RAPPORT RÉGIONAL

RESILAC*

*REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL INCLUSIF DU LAC TCHAD

ÉVALUATION ITÉRATIVE AVEC MINI-SÉMINAIRE (EIMS) # 2

OCTOBRE-DÉCEMBRE 2019

ALAIN OLIVE ET GUSTAVE GAYE (CAMEROUN)
MICHAEL CARRIER ET ILLIASSOU ADAMOU (NIGER)
LISA DAOUD, JOHANNA BACHÉ ET MOYANGAR MADJITOLOUM (TCHAD)

SOUS LA DIRECTION DE ALAIN OLIVE

Réalisé avec le soutien de :

LE GROUPE URD

Fondé en 1993, le Groupe URD est un *think-tank* spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, le Groupe URD accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions. Il porte une attention particulière à l'analyse des contextes de crise sur la base d'une importante expérience développée en Afghanistan, au Moyen-Orient (Syrie, Liban, Palestine), dans la Corne de l'Afrique (Somalie, Éthiopie, Soudan, Kenya), sur la zone du lac Tchad et au Sahel.

REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluateurs tient à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à cet exercice en partageant leurs avis et commentaires sur le projet, ainsi que les chefs de bases ACF, les coordonnateurs nationaux du projet RESILAC et les personnels en charge des services supports au Niger, au Tchad et au Cameroun pour leur précieux appui logistique, clé de la bonne réalisation des missions sur les trois territoires.

Nous remercions enfin chaleureusement Paloma Casaseca, référente régionale gestion adaptative et apprentissage du projet RESILAC pour la facilitation de l'exercice depuis le bureau de la coordination régionale à N'Djamena.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF 4

INTRODUCTION 5

1. MÉTHODOLOGIE 5

1.1. PÉRIMÈTRE 5

1.2. CADRE D'ANALYSE 6

1.3. MISE EN ŒUVRE 7

1.4. LIMITES DE L'EXERCICE 8

2. CONSTATS CLÉS 9

2.1. PERTINENCE DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ET DES RÉSULTATS ATTEINTS 9

2.2. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT 10

2.3. DYNAMIQUES D'ÉQUIPE 11

3. RECOMMANDATIONS 12

3.1. ORGANISATIONNELLES 13

3.2. STRATÉGIQUE 14

3.3. OPÉRATIONNELLE 14

CONCLUSION 14

ANNEXES 15

A1 : Fiche projet 15

A2 : Termes de référence de l'EIMS#2 17

A3 : Fiche pays resilac - Niger 22

A4 : Fiche pays resilac - Tchad 33

A5 : Fiche pays resilac - Cameroun 42

A6 : Matrice d'analyse 47

A7 : Matrice de gestion des recommandations 53

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Une deuxième évaluation itérative avec mini-séminaire (EIMS) a été conduite entre octobre et décembre 2019 dans la continuité de l'exercice réalisé en 2018 et en étroite complémentarité avec la démarche de capitalisation initiée par la coordination régionale du projet. L'EIMS a été réalisée au Cameroun, au Niger et au Tchad avec pour objectif d'analyser les premières réalisations des équipes au regard du cadre programmatique du projet et de l'évolution des contextes d'intervention. La mise en œuvre du projet au Nigeria n'a pu être analysée en raison d'un arrêt temporaire des activités.

Il ressort globalement de cette deuxième évaluation que :

- Le projet répond aux enjeux des territoires de manière adéquate, à travers une stratégie d'intervention qui s'avère globalement pertinente ;
- Les équipes ont su trouver un mode de fonctionnement opérationnel idoine malgré le montage complexe du projet sur quatre pays, à plusieurs intervenants et plusieurs niveaux de gouvernance ;
- Une tendance d'approche pragmatique de type « *Business as usual* » pratiquée dans la mise en œuvre des activités face à la complexité du projet et aux niveaux de vulnérabilité des populations des territoires, ce qui peut réduire l'ambition du projet à répondre aux enjeux et priorités de redressement à moyen terme ;
- Des dysfonctionnements internes persistent et représentent autant de menaces à lever.

Sur le plan fonctionnel, les services supports sont appréciés et permettent la mise en œuvre du projet dans un contexte pourtant particulièrement complexe. La performance dans la mise en œuvre des activités prévues est soulignée, à l'exception de quelques problèmes de qualité qu'il s'agit de traiter au cas par cas. Les équipes sont soudées et restent motivées malgré un environnement de travail difficile (insécurité, éloignement, moyens limités, etc.) et une pression forte en interne comme en externe pour « délivrer » et démontrer rapidement des résultats.

En revanche, la complexité hiérarchique et organisationnelle rend la mise en œuvre collective du projet difficile et parfois peu efficiente. Cette difficulté récurrente depuis le début du projet, et déjà soulignée à l'occasion de l'EIMS#1 en 2018, devient critique au moment où le projet devrait s'engager dans une logique de capitalisation des bonnes pratiques et de déploiement vers des territoires additionnels.

Les évaluateurs recommandent ainsi aux partenaires membres du consortium du RESILAC de :

Fluidifier le fonctionnement collectif du projet entre les organisations partenaires ainsi qu'entre les différents échelons d'exécution ;

- Accompagner les équipes dans l'acquisition et l'application de compétences nouvelles liées à l'approche innovante du projet ;
- Poursuivre la logique intégrée du projet pour le déploiement dans les nouvelles communes et la continuité dans celles déjà couvertes ;
- Veiller à maintenir une approche transparente, inclusive et alignée avec la logique « ne pas nuire » dans la planification et la mise en œuvre des activités.

En complément, des recommandations contextuelles et spécifiques à chaque coordination nationale figurent dans les fiches pays en annexes. Ces recommandations ont fait l'objet d'échanges entre les évaluateurs et les cadres des coordinations nationales ; elles sont considérées comme validées.

INTRODUCTION

Le projet RESILAC « Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad » vise à apporter une réponse mêlant urgence, réhabilitation et relèvement dans la région du lac Tchad (frontalière du Cameroun, du Niger, du Nigéria et du Tchad) – zone affectée par une crise économique et sociale, des chocs climatiques récurrents et une crise sécuritaire d'ordre régional.

Pour permettre la résilience et l'autonomie des populations - de la jeunesse en particulier - prêtes à s'investir dans le redressement économique de la région, ce projet se déploie sur quatre ans dans quatre zones géographiques : région de Diffa au Niger, État de Borno au Nigéria, région du lac Tchad au Tchad, et région de l'Extrême-Nord du Cameroun. Il est annoncé dans le document de projet que RESILAC ambitionne d'intervenir auprès de 90 000 bénéficiaires directs et 1 600 000 bénéficiaires indirects.

Financé par le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique et l'Agence française de développement (AFD), le projet est mené par un consortium de trois partenaires principaux, experts de la région et des thématiques : Action contre la Faim (chef de file), CARE et Groupe URD.

L'objectif principal de RESILAC est de contribuer au redressement économique et au renforcement de la résilience et de la cohésion sociale des territoires du bassin du lac Tchad les plus impactés par la crise sécuritaire et le changement climatique.

Pour ce faire, RESILAC est structuré autour de quatre axes d'intervention qui ont comme objectifs :

- Pilier 1 : Renforcer le capital humain, la cohésion sociale et la gestion collective et durable des ressources naturelles dans les territoires ciblés ;
- Pilier 2 : Favoriser le redressement économique dans les territoires ciblés et la résilience des populations les plus exposées, notamment les jeunes et les femmes, à travers un accès à l'emploi et à des systèmes de production agro-sylvo-pastorale intensifiés et adaptés au changement climatique ;
- Pilier 3 : Valoriser et consolider les acteurs des territoires ciblés en favorisant dialogue et engagement, et en renforçant leurs capacités suivant les compétences et rôles de chacun ;
- Pilier 4 : Produire des connaissances utiles pour la qualité des activités du projet en contexte de crise et pour la prise de décision des acteurs locaux.

Dans le cadre du Pilier 4, des évaluations itératives avec mini-séminaire (EIMS) sont conduites annuellement afin d'aider les partenaires d'exécution à améliorer l'intervention en cours. Ces évaluations sont suivies sur le terrain d'un temps de restitutions et de débats « à chaud » comprenant des échanges collectifs.

Une première EIMS a été réalisée dans les quatre pays du projet entre septembre et décembre 2018. Ce rapport d'évaluation pays contribue à une deuxième EIMS mise en œuvre d'octobre à novembre 2019.

1. MÉTHODOLOGIE

1.1. PÉRIMÈTRE

L'objectif général de l'exercice été d'analyser les premières réalisations au regard du cadre programmatique du projet et de l'évolution des contextes d'intervention.

De manière plus spécifique, cette deuxième EIMS visait à :

- Dresser le bilan des constats, freins et leviers identifiés lors de la première EIMS ;

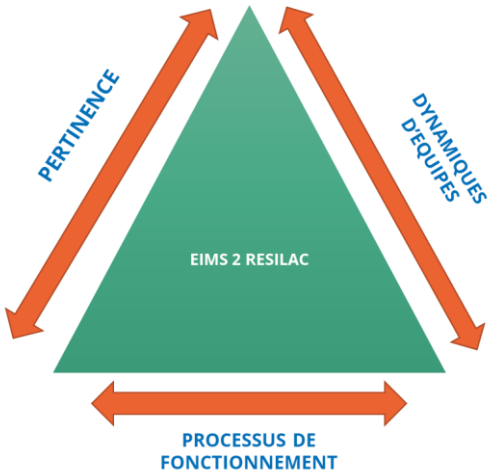
- Nourrir le processus de capitalisation régionale à travers l'identification de bonnes pratiques ;
- Évaluer l'évolution des indicateurs du pilier 4.

Il était par ailleurs attendu que l'EIMS#2 fournisse aux partenaires du consortium, à la coordination régionale et aux équipes terrain des éléments d'orientation au regard de la pertinence de l'objectif global du projet, des besoins exprimés par les populations bénéficiaires et de l'évolution des enjeux locaux. Les processus de fonctionnement ont également été analysés suite au constat identifié lors de la première EIMS.

1.2. CADRE D'ANALYSE

Les objectifs de l'évaluation ont été traduits en questions clés autour de trois rubriques principales :

- Pertinence - L'objectif global du projet est-il en adéquation avec les besoins exprimés des populations et l'évolution des enjeux locaux ?
  - Degré de réponse aux besoins des populations bénéficiaires.
  - Degré d'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux.
  - Degré de complémentarité entre les types d'interventions.
- Processus de fonctionnement - Le projet fonctionne-t-il de la meilleure façon ?
  - Forces et faiblesses des processus de mise en œuvre des activités.
  - Forces et faiblesses des processus de support.
  - Forces et faiblesses des processus de pilotage.
- Dynamiques d'équipes - Quelle est la relation des équipes au projet ? L'organisation dispose-t-elle des capacités nécessaires pour supporter efficacement les équipes ?



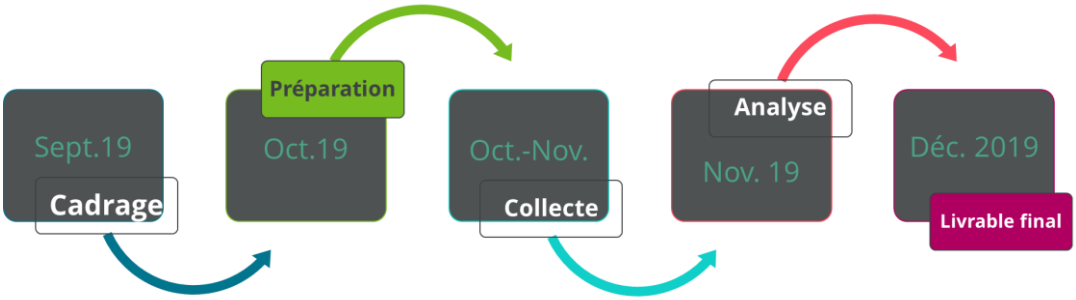
Une analyse spécifique du marqueur genre de CARE s'est également ajoutée sur trois points clés :

- Les dynamiques de genre sont-elles connues sur les territoires du projet ?
- Les activités du projet sont-elles adaptées aux besoins spécifiques des différents groupes de population ?
- L'intervention a-t-elle eu un effet spécifique au regard des dynamiques de genre ?

1.3. MISE EN ŒUVRE

L'exercice a été mis en œuvre par trois équipes d'évaluateurs du Groupe URD déployées en binôme avec des experts nationaux sur trois territoires du projet. Des entretiens ont été menés suivant le cadre d'analyse présenté plus haut et selon une approche semi-directive auprès de bénéficiaires directs d'activités, de représentants des autorités locales, des équipes de terrains, des partenaires de mise en œuvre et des cadres des coordinations nationales :

- Au Niger du 14 au 31/10 ;
- Au Tchad du 01 au 15/11 ;
- Au Cameroun du 04 au 15/11.



Les entretiens semi-directifs ont été menés sur la base du même questionnaire en présentiel et à distance (Skype et téléphone) auprès des référents techniques de la coordination régionale[1] de manière à mettre en perspective leurs fonctions de support avec la mise en œuvre opérationnelle du projet par les coordinations nationales.

LIENS AVEC LES INITIATIVES EN COURS

L'exercice s'inscrit (i) dans la continuité du dispositif **d'évaluations itératives avec mini-séminaire** déployé dès 2018 et destiné à être organisé chaque année à la même période. De plus, il coïncide et s'articule avec (ii) le **processus de capitalisation des acquis du projet** réalisé sur chaque territoire et nourrissant une réflexion régionale au moment où la phase de lancement du projet s'achève et où de nouvelles communes vont bénéficier des activités. Cette deuxième EIMS vient par ailleurs apporter un éclairage sur les résultats (iii) du **sondage** effectué par la coordination régionale auprès des équipes nationales quant aux conditions de travail.

(i) Les **évaluations itératives** sont conduites de façon récurrente et à temps réguliers pour suivre l'évolution des effets (positifs et négatifs) des actions comme l'évolution des besoins, du contexte et des axes prioritaires. Elles permettent de rapprocher le temps de la décision et de l'apprentissage du temps de l'action et ainsi de maximiser les résultats et la qualité des actions en bonne cohérence avec les besoins. Conduite par des évaluateurs extérieurs à l'action, cette approche permet à ceux qui sont « coincés » dans le quotidien de prendre la distance nécessaire à la réflexion en recevant l'appui d'un regard constructif.
Les missions d'EIMS sont des temps forts pour des échanges avec les équipes du terrain. Elles incluent pour ce faire des temps clés de restitutions et de débats « à chaud » sur le terrain. Ces débats collectifs présentent la double et complémentaire occasion de sortir de la solitude de la difficulté de mise en œuvre du projet et d'identifier des problèmes communs et des solutions

[1] Y compris les référents régionaux ayant récemment quitté leur poste.

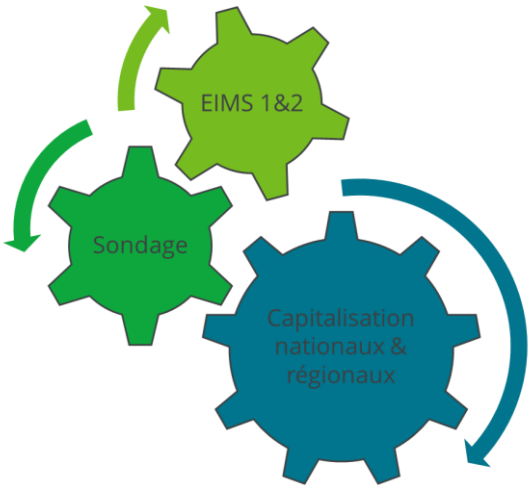
originales. Ils sont souvent des occasions de grande créativité. Lors des retours de mission, une restitution « à chaud » auprès des équipes du siège est un élément important pour le processus.

La mobilisation de ce protocole sur la durée de vie du projet permet de construire la mémoire des faits et des contraintes et d'engager une réelle redevabilité.

(ii) Le processus de capitalisation des acquis du projet a été initié par la coordination régionale et s'est déroulé d'octobre à mi-novembre 2019 avec pour objectif principal de développer la programmation de la phase de déploiement et de mettre en évidence les ajustements significatifs à réaliser pour la phase de déploiement, et en particulier d'arriver à une sélection des zones géographiques et à une révision des cibles avec le budget approprié. Un atelier régional rassemblant les quatre cellules nationales, la coordination régionale et les membres du consortium et autres partenaires à N'Djamena a été organisé au terme d'une série d'ateliers menés dans chaque coordination nationale. Cet atelier visait particulièrement à :

- Promouvoir l'appropriation des résultats de la capitalisation ;
- Mettre en évidence les ajustements significatifs à réaliser pour la phase de déploiement ;
- Favoriser l'adhésion et l'engouement de tou.te.s autour du projet.

(iii) Le sondage interne a été réalisé entre le 16 et le 18 septembre 2019 auprès de 32 membres de l'équipe RESILAC impliqués dans la coordination et la mise en œuvre des activités, hors partenaires locaux, assistants techniques et agents terrain avec comme objectif de faciliter l'identification des principaux enjeux clés liées à l'organisation opérationnelle et stratégique du projet, la qualité de l'intervention, la motivation et le bien-être au travail. La méthodologie et les outils de collecte ont été développés par une équipe interne multidisciplinaire RESILAC avec l'appui du pôle Qualité du Groupe URD. Ont participé au développement du questionnaire et son analyse : la Référente Régionale Support, la responsable nationale Santé Mentale et Pratique de Soins du Tchad et la Référente Régionale Gestion des connaissances. Les données ont été collectées à travers un questionnaire anonyme en ligne utilisant le logiciel SurveyCTO. Afin d'assurer la confidentialité des réponses et la crédibilité des informations recueillies, les résultats ont seulement été analysés par zone d'intervention.



1.4. LIMITES DE L'EXERCICE

Les limitations suivantes ont influencé le contenu de ce rapport :

- Accès aux sites projet – Quand bien même la méthodologie de l'exercice a été déployée autour de binômes évaluateurs Groupe URD et experts nationaux, des contraintes de sécurité et des enjeux de

logistique ont limité les déplacements des évaluateurs au Niger et au Tchad.

- Particularité de l'accès au Nigeria – Lors du déroulement de l'évaluation, les interventions RESILAC étaient suspendues dans l'État du Borno. À ce titre, l'exercice ne contient aucune donnée concernant le projet dans le pays.
- Capacité limitée d'implication des parties prenantes terrain, et notamment des bénéficiaires de l'opération - Les personnes ressources, que ce soit l'équipe RESILAC, les équipes support et de coordination ou les partenaires de mise en œuvre, ont été sollicitées à une période de forte charge de travail et de disponibilité limitée.

2. CONSTATS CLÉS

L'analyse de l'état de mise en œuvre du projet est portée à trois niveaux : la convergence de constats d'un pays à l'autre, les particularités relevées dans chacun des pays et territoires, et enfin les dynamiques de coopération entre les différents niveaux de gouvernance et d'exécution du projet.

Le niveau de convergence des constats entre pays détermine pour les évaluateurs un degré de représentativité comme suit :

TR	Très représentatif correspondant à un constat établi dans les trois pays ou auprès d'une majorité des membres d'une équipe
R	Représentatif correspondant à un constat établi dans deux pays ou auprès d'au moins la moitié des membres d'une équipe
_	Particularité correspondant à un constat établi dans un pays (alors mentionné) ou un nombre restreint de personnels

Les particularités présentées dans cette section relèvent des faits marquants sélectionnés par les évaluateurs pour alimenter les démonstrations derrière chacun des critères d'analyse. Les constats détaillés pour chacun des territoires sont présentés dans des fiches pays figurant en annexe 3 pour le Niger, annexe 4 pour le Tchad et annexe 5 pour le Cameroun. Ces fiches pays ont été partagées avec les équipes des coordinations nationales pour observation et commentaires et peuvent donc être considérées comme validées par ces dernières.

2.1. PERTINENCE DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ET DES RÉSULTATS ATTEINTS

L'analyse de la pertinence des activités mises en œuvre et des résultats atteints a été faite au regard des degrés de réponse aux besoins des populations bénéficiaires (y compris les enjeux de genre), de l'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux et de la complémentarité avec les initiatives en cours autour du projet.

De manière générale, le projet est particulièrement pertinent et son montage salué…

À l'échelle des trois pays, les différentes parties prenantes saluent l'approche du projet répondant aux enjeux et aux vulnérabilités structurelles des territoires (TR).

De manière complémentaire :

- ✓ Les bénéficiaires et acteurs locaux décrivent le RESILAC comme un modèle à suivre en ce qu'il tranche avec la majorité des programmes d'urgence en cours sur les territoires et leurs modalités d'assistance basées sur des distributions ou des appuis ponctuels et non-intégrés (TR) ;
- ✓ Le rôle des agents de terrain est salué (R) et leur acceptation dans les communes d'intervention représente un signe d'ancrage et d'acceptance du projet ;
- ✓ Certaines équipes ont su prendre en compte les personnes les plus fragiles et à besoins spécifiques dans les stratégies de ciblage et de mobilisation sur les activités (R) quand bien même l'approche genre est peu maîtrisée et, par conséquent, appliquée de manière inadéquate sur les territoires.

… mais la mise en œuvre pragmatique de type « business as usual » peut réduire le potentiel du projet.

Cette approche pragmatique (comme lors d'un projet humanitaire, une activité est lancée même si l'autre activité préalable ou parallèle est bloquée – *business as usual*) a permis au projet d'avancer mais comporte le risque de limiter la logique globale de l'intervention. Dans les faits :

- ✓ L'interconnexion entre piliers n'est pas encore réellement effective et efficace (TR). La mise en cohérence inter-piliers a notamment été troublée par le retard pris dans l'élaboration des diagnostics territoriaux (TR). Sur certains territoires, les activités ont été initiées sans ces diagnostics car les référents en charge n'étaient pas encore recrutés – faute d'expertise disponible ;
- ✓ L'appréhension des enjeux d'intégration par les différents référents piliers en coordinations nationales est une autre limite rencontrée. Elle est à mettre en perspective avec le *turn over* de l'encadrement au niveau des postes de coordonnateurs nationaux et de référents techniques régionaux (TR). Un autre élément est la compréhension limitée des rôles et responsabilités de chacun qui pèse sur la logique même de coopération entre membres des équipes ;
- ✓ Au moment du ciblage, l'application de la stratégie de priorisation des bénéficiaires au détriment d'une sélection en fonction de l'état de vulnérabilité des populations usuellement pratiquée par les acteurs humanitaires sur les mêmes territoires, a placé certaines équipes des coordinations nationales en difficulté dans leurs relations avec les bénéficiaires et les acteurs locaux (R), et a pu entraîner des incompréhensions chez ces derniers quant à la stratégie du RESILAC.

2.2. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

Au-delà du critère de pertinence, les évaluateurs ont analysé les processus de fonctionnement autour de la mise en œuvre des activités et des mécanismes de support et de pilotage.

Les équipes ont su trouver un mode de fonctionnement opérationnel idoine malgré un montage complexe

L'implication de plusieurs partenaires – dont les bailleurs – dans la mise en œuvre du projet, avec des cultures organisationnelles différentes, impliqués à des niveaux de gouvernance divers sur quatre pays, dont un anglophone, est en soi une gageure. Les dysfonctionnements relevés au démarrage du projet se sont en partie estompés et les évaluateurs ont relevé :

- ✓ Une mobilisation des missions pays pour davantage intégrer et articuler le RESILAC avec leurs opérations en cours sur les territoires d'intervention de manière à disposer d'une cohérence d'approche et de moyens (R) ;

- ✓ Une satisfaction globale de la part des coordinations nationales des services supports nationaux et régionaux (ressources humaines et logistiques entres autres) jugés disponibles, engagés et efficaces pour faciliter la mise en œuvre des activités (R) ;
- ✓ Une satisfaction du support des référents techniques régionaux exprimée par les équipes des coordinations nationales quand bien même des situations de micro-management ont été subies, notamment au Cameroun, créant de la frustration et des mécontentements de part et d'autre ;
- ✓ Si la gestion de l'information a été améliorée par l'action du pilier 4 au niveau régional, la dynamique reste difficile au niveau des pays car elle figure de façon « mineure » dans les fiches de poste des responsables piliers assignés principalement à des missions de suivi-évaluation. Le partage d'information semble par ailleurs entravé par la restriction d'accès à la plateforme Oodrive au bénéfice seul des coordonnateurs nationaux et des référents du pilier 4. Dans le cas du Cameroun, il a par ailleurs été relevé que l'information partagée était faiblement consultée du fait de problèmes techniques (pannes régulières d'internet ou faible connexion limitant la circulation de fichiers volumineux) ou, à l'inverse, parfois d'une masse trop importante d'informations saturant la capacité d'appréhension des équipes déjà mobilisées par la gestion de leurs activités.

Des contraintes persistent toutefois et représentent autant de menaces à lever

Certains éléments déjà relevés lors de l'EIMS#1 pèsent toujours sur la mise en œuvre du projet :

- ✓ Le montage organisationnel complexe et notamment le mélange des liens hiérarchiques et fonctionnels entre les niveaux nationaux, infranationaux (coordinations nationales et missions en capitales) et régionaux (TR) est source d'incompréhension au sein des équipes et parfois de tensions entre niveaux d'exécution ;
- ✓ De la même manière, la formalisation et le partage des rôles et responsabilités, et des process de *reporting*, de validation et de communication à l'ensemble des équipes est là aussi au cœur de sentiment de frustration (TR) ;
- ✓ Les appartenances institutionnelles restent marquées et tendent à entretenir le sentiment d'être en porte-à-faux pour de nombreux personnels issus des différentes organisations (R).

À cela s'ajoute une insécurité croissante sans que les partenaires puissent à ce niveau agir, ce qui impacte la capacité de mise en œuvre des activités (R) à cause des restrictions de déplacements dans certaines zones d'intervention du projet, voire parfois la suspension temporaire des missions. Au Niger par exemple, certaines activités telles que les rassemblements pour sensibilisation, les distributions de *cash* et les formations rencontrent des réticences chez les acteurs du conflit, ce qui limite ou complique les mises en œuvre.

2.3. DYNAMIQUES D'ÉQUIPE

Les évaluateurs ont exploré un troisième critère relatif aux enjeux opérationnels et aux conditions de mise en œuvre du projet en termes de charge de travail, de motivation et de bien-être. Cette analyse s'inscrit dans le suivi des indicateurs de « bien-être » définis lors de l'EIMS#1 en 2018, élargie à l'analyse des dynamiques d'équipe, et complète le sondage interne réalisé par la coordination régionale dans le cadre du processus de capitalisation.

La relation au projet est dissociée entre équipes terrain et équipe régionale

Il ressort de manière convergente des entretiens menés :

- Globalement, des dynamiques de groupe positives et des esprits d'équipe forts au sein des coordinations nationales (TR) en grande partie facilités par des coordonnateurs/trices nationaux inclusifs et attentifs à leurs équipes ;
- En miroir, une certaine frustration au sein de la coordination régionale liée à une dynamique d'équipe jugée faible du fait de moments formels d'échanges et de planification perçus comme trop rares, et du manque ressenti de vision stratégique et d'encadrement (TR) ;
- Une certaine frustration des personnels de terrain liée au manque de moyens logistiques pour réaliser leurs missions (R) et, plus largement, de l'ensemble des personnels des coordinations nationales au regard de demandes répétées et non acceptées de renforcement de capacités pour monter en compétences face à l'ambition du projet et aux enjeux des territoires (TR) ;
- Une frustration également exprimée au sein de la coordination régionale (TR) quant aux nombreux dysfonctionnements observés dans la mise en œuvre du projet par les équipes nationales, avec parfois l'impression de devoir « faire à la place de » plutôt qu'accompagner les référents piliers face à ce qui est perçu par des référents techniques régionaux comme des défauts de compétences ou de motivation. Le point est toutefois relativisé par ces derniers qui estiment être éloignés des réalités et des complexités opérationnelles (TR) ;
- Un stress généré par l'insécurité et des conditions de travail et de vie en sites isolés pour les équipes du Niger et du Tchad. Les entretiens laissent par ailleurs apparaître l'absence de mécanisme de soutien psychologique interne ou, plus largement, de mesures en termes de gestion des ressources humaines pour alléger le stress des personnels. L'effet combiné de la complexité du projet et de l'insécurité du contexte influencerait de manière négative le bien-être des équipes au Niger ;
- Toujours en lien avec les enjeux de stress, l'absence de lignes de redevabilité (dont les rôles et responsabilités) clairement établies et mises en œuvre est exprimée par les personnels interrogés comme facteur de démotivation, de démobilisation ou de démission (TR). Nombre d'entre eux estiment le processus de prise de décision flou et ne pas savoir en conséquence à qui rapporter leur travail et auprès de qui recevoir un appui (R).

3. RECOMMANDATIONS

Sur la base des constats établis par les évaluateurs et en perspective avec les échanges tenus lors de leur présentation à l'atelier régional de capitalisation (N'Djamena, 25-29/11/2019), trois niveaux de recommandations apparaissent dans la dimension régionale du projet. Ces recommandations sont à destination première des partenaires membres du consortium du RESILAC et figurent à ce titre dans une matrice de gestion des recommandations en annexe 8. L'outil a vocation à permettre aux partenaires de s'approprier les éléments en développant des mesures à prendre, sachant que ces derniers ont également la possibilité de ne pas retenir pour des raisons légitimes (priorités stratégiques, sensibilité RH, etc.) certaines recommandations formulées par les évaluateurs.

En complément, des recommandations contextuelles et spécifiques à chaque coordination nationale figurent dans les fiches pays en annexes. À ce niveau, les recommandations ont été formulées de manière participative au Cameroun et validée *a posteriori* au Niger et au Tchad.

3.1. ORGANISATIONNELLES

Recommandation #1. Fluidifier le fonctionnement collectif du projet entre les organisations partenaires ainsi qu'entre les différents échelons d'exécution en :

- ⇨ *Affinant le processus de redevabilité interne* de manière à ce que les informations remontant du terrain facilitent le pilotage agile du projet tout en clarifiant les rôles et responsabilités de chaque échelon et de chaque membre des équipes dans la chaîne de prise de décision et d'exécution. L'attention des managers est portée sur le rôle essentiel des équipes de terrain qui sont en prise directe avec les partenaires locaux d'exécution et les éventuelles difficultés. Une approche inclusive de la prise de décision, au-delà de la simple information nonobstant le fait qu'elle est demandée et utile, aura pour valeur de motiver les équipes tout en valorisant leur savoir-faire (voir par ailleurs la recommandation #4 pour l'accompagnement à déployer) ;

- ⇨ *Clarifiant l'articulation des supports entre les référents techniques régionaux et les responsables techniques (de département) au sein des organisations partenaires*. Si les départements sécurité alimentaire et moyen d'existence (SAME) semblent être bien dotés au niveau des missions pays et disposés à appuyer les équipes RESILAC, il serait intéressant de renforcer au niveau régional l'approche santé mentale et soutien psychosocial pour l'heure sous-dotée et pour laquelle le savoir-faire n'est pas systématiquement disponible au niveau des missions ;

- ⇨ *Améliorant la communication interne et le partage d'information* sur le fond et la forme de manière à ce que les messages véhiculés trouvent adhésion auprès des équipes. La lettre d'information élaborée et partagée chaque mois par la référente technique régionale du Pilier 4 peut à ce titre servir de base de réflexion.

Recommandation #2. Accompagner les équipes dans l'acquisition et l'application de compétences nouvelles liées à l'approche innovante du projet en :

- ⇨ *Identifiant de manière participative les difficultés opérationnelles rencontrées liées aux lacunes de compétences à tous les niveaux*, depuis les agents de terrain jusqu'aux cadres au sein des cellules de coordination. Quand bien même les personnels sont bien recrutés sur la base de compétences idoines à leur poste, les enjeux de redressement et de renforcement de la résilience en situation de crise d'un côté et, d'un autre, d'intégration des techniques de mobilisation communautaire en cohésion sociale et en santé mentale sur des activités à haute intensité de main-d'œuvre ou encore sur le volet gouvernance sont complexes. Les coordonnateurs nationaux autant que les référents techniques régionaux sont les premiers concernés et responsables dans le recensement de difficultés par leurs collègues.

- ⇨ *Mettant en place des mécanismes d'apprentissage dynamique en lien avec le projet*. En complément des modules disponibles sur les plateformes d'*e-learning* internes pour chaque partenaire, l'approche est ici de contextualiser les savoirs directement en lien avec les besoins identifiés. Les personnels en charge du Pilier 4 semblent les plus à même de mener ce chantier en étroite collaboration avec les coordonnateurs nationaux et avec le support de la référente technique régionale. Les recherches-actions pourraient typiquement inclure un volet de renforcement des capacités des équipes sur des sujets spécifiques, la logique de l'exercice étant justement de combler les « angles morts » en termes de connaissances contextuelles.

3.2. STRATÉGIQUE

Recommandation #3. Poursuivre la logique intégrée du projet pour le déploiement dans les nouvelles communes et la continuité dans celles déjà couvertes en :

- ⇨ *Renforçant l'articulation inter-piliers tenant compte des difficultés rencontrées en phase d'amorce*, notamment des enjeux de concertation au sein des équipes nationales et des orientations fournies par la coordination régionale. La mise en place au Cameroun de réunions mensuelles « d'évaluation et planification » semble pouvoir répondre à cela par l'effort régulièrement fait pour analyser collectivement les éventuelles causes de dysfonctionnements et de retards ; et intégrer des mesures correctives dans l'agenda des semaines suivantes.

- ⇨ *Veillant à l'équilibre des dynamiques d'acteurs et à maintenir l'envergure régionale du projet autant que son animation collégiale* dans l'optique d'une articulation accrue du RESILAC avec les autres projets des missions ACF correspondant à une logique d'administration, de gestion et de support. Un point de vigilance est en effet posé sur cette recommandation car si la démarche participe à une amélioration du fonctionnement du projet, les cultures d'organisations peuvent être à l'origine de tensions entre partenaires et nuire à l'apport de l'expertise de chacun sur le projet. Les responsables du projet au niveau du consortium devront veiller à cet équilibre et à une communication efficace avec la coordination régionale.

3.3. OPÉRATIONNELLE

Recommandation #4. Veiller à maintenir une approche transparente, inclusive et alignée avec la logique « ne pas nuire » dans la planification et la mise en œuvre des activités en :

- ⇨ *Clarifiant si besoin les critères et processus de ciblage des zones d'intervention et des bénéficiaires*. Sur la base des expériences en phase d'amorce, les équipes des coordinations nationales avec le support des référents techniques régionaux devront en effet s'assurer pour le déploiement que le projet répond réellement aux enjeux locaux, de manière articulée avec les autres interventions et sur la base d'une connaissance approfondie des dynamiques et jeux d'acteurs locaux de manière à ne pas créer de tensions sociales et à participer à un renforcement de la structuration du territoire.

CONCLUSION

De manière générale, le projet RESILAC est salué par les parties prenantes des différents territoires au regard de l'approche Nexus qu'il incarne et dans sa logique d'accompagnement pluriannuel des bénéficiaires. Si la communication en amont du projet a créé des attentes importantes, la mise en œuvre effective est à présent bien engagée. Quand bien même l'intégration entre les piliers peut encore être limitée sur certains territoires en raison de la disponibilité ou non de l'expertise au sein des équipes (*turn over* et difficultés de recrutement) et de la compréhension des enjeux de coopération de la part des personnels.

Au regard de ce dernier point et des difficultés persistantes dans le fonctionnement organisationnel du projet, les évaluateurs posent un point de vigilance sur le déploiement du projet de la phase d'amorce vers une mise à l'échelle. Les recommandations établies plus haut devraient participer à l'instauration des conditions organisationnelles idoines, tout en gardant à l'esprit la volatilité du contexte sécuritaire et les enjeux de recrutement pour des personnels qualifiés.

Annexes

ANNEXE 1 : FICHE PROJET

Titre	RESILAC – Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad
Durée	48 mois
Champ géographique	Régional : Niger, Tchad, Nigeria et Cameroun L'action sera menée à l'endroit suivant : Tchad : région du lac, Bassin Nord Niger : région de Diffa Cameroun : région de l'Extrême-Nord Nigeria : État du Borno
Coût total	Coût total estimé : 36 100 000 EUR en cofinancement parallèle Montant total provenant du Fonds fiduciaire : 31 100 000 EUR (Piliers 1, 2 et 3) Contribution de 5 000 000 EUR (AFD – Pilier 4 et coordination régionale)
Partenaires de mise en œuvre	Action Contre la Faim CARE Groupe URD
Groupes cibles	Populations hôtes, déplacées et retournées Collectivités territoriales (communes)
Bénéficiaires finaux	Environ 90 000 bénéficiaires directs Environ 1 600 000 de bénéficiaires indirects
Objectif général	Contribuer au redressement économique et au renforcement de la résilience et de la cohésion sociale des territoires du bassin du lac Tchad les plus impactés par la crise du lac Tchad et le changement climatique
Objectifs spécifiques	1. Renforcer le capital humain, la cohésion sociale et la gestion collective et durable des ressources naturelles dans les territoires ciblés ; 2. Favoriser le redressement économique dans les territoires ciblés et la résilience des populations les plus exposées, notamment les jeunes et les femmes, à travers un accès à l'emploi et à des systèmes de production agro-sylvo-pastorale intensifiés et adaptés au changement climatique ; 3. Valoriser et consolider les acteurs des territoires ciblés en favorisant dialogue et engagement, et renforçant leurs capacités suivant les compétences et rôles de chacun ; 4. Produire des connaissances utiles pour la qualité des activités du projet en contexte de crise et pour la prise de décision des acteurs locaux.

Résultats escomptés	1.1. Les forces vives (notamment les jeunes et femmes) des territoires ciblés sont accompagnées et renforcées dans leurs capacités d'analyse de leur environnement et de ses contraintes, et d'action pour y remédier. 1.2. L'état psychologique et les capacités d'insertion socio-professionnelle pour les populations affectées par la crise du lac Tchad sont améliorés à travers des accompagnements psychosociaux. 1.3. Un accès concerté et équitable aux ressources naturelles (RN) est sécurisé sur certains territoires en visant la prévention et la gestion des conflits ainsi que l'identification d'approches réplicables. 2.1. L'économie locale et l'emploi des jeunes (et adultes) sont soutenus de manière rapide par des travaux HIMO de création/réhabilitation d'actifs communautaires. 2.2. La création d'emplois et de sources de revenus durables pour des jeunes ruraux est accrue grâce un dispositif performant d'éducation-formation-insertion économique. 2.3. Les systèmes de production familiale sont intensifiés, diversifiés et adaptés aux changements climatiques. 2.4. L'autonomie économique des groupes cibles est améliorée à travers leur inclusion à des filières porteuses. 3.1. L'autonomie économique des groupes cibles est améliorée à travers leur inclusion dans des filières porteuses. 3.2. Les réussites et leçons apprises du projet sont capitalisées, partagées et discutées avec les acteurs locaux, nationaux et transnationaux pour influencer les politiques et interventions de développement. 4.1. Un système de suivi-évaluation commun et performant est développé et mis en place pour le projet. 4.2. Un programme de recherche-action et de capitalisation dynamique est défini et piloté par le gestionnaire de connaissances.

ANNEXE 2 : TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'EIMS#2

Activité	Évaluation Itérative avec Mini-Séminaire (EIMS) n°2
Référence	Pilier 4
Lieu	Sous réserve des contraintes sécuritaires : Nigeria (Maiduguri), Niger (Niamey – Diffa), Cameroun (Maroua) et Tchad (N'Djamena – Bol/Bagasola)
Période estimée	01–30 novembre 2019
Participants	Équipes RESILAC (cellules nationales et coordination régionale), partenaires clés de mise en œuvre (ACF, CARE, CCFD, SFCG, etc.) et représentants clés des zones d'intervention (institutions locales, population ; membres des comités de pilotage)
Experts	Groupe URD : Alain Olive (coordinateur), Lisa Daoud, Johanna Baché et Michael Carrier Experts nationaux : Gustave Gaye, Moyangar Madjitoloum et Illiassou Adamou

CONTEXTE

Le projet RESILAC est conçu comme une solution susceptible d'agilité et d'adaptation face aux défis climatiques et sécuritaires de la région du Lac Tchad. Le projet repose sur une composante « production de connaissances et démarches sensibles au conflit » facilitée par le Groupe URD. Cette composante comprend :

- Un système d'appui au suivi paramétré pour (i) suivre en temps réel les évolutions du contexte et leurs impacts possibles sur le projet et (ii) mesurer les effets des activités, y compris sur le projet lui-même en vue de limiter les effets négatifs sur les dynamiques socio-culturelles, les systèmes de gouvernance en place et les écosystèmes ;
- Un système d'évaluation itérative et d'appui à l'apprentissage (EIMS ou Évaluation Itérative avec Mini-Séminaire) capable de tirer les leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, d'apporter des lectures stratégiques et des inflexions opérationnelles, d'aider les acteurs à prendre régulièrement une « distance réflexive » sur leurs activités quotidiennes et enfin d'apprendre collectivement.

Conduite par des évaluateurs extérieurs à l'action, l'EIMS offre aux partenaires d'exécution l'opportunité de prendre une distance utile à la réflexion en recevant l'appui supplémentaire d'un regard constructif. Le regard d'évaluateurs aguerris permet de bénéficier d'expériences issues d'autres situations similaires. Les évaluations sont suivies sur le terrain de restitutions et de débats « à chaud » ouverts aux échanges collectifs. Ce procédé permet de prendre une distance réflexive sur la mise en œuvre des activités au quotidien et de développer une dynamique d'apprentissage collectif pour s'adapter et répondre de manière optimale à l'évolution du contexte opératoire.

Une première EIMS a été réalisée dans les quatre pays du projet entre septembre et décembre 2018. Les résultats sont disponibles à la demande auprès de la coordination régionale du projet et du Groupe URD.

À la suite de la première EIMS, un processus de capitalisation a été initié par les équipes RESILAC et le consortium afin de nourrir la co-construction méthodologique des évaluations itératives et de maximiser leur impact dans l'apprentissage continu du projet. Cette deuxième EIMS intègre les recommandations issues de cet exercice, dont notamment :

- La co-construction de la méthodologie et des recommandations avec les équipes projet (coordination et consortium) ;
- La coordination avec le processus en cours de capitalisation du projet ;
- Le perfectionnement des outils utilisés ;
- La clarification des niveaux de restitution des résultats.

OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

L'objectif général de l'évaluation est d'analyser les premières réalisations au regard du cadre programmatique du projet et de l'évolution des contextes d'intervention. Les objectifs spécifiques de cette deuxième EIMS sont de :

- Relever l'état des constats, freins et leviers identifiés lors de la première EIMS ;
- Nourrir le processus de capitalisation régionale à travers l'identification de bonnes pratiques ;
- Évaluer l'évolution des indicateurs du Pilier 4.

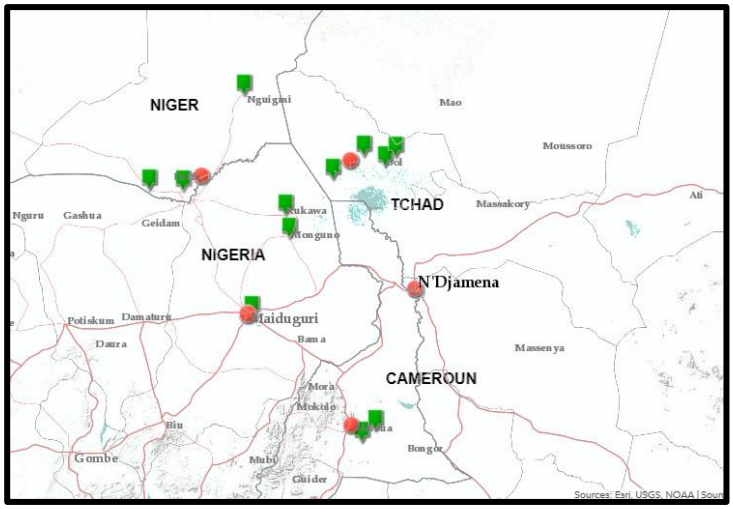
Il est attendu de l'EIMS#2 de fournir aux partenaires du consortium, à la coordination régionale et aux équipes terrain des éléments d'orientation au regard de la pertinence de l'objectif global du projet, des besoins exprimés par les populations bénéficiaires et de l'évolution des enjeux locaux. Les processus de fonctionnement seront également analysés suite au constat identifiés lors de la première évaluation.

La restitution des résultats sert à faciliter la formulation des recommandations, au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, à apporter des lectures stratégiques complémentaires voire des inflexions opérationnelles, d'aider les acteurs à prendre régulièrement une « distance réflexive » sur leurs activités quotidiennes et enfin d'apprendre collectivement.

Pour cela, il est attendu que le processus débouche sur :

1. Des **sessions de restitutions « à chaud »** animées au profit des équipes et acteurs ayant participé aux entretiens - à la suite de chaque mission terrain ;
2. Une **présentation des premiers constats et recommandations** dans un document partagé rapidement avec la coordination régionale et les membres du consortium ;
3. Un **rapport régional** tenant compte des commentaires établis sur les « constats et recommandations » et présentant les particularités territoriales et enjeux clés. Le rapport fera l'objet d'une présentation aux membres du consortium et pourra être partagé, à la demande, avec les bailleurs et avec les équipes nationales.

COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE



L'EIMS couvrira les bases nationales des pays d'intervention si le contexte le permet :

Niger (Diffa) : Chétimari, N'Guigmi et Mainé Soroa

Tchad (N'Djamena – Bagasola) : N'guéléa 1 et 2 - Bol et Ngarangou

Cameroun (Maroua) : Dargala et Mindif

~~**Nigeria (Maiduguri) :** Jéré~~

MÉTHODOLOGIE

L'exercice sera mené de la manière suivante :

- Étape 1 : Organisation logistique de l'évaluation avec la coordination régionale et les missions pays ACF ;
- Étape 2 : Formalisation du cadre d'évaluation (critères et questions évaluatives) et des outils de collecte de données ;
- Étape 3 : Recrutement d'évaluateurs nationaux pour chaque pays et *briefing* sur le cadre d'évaluation et les outils de collecte de données ;
- Étape 4 : Collecte de données sur place par les évaluateurs nationaux et à distance par les évaluateurs internationaux ;
- Étape 5 : Analyse conjointe des données collectées ;
- Étape 6 : Briefing des coordinateurs nationaux pour l'organisation d'une restitution « à chaud » dans les bases de RESILAC et la formulation de recommandations avec les équipes ;
- Étape 7 : Présentation des résultats clés consolidés à la coordination régionale et au consortium et discussions ;
- Étape 8 : Rédaction et partage d'un rapport d'EIMS consolidé.

Outils mobilisés :

- Des guides d'entretiens semi-structurés relatifs à l'analyse qualité et redevabilité[2] du projet, au processus de mise en œuvre du projet et au suivi du bien-être des personnels ;
- Ces guides intègreront par ailleurs des éléments liés à l'analyse du marqueur genre de Care au questionnaire quantitatif réalisé dans le cadre de la capitalisation RESILAC ;
- Des échelles d'appréciation Likert pour la mesure des indicateurs du Pilier 4.

[2] Groupe URD, Compas Qualité et redevabilité version 2018. Mettre en pratique la qualité et la redevabilité. Recommandations, processus et outils d'aide à la mise en œuvre de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) sur le terrain.

MISE EN ŒUVRE

A) Coordination

Une équipe d'experts du Groupe URD animera l'exercice et sera appuyée par des experts nationaux. Le référent Sahel du Groupe URD assurera la coordination globale.

B) Aspects logistiques et administratifs

L'EIMS figure au budget du Groupe URD. Les missions ACF faciliteront cependant les :

- ✓ Réservations de vol UNHAS ;
- ✓ Réservations de logement (Guests ACF) ;
- ✓ Salle(s) de travail pour les entretiens et les ateliers.

C) Risques

Le contexte sécuritaire et l'accessibilité des zones d'intervention dans chacun des pays sont susceptibles d'évoluer au moment du déroulement de la mission. Les modifications éventuelles seront formellement convenues entre les experts du Groupe URD, la coordination régionale du projet et les missions ACF.

D) Limites

Les évaluateurs s'engagent à :

- Formuler les limites et biais éventuels inhérents à la méthodologie effectivement mise en œuvre ;
- Faire preuve d'éthique en respectant particulièrement un statut de neutralité vis-à-vis des équipes du projet et des tiers. Aucun message ne pourra être porté au nom de RESILAC ni au nom des bailleurs. Les éléments d'analyse collectés sont exclusivement à usage interne au projet ;
- Ne pas susciter d'attentes spécifiques auprès des personnes enquêtées ;
- Reporter directement auprès d'ACF, chef de file de RESILAC, tout élément dont ils auraient pris connaissance dans le cadre de l'évaluation et susceptible de nuire à la sécurité des personnes, de comporter un risque réputationnel (fraudes, comportement inappropriés) ainsi que toute suspicion de souffrance psychologique caractérisée ou significative d'un.e salarié.e du projet dont ils seraient témoins.

LIVRABLES

Livrable	#	Description	Échéance
Mini-Séminaire	4	Restitutions « à chaud » des éléments relevés et échanges avec les équipes dans la dynamique d'apprentissage	Au cours de l'évaluation
Mémo	1	Constats et recommandations clés	15 jours suite à la validation du rapport. +1 semaine pour la traduction anglaise
Rapport Final	1	Éléments du mémo consolidés par les échanges avec coordination régionale et consortium, et mis en perspective avec les orientations de l'EIMS#1.	20 jours après la fin de l'exercice

PLAN D'ACTION INDICATIF

	Septembre				Octobre				Novembre				Décembre
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1
Préparation – étapes 1 à 3													
Logistiques (visas, agendas)													
Finalisation méthodes et outils													
Collecte de données – étape 4													
Tchad													
Cameroun													
Niger													
Nigeria													
Production – étapes 5 à 8													
Analyse													
Restitution « à chaud »					x	x	x	x					
Constats et recommandations											x		
Rapport												x	

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

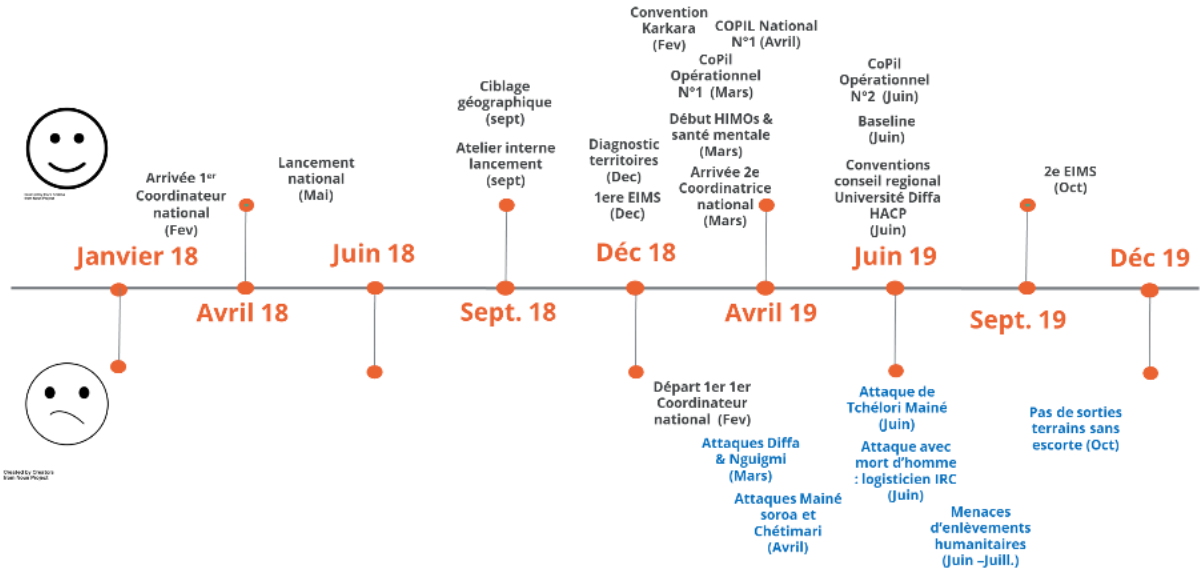
- Document du projet
- Organigramme, schéma de communication interne
- Liste des membres des comités de pilotage opérationnels et nationaux
- CR comités de pilotage global n°1 et 2
- CR des comités de pilotage nationaux
- Rapport EIMS#1
- Grille de recommandations complétant le rapport EIMS#1 (document interne)
- Annexe 2 (outils EIMS)
- Termes de référence atelier de capitalisation régionale (+ questionnaire interne RESILAC)
- Diagnostic gestion de l'information (CartONG)

ANNEXE 3 : FICHE PAYS RESILAC - NIGER

Évaluateurs : Michael Carrier ; Illiassou Adamou

Période d'évaluation terrain : du 14/10 au 09/11/2019

1. LIGNE DE VIE DU PROJET AU NIGER



2. PERTINENCE DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ET DES RÉSULTATS ATTEINTS

Ici, l'accent est particulièrement posé sur l'évaluation de la pertinence des activités mises en œuvre et des résultats atteints au regard des degrés de réponse aux besoins des populations bénéficiaires (y compris les enjeux de genre), de l'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux et de la complémentarité avec les initiatives en cours autour du projet.

Le nuage de mots ci-contre synthétise les termes le plus fréquemment apparus lorsque la question de la pertinence a été mentionnée par les différentes parties prenantes et les documents analysés.

2.1. Degré de réponse aux besoins des populations bénéficiaires

Points forts – Les personnes bénéficiaires et les autres parties prenantes de la région de Diffa (communes, autorités administratives et coutumières, services techniques, etc.) ont exprimé de manière unanime le fait que le projet répond aux besoins de manière adéquate.

89 % des personnes enquêtées considèrent que RESILAC apporte un changement dans leur vie, et seulement 6 % ont un avis contraire. Quant aux bénéficiaires directs des activités liées au redressement économique, 98 % affirment que le RESILAC apporte un changement dans leur vie. ***Rapport Baseline NIGER***

La stratégie de réponse a notamment été soulignée comme étant particulièrement pertinente avec des piliers d'intervention complémentaires et adaptés aux besoins des populations et au contexte d'intervention. Cette complémentarité a notamment été soulignée entre le Pilier 2 qui mobilise l'intérêt immédiat de plusieurs catégories de parties prenantes focalisées sur le gain « économique » tout en valorisant les autres activités (ex. : soutien psycho-social) qui peuvent être perçus comme moins prioritaires à court terme car « cela ne nourrit pas ».

Sur les effets de l'intervention à court terme, deux activités ont été particulièrement soulignées :

1. Le soutien psycho-social semble représenter un point de départ important pour des personnes marquées par un enchaînement de chocs et qui ont besoin de ce type de support pour pouvoir se reconstruire. Ce volet « santé mentale » représente une innovation positive avec un dispositif opérationnel de prise en charge à différents niveaux (communauté, centre de santé, intégré, commune et région).
2. L'activité HIMO a permis un « gain rapide » (*quick win*) du projet en mobilisant les populations cibles sur des activités concrètes et rémunérées, point de départ d'un mécanisme d'épargne.

Sur les effets de l'intervention à moyen terme, le développement des plans communaux a été souligné comme un résultat important permettant d'engager les communes et de renforcer la cohérence des différentes interventions.

Aucun effet négatif de l'intervention n'a été mentionné ou identifié au cours de cette évaluation.

Points d'amélioration –La phase d'amorce arrivant à son terme, il est encore un peu tôt pour parler d'effets mais la capacité de mesure des effets de l'intervention est encore en phase de construction.

Par ailleurs, les ressources financières disponibles ne semblent pas à la hauteur des ambitions du projet. Une révision budgétaire est actuellement en cours pour prioriser les cibles et conserver ainsi un niveau minimum de ressources par zone/personne afin d'obtenir un réel effet.

Points de vigilance – La complémentarité entre les piliers d'intervention représente une des plus-values les plus importantes de ce projet et doit donc être conservée et renforcée lors de la phase de déploiement. Au cours du déploiement, il paraît également important de :

- Gérer la demande croissante de soutien psychologique avec des bénéficiaires qui sont pour le moment mis en attente à cause de l'effectif insuffisant des TPS.
- Apprendre des difficultés de ciblage lors de la phase d'amorce (ex. : clarification des critères de sélection pour les activités HIMO).
- Suivre, et appuyer si besoin, la capacité d'exécution des plans communaux.

Questionnement(s) – Le genre semble être pris en compte dans la mise en œuvre des activités du projet RESILAC au Niger. Il n'existe pas de document spécifique « RESILAC » pour guider les équipes mais les besoins des bénéficiaires semblent être pris en compte en fonction de leur genre. De même, l'avis des différents groupes de populations semblent être pris en compte et toutes les données compilées sont désagrégées par genre. Avec l'impossibilité de rencontrer les personnes bénéficiaires et une mesure d'effet encore en cours de construction, l'évaluation n'a cependant pas été en mesure de démontrer si le projet a des effets spécifiques par genre.

2.2. Degré d'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux

Points forts – Les objectifs du projet de contribution à la paix, la jeunesse et l'emploi sont au cœur des préoccupations locales et régionales. Le projet est également bien accepté par les différentes parties prenantes de la zone d'intervention. Certaines activités ont été adaptées pour mieux s'adapter aux enjeux locaux (ex. : les mécanismes d'épargne à travers les activités HIMO).

Points d'amélioration – Le pilier « cohésion sociale » a pour le moment eu moins d'effets que les autres piliers de l'intervention. Ce décalage est sûrement dû en partie à la complexité de ce type d'intervention mais les activités ne semblent pas toujours les plus pertinentes dans le contexte actuel d'intervention. Avec des facteurs d'insécurité qui ne sont pas uniquement fondés sur la gestion des ressources, les activités proposées ne semblent en effet pas répondre à tous les enjeux de cohésion sociale de la région de Diffa.

Points de vigilance – Au cours de la phase de déploiement, il paraît important de prendre en compte les éléments suivants :

- L'insécurité croissante de la zone d'intervention qui peut remettre en cause les effets du projet ;
- La pérennisation des résultats obtenus (ex. : sites restaurés, acquis de formation/appui, etc.) ;
- La prise en compte de la problématique foncière ;
- Les élections municipales, législatives et régionales au Niger, qui auront lieu en 2020 et 2021 et qui peuvent impacter les dynamiques locales et régionales de Diffa, notamment sur le Pilier 3.

Questionnement(s) – Si l'évaluation a permis de souligner la capacité de l'équipe en place à s'adapter aux enjeux de contexte pour mener à bien les activités, les analyses et les informations existantes ne permettent pas de confirmer la capacité de l'équipe à remettre en cause la pertinence d'une activité et proposer une alternative plus adaptée aux enjeux locaux.

2.3. Degré de complémentarité entre les types d'interventions

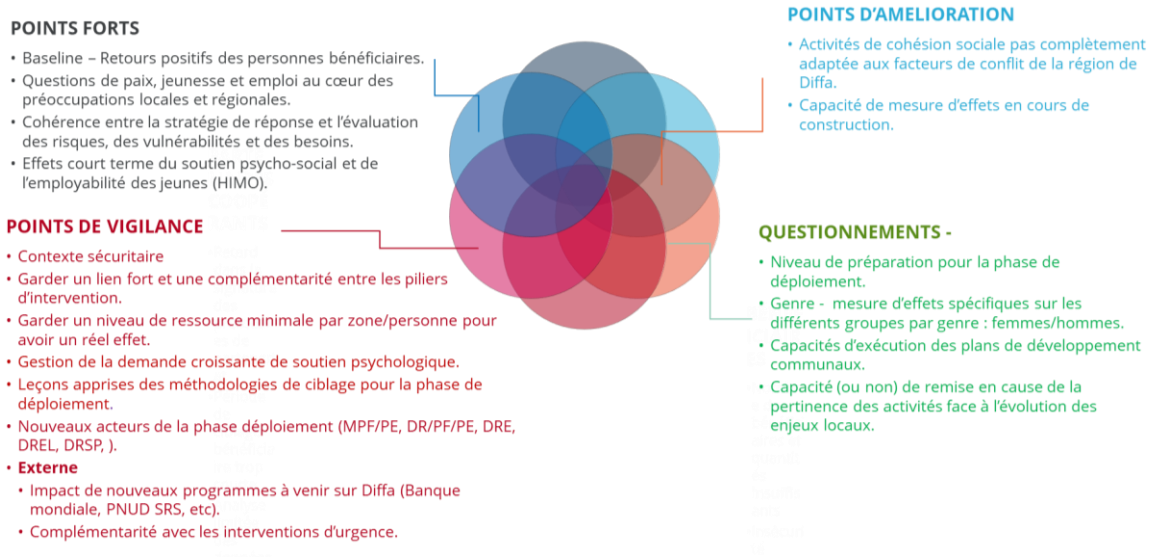
Points forts – L'intervention dans la région de Diffa est organisée à partir d'un partenariat multi-acteurs dynamique et à géométrie variable. L'équipe de projet a su mobiliser les parties prenantes et créer une dynamique positive d'intervention. Après quelques difficultés, la coopération entre les partenaires a été formalisée et chaque partenaire opérationnel semble maintenant contribuer activement aux résultats du projet. Certaines personnes bénéficiaires sont communes à plusieurs piliers d'intervention et ce lien est utilisé pour renforcer la complémentarité inter-piliers.

Points d'amélioration – En interne, la proximité physique des responsables de piliers qui travaillent dans le même bureau et la dynamique d'équipe ont permis de renforcer les liens inter-piliers. Les exercices de capitalisation contribuent également à renforcer ces liens mais les synergies entre les piliers d'intervention sont encore en cours de construction.
En externe, l'intervention du projet allège un peu la souffrance de la communauté mais cette action demeure très faible par rapport à l'ampleur des besoins. Il est donc fortement nécessaire de créer des liens forts avec d'autres intervention alors qu'il n'existe actuellement aucune stratégie formalisée de coopération avec les acteurs externes du projet dans la région de Diffa. Par exemple, en cas de crise et de besoin d'intervention d'urgence (ce qui n'est pas dans le mandat du projet), qui peut intervenir ?

Points de vigilance – Au cours de la phase de déploiement, il paraît important de prendre en compte les éléments suivants :

- De nouveaux acteurs seront impliqués en phase de déploiement (MPF/PE, DR/PF/PE, DRE, DREL, DRSP) et d'autres types de coopération seront par conséquent à construire.
- Des coopérations spécifiques seront à construire avec les nouveaux programmes planifiés sur la région de Diffa, notamment le programme de la Banque mondiale et du PNUD.
- Avec un contexte de crise qui se détériore sur la région de Diffa, le projet doit construire une synergie forte avec les interventions d'urgence.

Questionnement(s) – Avec les analyses et les informations existantes, l'évaluation n'a pas pu démontrer que la phase de déploiement a été suffisamment anticipée et planifiée. L'équipe semble avoir été avant tout mobilisée sur la réalisation des activités de la phase d'amorce et une réflexion « post-phase d'amorce » a été menée à travers les ateliers de capitalisation mais aucune planification de la phase de déploiement n'a pu être partagée avec les évaluateurs.



Synthèse – Pertinence

3. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

L'évaluation des processus de fonctionnement est structurée autour de la mise en œuvre des activités, des mécanismes de support et des mécanismes de pilotage.

Le nuage de mots ci-dessus synthétise les termes qui sont le plus apparus lorsque la question des processus de fonctionnement a été mentionnée par les différentes parties prenantes et les documents analysés.

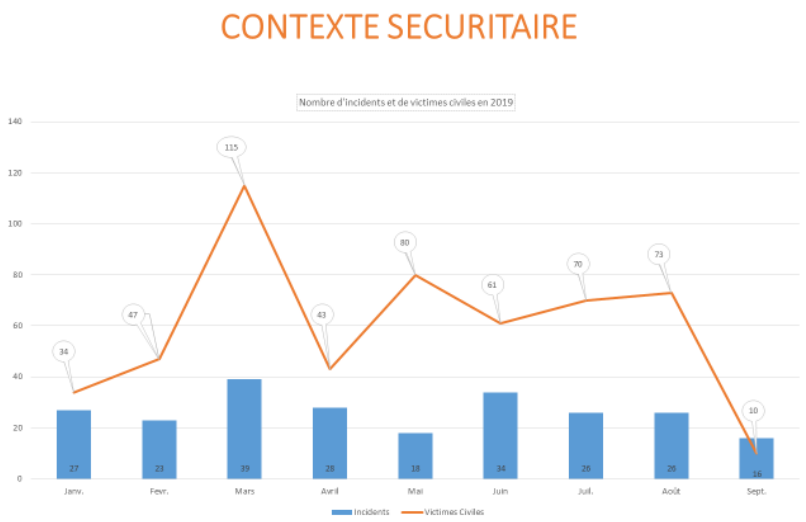
3.1. Forces et faiblesses de la mise en œuvre des activités

Points forts – L'équipe projet a su s'adapter à l'évolution du contexte, notamment sécuritaire, et au retard initial de l'intervention pour réaliser la majorité des activités prévues durant la phase d'amorce. Les activités semblent également avoir été mises en œuvre avec une implication forte des autorités locales et régionales. De manière plus spécifique, les

activités de santé mentales (Pilier 1) semblent bien avancées et rencontrent un réel engouement de la part des bénéficiaires et des autorités locales. Les activités HIMO et CEP (Pilier 2) sont également bien avancées. Sur le volet emploi jeunes, 148 plans d'affaires sur 200 prévus ont été élaborés. Sur les CEP, 10 CEP culture hivernage pour 320 personnes (contre une prévision de 250) ont été réalisés.

Points d'amélioration – Les réalisations du volet cohésion social (Pilier 1.1) n'ont connu qu'un début d'exécution avec la conduite des diagnostics des 18 entités et une séance de formation des OCB. Ce pilier a également été fortement marqué par la vacance et le *turn over* du poste de référent technique régional.
Pour le Pilier 3, seuls deux diagnostics organisationnels ont été réalisés sur les quatre prévus et aucune des quatre formations prévues n'a pu être réalisée.
De manière plus globale, les mécanismes de plaintes ne semblent pas encore opérationnels. Le manuel du mécanisme de gestion des plaintes est élaboré mais non validé, et les comités des plaintes sont mis en place uniquement au niveau des sites HIMO.

Points de vigilance – L'insécurité croissante sur la zone a un impact fort sur la capacité de réalisation des activités. Elle implique en effet une restriction des mouvements dans certaines zones d'intervention du projet, voire une suspension de toutes les missions terrain comme en octobre 2019. Certaines activités (rassemblement pour les sensibilisations, *cash* et formation notamment) sont également moins tolérées par les acteurs du conflit et donc plus difficiles et risquées à mettre en place.



Présentation Réunion AFD 22/10/2019

L'allongement de la phase d'amorce implique également une réduction de la phase de déploiement alors que le processus de planification est encore en cours au moment de cette évaluation.

Questionnement(s) – L'impossibilité de collecter le point de vue des personnes bénéficiaires et l'absence de méthodologie formalisée n'a pas permis de vérifier comment le projet s'assure pour impliquer les destinataires des actions et pour être le plus inclusif possible.

3.2. Forces et faiblesses des processus de support

Points forts – En dépit de leur complexité qui a été soulignée à plusieurs reprises, les demandes d'appui des services supports (logistique, ressources humaines, etc.) semblent traitées à temps pour répondre aux enjeux de réalisation et de suivi du projet. La coordination et le support entre l'équipe de Diffa et l'équipe régionale semble s'être améliorée au cours de cette année avec une équipe régionale plus présente, notamment en termes d'appui, et la présence forte de la coordinatrice nationale Niger.

Points d'amélioration – Le projet RESILAC étant extrêmement complexe avec un mélange de pays, de thématiques et d'organisations de mise en œuvre dans un contexte d'intervention instable, les équipes ont besoin de cadres clairs et partagés. Les rôles et les responsabilités, mais aussi les processus de *reporting*, de validation et de communication ne sont cependant pas encore formalisés et partagés à l'ensemble des équipes.

Points de vigilance – L'organisation du projet RESILAC implique un mélange de liens hiérarchiques et de liens fonctionnels à de nombreux niveaux. Entre la coordination régionale et l'équipe d'intervention locale, le rôle du niveau national est également essentiel pour la gestion sécuritaire, la gestion des ressources humaines, l'appui logistique, mais aussi pour assurer une cohérence programmatique au Niger entre l'intervention RESILAC et les autres interventions des membres du consortium.

Questionnement(s) – Un élément important a été mentionné pendant les entretiens mais n'a pas pu être vérifié au cours de cette évaluation : les risques de gestion financière par l'équipe opérationnelle dans un contexte d'insécurité forte, notamment d'enlèvements « économiques ».

3.3. Forces et faiblesses des processus de pilotage

Points forts – Les espaces de pilotage sont connus et utilisés par le projet. Deux comités de pilotage nationaux et un comité de pilotage régional ont ainsi été conduits depuis le début de l'intervention.

Le responsable du Pilier 4 joue un rôle d'appui important pour les autres responsables de pilier avec des appuis concrets aux demandes (élaboration d'outils de collecte, traitement et analyse des données, création de bases de données, etc.).

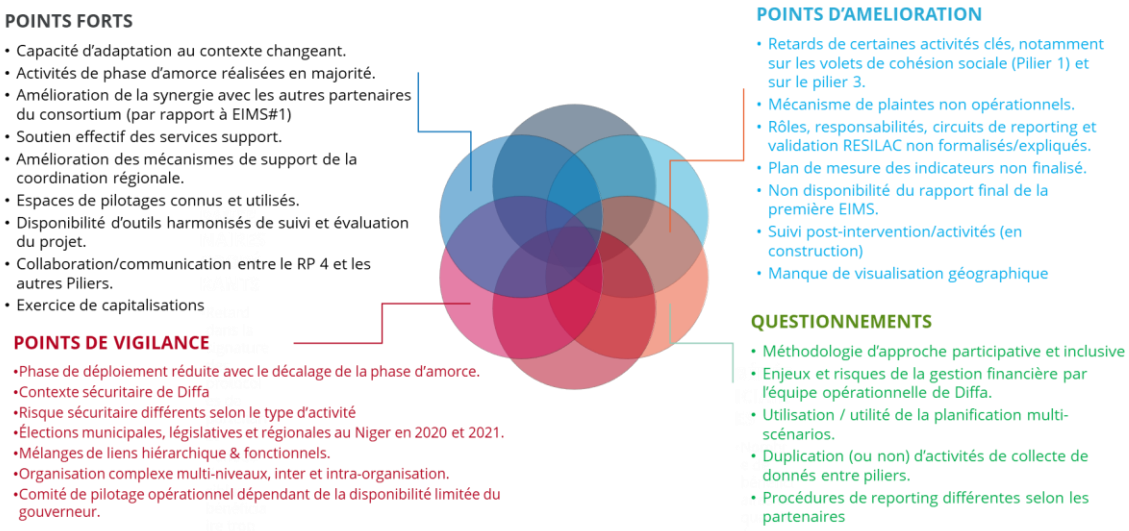
Des explications et des outils ont été développés pour faciliter le travail de suivi des équipes (Plan de mesure des indicateurs, note opérationnelle P4, etc.) et des initiatives de renforcement du suivi et de l'apprentissage ont été menées (situation de référence) ou sont en cours d'exécution (exercice de capitalisation).

Points d'amélioration – La plus-value des évaluations itératives à mini-séminaire n'est pas encore reconnue, en partie parce que le premier rapport EIMS (réalisé fin 2018) n'avait pas encore été partagé au moment de la seconde EIMS (octobre 2019).
Le plan de mesure des indicateurs n'est pas encore finalisé, ce qui nuit à la compréhension commune et au suivi des changements attendus du projet. Il n'existe pas encore de mécanisme automatique de suivi post-intervention pour mesurer les effets spécifiques de chaque activité.
Pour un projet focalisé sur une approche territoriale, il manque des données de visualisation géographique qui pourraient faciliter la compréhension et la communication de l'intervention.

Points de vigilance – Le comité de pilotage opérationnel de Diffa est actif et représenté par les parties prenantes clés mais il reste dépendant de la disponibilité limitée du gouverneur.

Questionnement(s) – L'utilisation d'une planification multi-scénarios n'a pas été constatée lors de l'évaluation alors qu'elle a été fortement mise en avant dans la proposition de projet.

L'enjeu de duplication (ou non) de collecte de données entre les piliers n'a pas pu être vérifié.



Synthèse – Fonctionnement

4. DYNAMIQUES D'ÉQUIPE

Les éléments présentés dans cette section consolident les résultats du sondage réalisé en octobre 2019 auprès des équipes, faisant globalement ressortir les enjeux opérationnels et les conditions de mise en œuvre en termes de charge de travail, de motivation et de bien-être.

4.1. Charges de travail, motivation et bien-être des équipes

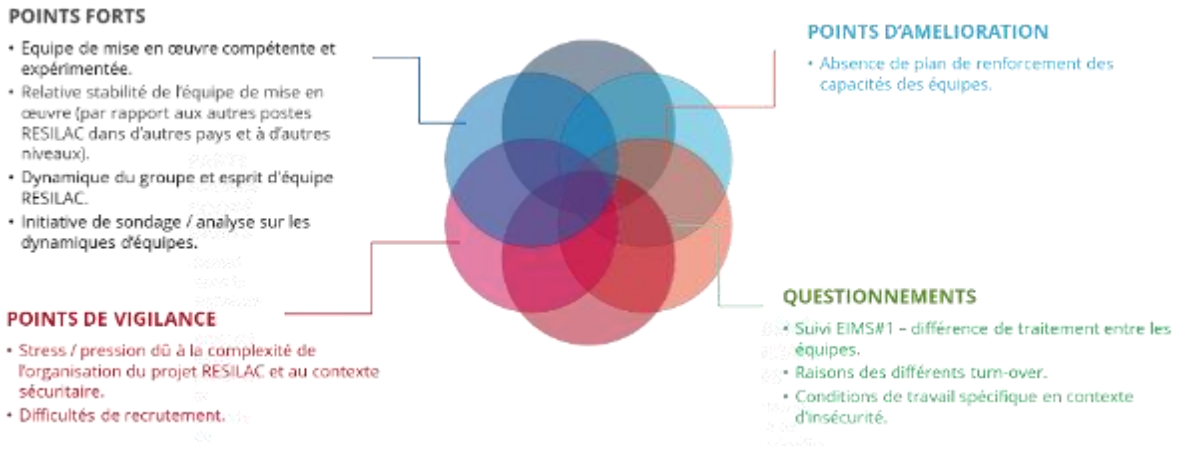
Points forts – L'équipe opérationnelle semble avoir les compétences et l'expérience nécessaire pour mettre en œuvre les activités du projet. Elle bénéficie également d'une relative stabilité par rapport aux autres pays du projet RESILAC. La dynamique de groupe et l'esprit d'équipe semblent également forts, notamment avec une animation active et participative de la coordinatrice nationale.

Points d'amélioration – L'ensemble des membres de l'équipe opérationnelle semblent en état de forte fatigue et de stress lié au contexte d'insécurité. Il ne semble cependant pas y avoir de mesures de ressources humaines spécifiques pour alléger ce stress.

L'absence de plan et de ressources de renforcement des capacités des équipes a été souligné à plusieurs reprises.

Points de vigilance – La complexité et l'insécurité du contexte a un effet important sur le bien-être des personnes et les dynamiques d'équipes.

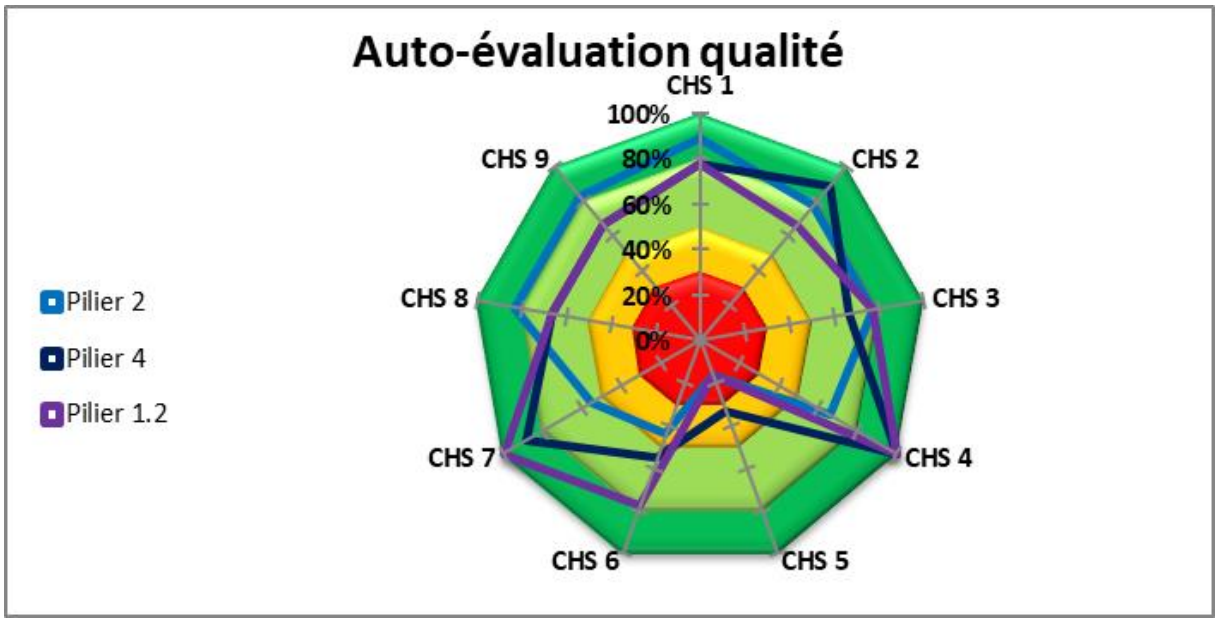
Questionnement(s) – Les différences éventuelles de traitement (ex. : différences de salaires entre des membres de l'équipe RESILAC appartenant à différentes organisations) soulignées lors de l'EIMS 1 ne sont pas ressorties lors des échanges avec les membres de l'équipe.



Synthèse – Dynamiques d'équipe

5. Auto-évaluation CHS (Norme humanitaire fondamentale)

Selon leurs opinions et leurs expériences du projet en cours au Niger, il a été demandé à chaque responsable de pilier d'indiquer pour chaque affirmation (phrases pour chaque critère CHS dans le tableau ci-dessous), s'il était : 1. Vraiment d'accord (100%) ; 2. D'accord (66%) ; 3. Ni d'accord, ni pas d'accord (50%) ; 4. Pas d'accord (33%) ; 5. Vraiment pas d'accord (0 %).
Le score ci-dessous a été obtenu en faisant la moyenne des réponses reçues des responsables de piliers 1.2, 2 et 4 pour le Niger.



CHS 1	L'INTERVENTION EST-ELLE ADAPTÉE ET APPROPRIÉE ?		89 %	77 %	78 %
	L'intervention est adaptée aux caractéristiques (culturelles, politiques, etc.) du contexte et à la manière dont elles évoluent.				
	Les besoins ciblés correspondent aux besoins prioritaires « réels ».				
	L'aide et la protection fournies correspondent à l'évaluation des risques, des vulnérabilités et des besoins.				
CHS 2	L'INTERVENTION EST-ELLE EFFICACE ET FOURNIE À TEMPS ?		77 %	89 %	66 %
	L'intervention atteint ses objectifs.				
	L'aide est fournie en temps voulu.				
	La stratégie de réponse (approche générale et activités) est appropriée pour les résultats attendus.				
CHS 3	L'INTERVENTION RENFORCE-T-ELLE LES CAPACITÉS LOCALES ET ÉVITE-T-ELLE LES EFFETS NÉGATIFS ?		77 %	66 %	78 %
	Les capacités locales sont renforcées par l'intervention.				
	Aucun éventuel effet négatif ne peut être attribué à l'intervention.				
	La stratégie de réponse anticipe et atténue les risques d'effets négatifs (approche « do no harm » - ne pas nuire).				
CHS 4	L'INTERVENTION EST-ELLE FONDÉE SUR LA COMMUNICATION, LA PARTICIPATION ET LES RETOURS D'INFORMATION ?		66 %	100 %	100 %
	La stratégie d'engagement (communication, participation et retours d'information) est pertinente et appropriée au contexte.				
	La stratégie d'engagement (communication, participation et retours d'information) est mise en œuvre et est efficace.				
CHS 5	LES PLAINTES SONT-ELLES BIEN ACCUEILLIES ET TRAITÉES ?		17 %	33 %	17 %
	Le mécanisme de plaintes est pertinent et approprié au contexte.				
	Le mécanisme de plaintes est mis en œuvre et est efficace.				
CHS 6	L'INTERVENTION EST-ELLE COORDONNÉE ET COMPLÉMENTAIRE ?		44 %	55 %	78 %
	L'architecture de la coordination et la stratégie collaborative sont pertinentes par rapport au contexte.				
	L'architecture de la coordination et la stratégie collaborative sont mises en œuvre et efficaces.				
	L'ensemble de la réponse humanitaire répond à la diversité des besoins et s'attaque aux multiples facettes de la situation.				
CHS 7	LES ACTEURS APPRENNENT-ILS ET S'AMÉLIORENT-ILS DE FAÇON CONTINUE ?		55 %	89 %	100 %
	L'intervention prend en compte les expériences passées dans ce contexte ainsi que les leçons apprises de façon plus globale.				
	Les processus de suivi et d'apprentissage en place sont pertinents et efficaces.				
	L'intervention s'est améliorée au fil du temps.				
CHS 8	LE PERSONNEL EST-IL SOUTENU POUR RÉALISER SON TRAVAIL EFFICACEMENT ET TRAITÉ DE FAÇON JUSTE ET ÉQUITABLE ?		83 %	67 %	67 %
	L'expertise et les compétences du personnel conviennent pour mettre en œuvre l'intervention.				
	La gestion des ressources humaines et l'appui au personnel sont appropriés, justes et équitables.				
CHS 9	LES RESSOURCES SONT-ELLES GÉRÉES ET UTILISÉES DE FAÇON RESPONSABLE ET POUR L'USAGE PRÉVU ?		83 %	67 %	67 %
	L'intervention présente un bon *ratio* coût-efficacité. Il n'existe pas d'autres stratégies qui donnent de meilleurs résultats pour un coût identique.				
	Le système de gestion des ressources est efficace et transparent.				

6. CONCLUSION

Le tableau ci-après présente les éléments saillants de l'exercice :

Forces	Faiblesses
⇒ Équipe de mise en œuvre compétente, stable et motivée. ⇒ Capacité d'adaptation au contexte changeant ⇒ Soutien des autorités aux niveaux régional et communal	⇒ Mécanisme de plaintes non opérationnel ⇒ Manque de visualisation géographique ⇒ Absence de plan de renforcement ⇒ Stress et fatigue de l'ensemble des équipes
Opportunités	**Risques**
⇒ Les autres projets en cours et ou en instance de démarrage dans la même zone d'intervention	⇒ Contexte sécuritaire ⇒ Risque sécuritaire différents selon le type d'activité ⇒ Élections municipales, législatives et régionales au Niger en 2020 et 2021

7. RECOMMANDATIONS

Les évaluateurs ont développé les recommandations et les pistes d'action suivantes soumises aux membres de la coordination nationale pour opérationnalisation.

- Animer un atelier stratégique sur le pilier cohésion sociale :

  - S'inspirer des interventions de réduction des catastrophes naturelles pour adapter les activités de ce pilier (ex. : gestion de risques / prévention avec des plans de contingence).
  - Clarifier les facteurs clés du conflit en cours et adapter les activités en fonction de ces éléments (possibilité de lien avec l'université de Diffa sur ce sujet).
  - Renforcer les liens avec les acteurs de la cohésion existants et à venir, et préciser la plus-value / spécificité du projet RESILAC.

- Finaliser les mécanismes de pilotage, avec un focus particulier sur la mesure des effets du projet RESILAC :

  - Confirmer les éléments de mesure d'effets (indicateurs, modalités d'analyse, etc.).
  - Renforcer la visibilité des changements induits par le projet en valorisant les témoignages collectés par les agents de terrain.

- Valoriser, formaliser et mettre en œuvre les travaux en cours sur le renforcement des synergies inter-piliers.

  - Développer une chaîne de valeur de l'intervention, en soulignant les liens inter-piliers.

- Mutualiser les ressources inter-piliers (ex. : un responsable pilier peut représenter un autre pilier lors de visites terrain).
- Intégrer dans la trame de *reporting* existante une thématique « synergie/coopération inter-piliers ».

➢ Préparer la phase de déploiement :

- Analyser les ressources nécessaires pour un impact minimum (et réduction des cibles si nécessaire).
- Apprendre des leçons de la phase d'amorce pour améliorer les stratégies de ciblage.
- Suivre, et prévoir des ressources, pour appuyer la mise en œuvre des plans de développement communaux.
- Réaliser une analyse des risques pour chaque activité, avec un enjeu particulier sur les activités de cohésion sociale (plus politiques et donc plus sensibles).

➢ Développer une stratégie de coopération avec les acteurs existants et à venir :

- Utiliser en interne le *mapping* des ONG / annuaire des parties prenantes pour définir une stratégie de coopération RESILAC.
- Clarifier les circuits de *reporting* et de diffusion, notamment externes (ex. : bulletins hebdomadaires/mensuels d'information).

➢ Formaliser / clarifier les rôles, responsabilités et circuits de validation entre les niveaux terrain / national / régional :

- Analyser l'organisation actuelle du consortium RESILAC (voir l'outil référentiel qualité consortium développé par le Groupe URD[3]).
- Mettre en place un cadre de gestion du consortium RESILAC.

➢ Développer une stratégie des ressources humaines adaptée au contexte d'intervention :

- Mettre en place un plan de renforcement des capacités de l'équipe.
- Intégrer les éléments du sondage dans un plan d'amélioration à l'échelle du consortium.
- Mettre en place des mesures spécifiques RH en contexte d'insécurité (ex. : congés terrain, soutien psychologique, etc.).
- Créer un poste supplémentaire au niveau régional (« adjoint(e) au coordinateur régional ») pour gérer les situations particulières (ex. : vacances).

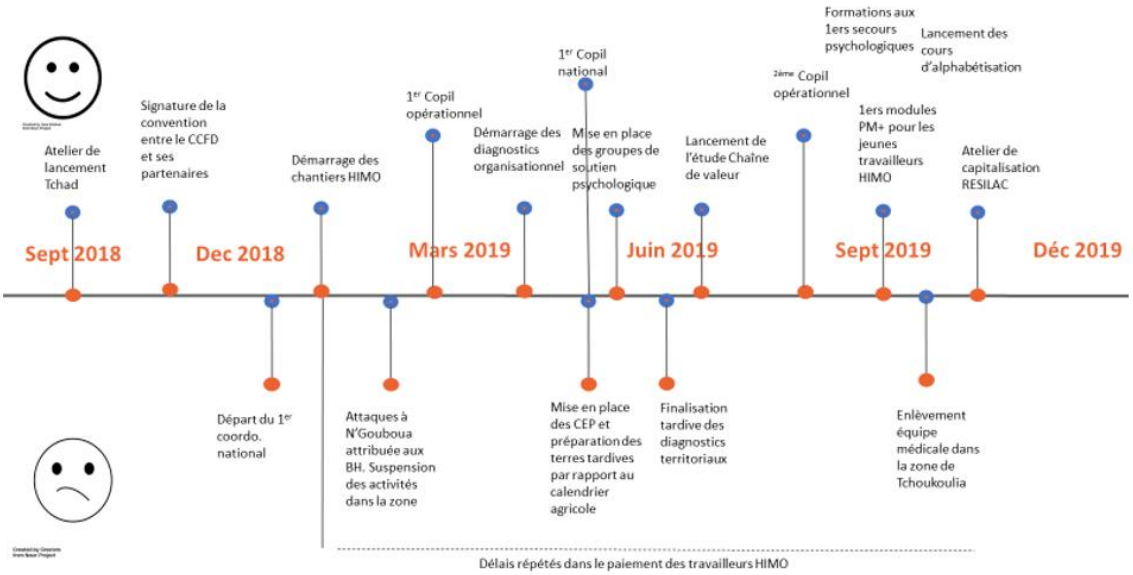
[3] www.urd.org/fr/publication/structuration-de-laide-en-consortium-rapport-et-outil-2019

ANNEXE 4 : FICHE PAYS RESILAC - TCHAD

Évaluatrices et évaluateur : Lisa Daoud ; Johanna Baché ; Moyangar Madjitoloum,

Période d'évaluation terrain : du 01/11 au 15/11/2019

1. LIGNE DE VIE DU PROJET AU TCHAD



2. OBSERVATIONS GÉNÉRALES

Une injonction à démontrer des « résultats rapides concrets »…

Avant même le démarrage du projet et le lancement des activités, RESILAC jouissait déjà d'une forte visibilité auprès des bailleurs et des acteurs de l'aide au Tchad. Présenté dans certains cas comme « *symbole de l'engagement français dans la zone* » (entretiens N'Djamena), RESILAC semble parfois avoir souffert de la réputation qui le précédait. Il ressort en effet des entretiens que la pression est souvent lourde à porter, tant pour les représentants des bailleurs dans le pays que pour les organisations impliquées dans le projet. Les difficultés de mise en œuvre rendent encore plus grand le défi d'être à la hauteur des attentes et de l'affichage (DP ACF). Aussi, les équipes semblent particulièrement sous pression et invitées à démontrer des « résultats concrets » de la part des bailleurs, mais aussi des bénéficiaires qui ont davantage l'habitude des projets d'urgence à « impact rapide ».

…alors même que le processus est long, lié au contexte volatile et à certains types d'activités (Pilier 1)

Cet appel à démontrer des résultats rapides contraste avec la logique du projet et le contexte changeant dans lequel il s'inscrit. Les activités d'ingénierie sociale du Pilier 1 demandent notamment du temps et s'inscrivent dans des processus de mobilisation qui sont parfois difficiles à rendre visible auprès des bailleurs. La représentation de l'AFD dans le pays semble toutefois avoir bien conscience qu'un « *travail non visible est à entreprendre au préalable* ».

Un processus de fonctionnement lourd et une logique de projet qui restent toujours mal comprise

La complexité du montage organisationnel, point critique relevé lors de la première EIMS, continue de poser question au Tchad et est pointée comme frein récurrent à l'agilité du projet. Le processus de fonctionnement interroge toujours les acteurs impliqués, tant au niveau des missions pays qu'au niveau des équipes RESILAC sur le terrain. Parmi les enjeux qui continuent de poser question, on peut notamment citer : les lignes de *reporting* ; les relations partenariales au niveau local ; le rôle d'appui technique conféré aux missions pays, etc. Enfin, la logique inter-piliers du projet ne semble toujours pas être pleinement comprise et/ou intégrée, la majorité des activités restant pensées et mises en œuvre en silos.

Globalement, une satisfaction de la part des bénéficiaires et un consensus autour de l'originalité et de la pertinence du projet dans la zone

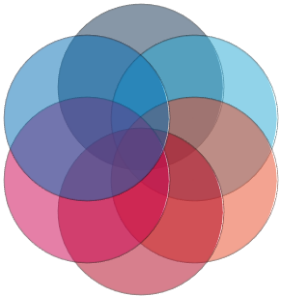
Les expressions sont multiples pour qualifier le caractère inédit et novateur du projet, tant de la part des bénéficiaires que des autorités et des équipes engagées sur le terrain : RESILAC est ainsi décrit comme un « *projet unique* », « *un projet modèle* », le « *seul dans la zone à avoir cette approche de développement*. » Il existe un fort consensus autour de la pertinence et de la valeur ajoutée de l'accompagnement de moyen et long terme que propose le projet, lequel tranche nettement avec les programmes d'urgence habituellement en cours dans la région. Les entretiens et groupes de discussions conduits auprès des bénéficiaires soulignent la forte acceptation dont jouit le projet, et la globale satisfaction quant aux activités proposées. Le rôle des agents RESILAC sur le terrain doit ici être souligné, et leur acceptation dans les communes d'intervention vue comme le signe d'un bon ancrage du projet (« *avant c'était difficile pour moi d'aller dans les villages, maintenant j'y vais tout seul sans problème et je suis bien accueilli* »).

3. PERTINENCE DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ET DES RÉSULTATS ATTEINTS

Ici, l'accent est particulièrement mis sur l'évaluation de la pertinence des activités mises en œuvre et des résultats atteints au regard des degrés de réponse aux besoins des populations bénéficiaires (y compris les enjeux de genre), de l'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux et de la complémentarité avec les initiatives en cours autour du projet.

POINTS FORTS

- Accompagnement de moyen/long terme (approche développement)
- Satisfaction globale des populations bénéficiaires et des autorités quant à la pertinence du projet dans la zone



POINTS D'AMELIORATION

- Ciblage: manque de coordination interpilier; manque d'impartialité dans la sélection par les comités de ciblage

POINTS DE VIGILANCE

- Veiller à garder un lien fort dans la programmation interpilier (connexions encore trop rares)
- Evolutions du contexte sécuritaire

QUESTIONNEMENTS

- Quelle prise en compte des personnes à besoin spécifique dans la stratégie de ciblage HIMO ?
- Quelle prise en compte de la dimension urgence et des PDI ?

RESILAC comme « preuve » de la possibilité du NEXUS dans des zones de crise

Nous l'avons dit plus haut : la pertinence des activités de moyen/long terme menées dans la région du lac Tchad semble faire consensus auprès des bénéficiaires interrogés. Plus encore, les entretiens conduits auprès des acteurs institutionnels à N'Djamena montrent que le projet a permis, malgré les difficultés, de démontrer que les acteurs de l'aide peuvent concevoir et opérationnaliser des projets de résilience dans des contextes fragiles. RESILAC apparaît ainsi comme une opportunité d'apprentissage pour la communauté de l'aide, voire comme un projet pilote qui ouvre des perspectives à d'autres bailleurs (Banque mondiale/PNUD, etc.).

Des défis liés au processus de ciblage des bénéficiaires

Un déficit de vision stratégique et de coordination inter-piliers dans le ciblage. Les équipes terrain déplorent le manque de concertation inter-piliers dans le ciblage des populations bénéficiaires. En effet, chaque pilier procède de façon isolée au ciblage, courant le risque de doublon et passant à côté de la logique du projet et de la dynamique conjointe. Quelle que soit le choix stratégique fait (cibler - ou non - les mêmes bénéficiaires pour des activités différentes), celui-ci ne peut être laissé au hasard. Or, les entretiens conduits montrent que les équipes découvrent bien souvent « au fil du projet » qu'ils travaillent auprès des mêmes individus.

Des comités de ciblage critiqués pour leur manque d'impartialité. S'il existe un consensus entre les bénéficiaires interrogés et l'équipe RESILAC pour reconnaître le caractère participatif du processus de ciblage, celui-ci a néanmoins fait l'objet de critiques de la part des populations. Assuré la plupart du temps par des comités villageois, le choix des bénéficiaires a en effet parfois été guidé par des intérêts familiaux et individuels davantage que par les critères de sélection du projet. Si ces dérives sont relativement classiques dans le secteur de l'aide, il n'en reste pas moins qu'elles ont créé des crispations et des tensions au sein des communautés.

Une difficile prise en compte des personnes à besoin spécifique dans le cadre de la stratégie de ciblage. Les activités HIMO semblent cristalliser ce constat : la stratégie RESILAC étant de cibler les plus jeunes et les « forces vives » (18-25/30 ans), elle n'a donc pas pu intégrer dans sa sélection des personnes pourtant perçues par les populations comme à forts besoins (femmes/femmes âgées). Cela a entraîné un certain nombre d'incompréhensions au sein des communautés et une forme de frustration de la part des équipes, affectées de ne pouvoir apporter une réponse aux « *vrais vulnérables* » (entretiens à Bol avec l'équipe).

Des connexions inter-piliers encore trop rares qui minimisent les effets du projet

Le dispositif d'accompagnement mis en place dans le cadre élargi des activités HIMO (HIMO + AVEC + Alphabétisation – voir Enjeux de la qualité des activités : des succès) reste à ce jour l'un des rares exemples de collaboration réussie entre organisations et entre piliers (2.A et 2.B). S'il était initialement prévu que les activités du projet (ciblage des sites, types d'infrastructures pour les chantiers HIMO, etc.) se fondent sur les résultats des diagnostics territoriaux menés par le Pilier 1, le retard pris par les partenaires du CCFD a empêché cette mise en cohérence inter-piliers. Ainsi, de nombreuses activités ont débuté sans les résultats des diagnostics, affectant parfois la pertinence et l'efficacité des actions menées (ex : cas d'un polder réalisé non utilisé en raison d'un conflit en cours au sein de la communauté). Selon les équipes interrogées, les analyses territoriales produites par le Pilier 1 auraient pu permettre d'éviter un tel écueil. De la même manière, les diagnostics réalisés ont pointé l'intérêt de redynamiser certaines conventions locales et la nécessité de baliser des couloirs de transhumance. Cela aurait pu faire l'objet d'activités HIMO.

4. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

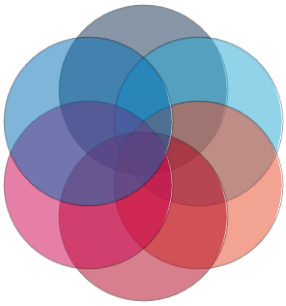
L'évaluation des processus de fonctionnement est structurée autour de trois axes principaux : 1. La mise en œuvre des activités ; 2. Les mécanismes de support ; 3. Les mécanismes de pilotage.

POINTS FORTS

- Mise en œuvre:
- Approche innovante HIMO + dispositif d'insertion
- Redynamisation du dialogue social
- Accompagnement des femmes via SMPS
- Support:
- Volonté croissante des missions d'être davantage intégrée dans RESILAC

POINTS D'AMELIORATION

- Mise en œuvre:
- Retards des diagnostics du Pilier 1
- Défis dans la mises en œuvre des HIMO (sites/délais paiement/impact environnemental etc.)
- Support:
- Rôles, responsabilités, circuits de reporting et chaîne de validation lourds et toujours peu compris
- Système de partage d'info./communication trop restreint



POINTS DE VIGILANCE

- Contexte sécuritaire
- Complexité des liens hiérarchique & fonctionnels
- Qualité des relations interpersonnelles
- Qualité des partenariats /saine distance à garder avec certains acteurs étatiques

QUESTIONNEMENTS

- Procédures de reporting différentes selon les partenaires
- Rôle de la CR et des référents techniques par rapport aux missions

Une nécessité de transcender les appartenances institutionnelles

Compte tenu des difficultés rencontrées lors de la phase d'amorce et compte tenu des défis RH sur le terrain (fort *turn-over*, enjeux de renforcement de capacités, etc.), il ressort des entretiens le besoin d'améliorer la redevabilité entre les RP, les équipes partenaires CCFD et le CN (communication, *reporting*). Les liens semblent en effet insuffisants et l'hétérogénéité des étiquettes organisationnelles met parfois à mal le sens de la collaboration. Les discussions conduites auprès des équipes de Bagasola ont montré que, dans ce contexte de grande complexité hiérarchique et organisationnelle, la qualité de la relation interpersonnelle entre le CN, la coordinatrice terrain et le reste des équipes semble jouer un rôle crucial.

Enjeux de la qualité des activités : des succès

L'approche innovante du pack HIMO couplé à un dispositif d'insertion (AVEC et petits métiers) a indéniablement suscité un vif intérêt et un espoir pour les bénéficiaires et les autorités interrogées. Cette approche se démarque des projets « habituels » de *cash for work* qui ne proposent pas d'accompagnement. Un jeune habitant d'un village sélectionné peut ainsi participer au chantier et recevoir un salaire dont au moins 30 % est automatiquement épargné. Des groupes d'épargne sont créés parmi les travailleurs, qui sont ensuite invités à soumettre des projets de petits métiers. Ceux-ci sont étudiés par les équipes RESILAC qui accompagnent les personnes vers un cursus approprié (notamment en fonction du contexte économique). Les cours d'alphabétisation et le soutien en PM+ (gestion de problèmes) sont dispensés en parallèle afin de permettre aux personnes de réaliser des petits calculs mathématiques et d'améliorer leur bien-être et niveau de stress.

Une redynamisation du dialogue social dans les zones d'intervention. Les cadres de dialogue mis en place par les partenaires du CCFD (Pilier 1) ont contribué à renforcer le dialogue entre communautés (Boudouma et Kanembou) et entre religions à travers l'organisation de repas au sein des villages et dans les mosquées/églises. De la même manière, et de façon indirecte, les champs écoles paysans (CEP) ont favorisé le dialogue entre les paysans travaillant sur une même parcelle (entre 30 et 32 agriculteurs par parcelle). Selon les agents de terrain et RP interrogés, les CEP sont devenus de véritables « *lieux de rencontre hebdomadaire, des lieux de brassage et de cohésion où les gens échangent beaucoup* ».

L'accompagnement des femmes dans le cadre des activités SMPS. Lors des différents entretiens institutionnels, le rôle positif et novateur du soutien psychologique, notamment auprès des femmes, a été relevé. De manière générale, un consensus semble exister entre les acteurs interrogés pour mettre en évidence le succès de ce volet. Pour la mission ACF Tchad, l'approche SPMS est nouvelle et représente une réelle opportunité d'expérimenter et d'évaluer une « *composante clé qui devrait dorénavant être envisagée de façon systématique dans les programmes* » (entretien Directeur Pays ACF). Sur le terrain, un travailleur psycho-social explique que le soutien apporté répond à une problématique majeure de la région. Il est en effet fréquent que les femmes de la zone du lac Tchad se retrouvent seules pour subvenir aux besoins de la famille après le départ, ou parfois le décès, de leurs maris. Cette situation crée des conditions de grande vulnérabilité, voire parfois des symptômes de dépression. Selon ce travailleur, les six sessions de groupe ont souvent comme effet de redonner le sourire à des personnes se trouvant en situation de détresse psychologique. S'il est nécessaire de souligner la grande pertinence de cette composante, il semble toutefois important d'apporter des éléments de nuances sur l'impression de « succès » souvent mentionnée. D'une part, il est nécessaire pour les acteurs (et surtout pour les opérateurs) de séparer ce qui est de l'ordre de l'intérêt particulier qu'une composante peut représenter pour une mission ou pour le programme, notamment en termes de plaidoyer et visibilité, et ce qui constitue le succès de RESILAC, qui, lui, devrait se mesurer à l'aune de la réussite de l'approche inter-piliers et sur la base d'un dispositif d'évaluation plus construit. Par ailleurs, il est fréquent que la réussite d'un volet semble d'autant plus importante que les autres avancent de façon laborieuse. Cette sensation sera renforcée si l'équipe parvient à bien communiquer ses succès (par exemple, avec la visualisation des échelles quantitatives utilisées en SMPS).

Enjeux de la qualité des activités : des défis

Des problèmes pour la mise en œuvre des HIMO. Si l'approche innovante du dispositif d'accompagnement via les HIMO fait consensus, des problèmes importants ont été rencontrés dans la mise en œuvre. Tout d'abord, l'identification des sites, parfois inadaptés, a entraîné une sous-utilisation de certaines infrastructures. C'est le cas du polder de N'Garangou, réhabilité par RESILAC, qui n'a finalement été utilisé que par le chef de Canton qui en revendiquait la propriété. Le polder de Kindjira a quant à lui fait l'objet de litiges importants dont s'est saisie la justice (il n'est aujourd'hui plus utilisable). La nature des travaux à réaliser semble elle aussi discutable. D'une part, les équipes interrogées soulignent le caractère trop ambitieux des chantiers, ceux-ci demandant à la fois d'importants moyens et une grande expertise technique (réhabilitation de digues et de *ouadi*). D'autre part, la création des digues a eu un impact environnemental important en favorisant l'ensablement et la fragilisation de certaines zones humides. Par ailleurs, les outils utilisés se sont avérés inadaptés au contexte (*« on a commandé des brouettes dans des zones sableuses !* Staff RESILAC interrogé à Bol ») ou de mauvaise qualité *(« les sécateurs commandés pour le projet étaient de si mauvaise qualité que certains bénéficiaires apportaient leur propre matériel »)*. Enfin, les délais répétés dans le paiement des travailleurs ont suscité un fort mécontentement de la part des bénéficiaires.

Des partenariats avec certains acteurs locaux qui peuvent nuire à l'image de RESILAC. Dans le cadre des activités CEP, il était prévu qu'un facilitateur issu des agriculteurs anime le réseau des travailleurs de la parcelle. Ce rôle s'étant avéré difficile à endosser pour des personnes souvent non alphabétisées, et les agents de RESILAC n'étant pas suffisamment nombreux pour assurer cette fonction, il a été décidé de faire appel à des agents de l'ANADER pour gérer la facilitation. Or, les bénéficiaires se sont rapidement montrés réticents et méfiants quant à la présence des agents de l'État. En effet, en l'absence d'une législation claire sur le foncier, ils craignent que l'ANADER ne se saisisse de leurs terrains. Plusieurs voix se sont élevées dans les communautés pour arrêter la collaboration avec les autorités étatiques.

Les grands défis RH et organisationnels toujours d'actualité

Un an après la première EIMS, le *turn over* des équipes reste important et concerne tous les niveaux (CR, CN, référents piliers) et toutes les organisations. Si le phénomène n'est pas surprenant dans un contexte de grande insécurité, il n'en reste pas moins lourd de conséquences pour la dynamique de travail (retard, etc.), d'autant que le projet semblait miser sur le recrutement de personnels stables et formés. En outre, la complexité du montage organisationnel continue d'interroger les équipes et d'impacter la fluidité des prises de décision. Les processus de *reporting* et les chaînes de validation restent en effet particulièrement lourds et contraignants, comme l'illustre le processus de décision schématisé ci-dessous pour le RP1. La longueur des procédures de validation contraste avec la pression mise par la CR à « *produire vite* » (entretien équipes à Bol), et accroît le sentiment de stress ressentie par certains RP interrogés.

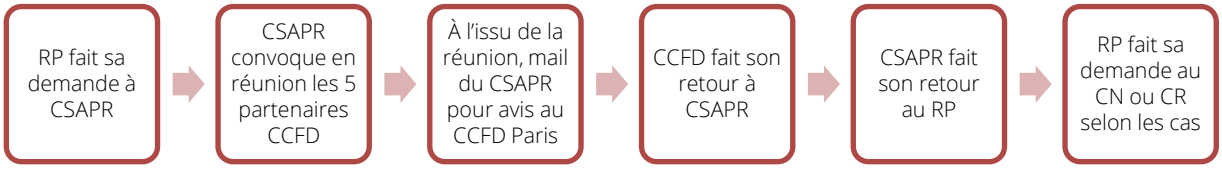


Schéma 1 : Circuit de validation pour les décisions du RP Pilier 1

Vers une meilleure intégration de RESILAC dans les missions pour un recentrage du rôle de la coordination régionale

Les entretiens menés tant au niveau capitale qu'auprès des équipes terrain soulignent la nécessité (et l'envie) de davantage intégrer RESILAC au sein des missions (ACF). Sans doute parce qu'elle siège à N'Djamena, la coordination régionale est parfois décrite comme « *trop présente* » dans le management du projet, voire comme une « *mission à part qui décide de beaucoup de choses.* » Sur le plan technique, les entretiens montrent là aussi l'envie des missions d'être davantage impliquées, notamment via les Responsables de Département technique qui disposent de l'expertise et de la capacité pour soutenir les équipes en allant directement sur le terrain. Une meilleure intégration des missions permettrait sans doute dans le même temps de désengorger la coordination régionale et de la recentrer sur son rôle de facilitateur et de « chef d'orchestre » du projet multi-pays (ex : favoriser/animer un réseau de pratiques et de partage de connaissances RESILAC, favoriser les collaborations plus horizontales entre DP et CN, etc.)

Un système de partage des connaissances trop restreint

En interne, le mécanisme de partage d'informations reste peu compris et les équipes terrain n'ont souvent que peu accès aux rapports des autres piliers (ex : le rapport de la première EIMS n'avait pas été partagé aux équipes un an après). En ce qui concerne la communication et le partage d'informations avec les missions Tchad et les représentants bailleurs dans le pays, le système semble là aussi comporter des lacunes. La communication autour des acquis du projet se fait de façon informelle via des rencontres avec le CR. Ni les DP, ni les représentants bailleurs rencontrés ne reçoivent des analyses/rapports RESILAC via des canaux de communication formels, or leur intérêt est grand.

L'enjeu de la flexibilité/réactivité : le caractère multi-pays du RESILAC éloigne les centres de décision du terrain

Élément déjà mis en avant lors de l'EIMS 1, le fonctionnement interne de RESILAC continue de questionner. La lourdeur de la « partie institutionnelle » (entretiens) et les conséquences du montage sur les espaces de décisions ont été mentionnées à plusieurs reprises.

Au niveau des décisions des bailleurs. La conception du projet parait « *trop complexe (et hors sol) pour que ce soit flexible* » (entretien DUE). Le contre-exemple du programme REST, financé par le fonds fiduciaire et suivi au niveau de la DUE N'Djamena, est mis en valeur : selon la personne interrogée, le fait que le contrat REST soit géré localement permet de prendre des décisions rapidement et d'adapter les activités sur le terrain : « *le système est ainsi plus fluide et rapide* » (entretien DUE).

Pour l'AFD, le contrat RESILAC est multi-pays et il est donc géré depuis le siège. Cette situation est source de frustrations et n'est pas nécessairement la plus pertinente pour deux raisons : i) l'agence de N'Djamena est plus proche du terrain et connaît donc mieux le contexte, ii) elle est fréquemment approchée par des acteurs en demande d'information sur RESILAC. Un exemple concret de ce fonctionnement insolite est celui des rapports intermédiaires du projet qui sont envoyés au siège et l'agent de N'Djamena doit les récupérer de façon informelle.

Au niveau des décisions opérationnelles. La marge de manœuvre laissée aux pays quant à la définition des activités est ressentie à la fois comme une opportunité de flexibilité (réellement appréciée par certaines personnes interrogées) mais un consensus existe également pour dire que celle-ci contribue à un flou et à une incompréhension. Un membre de l'équipe mentionne ainsi être confronté à « *plusieurs interprétations de l'approche* » et être « *toujours dans le doute* » par rapport à ce qu'il fait. Par ailleurs, le budget du projet n'a pas été suffisamment expliqué et les modifications ne sont pas toujours intégrées par toutes les organisations. Cela, additionné aux règles de flexibilité bailleur applicables au niveau régional, concentre la décision budgétaire dans les mains de la coordination régionale. Enfin, la phase d'amorce a été prolongée afin de répondre, selon l'équipe, à un impératif régional. Sur le terrain, les activités de gestion des ressources naturelles étaient prêtes à commencer (diagnostic réalisé, équipe RH mobilisable, populations prévenues) mais n'étaient prévues qu'en phase de déploiement. Le prolongement de la phase d'amorce a donc retardé le début des activités. Les équipes interrogées déclarent ne pas avoir compris cette décision.

5. DYNAMIQUES D'ÉQUIPE

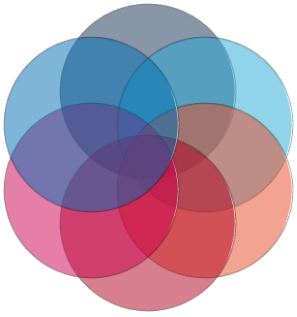
Les éléments présentés dans cette section consolident les résultats du sondage réalisé en octobre 2019 auprès des équipes, et faisant globalement ressortir les enjeux opérationnels et les conditions de mise en œuvre en termes de charge de travail, de motivation et de bien-être.

POINTS FORTS

- Bonne entente au sein des équipes à Bagasola

POINTS DE VIGILANCE

- Stress dû au contexte sécuritaire
- Difficultés de recrutement et fort turn over
- Différence de traitement entre les staffs selon les organisations



POINTS D'AMELIORATION

- Manque de préparation des équipes aux enjeux de développement
- Absence de plan de renforcement des capacités des équipes

QUESTIONNEMENTS

- Raisons des différents turn-over ? Quel "niveau" de turnover acceptable pour le projet ?
- Quel soutien psychologique aux staffs souffrant du stress dû au contexte sécuritaire difficile ?

Lors de l'EIMS 1, une majorité des personnes interrogées avait déclaré ressentir un certain niveau d'émulation au sein de l'équipe et se sentir épaulée dans l'exercice de sa mission. Les chiffres du récent sondage « bien-être et motivation » corrobore ce constat au Tchad, qui montre le score de motivation le plus élevé. Lors des entretiens de l'EIMS 2, l'impression de « *travailler comme une famille* » (entretien équipe SMPS) et la bonne entente au sein du bureau RESILAC Tchad a été mise en avant. Toutefois, certaines nuances ont été apportées :

- L'absence de passation et de véritable *briefing* au siège est un frein à une bonne prise de poste.
- L'accompagnement du personnel terrain semble être insuffisant ou ne pas être doté de moyens adéquats. Le projet présentant un caractère atypique dans la zone, celui-ci est d'autant plus nécessaire.
- Travailler dans des zones menacées d'attaques comme celle de N'gouboua en février 2019 (où des habitants bénéficiaires de RESILAC ont été tués), et parfois aux côtés de repentis de Boko Haram, expose les membres de l'équipe de terrain à du stress et des traumatismes. Aucun mécanisme de soutien psychologique n'a été prévu en interne.
- Des différences de traitement existent entre les membres du personnel, notamment entre les organisations. Par exemple, le personnel CCFD ne dispose pas d'une rémunération équivalente aux autres, ni d'une couverture maladie.
- Selon des membres de l'équipe, les conditions de travail de Bagasola demeurent difficiles. Le coordinateur national ne dispose pas d'un bureau séparé. De plus, les allers-retours Bagasola – Bol sont fréquents et fatigants (il n'existe pas de sous-base à Bol).

6. RECOMMANDATIONS

Les évaluateurs ont développé les recommandations suivantes soumises aux membres de la coordination nationale pour opérationnalisation.

- Sur les enjeux de pertinence :
  - Nécessité de mieux communiquer sur les critères et raisons de la sélection ;
  - Rendre plus flexible le ciblage en sélectionnant des membres de la famille « valide » des personnes très vulnérables identifiées (suggestion des équipes) ;
  - Améliorer le référencement vers d'autres organisations ;
  - Considérer la possibilité de repenser l'approche générale du projet en y intégrant un volet protection sociale.

- Sur la nécessité de transcender les appartenances institutionnelles :
  - Sans remettre en question les liens hiérarchiques, des marges d'action existent pour améliorer la communication et le partage d'informations. Un groupe informel sms avait par exemple été créé pour partager des informations sécuritaires. Il pourrait être réactivé.

- Face aux problèmes de mises en œuvre des HIMO :
  - Revoir les clauses du contrat avec le prestataire en charge du paiement et/ou se tourner vers une autre institution ;
  - Pour la phase de déploiement, prioriser la consolidation des chantiers entrepris en phase d'amorce avec du matériel approprié ;
  - Améliorer les procédures d'achats et privilégier les commandes d'outils locaux adaptés au contexte.

- Face aux partenariats pouvant nuire au projet :
    - Trouver la saine distance/collaboration avec l'ANADER avec laquelle un protocole de collaboration est signé ;
    - Tirer profit des espaces de dialogue (notamment les comités de pilotage) créés par le projet pour aborder ces sujets sensibles.

- Pour une meilleure intégration du projet :
    - Renforcer les liens entre CN et les missions ACF et CARE Tchad ;
    - Créer un comité de suivi entre les DP CARE/CCFD/ACF afin de favoriser les échanges et de faciliter la résolution de certaines situations critiques au sein du consortium (initiative en cours mais qui n'a pas encore été concrétisée) ;
    - Clarifier le rôle des référents techniques des missions.

- Concernant le système de partage des connaissances :
    - Élargir la *mailing list* de diffusion des productions RESILAC, y compris aux acteurs extérieurs intéressés pour certains types de produits, notamment le bulletin d'information « *Connaissances d'ailleurs* » du Pilier 4 ;
    - Rendre le partage des rapports systématiques avec les équipes terrain et penser leur structure et la rédaction pour en faciliter la lecture (résumés exécutifs notamment).

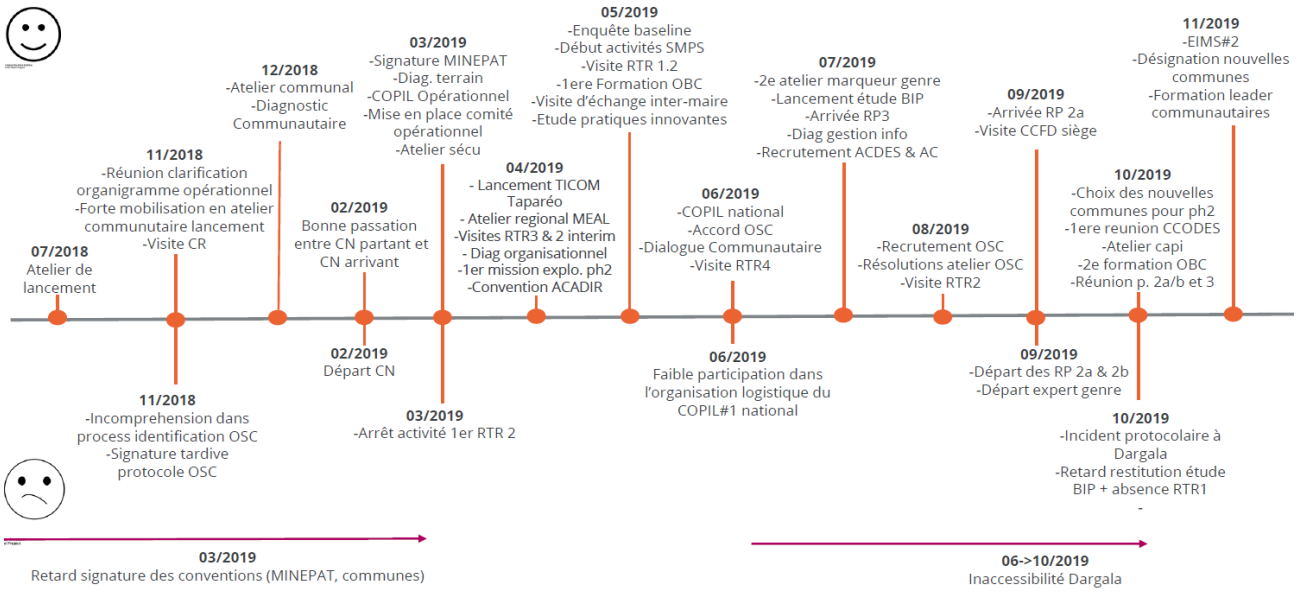
- Sur le processus de pilotage :
    - Fluidifier le système de gouvernance en faisant davantage confiance aux acteurs sur le terrain ;
    - Dans le cadre de projets futurs, mener une réflexion sur le montage en amont afin de rapprocher les centres décisionnels du terrain ;
    - Au niveau des activités, éviter l'entre-deux en choisissant d'allouer une enveloppe globale sans directives aux pays ou en explicitant davantage les composantes et activités si celles-ci sont prédéfinies.

ANNEXE 5 : FICHE PAYS RESILAC - CAMEROUN

Évaluateurs : Alain Olive et Gustave Gaye

Période d'évaluation terrain : du 04/11 au 15/11/2019

1. LIGNE DE VIE DU PROJET AU CAMEROUN



2. PERTINENCE DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE ET DES RÉSULTATS ATTEINTS

Ici, l'accent est particulièrement mis sur l'évaluation de la pertinence des activités mises en œuvre et des résultats atteints au regard des degrés de réponse aux besoins des populations bénéficiaires (y compris les enjeux de genre), d'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux et de complémentarité avec les initiatives en cours autour du projet.

Les interventions déployées répondent à des vulnérabilités structurelles

Les Travaux d'intérêt communautaires (TICOM/HIMO) ont particulièrement permis une adhésion des communautés, un brassage social inter-villages, le développement d'opportunités économiques étendues et la réponse à des besoins sociaux structurels (ex. : école, sanitaire, AGR). Pour les cadres de la coordination nationale, des changements de comportement commencent à être observés en lien avec la dynamique des interventions. Les communautés autour du bief de Taparéo s'organisent pour tirer profit de la disponibilité de l'eau de surface et développer des activités agricoles et de pêches notamment. Les jeunes commencent à investir en achetant des petits animaux avec l'argent reçu. Ils partagent aussi leurs revenus avec leur famille. Si c'est une femme, cela renforce les relations dans sa famille, la confiance et sa contribution dans le ménage au regard des hommes. Les femmes organisées au sein des AVEC arrivent à investir une partie de leurs économies pour acheter un porc ou un mouton et à multiplier leurs revenus à travers des activités connexes. Au sein des communes, une prise de conscience des problèmes – que l'on

peut qualifier d'« éveil citoyen » - semble s'opérer grâce aux comités de gestion mis en place et les autorités répondent systématiquement aux sollicitations. À travers les interventions de santé mentale et de soutien psychosocial, les bénéficiaires ont transcendé les traumatismes causés par des difficultés économiques, des intempéries et des dégâts d'animaux (éléphants). La perception de la souffrance mentale a changé grâce à la psychoéducation. L'appui psychosocial a par ailleurs permis aux bénéficiaires d'être plus à même de s'impliquer dans les champs écoles paysans (CEP) ou les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC). « C'est clairement là une complémentarité avec les différents volets du projet » (professionnel de la santé).

Dans le regard des agents de terrain, des autorités et des bénéficiaires d'activités, le renforcement de la cohésion sociale est l'item le plus souvent mentionné en lien avec une approche communautaire appréciée tant dans le ciblage participatif que dans la mise en œuvre d'activités « pour promouvoir le mieux-vivre ensemble ». Le développement des AVEC a trouvé un engouement fort au sein des communautés bénéficiaires et alentours, et la mise en place de dynamiques de collaboration entre hommes et femmes a permis un début d'intégration : « visiblement, les femmes ne se mélangeaient pas aux hommes avant les activités du projet, à présent les femmes se mélangent aux hommes et veulent même occuper des postes à responsabilités ».

Le déploiement des interventions via les champs écoles paysans (CEP) reçoit également un accueil positif de la part des acteurs de terrain dans la mesure où « l'eau manquait pour les activités agricoles et les populations n'avaient pas de techniques adaptées aux conditions climatiques ».

Les approches restent toutefois fragiles

L'accessibilité de la commune de Dargala a été un point critique au cours de la période des pluies de juin à octobre 2019. Presque aucune activité n'a pu être mise en œuvre sur le territoire à cause des crues, ce qui interroge la logique de planification de l'équipe mais aussi la proactivité dans l'analyse des risques et la mise en place de mesures de contingence.

Par ailleurs, si la majorité des répondants estime que les interventions sont pertinentes dans leurs réponses aux besoins des populations et face à l'évolution des enjeux, certains points sont à approfondir en vue de la continuité et de la mise à l'échelle du projet dans la phase de déploiement. Notamment :

- L'appréhension des techniques culturales au regard des croyances anthropologiques et de certaines réticences aux changements de pratiques ;
- L'analyse des variabilités pluviométriques affectant le comportement des producteurs et le calendrier cultural ;
- L'adéquation entre la réponse aux enjeux écologiques et sociaux structurels et les effets plus directs de la crise dans le choix des nouvelles communes ?

Les activités à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) sont mises en œuvre dans un contexte légal particulier au Cameroun où les employeurs, même ONG, sont tenus de se mettre en conformité en termes de contrat de travail et de déclaration à la caisse nationale de protection sociale. Or, une telle démarche entraîne le paiement de cotisations sociales non prévues au budget. La solution identifiée a été de modifier la désignation de l'activité en « Travaux d'intérêt communautaires » (TICOM), avec toutefois de l'avis des cadres du projet un risque de rappel aux règles (au mieux) par les services de l'État et une demande de mise en conformité. En tout état de cause, la démarche interroge sur les aspects d'illégalité mettant les cadres mal à l'aise et la prise de risque d'un arrêt des activités en cas de contrôle.

3. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

L'évaluation des processus de fonctionnement a été structurée autour de la mise en œuvre des activités, des mécanismes de support et des mécanismes de pilotage.

L'analyse des entretiens menés auprès d'une large représentation des acteurs du projet, depuis les responsables piliers de la coordination nationale jusqu'aux chargés de projets, superviseurs et représentants des autorités locales fait apparaître une vision décalée des processus de l'action provoquant des attentes insatisfaites.

Une mise en œuvre globalement satisfaisante malgré des difficultés

Pour la majorité des cadres de la coordination nationale, les activités bénéficient d'une bonne adhésion des acteurs, d'une mobilisation des autorités et de premiers résultats positifs en termes d'impacts visibles. Parmi les éléments cités, on peut noter que :

- Les bénéficiaires sont satisfaits des relations avec les agents de terrain ;
- Les communes se sont approprié le projet, dont la planification et l'ordonnancement des dépenses ;
- Les ressources sont mutualisées entre les partenaires ;
- Les services supports (backoffice) sont disponibles et engagés pour faciliter la mise en œuvre des activités ;
- Les données sont régulièrement collectées ;
- Une bonne communication est installée ;
- Les relations entre les responsables piliers et les référents techniques régionaux sont satisfaisantes au niveau du suivi hebdomadaire actuellement en place.

De l'autre côté du prisme, les acteurs de terrains portent un regard plus critique sur la mise en œuvre des activités, notamment quant au poids des procédures jugées « entravantes » du bon fonctionnement du projet » (cité cinq fois).

À cela s'ajoutent des enjeux de communication et de compréhension du projet lorsque les responsables piliers sont interpellés sur les enjeux de distribution de semences face au calendrier cultural. Si le projet ne prévoit pas cette activité au sens large, la mise à disposition au moment opportun des intrants nécessaires à l'apprentissage dans les champs écoles paysans s'avère critique au regard des protocoles culturaux et des changements de pratiques. Les différentes parties prenantes expliquent cette situation par la lourdeur des procédures (comme mentionnée ci-haut), autant que par un *turn over* important des RP qui déstabilise la continuité des activités, ou encore un volume de travail trop important.

Il ressort également de manière presque systématique des difficultés « de relations entre piliers », « d'impression de dispersion » ou encore de « faible intégration et articulation entre les piliers ». Les enjeux de clarification des rôles et responsabilités au sein de la coordination nationale (CN), entre la CN et les missions ACF et CARE sont par ailleurs mentionnés à plusieurs reprises. Certains membres de la CN disent se sentir « entre le marteau et l'enclume » lorsqu'il s'agit de partager une information. Soucieux de préserver les relations des deux côtés ils se disent « pris dans des délais liés à la disponibilité de plusieurs personnes différentes pour valider le simple partage. D'où des retards accumulés et une certaine frustration ».

Les mêmes personnes signalent toutefois être conscients de leur responsabilité individuelle et se sentir engagées dans une amélioration. Le dispositif de réunion mensuelle d'évaluation et planification mis en place par le coordonnateur national semble en ce sens répondre en partie aux besoins.

De la même manière, la mission ACF marque son souhait d'une meilleure articulation entre ses opérations menées dans la région de l'Extrême-Nord et le projet RESILAC sur la base d'un maillage renforcé de la réponse aux besoins des populations, d'une connaissance poussée du territoire et d'une cohérence dans les approches et techniques déployées par les équipes ACF projets et ACF membres du RESILAC. Si le rôle de la coordination régionale est souligné dans l'accompagnement à la mise en œuvre sur les activités SMPS pour raison d'absence d'expertise au sein de la mission, l'appui pour les autres piliers est toutefois questionné car des référents département sont disponibles à Yaoundé et disposent d'une solide connaissance du contexte. L'approche des référents techniques régionaux est perçue comme étant trop régionale, rigide et déconnectée des réalités du terrain. Ce point est par ailleurs cité à plusieurs reprises dans les entretiens avec l'équipe de la coordination nationale à Maroua.

4. DYNAMIQUES D'ÉQUIPE

Les éléments présentés dans cette section consolident les résultats du sondage réalisé en octobre 2019 auprès des équipes, faisant globalement ressortir les enjeux opérationnels et les conditions de mise en œuvre en termes de charge de travail, de motivation et de bien-être

Les entretiens individuels mettent en exergue une équipe globalement motivée par son travail et la dynamique de groupe instituée par le coordonnateur national. Les réunions mensuelles d'évaluation et planification sont citées comme des moments importants pour apprendre à mieux travailler ensemble et renforcer la coopération inter-piliers de manière opérationnelle, notamment par l'analyse des retards éventuels sur certaines activités. Les enjeux de coopération au sein de l'équipe, et *in fine* d'intégration des activités, ont justement été mentionnés au passé et liés à des blocages individuels résolus (départ des personnes).

Une vigilance est portée sur deux points particuliers susceptibles d'affecter la dynamique d'équipe :

- La charge de travail est estimée comme importante par la majorité des membres de l'équipe avec une crainte d'être débordée lors du passage en phase de déploiement. L'enjeu identifié par l'équipe elle-même est le transfert de compétences aux OSC ;
- Les OSC de leurs côtés estiment être mal considérés par la coordination nationale, notamment en matière de planification et d'inclusion dans les prises de décision. Une certaine démotivation a été relevée par l'évaluateur.

5. RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous ont été élaborées de manière participative avec l'équipe de la coordination nationale à partir des constats présentés par les évaluateurs. Ces derniers ont facilité le processus de formalisation des recommandations et des responsables de mise en œuvre.

Recommandations	Resp.	Co-resp.	Date limite
ORGANISATIONNELLES			
1. Ajouter aux TDR des activités un paragraphe de répartition claire des tâches avec résultats attendus de chaque RP (participation au/x livrable(s)).	Resp. Piliers	Resp. Piliers +CN	Continue/ systématique

2. Renforcer l'équipe par les recrutements planifiés et additionnels, la formation et des moyens logistiques - à valider lors de l'atelier régional de capitalisation	CN	DPA ACF et CARE + CdB CARE	-Validation en 12/19 -Recrutements & matériel fin 01/20
3. Améliorer le partage d'informations en faisant ressortir systématiquement les points clés (*bullet points*, résumé exécutif)	Resp. Piliers	CN	Continue/ systématique
4. Actualiser l'analyse de risques et le plan de mitigation en incluant les spécificités de RESILAC	CT ACF, CdB CARE & SG CDD	CN, DP ACF, CD CARE	15/01/2020
OPÉRATIONNELLES			
5. Renouveler les paramètres expérimentaux (techniques culturales) dans les CEP de Tapéréo en 2020	RP 2a	CP OSC / superviseurs SAME / RTR 2	05/2020
6. Diffuser et vulgariser les résultats de l'étude sur les pratiques agricoles innovantes (partage rapport et livret)	RP 2a	RTR2 + CN	05/2020
7. Renforcer la collaboration staff terrain / RP et l'appréhension des dynamiques de terrain par la participation tournante des RP aux réunions de terrain (mutualisation)	RP	CN	Systématique/ continue

ANNEXE 6 : MATRICE D'ANALYSE

Critères	Questions clés	Indicateurs et/ou types d'informations recherchées	Acteurs clés	Sources de données	Méthode de collecte de données
1. Pertinence Ce critère correspond à l'évaluation de la pertinence des activités mises en œuvre et des résultats atteints au regard des besoins des populations bénéficiaires (y compris les enjeux de genre), des moyens mobilisés, de l'évolution des contextes d'intervention et de la complémentarité avec les initiatives en cours autour du projet.					
1.1 Degré de réponse aux besoins des populations bénéficiaires	Effets - Quels changements concrets sont observables au niveau du redressement économique et du renforcement de la résilience et de la cohésion sociale ? « Ne pas nuire » - L'intervention a-t-elle eu des effets négatifs pour les populations ? Genre – L'intervention a-t-elle eu un effet spécifique sur les différents groupes par genre : femmes/hommes/filles/garçons ?	• Niveau d'atteinte des indicateurs d'effets. • Perception que se font les parties prenantes sur les changements réalisés et à venir de l'intervention. • Nombre et type d'incidents liés à la sécurité et à la protection des populations. • Perception que se font les parties prenantes sur les potentiels effets négatifs de l'intervention. • Existence d'informations sur les différences de genre entre femmes/hommes/filles/garçons ? • Influence de l'intervention sur la dynamique de pouvoir des individus, des groupes, et des individus et des groupes entre eux.	Toutes les parties prenantes	• Situation de référence (*baseline*) et rapports de suivi • Atelier de capitalisation • Approche orientée changements RESILAC NIGER	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs Observations (Visites / atelier) • Atelier TOC si possible

1.2 Degré d'adéquation de l'intervention par rapport à l'évolution des enjeux locaux	Acceptation – Dans quelle mesure l'intervention est-elle adaptée aux caractéristiques du contexte ? Capacité d'ajustement - Comment l'intervention a-t-elle réussi à s'adapter à l'évolution du contexte ? Populations - Est-ce que les activités impliquent les populations prioritaires ?	• Cohérence entre la stratégie de réponse et l'évaluation des risques, des vulnérabilités et des besoins. • Niveau d'acceptation de l'intervention par les principales parties prenantes locales. • Ajustements faits par l'intervention pour adapter l'intervention aux changements du contexte et l'analyse qui en est faite. • Critères et processus de ciblage géographique et des bénéficiaires.	Toutes les parties prenantes	• Situation de référence (*baseline*) et rapports de suivi • Atelier de capitalisation • Approche orientée changements RESILAC NIGER	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs • Observations (Visites / atelier) • Atelier TOC si possible
1.3 Degré de complémentarité entre les types d'interventions	Complémentarité - Quels sont les éléments de complémentarité avec les autres interventions dans la zone ? Dans la mise en œuvre de l'intervention ?	• Perception de la valeur ajoutée de RESILAC par rapport aux autres interventions. • Contribution du RESILAC aux plans locaux de développement. • Niveau de complémentarité des activités RESILAC avec les interventions d'urgence des autres acteurs.	Toutes les parties prenantes	• Situation de référence (*baseline*) et rapports de suivi • Atelier de capitalisation • Approche orientée changements RESILAC	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs • Observations (Visites / atelier) • Atelier TOC si possible

	Piliers - Est-ce que les piliers d'interventions se renforcent mutuellement ?	• Observations des synergies ou lacunes entre piliers dans les zones géographiques. • Type et qualité des activités coordonnées (comme les diagnostics de besoins). • Contributions des différents piliers aux indicateurs d'effets RESILAC.			
2. Processus de fonctionnement Ce critère s'étend aux différents processus régissant la vie du RESILAC, de l'identification des activités et des bénéficiaires jusqu'à la prise de décision et au pilotage du projet en passant par les fonctions de support devant faciliter le travail des équipes.					
2.1 Forces et faiblesses de la mise en œuvre des activités	Mise en œuvre - Comment les activités se sont-elles déroulées ? Quelles ont été les réussites et les difficultés principales ?	• *Ratio* activités réalisées / activités planifiées. • Niveau de contribution des activités aux résultats. • Perception des réussites et difficultés de mises en œuvre.	Toutes les parties prenantes	• Situation de référence (baseline) et rapports de suivi • Atelier de capitalisation	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs • Observations (Visites / atelier)
	Inspiration – Quelles sont les bonnes pratiques des autres interventions en dehors de RESILAC dans la zone d'intervention ?	• Exemples de bonnes pratiques de modalités de mise en œuvre adaptées au contexte d'intervention.			
	Populations - Les activités du projet sont-elles adaptées aux besoins spécifiques des différents groupes de population ? Comment les	• Niveau de participation des populations dans les activités de l'intervention.			

	populations ont-elles été informées ? Impliquées ? Protégées ?	• Participation significative des femmes/hommes/filles/garçons à au moins une des actions suivantes : partage d'informations et transparence, prise de décisions, mécanismes de *feedbacks* adaptés. • Mesures spécifiques de protection des bénéficiaires.			
	Synergies - Quelles sont les éléments de coordination interne et externe dans la mise en œuvre de l'intervention ?	• Niveau d'implication et de contribution des différentes parties prenantes de l'intervention. • Qualité de la coopération en partenariat. • Niveau d'articulation du projet RESILAC avec les interventions d'urgence.			
2.2 Forces et faiblesses des processus de support	Contributions - Quelles ont été les contributions des services supports aux opérations (administration finance, logistiques, sécurité, etc.) ? Avez-vous des exemples concrets ?	• Cartographie des processus internes. • Réussites et difficultés principales de support aux activités.	Équipes RESILAC	• Rapports de suivi • Atelier de capitalisation • Acteurs clefs de la réponse (différents services) • Documents	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs • Observations (Visites / atelier)
	Gestion des ressources – Les ressources sont-elles gérées et utilisées de façon responsable et	• Cadre de gestion des ressources en place.			

	pour l'usage prévu ? Support – Quel est le niveau d'interaction et de support entre bureau pays, régional et siège ? Pilier 4 – Quel est le niveau de support du Pilier 4 ?	• Suivi des dépenses par rapport au budget. • Opportunités et contraintes logistiques. • Perception sur la gestion de la sécurité. • Impact des activités sur l'environnement. • Réussites et difficultés principales de support aux activités. • Niveau d'atteinte des indicateurs du piliers 4 • Réussites et difficultés principales de support aux activités.		projet • Rapport EIMS 1	
2.3 Forces et faiblesses des processus de pilotage	Prise de décision – Quels sont les espaces de prise de décision ? Permettent-ils d'adapter l'intervention à l'évolution du contexte, des ressources et des besoins ?	• Réussites et contraintes pour passer de l'information à prise de décision • Liens entres données opérationnelles et supports. • Impact des décisions coconstruites par de multiples acteurs sur la mise en œuvre du projet.	Équipes RESILAC	• Rapports de suivi • Atelier de capitalisation • Acteurs clefs de la réponse (différents services) • Documents	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs • Observations (Visites / atelier)

	Genre – Les systèmes de suivi collectent-ils et analysent-ils des données ventilées par sexe et par âge, ainsi que des informations sur l'évolution des risques et des besoins de protection ?	• Mécanismes de suivi–évaluation des activités. • Désagrégation des indicateurs d'activités (âge & genre *a minima*).		projet • Étude gestion de l'information. • Rapport EIMS 1	
3. Dynamiques d'équipes Ce critère vise à donner du champ aux enjeux opérationnels et aux conditions de mise en œuvre du projet (en particulier au regard des charges de travail, de motivation et de bien-être) relevés à l'occasion du sondage d'octobre 2019 auprès des équipes.					
3.1 Charges de travail, motivation et bien-être des équipes	Équipes – Quelle est la relation des équipes au projet ? Support - L'organisation dispose-t-elle des capacités nécessaires pour supporter efficacement les équipes ?	Au cours d'échanges individuels avec les membres des équipes des coordinations nationales sur la base du des résultats du rapport de sondage : • Comment interpréter les résultats du rapport de sondage ? • Les points relevés reflètent-ils complétement les enjeux en matière de charge de travail, de motivation et de bien-être individuel ? • Y aurait-il des points à rajouter ou à corriger ?	Équipes RESILAC	• Rapport de sondage • Rapport EIMS 1	• Revue documentaire • Entretiens individuels et collectifs

ANNEXE 7 : MATRICE DE GESTION DES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION	DÉCISION DU CONSORTIUM ACCEPTÉ, PARTIELLEMENT ACCEPTÉ OU REFUSÉ	IMPLICATIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES			
		Mesure à prendre	Partenaire responsable	Délais	Financement supplémentaire
Recommandation #1. Fluidifier le fonctionnement collectif du projet entre les organisations partenaires ainsi qu'entre les différents échelons d'exécution en : ⇨ Affinant le processus de redevabilité interne. ⇨ Clarifiant l'articulation des supports entre les RTR et RTD au sein des organisations partenaires. ⇨ Améliorant la communication interne et le partage d'informations.					
Recommandation #2. Accompagner les équipes dans l'acquisition et l'application de compétences nouvelles liées à l'approche innovante du projet en : ⇨ Identifiant de manière participative les difficultés opérationnelles rencontrées liées aux manques de compétences à tous les niveaux. ⇨ Mettant en place des mécanismes d'apprentissage dynamiques en lien avec le projet.					
Recommandation #3. Poursuivre la logique intégrée du projet pour le déploiement dans					

les nouvelles communes et la continuité dans celles déjà couvertes en : ⇨ Renforçant l'articulation inter-piliers tenant compte des difficultés rencontrées en phase d'amorce. ⇨ Veillant à l'équilibre des dynamiques d'acteurs, à l'envergure régionale du projet et son animation collégiale.					
Recommandation #4. Veiller à maintenir une approche transparente, inclusive et alignée avec la logique « ne pas nuire » dans la planification et la mise en œuvre des activités en : ⇨ Clarifiant au besoin les critères et processus de ciblage des zones d'intervention et des bénéficiaires.					

Siège du Groupe URD
La Fontaine des Marins
26170 Plaisians – France
Tel : +33 (0)4 75 28 29 35

urd@urd.org

www.urd.org

SUIVEZ-NOUS SUR