Etablir un plan de sécurité commun à chaque consortium. Au besoin partager les plans de sécurité entre les consortia.
28. Considérer les recommandations des ATP, surtout par rapport aux équipes d'animation.
29. Prioriser l'établissement d'une stratégie des effets du programme.
30. Documenter les attentes et les impacts (y compris les imprévus).
31. Viser plus à générer des emplois et des formations professionnelles des jeunes et des femmes.
32. Enfin, un point d'attention est : d'éviter les vacances prolongées des postes et veiller aux conditions de travail du personnel pour réduire le risque de perte de personnel terrain. Ce point d'attention s'adresse à tous les consortia mais en particulier à celui de l'est-nord avec comme chef de file CARE Autriche International.

#### **Recommandations spécifiques adressées aux zones d'interventions**

##### ***PASTOR Sud :***

33. Prioriser l'appui à l'installation de deux vétérinaires privés et planifier un recyclage des auxiliaires vétérinaires déjà formés.

34. Retenir les innovations à mettre en œuvre et les suivre en vue de leur validation.
35. Analyser l'utilité du système de fiches d'alertes et du système de gestion des conflits en tant que système d'alertes de conflits.
36. Faire une corrélation (de la chronologie) entre les rapports d'incidences et les activités dans le cadre du PASTOR et programmes partenaires pour documenter l'impact des activités.
37. Implication des Peuls sur les grands couloirs de transhumance malgré la saisonnalité.
38. Estimer la densité du bétail (saisons sèche et pluvieuse) des propriétaires de bétail y compris les pasteurs, les agro-pasteurs, les nouveaux retournés, et des troupeaux avec propriétaire absent.

#### **PASTOR Centre**

39. Renforcer les échanges et les flux d'informations au niveau du CPA du Batha.
40. Prioriser la concertation sur les contrats sociaux des couloirs de transhumance au Lac Fitri.
41. Poursuivre les collaborations avec l'APN autour de la réserve de Signaka minia.

#### **PASTOR Est/Sud**

42. Etablir un plan de sécurité conjoint entre les membres d'un consortium.
43. Une sédentarisation des familles Arabes accélérée a été signalée, surtout au Sila, et démontre le dynamisme du secteur. Afin de mieux connaître l'inclusion de ces familles dans les activités qui seront le plus favorables par rapport l'objectif global du PASTOR (comme dans la mitigation des conflits ou la transformation des produits animaux [occasion d'emploi pour les femmes/jeunes]) ou élargissement des approches en éducation) ; il faudrait avoir une meilleure idée de leur motivation de sédentarisation.
44. Poursuivre les collaborations avec l'APN autour du parc de Zakouma.

#### **PASTOR Est/Nord**

45. Éviter les vacances prolongées des postes et veiller aux conditions de travail du personnel pour réduire le risque de perte de personnel terrain.
46. Envisager un cadre de coopération formalisé avec les autres programmes, notamment PREPAS et RNCE de l'APN.

#### **4.3.4. Recommandations adressées aux bailleurs de fonds**

Il s'agit essentiellement de l'AFD et de l'UE. La mission leur propose de :

47. Encourager continuellement les formations en passation des marchés.
48. Favoriser la concertation développement rural / élevage par une redynamisation du « sous-groupe élevage » des PTF (NB : L'expérience du sous-groupe PTF Elevage-Pêche montre que l'intégration au sous-groupe de certaines ONG peut contribuer à dynamiser le groupe).
49. Prévoir l'extension de la durée du programme de 24 mois.
50. Soutenir la mise en œuvre d'une communication institutionnelle plus large sur les défis et enjeux du pastoralisme au Tchad.

## **5. ANNEXES AU RAPPORT**

**5.1. Termes de Référence de l'évaluation (voir ci-après)**

**5.2. Liste de personnes/organisations consultées**

**5.3. Liste exhaustive de la littérature et la documentation consultées**

## **i) TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES**

### **Evaluation à mi-parcours du Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral PASTOR – Convention n°TD/FED/037-549**

#### **Contrat Cadre SIEA 2018 - LOT 1 - Sustainable management of natural resources and resilience**

#### **EuropeAid/138778/DH/SER/multi**

#### **FED/2019/408-314**

#### **Pouvoir adjudicateur : la Délégation de l'Union européenne au Tchad**

## **1 CONTEXTE**

### **1.1 Contexte du pays / de la région / du secteur concerné(e)**

Le Tchad est situé au centre de l'Afrique avec une superficie de 1,284 millions de km<sup>2</sup>. Sa population est peu nombreuse et principalement rurale où l'élevage pastoral de ruminants est un secteur clé de l'économie (Massuyeau, 2002). Le cheptel est estimé à 94 millions de têtes, dont 24,9 millions de bovins, 26,4 millions d'ovins, 30,5 millions de caprins et 6,4 millions de camelins (RGE, 2015).

La valeur produite par l'élevage avant le recensement constituerait 44% du produit intérieur brut (PIB) agricole et contribue à 15% au PIB national (Ministères des Finances, 2018). En considérant les agro-éleveurs, les éleveurs, les commerçants et les bouchers, le secteur de l'élevage fait vivre environ 40% de la population tchadienne (PNDE, 2006).

En particulier dans ce pays considéré parmi les plus pauvres du monde, l'élevage contribue fortement à la sécurité alimentaire des populations grâce, notamment, à la vente d'animaux qui permet aux familles rurales d'acheter des céréales pour compléter l'alimentation de base et d'alimenter les lieux de consommation urbaine du pays et de la sous-région.

La population au Tchad est jeune (58% de la population ont moins de 18 ans) et augmente à un rythme soutenu en se multipliant par deux (02) tous les vingt (20) ans. Environ 80% du cheptel tchadien est régi par les systèmes pastoraux mobiles très diversifiés, largement tributaires des ressources naturelles renouvelables. Or les familles d'éleveurs éprouvent d'énormes difficultés d'accès aux services de santé et d'éducation de par leur mode de vie. De plus, le Tchad se trouve dans une situation de vulnérabilité extrême au changement climatique.

Face à ces enjeux sociaux, économiques et environnementaux, l'élevage au Tchad peut constituer le facteur principal d'unité ou, au contraire, un facteur majeur de division des populations dans les zones en cours de densification. Conscients de cette problématique majeure, le Gouvernement et les parties prenantes du secteur ont engagé un travail de modernisation des politiques et des textes juridiques.

La Politique Nationale de Développement formulée notamment dans le document " Vision 2030, le Tchad que nous voulons" définit sous l'axe 3 l'élevage comme une filière clé pour la diversification, la compétitivité et la croissance de l'économie tchadienne. De plus, le Plan National de Développement 2017-2021 qui découle de la Vision 2030, le Plan d'Urgence National de Développement : Tchad sans Pétrole, la Politique Nationale d'Elevage et le Schéma Directeur Eau et Assainissement inscrivent la sécurisation des activités agro-pastorales et l'augmentation de la productivité du secteur à travers la réalisation des infrastructures pastorales et la valorisation des filières animales.

Des dynamiques récentes engagées par le gouvernement et ses partenaires favorisent pleinement le champ du développement pastoral, notamment : (i) le colloque sur le pastoralisme de 2011, (ii) la mise en place d'une plateforme pastorale des acteurs du développement pastoral au Tchad (iii) déclaration de Ndjamena issue du colloque régional sur le pastoralisme de 2013, (iv) élaboration d'un Code Pastoral adopté par l'Assemblée Nationale mais non promulgué par le Chef de l'Etat, (v) élaboration d'une stratégie nationale de développement

pastoral en 2016, (vi) promulgation en Aout 2018 de la Loi d'Orientation Agrosylvopastorale et halieutique devant déboucher sur un code rural ; l'organisation récente de la conférence régionale sur le pastoralisme et la transhumance en Afrique Centrale assortie d'une feuille de route permettant mise en place d'une réglementation communautaire dans l'espace CEEAC.

### L'action à évaluer<sup>1</sup>

<b>Titre de l'action à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral (PASTOR)</b></li> </ul>
<b>Budget de l'action à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cout total estimé de cette action est de 28 000 000 EUR et la contribution maximale de l'UE est fixée à 20 000 000 EUR.</li> </ul>
<b>Numéro CRIS de l'action à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convention n° TD/FED/037-549</li> </ul>
<b>Dates de l'action à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Début : 20/11/2015</li> <li>• Fin : 20/05/2024</li> </ul>

Le Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral (PASTOR) s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Sahel et, plus spécifiquement, du Programme Indicatif National (PIN) du 11<sup>e</sup> FED, secteur "gestion durable des ressources naturelles".

Ce Programme est financé conjointement par l'UE, l'Agence Française de Développement et la République du Tchad. Le financement est structuré comme suit : 20 000 000 EUR pour la part de l'UE, 6 000 000 EUR pour la part de l'AFD et 2 000 000 EUR pour la part du Tchad. La durée de mise en œuvre opérationnelle du programme est de 60 mois.

L'objectif global du programme est de promouvoir une utilisation concertée et durable des ressources pastorales au Tchad en prenant en compte les besoins des populations locales, renforçant leur résilience face aux changements climatiques en zones pastorales et agro-pastorales, créant des emplois notamment pour la jeunesse, et réduisant ainsi leur pauvreté.

La zone d'intervention au Tchad concerne spécifiquement les régions à haute vulnérabilité structurelle qui sont le Centre (le Département de Fitri et la Province du Guera), la zone frontalière Sud (les Provinces du Mandoul et du Moyen Chari) et la zone frontalière Est (les Provinces de l'Ennedi Est jusqu'au Salamat). Selon le recensement général de la population de 2009, la zone d'intervention de ce programme couvre environ 3 400 000 ruraux, soit 40% de la population rurale au Tchad dont 147 000 d'entre eux sont considérés comme 'nomades'.

L'objectif spécifique du programme est de sécuriser les acteurs, et notamment la jeunesse, de ces régions dans la gestion et l'exploitation durable des ressources agro-pastorales. Cet objectif spécifique sera mis en œuvre à travers cinq axes qui concernent : i.) Amélioration de la gestion concertée des ressources agro-pastorales (concertations, aménagements des couloirs de transhumance, points d'eau pastoraux), ii.) Mise en place d'un dispositif de gestion pérenne d'entretien des ouvrages pastoraux, iii.) Expérimentation de dispositifs innovants d'éducation et santé mixte (humaine et animale) adaptés et pérennes en milieu pastoral, iv.) Innovations dans le domaine de l'association agriculture-élevage dans les zones sous pression démographique, v.) Appui à l'amélioration des politiques publiques dans le domaine du développement pastoral et renforcement des capacités des acteurs aux niveaux centraux et déconcentrés. La création des emplois est un axe transversal de ces actions.

Le programme est structuré en quatre composantes dont les trois dernières correspondent chacune à des zones d'interventions spécifiques et qui tiennent compte des priorités en terme de sécurisation et de développement pastoral identifiées par un diagnostic initial. Deux composantes (Sud et Est) correspondent à des zones frontalières qui n'ont pas bénéficié d'appuis dans le domaine du pastoralisme alors qu'une troisième

composante (Centre) est située dans la zone de l'ancien projet d'hydraulique pastorale du Tchad Central financé par l'AFD. Une composante transversale (Pilotage et Dialogue) établira un mécanisme national de pilotage qui assure un suivi/évaluation, l'audit technique des travaux d'infrastructures, le renforcement des capacités et la capitalisation et mise en synergie des actions régionales et des politiques publiques sectorielles en lien avec le développement pastoral et qui fédère les différentes parties prenantes interministérielles et les organisations professionnelles réunies dans une plateforme pastorale.

Sous la composante 1, l'AFD prendra en charge une AT centrale qui appuiera la coordination du programme PASTOR et la traduction des politiques publiques en développement pastoral qui seront complétés par l'appui du FED dans la mise en œuvre des activités déconcentrées à travers une deuxième AT. Ces appuis techniques permettront d'une part l'amélioration des politiques publiques et d'autre part le renforcement des capacités de pilotage, de coordination et de suivi du Ministère de l'Elevage.

Sous les trois autres composantes, les activités seront tout d'abord menées au niveau de la capacitation technique et physique des acteurs locaux suivie par des investissements qui permettront la réalisation des ouvrages pastoraux définis de façon spécifique et selon les besoins de chaque zone d'intervention. De plus, des innovations techniques, économiques et sociales dans les systèmes de santé animale, d'éducation mobile et d'association agriculture-élevage d'assurer un développement durable de l'élevage, la sécurisation de l'accès aux ressources pastorales et la gestion pacifique des ressources agro-pastorales.

## **1.2 Parties prenantes de l'action**

Le paysage des acteurs du développement pastoral est très étendu du fait de l'entrée intersectorielle de cette thématique. Au niveau central, la structure des parties prenantes du projet est composée d'une colonne institutionnelle regroupant les ministères techniques concernés par le développement pastoral et structurée autour du Ministère de l'élevage, appuyé par les partenaires techniques et financiers qui sont l'UE et l'AFD. Cette dernière en particulier dispose d'une forte expérience dans le domaine du développement pastoral au Tchad. Par ailleurs, une plateforme pastorale mise en place en 2011 a permis l'engagement de la société civile (OSC) et des organisations des producteurs (OP).

Au niveau décentralisé, les acteurs principaux au niveau provincial, départemental et cantonal sont les services techniques déconcentrés, les comités provinciaux/départementaux/locaux d'actions, les collectivités (communes), les autorités coutumières, les organisations professionnelles (producteurs, commerçants, transformateurs), et des comités de prévention des conflits impliqués dès le début du processus d'identification et de formulation du programme PASTOR. Il est attendu qu'ils participent de la définition et la mise en œuvre des stratégies d'aménagement et de gestion concertée des espaces.

Un troisième niveau des parties prenantes concerne les bénéficiaires directs et finaux notamment la jeunesse et les femmes dans trois zones fragilisées : la zone frontalière dans l'extrême Est du Tchad qui est sévèrement affectée par le conflit du Darfour et dépourvue de toute infrastructure fonctionnelle dans le secteur élevage ; le Centre du pays notamment aux alentours d'un écosystème lacustre de haute fragilité (Lac Fitri) qui est un pôle d'attraction pour l'élevage mobile sur une échelle provinciale (Guera) ; la zone frontalière dans l'extrême Sud du pays sous forte pression démographique et sous l'impact direct de la crise en République centrafricaine.

Au sein de cet ensemble géographique, certains espaces sensibles constituent de vastes zones d'attraction de saison sèche et de replis en cas de sécheresses : lac Fitri, Lac Iro, abords du Bahr Salamat (y compris périphérie du Parc de Zakouma), plaine du Mandoul, cours d'eau de surface du Moyen Chari.

## **1.3 Autres informations disponibles**

Durant la formulation du projet, les expériences des projets pastoraux financés par les principaux bailleurs au Tchad (UE, AFD et BAD) ont été capitalisées sous forme d'enseignements tirés suivants : i) mieux peser sur l'environnement politique et le cadre réglementaire et législatif du secteur de l'élevage ; ii) améliorer la durabilité des infrastructures pastorales : financement, maintenance, gestion, gouvernance ; et iii) adopter des approches sensibles au genre et ciblées vers la jeunesse.

En outre, le programme est conçu dans la logique de complémentarité avec les projets pastoraux en cours de mise en œuvre au Tchad ainsi que le renforcement d'une synergie et coordination des bailleurs. En particulier, dans la même zone d'intervention du projet, l'AFD a appuyé un programme d'hydraulique pastorale du Tchad Central, clôturé en 2016. La DDC finance actuellement un programme de renforcement de l'élevage pastoral dans les provinces du Batha, de l'Ennedi et de Wadi Fira. Le PRAPS intervient en complément au projet PASTOR dans le secteur vétérinaire (renforcement des capacités et modernisation des infrastructures) et appuiera les filières commerciales (développement des infrastructures et renforcement des organisations pastorales et interprofessionnelles).

Le programme a fait l'objet d'une mission Result Oriented Monitoring (ROM) en février 2018, mandatée par le siège de l'UE. Les principales conclusions reportées dans le rapport final de la mission ROM sont les suivantes:

- Le programme PASTOR est pertinent dans la mesure où il entend à travers une utilisation concertée et durable des ressources pastorales à sécuriser les pasteurs et agropasteurs dans la gestion et l'exploitation durable des ressources agropastorales des zones frontalières de l'Est, du Centre et du Sud.
- L'efficacité du programme est encore très faible à cause d'importants retards enregistrés dans la mise en œuvre des activités (au 31 décembre 2017, près de 20% du temps imparti au programme, la consommation budgétaire était estimée à seulement 6% pour un taux de réalisation d'activités estimé à 15%). Les chronogrammes ont été modifiés ainsi que les dates limites de mise en œuvre et d'exécution du programme ont été prolongés de 18 mois ;
- L'efficacité du programme est amoindrie par les retards de mise en œuvre du programme ;
- Les perspectives de durabilité restent un défi du à la faiblesse actuelle de l'efficacité et de l'efficacité du programme ;
- Sur le plan organisationnel le PASTOR est assez complexe dans la mesure où elle réunit trois sources de financements (UE, AFD, et Etat tchadien), une coordination nationale, deux bureaux d'études en assistance technique sur contrat de service (IRAM et SOFRECO) et des consortia d'ONG pour chacune des trois sous-zones d'intervention sur contrats de subvention. Toutefois les mécanismes de mise en œuvre sont propices à la réalisation des résultats attendus bien qu'on note une faible appropriation par certaines parties prenantes notamment certains responsables des services centraux et déconcentrés.

Une dizaine de recommandations ont été émises par la mission ROM concernant principalement la coordination PASTOR et le consortia RAPS-Mandoul, déjà opérationnel afin d'améliorer la mise en œuvre de l'action. Ces recommandations sont disponibles dans le rapport ROM joint en annexe de ces TdRs.

Actuellement le Programme PASTOR s'est déployé sur l'ensemble de sa zone d'intervention via la signature de trois contrats de subvention en 2018. Un avenant au contrat de SOFRECO a permis de mobiliser un expert complémentaire pour la Composante 4 subdivisée en 2 sous-espaces.

## 2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE

Type d'évaluation	à mi-parcours
Couverture	L'action dans son intégralité
Portée géographique	Le Tchad en particulier les zones d'intervention de l'Action: le Centre (Departement du Lac Fitri et Province du Guera), les zones frontalières de l'Est (Provinces de l'Ennedi jusqu'au Salamat) et du Sud (Provinces de Mandoul et Moyen Chari)
Période à évaluer	De la signature de la convention de financement jusqu'au démarrage de l'évaluation à mi-parcours : de 20/11/2015 à 15/10/2019

### 2.1 Objectif de l'évaluation

Une évaluation systématique et opportune de ses programmes et de ses activités est une priorité établie<sup>2</sup> de la Commission Européenne<sup>3</sup>. L'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des résultats<sup>4</sup> des actions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur les approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).<sup>5</sup>

De ce point de vue, les évaluateurs devraient trouver les preuves expliquant les raisons, les cas de figure et la manière dont ces résultats sont liés à l'intervention de l'UE et essayer d'identifier les facteurs générant ou entravant le progrès.

Les évaluateurs doivent fournir une explication des liens de cause à effet existant entre les inputs et les activités, et les outputs, les résultats et les impacts. Le travail des évaluateurs doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l'apprentissage et la gestion.

Cette évaluation est principalement vouée à fournir aux services compétents de l'Union européenne, aux parties prenantes intéressées et au grand public l'information suivante :

- une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eu le Programme Structurant de Développement Pastoral (PASTOR), en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;
- les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures, ainsi que proposer la meilleure utilisation des imprévus de la convention de financement.

---

<sup>2</sup> COM(2013) 686 final "Renforcer les fondements de la réglementation intelligente - Améliorer l'évaluation" - [http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com\\_2013\\_686\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf); Règlement financier UE (art 27); Règlement (UE) No 1905/2006; Règlement (UE) No 1889/2006; Règlement (UE) No 1638/2006; Règlement (UE) No 1717/2006; Règlement (CE) No 215/2008 du Conseil

<sup>3</sup> SEC (2007)213 "Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation", [http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval\\_comm\\_sec\\_2007\\_213\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_fr.pdf); SWD (2015)111 "Lignes directrices pour une meilleure réglementation", [http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd\\_br\\_guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf); COM(2017) 651 final 'Mener à son terme le programme pour une meilleure réglementation: de meilleures solutions pour de meilleurs résultats', [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results_en.pdf)

<sup>4</sup> Cela fait référence à l'intégralité de la chaîne des résultats, couvrant les extrants, les résultats et l'impact de l'action. Cf. Règlement (UE) N° 236/2014 "énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure" - [https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/sites/neighborhood/files/pdf/finacial\\_assistance/ipa/2014/236-2014\\_cir.pdf](https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/sites/neighborhood/files/pdf/finacial_assistance/ipa/2014/236-2014_cir.pdf).

<sup>5</sup> Le nouveau Consensus Européen pour le Développement 'Notre monde, notre dignité, notre futur', journal officiel du 30 juin 2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2017:210:TOC>

En particulier, cette évaluation servira à comprendre la performance de l'action, ses facteurs déterminants et ceux qui ont freiné l'obtention des résultats, de manière à modifier ses modalités de conception ou de mise en œuvre, à servir de base à la planification des actions et des interventions futures de l'UE dans le même secteur.

De manière spécifique, l'évaluation servira aussi à comprendre la performance de l'action par composante, de manière à émettre des recommandations concrètes de façon à améliorer la planification des actions qui pouvant générer un impact positif sur l'obtention des résultats. Entendu que la composante 4 est mise en œuvre par 2 consortia.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront d'un part les partenaires techniques et financiers (la Délégation de l'UE au Tchad et l'AFD), les partenaires institutionnels (les Ministères sectoriels impliqués dans la mise en œuvre en particulier le Ministère de l'Élevage et des Productions Animales et le Ministère de l'Économie et de la Planification du Développement). D'autre part la Coordination du PASTOR, les AT et les consortia d'ONG responsables de la mise en œuvre des composantes et la plateforme pastorale y compris les organisations de la société et les représentants des organisations des éleveurs, agro-éleveurs, les services déconcentrés dont les 10 délégués provinciaux du MEPA nouvellement établis par décret ainsi que les comités provinciaux, départementaux et locaux d'actions (CPA et CDA et CLA).

De plus, cette évaluation peut être destinée aux bénéficiaires finaux de l'action, ou d'autres parties prenantes qui n'étaient pas impliquées dans la phase de mise en œuvre ; certaines d'entre elles pourraient avoir été impliquées dans la phase d'identification/formulation des actions.

## **2.2 Services requis**

### **2.2.1 Aspects spécifiques à évaluer**

Les aspects spécifiques auxquels l'évaluation doit donner la priorité sont :

- *L'adéquation des besoins des bénéficiaires et les objectifs du programme partenaires nationaux avec ceux des partenaires locaux. La concrétisation des résultats escomptés (ou peut-être seulement d'une partie de ces derniers) ainsi que les facteurs positifs et négatifs.*
- *La performance de la gestion de l'action, ainsi que sa capacité d'adaptation à des conditions changeantes, y inclus les mécanismes régissant l'action ;*
- *Le management de chaque composante y inclus la gestion de la communication ;*
- *La cohérence des actions et la capacité du programme à atteindre les objectifs fixés par le programme ;*
- *La capacité à avoir une durabilité des actions sur le terrain, notamment concernant les infrastructures pastorales ;*
- *L'organisation interne des consortiums, à même d'éviter tout risque de conflits d'intérêts et de risque fiduciaire ;*
- *La capacité d'atteindre les objectifs de réduction des conflits au niveau local ;*
- *La capacité du projet à faire du plaidoyer au niveau politique ;*
- *La capacité et les conditions de répliquations des actions pilotes de la composante 1.*

L'évaluation analysera l'action en suivant les cinq critères d'évaluation du CAD, à savoir : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et signes précoces d'impact. De plus, l'évaluation suivra deux critères d'évaluation spécifiques de l'UE :

- la valeur ajoutée de l'UE (dans la mesure où l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention de l'AFD) ;
- la cohérence de l'action elle-même avec la stratégie de l'UE dans le pays et avec d'autres politiques de l'UE et d'autres actions des États membres et éventuellement d'autres bailleurs de fonds le cas échéant l'AFD, la BM, la BAD, la Coopération suisse, La Banque islamique de développement.

L'équipe d'évaluation devra en outre vérifier si les questions de la jeunesse, d'égalité des sexes, environnement

et changement climatique ont été incorporées ; si les ODD importants et leurs interactions ont été identifiés ; si le principe « Leave No-One Behind », (voir <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/avril-2016/odd-ne-laisser-personne-pour-compte>) et une approche basée sur les droits ont été pris en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre, la gouvernance et la supervision de l'action.

### **2.2.2 Questions à traiter**

#### ***Politiques/stratégies,***

1. Le programme PASTOR est-il aligné avec les politiques nationales tchadiennes et la stratégie globale de l'UE dans le cadre de l'accord de Cotonou, ainsi qu'avec la stratégie pays défini dans le PIN 11<sup>ème</sup> FED ?
2. Le programme a-t-il les capacités suffisantes pour influencer positivement le débat politique nécessaire aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux que représentent le pastoralisme actuellement et pour les prochaines décennies ?

#### ***ii) Zones d'intervention,***

3. Les actions mis en œuvre, les moyens mobilisés et en considération de la stratégie du Tchad et des donateurs (y compris de l'UE) dans les trois zones d'intervention du Programme PASTOR permettront-ils d'obtenir un effet levier ?

#### ***iii) Complémentarité avec les projets/programme national ou régional,***

4. la complémentarité de l'action avec les autres projets/programme mis en œuvre au Tchad ou dans la sous-région tel que expliqué dans la formulation du PASTOR est-il effective ? Quelle est la valeur ajoutée de ces complémentarités pour la sécurisation de la filière et l'amélioration des infrastructures ?

#### ***iv) Coordination et synergie d'actions avec les donateurs,***

5. A part l'AFD qui est impliqué étroitement dans la mise en œuvre de ce programme, la coordination et les synergies avec les donateurs sont-elles suffisamment développées afin d'optimiser les retombées positives des différentes actions ? Sont-elles également développées avec les autres interventions dans le domaine de développement pastoral et la gestion de l'espace ?

#### ***v) Gestion et gouvernance,***

6. La structure de gestion du programme PASTOR, mettant en œuvre plusieurs types d'acteurs (Bailleurs, Gouvernement, AT, consortia d'ONG, plateforme pastorale, services déconcentrés et les bénéficiaires) permettront-ils d'obtenir les résultats attendus de façon efficace et efficiente ?
7. Au niveau de la composante 3, la résiliation du contrat de l'ONG chef de file Accord UK entrainera un remodelage de la configuration contractuelle des membres du consortia d'ONG. Quels peuvent être les risques de ce plan de remodelage prévu pour la mise en œuvre de la composante 3 ? De façon globale pour l'ensemble de l'action ?

#### ***vi) Appropriation des actions par les parties prenantes***

8. Quel est le niveau de compréhension pour chacune des parties prenantes des actions mise en œuvre ou définies dans le programme PASTOR ? Sur la base des informations reçues, établissez le degré d'appropriation des actions de chaque partie et les risque que cela représente pour la durabilité des résultats.

### **vij) Critères CAD**

9. Faites une analyse succincte sur l'atteinte des objectifs du programme suivant chacune des critères CAD (pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact).
10. En particulier concernant le critère durabilité, manière globale et pour chacune des composantes, quels sont les éléments qui concourent à la durabilité de l'action et quels sont ceux qui peuvent être améliorés ?

### **viii) Mécanisme d'entretien des ouvrages**

11. La niveau d'opérationnalisation du mécanisme d'entretien des ouvrages aligné avec la mise en œuvre du programme PASTOR permettra-t-il d'obtenir des résultats concrets et seront-ils viables post programme ?

### **ix) Utilisation des imprévus restants sur la convention de financement**

12. En essayant de dégager les priorités du programme en fonction de l'évolution du contexte depuis la signature de la convention de financement (2015), proposer la meilleure utilisation des imprévus de la convention de financement afin de renforcer certaines composantes et ainsi atteindre certains objectifs, dans un soucis d'efficacité, efficacité et de durabilité. Cette proposition doit être suffisamment détaillée pour être facilement mise en œuvre.

## **2.3 Phases de l'évaluation et livrables requis**

Le processus d'évaluation sera mené en quatre phases.

- Phase I : Prédémarrage (en résidence des experts)
- Phase II : Démarrage et documentation
- Phase III : Terrain
- Phase IV : Synthèse

Les livrables de chaque phase doivent être rendus à la fin des étapes correspondantes, comme précisé dans le tableau synoptique du paragraphe 2.3.1.

### **2.3.1 Tableau synoptique**

Le tableau qui suit présente un aperçu des activités-clé à mener lors de chaque phase et une liste des livrables que l'équipe devra produire ainsi que les réunions avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence. Le contenu principal de chaque livrable est décrit au chapitre 5.

<b>Phases de l'évaluation</b>	<b>Activités-clé</b>	<b>Livrables et réunions</b>
<b>Phase I : Prédémarrage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecte initiale de documents/données transmis par la Délégation</li><li>• Analyse des documents et compréhension globale du programme ;</li><li>• Prise de contact entre experts et concertation sur la documentation reçue.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liste de documents supplémentaires nécessaires pour compléter l'analyse documentaire</li></ul>

<b>Phase II : Démarrage et documentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte supplémentaire des documents (Analyse du contexte, de l'action et des parties prenantes)</li> <li>Reconstitution de la logique d'intervention et/ou description de la théorie du changement (sur base de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Réunion de briefing (experts+ personnel de la Délégation de l'union européenne(DUE) et de l'AFD) au sein de la DUE.</i></li> <li><i>Session de démarrage avec la DUE, l'AFD, le pouvoir adjudicateur et les</i></li> </ul>
<b>Phases de l'évaluation</b>	<b>Activités-clé</b>	<b>Livrables et réunions</b>
	<p>la documentation et des interviews disponibles)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception de la méthodologie d'évaluation (affinage des questions à traiter avec les critères de jugement, les indicateurs et les méthodes de collecte de données et analyse) et la matrice d'évaluation</li> <li>Analyse approfondie des documents (en particulier questions à traiter)</li> <li>Identification des informations manquantes et des hypothèses à vérifier</li> <li>Conception de la méthodologie de la phase de terrain</li> </ul>	<p><i>partenaires de mise en œuvre du projet au sein du Ministère de l'élevage ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Note documentaire</li> <li>Rapport de démarrage</li> </ul>
<b>Phase III : phase de terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premières réunions au niveau national avec les parties prenantes (A N'Ndjamena et sur les trois zones d'intervention de l'action)</li> <li>Collecte des informations principales en utilisant des interviews, des groupes de discussion, des sessions de récit, des sondages et/ou toute autre technique appropriée</li> <li>Collecte de données et analyse (liée aux hypothèses à tester sur le terrain et visant à combler les lacunes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Premières réunions au niveau national avec les différentes parties prenantes (Ministères, coordination PASTOR, ATs, ONG, Plateforme pastorale, bénéficiaires, etc.)</i></li> <li>Présentation des principaux résultats de la phase de terrain</li> </ul>
<b>Phase IV-a : phase de synthèse à N'Djamena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse finale des résultats (en particulier des questions à traiter)</li> <li>Rédaction de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations</li> <li>Compte-rendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Présentation de Débriefing avec la DUE, l'AFD, l'ON et la Coordination PASTOR</i></li> <li><i>Présentation de Débriefing avec toutes les parties prenantes (invités du CSO)</i></li> <li>Projet de rapport final</li> <li>Projet de résumé exécutif conforme au modèle standard publié dans le module EVAL</li> </ul>

<p><b>Phase IV-b :</b> <b>Phase de</b> <b>synthèse en</b> <b>résidence des</b> <b>experts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des commentaires des parties prenantes dans les livrables finaux ;</li> <li>• Finalisation des livrables et transmission des rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapport final provisoire</li> <li>• Résumé exécutif provisoire conforme au modèle standard publié dans le module EVAL</li>   <li>• Rapport final</li> <li>• Résumé exécutif final conforme au modèle standard publié dans le module EVAL</li> </ul>
---	---	--

### **2.3.2 Phase de prédémarrage**

Cette phase se fera à la résidence de chaque évaluateur et permettra d'avoir une lecture et une compréhension claire et globale de l'action à évaluer, du contexte et des parties prenantes.

Dès la signature du contrat, la Délégation transmettra au consultant toute la documentation disponible à son niveau afin de permettre aux évaluateurs de démarrer l'analyse des documents. Il est recommandé en outre une prise de contact entre les deux évaluateurs (réunion visioconférence ou au téléphone par exemple) durant laquelle, les experts échangeront sur leur compréhension de l'évaluation et des TDRs d'évaluation ainsi que les informations/documentations manquantes à rechercher au démarrage de la mission.

### **2.3.3 Phase de démarrage et documentation**

Le but de cette phase est de structurer l'évaluation et de préciser les questions principales. Elle se déroulera à N'Djamena au Tchad.

Cette phase débutera par une réunion de briefing avec la Délégation de l'Union européenne et une session de démarrage avec les parties prenantes à N'Djamena. Les évaluateurs doivent être obligatoirement présents pendant une demi-journée. Le but de la réunion est d'aboutir à une compréhension claire et partagée de la portée de l'évaluation, de ses limites et de sa faisabilité. Elle sert à clarifier les attentes sur les résultats de l'évaluation, la méthodologie à utiliser et, le cas échéant, à transmettre un complément d'information pertinente ou de dernière minute.

La phase de démarrage et documentaire se fera en deux temps. Une première sous phase pendant laquelle les documents pertinents seront examinés et complétés (voir annexe II) et un second temps d'analyse des documents.

Dans le premier temps, en plus d'une première analyse documentaire du cadre politique, institutionnel et/ou technique et de la coopération du soutien que l'UE a apporté au Tchad et au secteur de la gestion des ressources naturelles/pastorales, l'équipe d'évaluation, en collaboration avec le gestionnaire d'évaluation reconstituera la logique d'intervention de l'action à évaluer.

En outre, en se basant sur la logique d'intervention, les évaluateurs rédigeront une explication narrative de la logique de l'action décrivant la manière dont l'action va engendrer le changement tout au long de la chaîne des résultats, par ex. la théorie du changement. Cette explication comprend une analyse des données à la base de cette logique (surtout en comparant les inputs et les outputs, et les résultats et l'impact) et permet de formuler les suppositions qui doivent se révéler correctes pour que le travail puisse être mené à bien, ainsi que d'identifier les facteurs qui peuvent potentiellement entraver ces changements.

En se basant sur la logique d'intervention et sur la théorie du changement, les évaluateurs finaliseront i) les questions à traiter avec la définition des critères et des indicateurs de jugement, la sélection des outils et des sources pour la collecte des données, ii) l'évaluation de la

méthodologie et iii) la planification des étapes suivantes.

Dans le second temps, les analyses doivent inclure un résumé concis de la littérature existante en lien avec l'action. Ceci inclut les sources secondaires telles que les études d'évaluations et les recherches réalisées par la société civile, par un gouvernement ou par d'autres bailleurs (en particulier les États membres de l'UE) et/ou par le secteur privé. Cela sert à assurer une approche plus efficace, capable d'identifier les informations manquantes et d'assurer la complémentarité avec les évaluations qui ont déjà été réalisées.

L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée pendant la phase de démarrage.

Des échanges avec le gestionnaire programme à la DUE et de l'AFD, ainsi que les principaux partenaires peuvent être réalisés pendant cette phase afin de soutenir l'analyse des sources secondaires.

Les activités à effectuer pendant cette phase permettront de donner des réponses préliminaires à chaque question à traiter, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter et les hypothèses préliminaires à tester.

Pendant cette phase, l'équipe d'évaluation devrait affiner le choix des outils à utiliser pendant la phase de terrain et annoncer les étapes préparatoires qui ont déjà été réalisées et celles qui doivent être réalisées pour l'organiser, y compris dresser une liste des personnes à interviewer, définir les dates et les itinéraires des visites, et répartir les tâches entre les membres de l'équipe

L'approche méthodologique sera représentée dans une matrice de conception de l'évaluation<sup>6</sup>, qui sera incluse dans le rapport de démarrage. La méthodologie de l'évaluation doit tenir compte des axes transversaux du programme qui sont la formation professionnelle et la création des emplois pour la jeunesse et les questions de l'égalité entre les hommes et les femmes. **A cet effet la méthodologie doit être sensible à la question de genre, contempler l'utilisation de données ventilées par sexe et âge et démontrer comment les actions ont contribué à avancer vers la formation professionnelle, la création des emplois pour la jeunesse et l'égalité des sexes.**

Les restrictions rencontrées ou qui seront rencontrées lors de l'exercice d'évaluation seront discutées et des mesures de limitation décrites dans le rapport de démarrage. Enfin, dans cette phase, le plan de travail et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés ; ce plan devra être cohérent à celui qui est proposé dans les présents TdR. Toute modification devra être justifiée et approuvée par le gestionnaire d'évaluation.

Sur la base des informations récoltées, l'équipe d'évaluation doit préparer un **rapport de démarrage et documentaire**.

#### **2.3.4 Phase de terrain**

La phase de terrain commence après l'approbation du rapport de démarrage par le gestionnaire de l'évaluation (par échange de mails).

Le but de la phase de terrain est de valider / changer les réponses préliminaires formulées pendant la phase documentaire et de compléter l'information grâce à la recherche primaire.

Si un écart considérable par rapport au plan ou au programme approuvé semble constituer un risque pour la qualité de l'évaluation ou ne respecte pas la fin de la validité du contrat, il faudra en discuter immédiatement avec le gestionnaire d'évaluation et, ce qui concerne la validité du contrat, prendre des mesures correctives.

Pendant la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit organiser un contact, une réunion, une consultation et/ou une collaboration adéquats avec le gestionnaire du programme à la Délégation,

avec la Coordination PASTOR, les AT centraux et dans les provinces, la plateforme pastorale, les autorités gouvernementales concernées centrales et locales, les organisations des bénéficiaires et d'autres parties prenantes concernées.

Tout au long de sa mission, l'équipe d'évaluation utilisera les sources d'information les plus fiables et appropriées, ne pas divulguer les informations confidentielles reçues et respecter les croyances et les coutumes de l'environnement social et culturel local.

---

<sup>6</sup> La matrice de l'évaluation est un outil qui sert à structurer l'analyse de l'évaluation (en définissant les critères de jugement et les indicateurs de chaque question d'évaluation). Elle sert aussi à adopter la méthode de collecte de données la plus appropriée et faisable pour chacune des questions.

Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation résumera son travail, analyser la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présentera ses conclusions préliminaires lors d'une réunion avec la délégation de l'UE.

### 2.3.5 Phase de synthèse

Cette phase est dédiée à la préparation de **deux documents distincts** : le **résumé exécutif** et le **rapport final**, dont la structure est décrite à l'annexe III). Il comprend l'analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et la phase de terrain, afin de finaliser les réponses aux questions à traiter et de préparer l'évaluation globale, les conclusions et les recommandations.

L'équipe d'évaluation présentera ses résultats, ses conclusions et ses recommandations dans un seul rapport avec les annexes, conformément à la structure convenue à l'annexe III ; un résumé exécutif séparé sera également élaboré, dans le format obligatoire du module EVAL (cf. annexe III).

L'équipe d'évaluation s'assurera que :

- Son évaluation est objective et équilibrée, que les affirmations sont détaillées et fondées sur des preuves et que les recommandations sont réalistes et clairement ciblées.
- Pendant la rédaction du rapport, que toute évolution déjà en cours dans la direction souhaitée soit clairement identifiée.
- Que le vocabulaire, y compris les abréviations, utilisé, tient compte de l'audience identifiée à l'art.

2.1 plus haut.

L'équipe d'évaluation rendra et présentera le **projet de rapport final** au groupe de référence à N'Djamena, afin de discuter de ses résultats, de ses conclusions et de ses recommandations. Les évaluateurs devront obligatoirement être présents pendant une journée minimum.

Le gestionnaire d'évaluation rassemblera les commentaires faits par les membres du groupe de référence et les enverra à l'équipe d'évaluation pour réviser le rapport conjointement avec une première version de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) du projet de rapport final. Le contenu de cette grille d'évaluation sera discuté avec l'équipe d'évaluation pour déterminer si des améliorations sont nécessaires et l'équipe d'évaluation sera invitée à faire des commentaires sur les conclusions formulées dans la QAG (à travers le module EVAL).

À ce stade, l'équipe d'évaluation finalisera le **rapport final** et le **résumé exécutif**, en répondant aux commentaires reçus. Les problèmes éventuels de qualité, les erreurs factuelles et les problèmes méthodologiques seront corrigés ; les commentaires relatifs à des jugements divergents peuvent quant à eux être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation devra en expliquer les raisons par écrit. Une fois le rapport final approuvé, la QAG sera mise à jour et envoyée aux

évaluateurs via le module EVAL.

## **2.4 Organisation du contrat spécifique et méthodologie (offre technique)**

Les contractants-cadre invités soumettront leur organisation du contrat et la méthodologie spécifiques en se servant du modèle standard SIEA B-VII-d-i et ses annexes 1 et 2 (B-VII-d-ii).

La méthodologie d'évaluation proposée pour entreprendre la mission est décrite au chapitre 3 (stratégie et calendrier de travail) du modèle B-VII-d-i. Les prestataires doivent décrire comment la méthodologie qu'ils proposent va aborder les questions transversales mentionnées dans les termes de référence et, notamment, l'égalité des sexes et l'émancipation de la femme et les questions de la jeunesse. Ceci inclut (selon le cas) les messages de communication de l'action, les matériels et les structures de gestion.

Par dérogation de ce qui est indiqué dans le modèle standard SIEA B-VII-d-i, la longueur maximale de l'organisation du contrat et la méthodologie spécifiques est de 7 pages, écrites en Times New Roman 12 ou Arial 11, interligne simple, sans compter les propres annexes du contractant-cadre (longueur maximale de ces annexes : 3 pages), à ajouter aux annexes prévues pour les TdR spécifiques. Le calendrier ne compte pas et peut être présenté sur une page A3.

## **2.5 Gestion et pilotage de l'évaluation**

### **2.5.1 Au niveau de l'UE et des partenaires du Programme**

L'évaluation est gérée par le gestionnaire d'évaluation de la DUE ; les progrès de l'évaluation seront suivis de près avec l'aide d'un groupe de référence composé des personnes issues de la section développement rural de la DUE, de l'AFD, de la Coordination PASTOR, du Ministère de l'Elevage, du Ministère de l'Economie et de la Planification de Développement (MEPD) et de la Plateforme Pastorale du Tchad (PPT).

Les fonctions principales des membres du groupe de référence sont :

- De définir et de valider les questions à traiter.
- De faciliter les contacts entre l'équipe d'évaluation, les services de l'UE et les parties prenantes externes.
- De s'assurer que l'équipe d'évaluation a accès à toutes les sources d'information et de documentation liées à l'action à évaluer et les consulte.
- De discuter et de commenter les rapports produits par l'équipe d'évaluation. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par le gestionnaire d'évaluation, puis transmis à l'équipe d'évaluation.
- D'assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de l'évaluation.
- De soutenir la création d'un bon suivi du plan d'action des recommandations une fois l'évaluation terminée.

### **2.5.2 Au niveau du prestataire**

Conformément aux exigences établies à l'article 6 des termes de référence globaux et dans l'Organisation et la Méthodologie globales, aux annexes II et III du contrat cadre SIEA 2018 respectivement, le prestataire doit surveiller la qualité du procédé, la conception de l'évaluation, les inputs et les livrables de l'évaluation. Il devra en particulier :

- Soutenir le chef d'équipe dans son rôle, principalement en ce qui concerne la gestion. À cet égard, le prestataire doit s'assurer qu'à chaque phase de l'évaluation, des tâches et des livrables spécifiques soient confiés à chaque membre de l'équipe.
- Fournir du soutien et un contrôle qualité du travail de l'équipe d'évaluation tout au

long de sa mission.

- S'assurer que les évaluateurs disposent des ressources nécessaires pour remplir toutes leurs tâches et respecter les délais du contrat.

## 2.6 Langue du contrat

La langue du contrat sera le français.

## EXPÉRIENCE REQUISE

### 2.7 Nombre d'évaluateurs et nombre de jours de travail requis par catégorie

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'évaluateurs minimum et le nombre de jours de travail minimum (au total et sur le terrain), par catégorie d'évaluateur, à prévoir par le prestataire.

Catégorie de l'évaluateur	Nombre d'évaluateurs minimum	Nombre total de jours de travail minimum (total)	(dont) Nombre de jours de travail minimum en mission
Cat II	1	40	32
Cat III	1	38	32

En particulier, le chef d'équipe (identifié dans l'Organisation et méthodologie et l'offre financière) devrait être un expert Cat II, posséder une expérience démontrable comme évaluateur cohérente avec les exigences de cette mission et ne pas dédier moins de 40 jours de travail, dont 32 sur le terrain.

### 2.8 Expertise requise

#### Exigences minimum pour l'équipe

L'équipe d'évaluation doit avoir au minimum les capacités suivantes :

- Master dans le domaine du Génie Rural, de la santé animale, économie rurale, sociologie, aménagement du territoire ou une expérience professionnelle équivalente d'au moins 6 ans pour l'expert de catégorie II et au moins 3 ans d'expérience professionnelle équivalente dans le secteur directement concerné par la mission ;
- 8 expériences en évaluation et/ou suivi ROM (dont minimum 3 pour l'évaluation) ;
- 8 années d'expérience dans le domaine du pastoralisme ;
- 1 expérience de minimum trois (3) ans en tant que chef de projet ;
- Connaissances en procédures de l'Union européenne (FED) et/ou de l'AFD

#### x) Autres exigences pour l'équipe (considéré comme un avantage)

- Expérience dans un ou plusieurs de ces thématiques liées au pastoralisme : résolution des conflits, infrastructures pastorales, éducation nomade, foncier rural, politiques et stratégies liées à l'élevage, transhumance, mécanisme d'entretien des ouvrages ;
- Expérience en Afrique de l'Ouest et/ou

Afrique Centrale ; **De façon spécifique, chaque expert**

**doit remplir les critères suivants** Expert Cat. II (Chef d'équipe)

- Expérience de chef d'équipe ;
- Communication aisée, bon relationnel, proactivité, organisation et capacité rédactionnelle en français.

Expert Cat. III

- Communication aisée, bon relationnel et esprit d'équipe.

**xi) Connaissances linguistiques de l'équipe :**

- Français : les deux experts doivent posséder un niveau minimum C1 ;

Le niveau linguistique est évalué en compréhension, langage parlé et écrit par le cadre européen de référence pour les langues disponible à <https://europass.cedefop.europa.eu/en/resources/european-language-levels-cefr> et devra être démontré par des certificats ou par une expérience adéquate.

L'Union européenne mène une politique d'égalité des chances. La parité des genres dans l'équipe proposée, à tous les niveaux, est vivement conseillée.

### **2.9 Présence de l'équipe de gestion pour le briefing et/ou le débriefing**

La présence d'un ou plusieurs membres de l'équipe de gestion n'est pas requise pour le briefing ou le débriefing.

## **3 LIEU ET DURÉE**

### **3.1 Période de démarrage**

Début provisoire de la mission : 14 octobre 2019.

### **3.2 Durée prévue de la mission en jours calendrier**

Durée maximale de la mission : 350 jours calendrier.

La durée totale inclut les jours de travail, les week-ends, les périodes prévues pour les commentaires, pour réviser les versions préliminaires, les séances de débriefing, et la distribution des résultats.

### **3.3 Planification, y compris la période de notification pour le placement de personnel<sup>7</sup>**

Dans le cadre de l'offre technique, le contractant-cadre doit remplir le tableau de l'emploi du temps qui se trouve dans l'annexe IV qui devra être finalisé dans le rapport de démarrage. Les 'dates indicatives' ne doivent pas être formulées comme des dates fixes, mais comme des jours (ou des semaines, ou des mois) à partir du début de la mission (désigné '0').

Il faudra prêter l'attention nécessaire afin d'assurer la participation active et la consultation des représentants du gouvernement et des parties prenantes nationales/ locales.

### **3.4 Lieux de la mission**

La mission se déroulera à N'Djamena, avec des visites de terrain dans les différentes zones d'intervention du PASTOR à savoir le Sud (provinces du Mandoul et du Moyen Chari), le Centre (département du Fitri et province du Guera) et le Nord (provinces de l'Ennedi Est jusqu'au Salamat).

Il faut noter que les composantes 2, 3, 4 du PASTOR suivent un découpage géographique comme suit

:

**Composante 2** : Zone Sud (provinces du Mandoul et du Moyen Chari).

**Composante 3** : Zone Centre (département du Fitri et province du Guera).

**Composante 4** : Zone Est (découpée en deux sous zones Est-Nord (Ennedi Est et Ouest et Wadi-Fira) et sous zone Est-Sud (Ouaddaï, Sila et Salamat).

La composante 1 concerne l'appui technique et institutionnel du Programme.

## 4 LE RAPPORT

### 4.1 Contenu, durée et remise

Les livrables doivent répondre à des standards de qualité. Le texte des rapports doit être illustré, le cas échéant, par des cartes, des graphiques et des tableaux ; une carte de la zone (ou des zones) de l'action est requise (elle doit être jointe en annexe).

#### xii) Liste des livrables :

	Nombre de pages (sans compter les annexes)	Contenu principal	Date de la présentation
Rapport de démarrage et note documentaire	10 pages pour le rapport de démarrage et 5 pour la note documentaire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logique d'intervention</li><li>• Liste des parties prenantes</li><li>• Méthodologie de l'évaluation, y compris :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Matrice de l'évaluation : Questions d'évaluation, avec les critères de jugement et les indicateurs et méthodes d'analyse et de collecte des données</li><li>○ Approche des visites de terrain</li></ul></li><li>• Analyse des risques associés à la méthodologie de l'évaluation et les mesures d'atténuation</li><li>• Plan de travail</li><li>• Réponses préliminaires aux questions d'évaluation, en faisant référence aux limites des informations à disposition</li><li>• Questions encore à traiter et hypothèses à vérifier lors des visites de terrain</li><li>• Mise à jour de l'approche des visites de terrain</li></ul>	Fin de la phase de démarrage et documentation

<b>Présentation des résultats intermédiaires</b>	20 pages Word et/ou max 20 slides maximum pour la présentation Powerpoint hors annexes si nécessaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités réalisées pendant la phase de terrain</li> <li>• Difficultés rencontrées pendant cette phase et mesures atténuantes adoptées</li> <li>• Principales conclusions préliminaires (en fusionnant les phases documentaires et de terrain)</li> </ul>	Fin de la phase de terrain
<b>Projet de rapport final</b>	40 pages maximum hors annexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</u></b></li> </ul>	Fin de la phase de synthèse
<b>Projet de résumé exécutif – en utilisant le modèle EVAL en ligne</b>	N/D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</u></b></li> </ul>	Fin de la phase de synthèse
	<b>Nombre de pages (sans compter les annexes)</b>	<b>Contenu principal</b>	<b>Date de la présentation</b>
<b>Rapport final</b>	40 pages maximum hors annexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même structure que pour le projet de rapport final, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté</li> </ul>	15 jours après avoir reçu les commentaires sur le projet de rapport final.
<b>Résumé exécutif final</b>	N/D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même structure que pour le projet de résumé exécutif, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté</li> </ul>	Conjointement avec la version finale du rapport final.

#### 4.2 Utilisation du module EVAL par les évaluateurs

Il est fortement recommandé que la **soumission de tous les rapports, leurs annexes et le résumé exécutif du rapport final** par le prestataire choisi **se fasse en les téléchargeant dans le module EVAL**, un outil de gestion du processus d'évaluation archive de la Commission européenne. Le prestataire choisi recevra un accès aux orientations en ligne et hors ligne pour pouvoir travailler avec le module pendant la validité du contrat spécifique.

#### 4.3 Commentaires sur les livrables

Pour chaque rapport, le gestionnaire d'évaluation enverra au prestataire les commentaires d'ensemble reçus du groupe de référence ou l'approbation du rapport dans les 30 jours calendrier. Les rapports révisés en fonction des commentaires seront livrés dans les 15 jours calendrier à partir de la date de réception des commentaires. L'équipe d'évaluation devra apporter un document distinct expliquant comment et où ces commentaires ont été incorporés ou la raison pour laquelle certains commentaires n'ont pas été incorporés, le cas échéant.

#### 4.4 Evaluation de la qualité du rapport final et du résumé exécutif

La qualité des versions préliminaires du rapport final et du résumé exécutif sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation à l'aide de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) dans le module EVAL (texte fourni à l'annexe V). Le prestataire a la possibilité, via le module EVAL, d'apporter des

remarques sur les évaluations formulées par le gestionnaire d'évaluation. La QAG sera alors révisée après avoir soumis la version finale du rapport final et du résumé exécutif.

La compilation de la QAG soutiendra/informera la compilation faite par le gestionnaire d'évaluation de l'Évaluation de la Performance du contrat spécifique du Contrat Cadre SIEA.

#### **4.5 Langue**

Tous les livrables doivent être rendus en français.

En plus de la version française, le résumé exécutif doit être traduit et fourni en anglais.

#### **4.6 Nombre d'exemplaires du rapport**

En plus de sa préférable soumission dans le module EVAL, la version approuvée du rapport final sera rendue en 07 exemplaires imprimés et en version numérique sous format Word et PDF par email sans frais supplémentaires. **Format des rapports**

Tous les rapports doivent être rédigés en utilisant la police Arial ou Times New Roman, avec une taille minimale respectivement de 11 et 12, et un interligne simple, double face. Ils seront envoyés en format Word et PDF.

### 5.3. Liste exhaustive de la littérature et documentation consultées

- Abakar, M. F., E. Schelling, M. Béchir, B. N. Ngandolo, K. Pfister, I. O. Alfaroukh, et al. (2016). Trends in health surveillance and joint service delivery for pastora lists in West and Central Africa. *OIE Revue Scientifique et Technique* 35, 683-691.
- Ankogui-Mpoko, G. F. (2018). *Consolidated ROM report*. UE.
- Bechir, M., E. Schelling, D. D. Moto, M. Tanner, et J. Zinsstag. (2011). Statut nutritionnel et diversité alimentaire chez les femmes nomades et sédentaires rurales de la rive sud-est du Lac Tchad. *Med Trop (Mars)* 71, 582-7.
- Coalition of European Lobbies for Eastern African Pastoralism (CELEP). (2019). *Pastoralism & the SDGs: How supporting pastoralism can help realise the Sustainable Development Goals*.
- Commission Européenne et République du Tchad. (2015, novembre). Convention de Financement entre la Commission Européenne et la République du Tchad. Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral (PASTOR).
- Direction de la statistique et de l'information sanitaires. (2017). *Annuaire des statistiques sanitaires - Toma A - 31ième édition*.
- Direction Générale du Développement Pastoral et des Productions Animales (MEPA). (2016). *Stratégie Nationale du Développement pastoral*.
- Krätli, S. et Dangbet, Z. (2018). *Actions pilotes du programme « Education Nomade » (programme PASTOR)*.
- Krätli, S., Monimart, M., Jallo, B., Swift, J., et Hesse, C. (2013). *Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad Evaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD* (No. 51), p. 132. Paris: Agence Française de Développement.
- MEPA. (2008). *Plan National de Développement de l'Élevage (2009-2016)*.
- MEPD et FED. (2016). PASTOR - Devis Programme Pluriannuel - FED/2016/379-378. Ministère de l'Economie et de la Plannification du Développement et Fonds Européen de Développement.
- Ministère de l'Eau, de l'Environnement et de la Pêche. (2003). *Le Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement (SDEA)*.
- Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement. (2017). *La vision 2030, le Tchad que nous voulons - Synthèse*. N'Djaména.
- Ministère de l'Economie et du Plan. (2009). *Deuxième recensement générale de la population et de l'habitat de la République du Tchad, Résultats Globaux*, Vol. RGPH2, Septembre 2009.
- Ministère de l'élevage et des productions animales. (2017). *Plan national de développement de l'élevage 2017-2021 (PNDE 2)*. N'Djaména.
- OCHA. (2016). *The Sahel - Converging Challenges, Compounding Risks*.
- PASTOR. (2018). *Montage Institutionnel*.

Schelling, E., D. Weibel, et B. Bonfoh. (2009). *Learning from the delivery of social services to pastoralists: Elements of good practice* (Report). IUCN World Initiative for Sustainable Pastoralism.

SCSAO/ODCE-AFD. (2013). *Elevage pastoral - Une contribution durable au développement et à la sécurité des espaces saharo-sahéliens*.

Weibel, D., E. Schelling, B. Bonfoh, J. Utzinger, J. Hattendorf, M. Abdoulaye, et al. (2008). Demographic and health surveillance of mobile pastoralists in Chad: integration of biometric fingerprint identification into a geographical information system. *Geospatial Health* 3, 113-124.

Zinsstag, J., B. Bonfoh, G. Zinsstag, L. Crump, I. O. Alfaroukh, M. F. Abakar, et al. (2016). A vision for the future of pastoralism. *Rev Sci Tech* 35, 693-699.

Zinsstag, J., E. Schelling, et B. Bonfoh. (2016). *The future of pastoralism*, Vol. 2. OIE.

### **Documentation consultée**

Nous avons reçu de la DUE la convention PASTOR (signée le 20.11.2015), les sous-contrats SOFRECO (06.10.2017) ; IRAM (25.04.2017), et PPT (y compris le plan d'action (Oct 2017) ; les contrats de subvention (PASTOR Sud 24.10.2017 ; PASTOR Est/Nord 06.12.2018 ; PASTOR Est/Sud 19.06.2018), le (scan du) Devis de Programme Pluriannuel 24.02.2017 – 20.11.2020 ; les rapports semestriels SOFRECO (mars 2018, sept 2018 et mars 2019) ; le rapport annuel (deuxième année) AT-MO ; le rapport de démarrage (Déc 2016) ; le rapport annuel 2017 PASTOR (31.12.2017) ; l'évaluation ROM (14.02.2018) ; le compte rendu PTF (10.12.2018) & une matrice des acteurs / programmes en élevage; le Guide de fonctionnement du Comité pilotage (juillet 2017) & le compte rendu de la première réunion ; 10 rapports de suivi et évaluation (11.2016 – 17.04.2019) ; 4 bulletins de la PPT (10.2017 - 31.12.2018) ; la Stratégie de communication et de visibilité (2016) ; le guide d'orientations techniques et administratives dans le cadre de la mise en œuvre du PASTOR ; Tome 1 et 2 de la méthodologie (ATP, Déc 2018) ; le rapports (experts) les suivants : i) Programme de renforcement des capacités pour le «Développement Pastoral» dans le cadre du Programme PASTOR (octobre 2017) ; ii) Actions pilotes du programme 'éducation nomade' (octobre 2018) ; iii) Diagnostic organisationnel et fonctionnel des acteurs du pastoralisme au Tchad et développement du modèle de fonds d'entretiens et des activités de diffusion de la SNDP par la Plateforme Pastorale - Premiers éléments de diagnostic et propositions opérationnelles pour le renforcement des capacités (février 2016) ; iv) Étude de la situation initiale dans 5 régions du PASTOR (sans date ou auteur); le Projet pilote d'accès et de maintien à l'école primaire des enfants des nomades dans la région de l'Ennedi-Ouest (sans date) ; v) Appui au développement d'une stratégie de sécurisation du foncier agropastoral à l'intention de la plateforme pastorale et des acteurs concernés (Tchad) (février 2019) ; vi) Formulation d'actions pilotes «Santé mixte en milieu pastoral» (juillet 2019) ; et vii) Résumé du rapport du diagnostic des CRA et des CDA de la zone d'intervention du SAN (mars 2019).

Le coordonnateur nous a mis à disposition en supplément le rapport annuel 2018, le compte rendu du 2<sup>ème</sup> COPIL ; et le suivi budgétaire (12.09.2019). Le chef de mission AT-MO nous a donné une base de documents riche incluant les documents d'appui, les missions, les textes législatifs, les comptes rendus des ateliers et autres ainsi que les rapports de pilotages. Les documents étaient regroupés dans les classeurs suivants : 1 Foncier pastoral ; 2 Education en milieu nomade ; 3 Santé mixte ; 4 Renforcement de capacités ; 5 Suivi Évaluation du PASTOR ; 6 Appuis aux Politiques Nationales ; 7 appuis à la PPT ; 8 Cellules provinciales de maintenance des ouvrages d'hydraulique pastorale ; 9 Provincialisation de la Stratégie Nationale de Développement Pastoral SNDP et 10 ATMO rapports. Le chef de mission ATP nous a également mis à disposition des documents supplémentaires : les rapports de

démarrage et semestriels avec les annexes en Word ; un document sur la gestion des conflits (30.05.2019) et tous les comptes rendus des Réunions d'échanges bailleurs de fonds / coordination du PASTOR entre le 11.23.2017 et le 14.11.2019).

### **Calendrier de mise en œuvre du programme**

	<b>Signature</b>	<b>Durée</b>	<b>Date fin</b>
Coordination – Composante Centrale	05/2016		
Convention de financement*AFD	07/2015	83 mois	04/2022
Convention de financement FED-UE	11/2015	78 mois	06/2022
Devis Programme Pluriannuel (partie régie)	02/2017	53 mois	07/2022
Assistance Technique à la Maitrise d'Ouvrage ATMO	04/2017	60 mois	04/2022
Assistance Technique Provinciale ATP	09/2017	50 mois	11/2021
COMPOSANTE 2:PASTOR SUD	10/2017	46 mois	08/2021
COMPOSANTE 3 PASTOR CENTRE	06/2018	47 mois	05/2022
COMPOSANTE 4 PASTOR EST/SUD	07/2018	44 mois	03/2022
COMPOSANTE 4: PASTOR*EST/NORD	11/2018	42 mois	05/2022

## 6. ANNEXES TECHNIQUES

### 6.1. Guides d'entretien des Parties prenantes

#### 6.1.1. Guide d'entretien Coordination PASTOR et ATs

##### 1.1. Conception du projet

- Critères de choix des sites dans les 3 régions
- Processus d'identification des priorités et des attentes des acteurs
- Montage institutionnel, partenaires impliqués dans le processus de la conception et définition des rôles prévus
- Contraintes majeures liées au démarrage
- Processus de révision des indicateurs du cadre logique

##### 1.2. Démarche de concertation et de communication avec les acteurs impliqués ou concernés

- Structures communautaires ?
- Relations avec les consortia d'ONG et les ATs
- Relations avec les services techniques
- Relations avec les autorités nationales, provinciales, locales
- Relations avec les autres acteurs intervenants dans la zone, notamment les projets/programmes
- Mécanismes, instances et outils
- Contraintes majeures

##### 1.3. Mise en œuvre

- La mise en œuvre a-t-elle respecté le dispositif prévu : calendrier, processus et partenariat ? Quels changements intervenus ?
- Modalités de programmation des activités, approbation (critères), modalités de mise en œuvre
- Performance (efficacité, effets) des acteurs clés dans la mise en œuvre et l'accompagnement : AT, consortia, services techniques, etc.
- Forces et faiblesses de chacun des acteurs impliqués
- Appropriation des projets au niveau local : modalités d'implication, conditions préalables, niveau d'engagement en fonction de la communauté y inclus en termes hommes/femmes/enfants et jeunes ?
- Raisons des réussites ? Problèmes/obstacles/goulots d'étranglement rencontrés ?

##### 1.4. Appréciation des procédures financières et contractuelles

- Budgétisation prévisionnelle
- Bilan analytique ou synthétique de l'exécution financière
- Pertinence de la structure budgétaire des 3 projets : les ressources allouées étaient-elles suffisantes au regard des résultats recherchés (en termes de réalisations ou nombre de bénéficiaires à atteindre)? Une autre option était-elle possible, voire souhaitable ?
- Quelles améliorations à apporter au système de gestion des 3 projets pour une meilleure performance ?
- Structure budgétaire des projets et possibilités de révision ou réallocation ? Réajustements opérés ?
- Pertinence des procédures de décaissements des fonds ?
- Taux de décaissement global et annuel ? Fréquence et importance des retards accusés ? Raisons ou contraintes majeures (à votre niveau et au niveau de la DUE) ? Impacts des retards de décaissement sur l'exécution des activités (coûts, volume, délais et qualité) ?
- Procédures d'acquisition des biens, des travaux et des services ? Contraintes majeures constatées ?

- Diligences des partenaires chargés de la mise en œuvre dans le respect des procédures financières : délais, respects des procédures et des règles ?

#### 1.5. Mécanismes de suivi, d'évaluation et de contrôle des ouvrages et des coûts

- Suivi évaluation de la mise en œuvre : organisation, mécanismes, et outils
- Résultats quantitatifs et qualitatifs par type de réalisations, y compris nombre de bénéficiaires par réalisation
- Suivi des indicateurs du cadre logique
- Appréciation de la qualité des ouvrages ou d'équipements acquis
- Quel(s) modalité(s) de gestion: gestion directe, gestion déléguée? Quels mécanismes pour assurer le bon fonctionnement et aussi, comment s'assurer de la prise en compte des frais d'entretien?
- Quels sont les effets ou impacts majeurs résultant du projet ?
- Adéquation des objectifs et résultats visés par le projet et les besoins réels des populations observées au cours de la mise en œuvre du projet ? Implication des populations dans l'identification des investissements prioritaires et au cours de la planification / réalisation
- Le processus d'implication des populations est-il suffisamment mûri dans le temps afin d'obtenir une gestion concertée des ouvrages qui seront réalisés?
- Les populations impliquées sont-elles suffisamment diversifiées (différents groupes de pasteurs, agro pasteurs et agriculteurs) afin d'avoir une concertation la plus large possible?
- La composition des instances de gestion du Projet et la périodicité de tenue de leurs rencontres ont-ils permis ou facilité leur fonctionnement ?
- Les fonctions ou attributions dévolues à chacune des instances ont-elles été entièrement remplies ? Quelles ont été les forces et les faiblesses de chacune des instances (Comité de Pilotage, Comités de suivi opérationnel) ?
- Efficacité du rapportage des partenaires (qualité, délais)
- Processus/mécanismes de capitalisation (outils et exploitation) ; partages des résultats avec les services techniques concernés
- Fonctionnement et coordination des mécanismes et instances de communication et visibilité des projets, de la Coordination PASTOR et de la DUE.

#### 1.6. Appréciation d'ensemble

- Atouts et opportunités ayant déterminé la mise en œuvre des 3 projets
- Forces et faiblesses des 3 projets
- Contraintes majeures transversales (pesanteurs sociales, culturelles, économiques et politiques) y compris le déficit d'harmonisation des approches ayant réduit l'efficacité, l'efficience et les effets des 3 projets
- Propositions pour améliorer la mise en œuvre de projets similaires sur la base des résultats ?

#### 6.1.2. Guide d'entretien avec les ministères ou leurs démembrements

- Rôles joués par le ministère ou ses services déconcentrés dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet
- Liens entre les stratégies et politiques nationales et les activités du PASTOR
- Dans quelle mesure PASTOR a influencé les politiques publiques ? En matière d'éducation, en matière de sécurisation foncière pastorale/gestion des conflits, en matière de valorisation de l'environnement ou d'intégration agriculture-élevage ou santé humaine/santé animale ?
- Renforcement de capacités des agents de l'Etat et des équipes terrain : processus, choix des modules de formation et organisation des formations. Appuis-équipements ?

- Test des innovations : pertinence, résultats à mi-parcours, perspectives, recommandations
- Appréciation de la démarche d'intervention de PASTOR dans les trois zones : forces et faiblesses, leçons à tirer
- Partenariat avec d'autres projets/programmes et bailleurs, points de synergie, etc.
- Appréciation des modalités de mise en œuvre des projets : montage institutionnel
- Critères d'appréciation de la performance des projets
- Appréciation de la contribution des projets aux objectifs nationaux : procédures d'intégration de ses résultats dans l'analyse des progrès nationaux
- Dispositions requises ou souhaitées pour la fin et durabilité des projets
- Préoccupations majeures par rapport à l'évaluation
- Recommandations pour une bonne exécution des activités ou pour les prochaines étapes/ phases

### **6.1.3. Guide d'entretien avec les autorités (provinciales, locales, etc)**

- Connaissez-vous le PASTOR ? Votre niveau d'implication dans les projets et contributions
- Appréciation de la démarche d'élaboration et de mise en œuvre des 3 projets
- Renforcement des capacités des agents de l'Etat et maîtrise d'ouvrage locale: les activités et les réalisations correspondent-elles aux besoins des élèves et agro-pasteurs ?
- Provincialisation de la SNDP ?
- Suivi et évaluation des activités et capitalisation des résultats au niveau de l'administration locale.
- Collaboration entre l'administration locale et les autres acteurs : prestataires privés (entreprises, bureaux d'études), services techniques, ONG internationales et nationales ou locales ?
- Capacité de l'Etat et ses démembrements à préserver et renforcer les effets induits des projets
- Leçons à tirer, recommandations et perspectives

### **6.1.4. Guide d'entretien avec les consortia (entretiens individuels)**

- Structuration ou organisation du consortium : qui fait, quoi ?
- Mise en œuvre des actions : niveau, écart par rapport à la programmation
- Staffing et formations reçues/besoins rencontrés ou non
- Efficacité de votre gestion : outils de gestion, tableau de bord, supervision et rapportage
- Communication interne et externe, relation avec le maître d'ouvrage , avec les chefs de file des consortia
- Forces et faiblesses du consortium
- Opportunités et menaces dans l'environnement du consortium
- Synergies et collaborations entre les consortia
- Leçons à tirer, recommandations et perspectives pour un meilleur fonctionnement du consortium
- Suggestions par rapport à l'exécution des activités

### **6.1.5. Guide d'entretien avec les organisations pastorales (entretiens individuels ou en focus group)**

- Composition de la structure, fonctionnement. Efficacité de votre organisation : mise en place et par qui ? Statut et attributions des responsabilités ? Représentation des postes occupés par des femmes et autres catégories sociales ? Comment fonctionne

- la structure notamment en lien avec la population, les autorités et services techniques ? Disposez-vous de documents officiels ? (les consulter rapidement)
- Combien de réunions ont été tenues ? Sont-elles documentées (PV ou compte-rendu) ?
  - Quelles sont les formations que vous avez suivies ? Expliquez en quoi ces formations sont pertinentes et vous ont aidé à faire votre travail ?
  - Quel est le taux d'autofinancement à travers des cotisations resp. des parts sociales (si applicable) et le cas échéant, y a-t-il une offre de services (payants) offerts par les organisations de base, suite aux activités du projet?
  - Connaissez-vous le PASTOR ? Comment l'appellez-vous en langues locales ?
  - Collaboration dans le cadre du PASTOR : niveau d'implication dans la mise en œuvre des activités, contribution au montage du projet, etc.
  - Rôle joué dans les concertations, les études préliminaires du projet (identification des sites et des bénéficiaires, choix des actions, définition des conventions, etc.)
  - Liens entre les activités du projet et la diminution des conflits, la sécurisation des systèmes pastoraux, la satisfaction des éleveurs et agro-pasteurs
  - Quels changements constatés dans les comportements des populations bénéficiaires ?
  - Quelles sont les contraintes/difficultés rencontrées par les bénéficiaires dans le cadre de la mise en œuvre du PASTOR ? Quelles sont les propositions pour les enrayer ?
  - Leçons à tirer, recommandations et perspectives.

#### **6.1.6. Guide d'entretien avec les bénéficiaires hommes, femmes et jeunes (focus-group séparés)**

- Connaissez-vous le PASTOR ? Comment l'appellez-vous en langues locales ? Quelles sont les activités du PASTOR ?
- Expliquez en quoi les activités de ce projet répondent à vos besoins ? Quels sont vos problèmes qui ont été réglés ?
- Pensez-vous que toutes les catégories sociales sont représentées lors du choix des actions et de leur programmation ?
- Quel rôle avez-vous joué dans les concertations préalables ? Quelles sont les activités priorisées par les hommes ou les femmes et exécutées actuellement ?
- Que pensez-vous de la scolarisation de vos enfants ? L'école nomade ambulante est-elle adaptée à votre mode de vie ? Quels sont les premiers effets ressentis par vos enfants ? Seriez-vous prêts à prendre en charge les frais de scolarisation de vos enfants à la fin du projet ? Etes-vous impliqués dans la scolarité des enfants (Association des Parents d'Elèves)
- Pensez-vous être davantage sécurisées avec les actions du projet ? Comment ? Liens entre les activités du projet et la diminution des conflits.
- Quels changements avez-vous constaté dans les comportements des populations ? Quelles appréciations font vos voisins/voisines de ces activités ?
- Quelles sont les contraintes/difficultés rencontrées par les femmes et la population suite aux interventions des projets ? Quelles sont les propositions des populations pour les enrayer ?
- Leçons à tirer, recommandations et perspectives.

#### **6.1.7. Guide d'entretien des chefs traditionnels / leaders communautaires (entretiens individuels)**

- Connaissez-vous le PASTOR ? Comment l'appellez-vous localement ? Quelles sont les activités du PASTOR et comment êtes-vous impliqués ?

- Expliquez en quoi les activités de ce projet répondent aux préoccupations des pasteurs et agro-pasteurs de votre zone ? Quels sont vos problèmes qui ont été réglés ?
- Pensez-vous que toutes les catégories sociales sont représentées lors du choix des actions et de leur programmation ?
- Quel rôle avez-vous joué dans les concertations préalables ? Quelles sont les activités prioritaires par les communautés locales et exécutées actuellement ?
- Que pensez-vous de la scolarisation de vos enfants ? L'école nomade ambulante est-elle adaptée à votre mode de vie ? Quels sont les premiers effets ressentis par vos enfants ?
- Liens entre les activités du projet et la diminution des conflits.
- Quels changements avez-vous constaté dans les comportements des populations ? Quelles appréciations font vos voisins/voisines de ces activités ?
- Avez-vous été consulté dans le choix et la mise en œuvre des activités du projet ? Votre opinion a-t-elle été prise en compte ?
- Quels mécanismes (institutionnels) le PASTOR a-t-il mis en place et (comment) vont-ils continuer à exister
- Concertez-vous avec les autres chefs traditionnels de la région dans le cadre du PASTOR ?
- Leçons à tirer, recommandations et perspectives pour un meilleur fonctionnement des installations, organisation du service et implication des éleveurs?

## 6.2. Illustration des constats d'évaluation

### Le secteur de l'élevage au Tchad



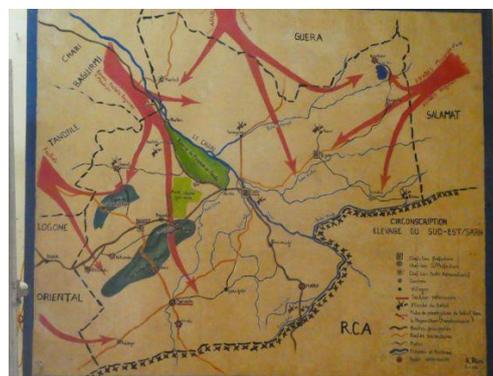
Le Tchad est devenu le principal producteur de dromadaires au monde. Exportation des dromadaires (à gauche) et des peaux bovines (à droite).



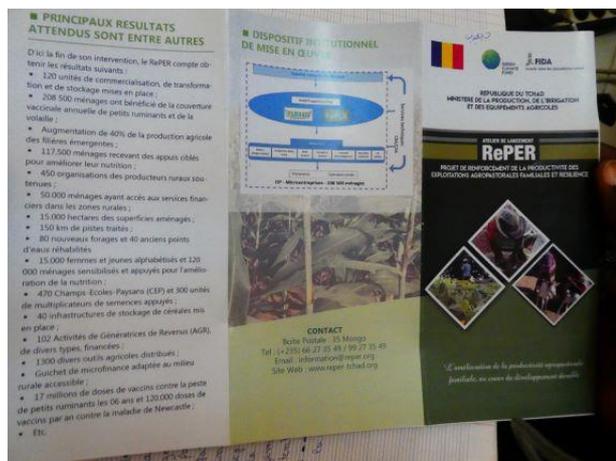
Cheptels villageois de production agro-pastorale (à gauche et à droite). Le Tchad est le 3<sup>ème</sup> pays d'élevage en Afrique y compris d'élevage sédentaire et transhumant.



La mobilité des troupeaux (voir à gauche) et des familles et leur accès à l'eau sont des conditions indispensables pour bénéficier des pâturages. La transhumance (voir campement à gauche) est parfois transfrontalière (voir carte en bas).



## Autres programmes en milieu pastoral



Présentation de trois projets de la FAO dans les zones transfrontalières et les présentations du programme PREPAS (à gauche) et du RePER (à droite) (voir également chap. 1.3).

## Pertinence du projet



A gauche en haut : Les axes transversaux intégrés au PASTOR prévoient la formation professionnelle et la création d'emplois pour les femmes et les jeunes. Focus group avec des femmes au Batha.

A gauche en bas : Eleveurs traversant pacifiquement un couloir balisé par un autre programme, non loin du Lac Fitri, grâce aux concertations et à l'animation

A droite en bas : Le Comité cantonal de résolution des conflits à Maro au Moyen Chari est composé des agriculteurs et des éleveurs.



## Effacité

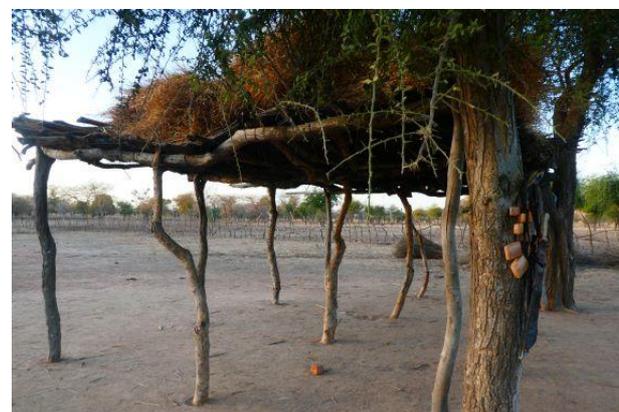


Puits traditionnel prévu pour l'abreuvement des animaux (à gauche) et la pompe à motricité humaine (PMH) pour usage villageois réalisé par Pastor Sud à Kode 1 dans le Mandoul (à droite).

Le comité de gestion de la PMH constate une diminution des maladies gastro-entériques dans le village (en bas).

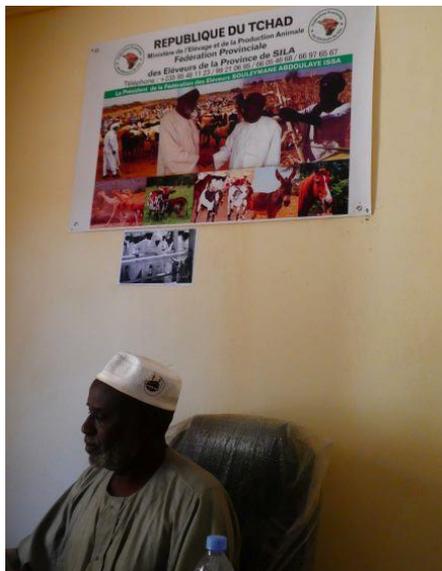


Balises confectionnées au Moyen Chari (à gauche) en vue du balisage d'un axe de transhumance près d'une mare (à droite).



Actions pilotes : Ecoles de Tchoffio au Guera (à gauche) et de Chigal Fahara (à droite) au Sila

## Efficiace



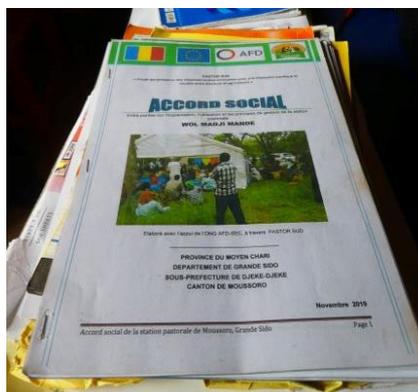
La Fédération des éleveurs (à gauche), les services (à droite) vétérinaires et le CPA à Goz Beida au Sila (en bas). Les services déconcentrés accompagnent techniquement les CPA qui sont les structures porteuses de la maîtrise d'ouvrage provinciale.



## Effets et durabilité



Les zones d'intervention du PASTOR sont vastes. Balise à côté d'un champ au Wadi Fira.



Cartographie participative (à gauche) utilisées lors des concertations départementales et au niveau provincial au Moyen Chari. Le résultat de ce processus de concertation sont les accords sociaux (à droite).

(Auteur des photos : E. Schelling, 2020)