RAPPORT RÉGIONAL

RESILAC*

*REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL INCLUSIF DU LAC TCHAD

ÉVALUATION ITÉRATIVE AVEC MINI-SÉMINAIRE (EIMS) # 3

FEVRIER 2021

VALERIE LEON, CLAUDIAN SOFFO (CAMEROUN)
JOHANNA BACHE, KALILOU SEYDOU, CREPOSA (NIGER ET TCHAD)

SOUS LA DIRECTION DE LISA DAOUD

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

RESUME EXECUTIF 4

INTRODUCTION 8

1. MÉTHODOLOGIE 8

1.1. PERIMETRE 8

1.2. CADRE D'ANALYSE 9

1.3. MISE EN ŒUVRE 11

1.4. LIMITES DE L'EXERCICE 11

2. CONSTATS CLES 11

2.1. PERTINENCE DE L'APPROCHE ET DES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE 12

2.2. DURABILITE DU PROJET ET STRATEGIES DE SORTIE 17

2.3. EXISTENCE DE STRATEGIES DE SORTIE PERTINENTE 18

2.4. EFFETS (OU IMPACTS) DU PROJET EN MATIERE DE RESILIENCE 22

RESUME EXECUTIF

Le rapport présente les constats et recommandations au niveau régional de la troisième évaluation itérative du projet RESILAC. Pour des raisons d'accès limité, le rapport présente les résultats clés issus des exercices évaluatifs de trois des quatre pays d'intervention du projet (Cameroun, Niger, Tchad)[1]. Elle complète les trois rapports nationaux en annexe du présent rapport. L'évaluation a été menée par un dispositif complémentaire de trois évaluateurs nationaux (Claudian Soffo, Kalilou Seydou et le cabinet CREPOSA) et deux évaluatrices du Groupe URD basées en France (Valérie Léon et Johanna Baché), sous la direction de Lisa Daoud. La collecte de données terrain a été complétée par des ateliers de réflexion sur les stratégies de sortie du projet dans chaque pays et au niveau régional à distance.

Pertinence de l'approche et des modalités de mise en œuvre

Adéquation du projet avec les spécificités locales

L'évaluation confirme le constat issu de l'EIMS2 d'une grande pertinence des activités de RESILAC par rapport aux différents contextes. Plusieurs exemples de mise en adéquation des activités avec les besoins des populations ont été remontés, que ce soit dans le choix des activités ou dans le contour de celles-ci. Dans chacune des zones, les diagnostics territoriaux apparaissent comme l'un des outils principaux au service de la pertinence du choix des activités du projet. On voit toutefois que des acteurs du projet constatent une limite notoire à l'exercice de diagnostic initial, qui selon certains, nuit à l'utilisation des résultats de celui-ci. Certaines activités démarrent en effet avant le partage des résultats du diagnostic. Les diagnostics territoriaux ne sont toutefois pas les seuls processus de consultation. D'autres approches participatives et inclusives sont organisées pour des activités en particulier. Cela interroge le rôle et l'utilisation attendue des diagnostics territoriaux : selon certains acteurs du projet, ceux-ci ne sont pas un outil de conception des activités en fonction des problèmes identifiés dans chaque commune, mais ils permettent d'enrichir la connaissance du contexte, de confirmer que les activités sont adaptées et de réajuster si nécessaire. Par ailleurs, l'évaluation fait le constat de nombreuses adaptations du niveau du contour des activités, par exemple l'adoption de la suppression des intérêts sur les crédits dans les AVEC à dominance musulmane au Cameroun.

Prise en compte du genre

Les bases de l'approche sensible au genre semblent présentes dans le projet. Si l'approche sensible au genre constitue une avancée majeure, celle-ci est toutefois assez largement comprise comme la comptabilisation du nombre de femmes bénéficiaires. On constate l'amorce d'une approche de genre réactive sur certaines activités dans certaines zones.

Prise en compte des retours des bénéficiaires

Globalement, le projet RESILAC est flexible et a mis en place des dispositifs pour être « à l'écoute » et s'adapter aux besoins des populations. La prise en compte est surtout opérée grâce à la méthodologie du "Feedback Days" qui permet de d'intégrer les retours et d'opérer des changements dans le projet.

Adaptation aux contextes changeants

Le projet RESILAC est exposé à de nombreux aléas et sa mise en œuvre est fortement impactée par ces changements contextuels. Malgré ces difficultés considérables, le projet RESILAC s'adapte et continue sa mise en œuvre. Concernant la prise en compte du changement climatique, la stratégie du projet est d'agir à différents niveaux pour favoriser un changement de pratiques. Cette approche n'est toutefois

[1] L'évaluation des zones d'intervention au Nigeria fera l'objet d'un rapport spécifique.

pas formalisée. Lors de l'élaboration des stratégies de sortie, il serait utile de renforcer les aspects de conscientisation / changement de pratiques, sur la base d'un bilan des deux dernières années.

Opérationnalisation de la logique inter-pilier

La logique inter-pilier de RESILAC peut être perçue de deux manières distinctes, à savoir :

- Comme une combinaison de facteurs mis en place à travers les piliers d'activité en vue d'améliorer la résilience des communautés choisies pour l'intervention face aux chocs à venir. Il s'agit d'une approche territoriale envisagée lors de la conception du projet.
- Comme un circuit - à plusieurs portes d'entrée possibles par lequel un bénéficiaire rentre et en ressort avec des atouts additionnels en matière de résilience.

Cette troisième évaluation confirme que la logique inter-pilier « circuit » est davantage comprise et opérationnelle, mais que la logique d'intervention pro-résilience demeure peu appropriée par les équipes terrain.

Trois questionnements se posent alors :

- Il semble qu'il y ait eu un manque de conceptualisation et de décision depuis le démarrage du projet entre les différents niveaux de résilience visés : quels niveaux sont ciblés par le projet (individuel, communautés, commune, national) ? Comment travailler à différentes échelles pour renforcer la résilience ? Et si l'on vise la résilience territoriale, comment le projet contribue-t-il aux systèmes d'entraide et au renforcement institutionnel (OSC, acteurs locaux et nationaux) ?
- La logique inter-pilier est très exigeante d'un point de vue opérationnel. Son appropriation requiert du temps et un accompagnement rapproché des équipes pays. Est-elle finalement efficiente ? Des éléments de réponse seront apportés par l'étude Qualité. Ils pourraient être complétés par un exercice spécifique ou par la dernière évaluation du projet.
- Par ailleurs, comprendre l'approche territoriale intégrée pro-résilience c'est aussi pouvoir nommer et documenter sa réussite : quel cadre de mesure d'effets mettre en place à ce stade du projet ?

Durabilité du projet et stratégies de sortie

Le projet RESILAC fait une place particulière au travail avec les acteurs institutionnels et coutumiers des zones d'intervention. On peut toutefois noter deux limites :

- Les problèmes de moyens et de fonctionnement sont notamment en lien avec le niveau national : niveau de dotation et rapidité des transferts de fonds. Le projet atteint là l'une des limites de l'action locale. Alors qu'il entre dans sa dernière phase, le projet doit affiner sa stratégie de durabilité, en fonction de chaque contexte (voir pour cela la section 2.3).
- L'approche participative de RESILAC est majoritairement informative et consultative, hormis au Cameroun où la collaboration avec les municipalités est le plus aboutie.

Stratégies de sortie et cadre d'effets à rajouter

Le travail d'implication des acteurs est un atout pour la pérennité des services mis en place dans le projet RESILAC. La présente évaluation a cherché à répertorier les stratégies de sortie identifiées et/ou mises en œuvre. Cette liste est basée sur les pistes de stratégies de sortie identifiées lors des exercices d'évaluation nationaux. Elle a ensuite été retravaillée par les référents régionaux de chaque pilier lors d'un atelier à distance.

- Renforcement des acteurs déconcentrés et décentralisés

Sur cet axe, l'évaluation note un besoin d'harmoniser les objectifs de travail de renforcement des acteurs. Toutefois, si l'objectif peut être commun aux différentes zones du projet, les situations institutionnelles diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. Il semble ainsi pertinent que certaines stratégies se déclinent de manière différente en fonction du pays. Au Cameroun, l'approche institutionnelle est la plus développée est doit être renforcée et systématisée. De manière générale mais surtout au Tchad et au Niger, au vu des moyens et de la durée du projet, une stratégie réaliste de durabilité du projet pourrait être axée sur le renforcement des organisations locales : renforcement de capacités mais aussi implication plus forte dans le projet sur un mode « partenariat » plutôt que « sous-traitant ». Le sujet de la santé mentale constitue un cas particulier en ce qu'il est peu connu et mal compris par les institutions. La stratégie du projet, déjà en cours de mise en œuvre, est de favoriser l'intégration de la prise en charge par les structures de santé existantes. Enfin, en général sur la zone, la mise en réseau des acteurs constitue une stratégie intéressante : plateforme, intercommunalité.

- Gestion durable des ressources naturelles (GRN) et prise en compte des risques climatiques

Intrinsèquement liée aux enjeux de cohésion sociale dans les territoires d'intervention, les activités pour une gestion durable des ressources naturelles ont déjà fait l'objet de réflexions et d'avancées (dans le cadre du Pilier 1 en particulier) qu'il s'agirait de renforcer pour une meilleure durabilité des effets du projet. L'appui au leadership des organisations à base communautaire semble être une option pertinente dans les trois pays évalués, et fait d'ailleurs déjà l'objet d'une réflexion stratégique. La gestion durable et pacifique des ressources naturelles passe également par la mise en place et/ou la réactivation de conventions de GRN, sujet où un certain nombre de leçons peuvent être prises en compte : besoin de renforcer les comités créés, nécessité de s'assurer de l'appropriation et de la réelle utilisation des conventions et de conduire un plaidoyer en ce sens, l'opportunité d'aider au traçage des passages de transhumance… Par ailleurs, le projet pourrait renforcer la prise en compte des risques climatiques et du changement climatique en s'appuyant des mécanismes endogènes.

- Accompagnement des exploitations agricoles et des entreprises en création

Afin de promouvoir l'autonomisation des jeunes producteurs et renforcer leur installation, le projet RESILAC pourrait :

- Renforcer la mise en relation entre les porteurs de microprojets et les acteurs économiques grâce à des relais d'accompagnement (de type Groupement d'Intérêt Economique GIE).
- Plutôt que la mise en réseau des jeunes producteurs, il s'agirait d'avoir une approche différenciée en fonction du degré de maturation des projets soutenus par le projet.
- Poursuivre l'accompagnement/appui technique pour certains jeunes producteurs d'ici la fin du RESILAC.

Pour renforcer la durabilité des micro-projets, le projet pourrait poursuivre ses efforts afin de :

- Faciliter l'accès des jeunes aux dispositifs existants de crédits (par exemple, les associations villageoises et groupes AVEC) ;
- Travailler au renforcement des compétences avant toute mise en relation, ce qui inclut le suivi classique à la mise en œuvre d'un plan d'affaires.
- Promouvoir l'image des associations/groupements dans les communes d'intervention pour développer leurs relations d'affaires et les rendre plus autonomes.

Effets (ou impacts) du projet en matière de résilience

L'évaluation et une analyse des rapports Feedback Days ont permis de commencer à cartographier les effets (attendus ou non) du projet. La mesure d'effet doit maintenant être cadrée afin de documenter

plus précisément la façon dont le projet a contribué à l'amélioration des différents niveaux de résilience dans les zones d'intervention. Pour cela, l'évaluation propose plusieurs étapes :

- Une étape nécessaire de reconstruction de la logique d'intervention au niveau régional, qui est un enjeu important du projet – celle-ci pourra avoir lieu avant ou après les deux étapes suivantes.
- La documentation de quelques dimensions d'effets clés via des études de cas.
- Une évaluation communautaire participative des effets lors de la restitution des résultats de l'étude endline.

INTRODUCTION

Le projet RESILAC « Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad », a été lancé en juin 2018 et vise à un redressement économique et à la reconstruction du tissu social dans la région. Ce projet régional de 4 ans, financé par l'Agence Française de Développement et l'Union Européenne, mêle actions d'urgence, de réhabilitation et de relèvement et est articulé 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.

En septembre 2020, alors que débute le troisième exercice d'évaluation, le projet RESILAC s'apprête à entrer dans sa dernière année de mise en œuvre. En janvier 2020, la phase d'amorce de deux ans s'est terminée au profit d'une phase de déploiement dans laquelle certaines activités ont été mises à l'échelle et d'autres ont démarré. Alors que les équipes commencent à s'interroger sur une potentielle suite du programme et sur les stratégies de sortie à adopter dans cette dernière phase, le projet continue de faire face à des défis de mise en œuvre considérables : insécurité pour les populations et le personnel[2] du fait du contexte sécuritaire se dégradant, situation sanitaire difficile du fait de l'épidémie de COVID-19, turnover stabilisé au Cameroun et au Nigeria, mais toujours aussi important au Tchad, au Niger et au sein du bureau régional, des vacances de poste particulièrement longues du fait de difficultés de recrutement liées à l'épidémie… La présente évaluation se déroule à un moment clé du projet et a eu à cœur d'apporter des éléments de réponse aux nombreux questionnements que pose le contexte complexe du lac Tchad.

Le présent rapport d'évaluation consolide les constats et recommandations régionaux sur trois des quatre pays d'intervention du projet : le Niger, le Cameroun et le Tchad.

1. MÉTHODOLOGIE

1.1. PERIMETRE

Conformément aux termes de référence, l'évaluation a eu comme objectif d'analyser la mise en œuvre du projet au regard du cadre programmatique du projet et de l'évolution des contextes. Elle vise à fournir aux partenaires du consortium, à la coordination régionale et aux équipes terrain des éléments d'orientation sur la pertinence et les effets du projet. Au travers des axes thématiques définis dans le cadre de cette troisième EIMS, il s'est agi également de faire le point sur les engagements pris précédemment dans le cadre des exercices d'évaluation et de capitalisation. Les principales difficultés du projet ont été mises en évidence en s'interrogeant sur leur interférence avec les thématiques analysées. La présente évaluation s'inscrit également dans un agenda global particulier : prélude aux exercices de capitalisation nationaux, elle fournit des informations essentielles aux équipes pour mieux comprendre leurs difficultés et ajuster les activités et modes de fonctionnement.

[2] Une illustration de cette dégradation étant notamment l'enlèvement et assassinat de 5 humanitaires au Nigeria en juillet 2020.

L'évaluation s'est articulée autour de trois thématiques, choisies en fonction du contexte décrit préalablement et des exercices d'analyse en cours sur le projet, plus particulièrement l'étude Qualité (dirigée par Michael Carrier).

Thématique 1 : Pertinence de l'approche et des modalités de mise en œuvre

Questions évaluatives :

- Le projet est-il adapté aux réalités locales et spécificités culturelles ? Comment en améliorer la prise en compte ? *En particulier :* Comment le genre est-il pris en compte ? Les retours des bénéficiaires sont-ils pris en compte dans la mise en œuvre du projet, à quel degré ?
- Le projet parvient-il à s'adapter aux conditions sécuritaires et sanitaires changeantes ?
- Quels sont la compréhension et le niveau d'opérationnalisation de la logique interpilier ? Quels liens avec l'objectif de résilience ? Quels sont les bénéfices associés ? Quelles sont les difficultés rencontrées et quelles en sont les raisons ? Comment améliorer davantage l'intégration des piliers ?

Thématique 2 : Durabilité du projet et stratégies de sortie

Questions évaluatives :

- Quels types de stratégies de sortie sont pertinentes et envisageables d'ici la fin du projet RESILAC ? Quels sont les points de vigilance ou limitations à retenir en termes de durabilité de l'action ?
- Comment et dans quelle mesure les partenaires institutionnels et mécanismes coutumiers sont-ils impliqués dans le projet, au-delà du Pilier 3 ? Comment leur participation peut-elle être renforcée dans l'optique de la fin du projet RESILAC ?
- Quelles sont les stratégies de sortie (ou fin de projet) qui peuvent être identifiées et coconstruites avec les parties prenantes au projet ?

Thématique 3 : Effets (ou impacts) du projet en matière de résilience

Questions évaluatives :

- Quels aspects et à quels niveaux le projet avait vocation à produire des effets en faveur de la résilience ? Quels impacts résilience sont souhaités/souhaitables dans le cadre du projet RESILAC ?
- Quels exemples d'impacts résilience peuvent être observés ou documentés en cours de projet (effets advenus ou non, positifs ou non) ?
- Dans la perspective de la révision programmatique du Resilac (prévue début2021), quelles peuvent être les pistes opérationnelles pour clarifier et potentialiser les impacts résilience du projet pour chacun des pays d'intervention (clarification des objectifs / points d'action et suivi des impacts) ?

1.2. CADRE D'ANALYSE

Il s'est agi pour les évaluateurs de récolter les données nécessaires à chaque question évaluative. Pour cela, **des trames d'entretien ont été développées** en amont de la phase de collecte par l'équipe d'évaluation.

Ces trames **ont été adaptées à chaque type d'interlocuteur** pour formuler les questions permettant de répondre aux objectifs de l'évaluation, en utilisant un **style et un vocabulaire adéquat**.

Les sources de données ont été définies en fonction des questions, parmi la liste suivante :

- Personnes résidant dans les communes ciblées dans le projet : ménages bénéficiaires et non-bénéficiaires, membres de la société civile organisée (associations, comités…) ;
- Autorités coutumières et traditionnelles des communes ciblées ;
- Autorités officielles des communes et autres entités administratives pertinentes ;
- Personnel des partenaires du consortium ;
- Personnel des organisations membres du consortium (au sein du projet et dans les missions pays) ;
- Représentants des bailleurs de fonds dans les pays et au siège.

Les méthodes de collecte de données utilisées ont inclus :

- L'organisation d'entretiens individuels ou de groupe pour la récolte de témoignages et feedback sur le projet auprès des ménages et représentant des autorités.
- L'observation participante à des activités du projet.
- L'organisation d'entretiens avec des membres du personnel et représentants des organisations impliquées.
- L'organisation d'ateliers de travail avec le personnel RESILAC.

Dispositif et modalités de fonctionnement

Le dispositif de la présente évaluation a été conçu particulièrement pour répondre aux contraintes d'accès des différents terrains (autant sécuritaires que sanitaires). Il repose sur des évaluateurs nationaux basés dans les pays, accompagnés par deux évaluatrices du Groupe URD et supervisés par une chargée de recherche du Groupe URD.

Méthodes et outils spécifiques à chaque thématique

Le paragraphe suivant précise des pistes de méthodes et outils qui ont été utilisés pour chaque thématique.

Thématique 1 : Pertinence de l'approche et des modalités de mise en œuvre

Il s'est agi dans un premier temps de récolter la/les vision/s que les équipes opérationnelles ont de la logique d'intervention (intégrée, inter-pilier ou pro-résilience) ainsi que les perceptions des populations et des acteurs locaux (« en quoi les populations doivent-elles être « renforcées » pour mieux faire face aux chocs à l'avenir ? »). Dans un deuxième temps, la mise en parallèle des perceptions (équipes, autorités, populations) avec les réalisations sur le terrain a permis de dégager les points sur lesquels il est possible d'agir et de renforcer l'action. Les constats et conclusions tirés sur la thématique 1 ont alimenté l'analyse au sujet des pistes opérationnelles à privilégier pour la suite du projet.

Thématique 2 : Durabilité du projet et stratégies de sortie

La collecte d'informations auprès des diverses parties prenantes au projet (personnel RESILAC, bailleurs, populations, autorités locales, etc.) a permis de dégager des stratégies de sortie, qu'il serait possible d'engager d'ici la fin du projet RESILAC (prévue fin 2021 avec extension en cours de discussion). Sur cette base, des sessions de réflexion ont été organisées auprès des équipes opérationnelles pour jauger de la faisabilité des pistes d'action dégagées. Un atelier d'échange autour des grandes orientations auprès des coordinateurs nationaux et de la coordination régionale a permis d'affiner ces pistes.

Thématique 3 : Effets (ou impacts) du projet en matière de résilience

Cette dernière thématique a consisté en le recueil et la cartographie des changements constatés grâce à des illustrations d'effets (attendus ou non, positifs ou non). Cette cartographie a été la base d'une discussion plus large autour de la méthode recommandée d'ici la fin du projet pour documenter et rendre visible certains effets du projet.

1.3. MISE EN ŒUVRE

L'équipe d'évaluation était composée de deux évaluatrices du Groupe URD basées en France, qui ont accompagné à distance trois évaluateurs nationaux dont les missions de collecte de données se sont étalées d'octobre à novembre 2020 :

- Johanna Baché – Évaluatrice confirmée Groupe URD (Niger et Tchad)
- Valérie Léon – Évaluatrice senior Groupe URD (Cameroun)
- Kalilou Seydou Moussa – Socio-anthropologue (Niger)
- Cabinet Creposa – représenté par le Docteur Vincent de Paul Allambademel (Tchad)
- Claudian Soffo – Ingénieur Statisticien (Cameroun)

La coordination méthodologique a été réalisée par Lisa Daoud et un appui logistique et administratif a été apporté par Paloma Casaseca.

Du côté de RESILAC, le comité de pilotage de l'évaluation était constitué d'Hélène Ronceray (Coordinatrice régionale), Eve Hackius (Référente RESILAC ACF et Cheffe de projet RESILAC), Laura del Barco (référente RESILAC Care) et Véronique de Geffroy (référente RESILAC Groupe URD).

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 sanitaire ont limité les déplacements des évaluateurs et ont retardé l'évaluation au Nigeria[3].
- **Un modèle d'évaluation en cours de consolidation –** Le dispositif de la présente évaluation est relativement nouveau pour le Groupe URD, au sein duquel les évaluateurs se rendent la plupart du temps sur place. L'accès impossible aux pays, en base comme en capital, est une contrainte particulière qui demande d'adapter les méthodologies de travail : accompagnement à distance, ateliers en ligne etc. Le modèle est en cours de consolidation autour des apprentissages de chaque expérience.
- **Difficultés liées aux langues** – La région du Lac présente une grande diversité de langues. L'équipe d'évaluation a dû dans certains cas faire appel à des interprètes, cela comporte le risque de perte d'information de la part des interlocuteurs.

2. CONSTATS CLES

[3] L'évaluation au Nigeria fera l'objet d'un rapport spécifique.

2.1. PERTINENCE DE L'APPROCHE ET DES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

Dans cette première section, l'adaptabilité du projet aux réalités locales et culturelles et aux changements de contexte sera analysée, tout comme la prise en compte du genre dans les activités. Il s'agira également d'étudier la vision qu'ont les équipes opérationnelles de la logique d'intervention (intégrée, inter-pilier ou pro-résilience).

Adéquation avec les spécificités locales

L'évaluation des trois zones d'opération permet de confirmer le constat d'une logique d'intervention pertinente et met en évidence des exemples concrets d'adaptation aux spécificités locales[4].

On distingue **deux processus de consultation** au service de la pertinence du choix des activités du projet.

Dans chacune des zones, **les diagnostics territoriaux** apparaissent comme l'un des outils principaux au service de la pertinence du projet. Sur le projet, les diagnostics territoriaux sont organisés au démarrage de chaque phase (amorce et déploiement). Au Niger, l'évaluation constate que le diagnostic participatif initial a permis d'impliquer tous les acteurs, notamment les populations bénéficiaires et les autorités locales. Ainsi, certaines activités mises en œuvre s'inspirent de certaines pratiques existantes dans les villages (notamment les travaux à haute intensité de main d'œuvre et les champs école paysans). Au Cameroun, le diagnostic initial a permis d'identifier les villages pertinents et les besoins réels des populations en termes de renforcement des moyens de subsistance. Au Tchad, le diagnostic a été utilisé pour identifier les spécificités locales mais aussi les facteurs d'intégration socioculturels et les sources de conflit. Par conséquent, dans les trois zones, on note des exemples d'adaptation des activités au contexte, par exemple au Cameroun avec la suppression des intérêts sur les crédits dans les AVEC à dominance musulmane à la demande des membres.

« *Chaque fois, avant de réaliser une activité, ils nous demandent si c'est conforme avec nos besoins et mode de vie.* » Élu local au Niger

On voit toutefois que des acteurs du projet constatent une **limite notoire à l'exercice de diagnostic territorial**, qui, selon certains, nuit à l'utilisation des résultats de celui-ci. Certaines activités démarrent en effet avant le partage des résultats du diagnostic. Au Cameroun par exemple, certaines activités communautaires ont démarré alors que le diagnostic communautaire n'était pas encore terminé. Au Niger et au Cameroun, les rapports de diagnostic sont partagés trop tardivement, au niveau pays et avec la coordination régionale. Le fait que la plupart des référents régionaux du projet n'aient pas eu accès à ces rapports pose un problème pour le projet. Ces décalages entre lancement des piliers et mise à disposition des recommandations du diagnostic est un frein conséquent à la pertinence du projet et à l'opérationnalisation de l'approche territoriale : difficile dans ces conditions de construire ou d'ajuster les activités sur la base des problèmes identifiés dans le diagnostic, de mutualiser les efforts dans une logique intégrée, ou encore pour la coordination régionale de donner des orientations stratégiques. On note particulièrement une difficulté à faire le lien de manière systématique entre les résultats des diagnostics et les activités. Alors que les diagnostics auraient pu permettre d'insuffler la logique inter-pilier, ils apparaissent pour certains comme une "occasion manquée".

Les diagnostics territoriaux ne sont toutefois pas les seuls processus de consultation. **D'autres approches participatives et inclusives sont organisées pour des activités en particulier.** Par exemple, la consultation des acteurs pour identifier les sites les plus appropriés pour le maraîchage a eu lieu avant le diagnostic**.**

Certains acteurs du projet trouvent une rationalité dans ce qui paraît pour d'autres un décalage et un raté. D'une part, les diagnostics sont longs et complexes à organiser et certaines activités dépendent de facteurs, notamment saisonniers, pour être mises en œuvre avec succès. Au regard de ces trois années et des

[4] Des exemples d'adaptation aux spécificités locales ont été identifiés dans les rapports nationaux de l'EIMS

caractéristiques du projet (logique d'intervention, montage institutionnel, durée et surtout résultats attendus), il semble en effet illusoire que toutes les activités attendent les résultats du diagnostic pour être démarrées. De plus, et cela semble central à la compréhension de cette question, le projet RESILAC ne permet pas une adaptation complète aux besoins de chaque commune : même si une marge de manœuvre existe, les piliers et activités étaient identifiés dès la conception du projet, comme c'est le cas dans un mode de gestion « classique » de projet**. Cela interroge le rôle et l'utilisation attendue des diagnostics territoriaux : selon certains acteurs du projet, ceux-ci ne sont pas un outil de conception des activités en fonction des problèmes identifiés dans chaque commune, mais ils permettent d'enrichir la connaissance du contexte, de confirmer que les activités sont adaptées et de réajuster si nécessaire.**

Prise en compte du genre

Cette section propose une analyse globale de la prise en compte des rôles et relations entre sexes et de la question de l'égalité des sexes. Ces constats gagneraient à être approfondis par une évaluation spécifique par des spécialistes du genre.

Pour reprendre les termes du marqueur genre de l'ONG CARE, **les bases de l'approche sensible au genre semblent présentes dans le projet** :

- Diagnostic genre basé sur la méthode de CARE réalisé dans deux pays (Niger et Cameroun).
- Mixité des équipes sur les différents piliers, par exemple le suivi psychosocial des populations par un duo mixte permettant aux femmes et aux hommes de bénéficier de ces services.
- Désagrégation des données nationales en fonction du sexe et nette volonté d'être paritaire (exemple au Niger où "près de la moitié des participants du projet sont des femmes").
- Adaptation de certaines activités pour qu'elles soient accessibles à toutes et tous, par exemple au Cameroun avec d'adaptation des travaux HIMO et l'aménagement des espaces mères enfants sur les sites des chantiers.

Quelques limites ont été notées sur ces différents aspects. Au Niger, malgré des efforts d'adaptation (réduction de nombre d'ouvrages à faire par jour par rapport à ceux des hommes, composition d'équipes mixtes, attribution de certains travaux moins physiques aux femmes), les travaux à haute intensité de main d'œuvre ne sont pas toujours adaptés aux femmes. D'après les entretiens, certaines auraient en effet "préféré le petit commerce" au travail sur les chantiers. Sur le plan interne à RESILAC, on constate sur le terrain un ratio homme/femme plus faible sur certaines zones. Il a aussi été évoqué par des membres de l'équipe la difficulté pour des femmes membres du personnel national à accéder à des postes supérieurs. Cela s'explique en partie par les dispositions sécuritaires prises par les ONG : ACF ne permet pas au personnel d'amener leur famille à Diffa et la nature du travail terrain n'encourage pas les femmes à postuler et à rester à Diffa. Par ailleurs, au Cameroun, on remonte que les informations produites au cours des *Feedback Days* sont peu sensibles au genre.

Si l'approche sensible au genre constitue une avancée majeure, celle-ci est **toutefois assez largement comprise comme la comptabilisation du nombre de femmes bénéficiaires.** L'approche transformatrice visée dans le cadre de la composante du projet financée par DFID n'est pas systématiquement intégrée (ni comprise ni opérationnalisée). L'évaluation a pris appui sur les recommandations du rapport interne d'ODI "Renforcer les considérations de genre dans la réponse à la crise au lac Tchad" de janvier 2020 pour évaluer quelques composantes clés de la prise en compte des questions de genre :

- Le rapport encourageait le projet à concevoir des théories du changement pour les projets en cours afin de saisir la manière dont les activités ont déjà un impact sur les relations entre les sexes, ou de revoir les stratégies existantes pour expliciter l'impact sur les relations entre les sexes. Ce travail

pourrait être renforcé.

- Le constat était que le projet tel qu'il a été monté se focalise davantage sur l'autonomisation économique des femmes plutôt que sur leur émancipation politique (" *Les comités de femmes au niveau communautaire pourraient être plus ambitieux pour vraiment investir dans l'autonomisation politique des femmes.*"). Les exemples relevés lors de l'évaluation confirment une focale sur l'aspect économique. Toutefois, comme mis en évidence par certains acteurs du projet, l'autonomisation économique semble être la porte d'entrée la plus efficace pour favoriser l'émancipation des femmes dans la région car elle permet une capacité de prise de décision dans la sphère privée.
- Le rapport préconisait l'élaboration d'une stratégie et d'activités pour lutter plus efficacement contre les vulnérabilités à la violence basée sur le genre. Lors de la phase d'amorce, il a été décidé de compléter les formations psychosociales avec des sujets spécifiques à la région du Lac. Des modules de formation sur les causes et les conséquences des violences basées sur le genre ont été intégrés. Toutefois, cette activité a une action limitée sur le long terme car les structures de prise en charge n'ont pas été identifiées.

On constate **l'amorce d'une approche de genre réactive** sur certaines activités dans certaines zones.

Au Tchad, plusieurs activités ont été spécifiquement conçues pour renforcer les compétences et les rôles des femmes dans les communautés. Des changements de rôle et de relation sont ainsi remontés dans les activités d'AVEC :

- Des femmes exercent ensemble avec des hommes dans les groupements mixtes
- Des femmes parviennent à prendre la parole en présence des hommes
- Des femmes convoquent des réunions où les hommes prennent part
- Des femmes achètent elles-mêmes leurs parcelles pour l'exploitation agricole
- Des femmes gèrent de manières autonomes leurs ressources.

De la même manière, au Cameroun, les activités de sensibilisation des femmes sur le leadership féminin ont conduit à l'occupation par des femmes de postes décisionnels au sein des groupements d'épargne et de crédit.

Prise en compte des retours des bénéficiaires

Globalement, le projet RESILAC est flexible et a mis en place des dispositifs pour être « à l'écoute » et s'adapter aux besoins des populations.

Dans les trois pays, l'utilisation des ***Feedback Days,*** cette méthode adaptée par RESILAC pour intégrer les retours des populations dans la mise en œuvre des activités, est mentionnée comme une bonne pratique permettant de prendre en compte les retours. Par exemple au Niger, la population a utilisé l'une de ces consultations pour faire remonter un problème de bassin mal placé et celui-ci a vite été réglé.

« L*e projet, à travers son volet redevabilité, organise des missions ponctuelles pour échanger et intégrer les préoccupations des bénéficiaires* ». Coordinateur National du Niger

Les Feedback Days complètent les dispositifs en place pour l'ensemble des projets ACF ou CARE. Dans les trois pays, une hotline, des boîtes à suggestion et des comités locaux de gestion de plaintes forment le mécanisme de gestion des feedbacks et plaintes.

Concernant les canaux de communication, des difficultés d'accès et de compréhension ont été remontés, parmi lesquels :

- Des bénéficiaires expriment des difficultés de compréhension autour des informations partagées sur

le projet du fait de la multiplicité d'informateurs sur le projet. Il semble que le fait que les informations concernant le projet viennent de sources multiples affecte la cohérence et/ou clarté des informations.

- Des bénéficiaires remontent également des difficultés pour l'utilisation des numéros payants et l'accès aux boîtes à plainte lorsqu'elles sont situées à une grande distance.

Adaptation aux contextes changeants

Le projet RESILAC est exposé à de nombreux aléas et sa **mise en œuvre est fortement impactée par ces changements contextuels**.

- Le contexte sécuritaire de la région du Lac Tchad en fait l'une des crises les plus sévères et complexes du monde. Les caractéristiques de la zone en font également l'un des environnements opérationnels les plus compliqués.
- Le contexte politique et institutionnel des pays de la région, et notamment le manque de présence et de continuité des services déconcentrés et décentralisés sur le terrain, est un défi majeur pour les populations et par extension pour les acteurs du développement.
- La région du Lac est exposée à des risques climatiques majeurs : désertification, sécheresses de longue durée, élévation du degré de température, qui s'intensifient avec le changement climatique global.
- La pandémie de coronavirus que le monde traverse depuis janvier 2020, ainsi que les mesures qui l'accompagnent, ont un impact sanitaire et socio-économique sur les populations.

Malgré ces difficultés considérables, **le projet RESILAC s'adapte et continue sa mise en œuvre**. Des dispositifs sont mis en place pour suivre le contexte et s'adapter sur chacun de ces plans, en voici quelques exemples :

- Sécurité – des échanges d'informations sécuritaires sont organisés lors des forums sécuritaires externes ou des réunions internes. Les calendriers de mission sont partagés avec OCHA et les forces armées. Lorsque nécessaire, des restrictions d'accès sont mises en place, par exemple au Niger où deux des villages d'intervention ont été retirés après concertation avec les acteurs locaux et où le personnel féminin a été relocalisé de manière temporaire. Au Cameroun, une analyse du contexte sécuritaire et des risques a précédé le choix des villages d'intervention afin de s'éloigner des zones où les attaques sont les plus fréquentes.
- Pandémie de coronavirus – le projet s'est adapté au maximum afin d'éviter la suspension ou le report d'activité. Lorsque nécessaire, les équipes ont organisé la suspension ou le report des activités sur tous les pays. Sur certaines activités, un appui à distance a pu être organisé. Dans quelques cas, de nouvelles activités ont été mises en place.
- Prise en compte des risques climatiques – l'approche mise de mise en œuvre prend en compte le niveau micro à travers le ménage (sensibilisation, action concrète de maîtrise de certaines techniques et connaissances relatives au climat) au niveau communautaire et communal à travers des actions de grande envergure de construction des ouvrages qui peuvent atténuer les effets des inondations, pluies torrentielles, vents forts, l'augmentation de la température ou encore via la formation des STD… Le projet a ainsi apporté des solutions concrètes à certains risques climatiques, par exemple en promouvant des techniques de conservation des récoltes pour s'adapter à l'évolution du calendrier agricole, ou encore en modifiant le mécanisme de financement des partenaires de la société civile pour faire face aux changements de contexte. **La stratégie du projet est d'agir à différents niveaux pour favoriser un changement de pratiques. Cette stratégie n'est toutefois pas formalisée. Il**

serait utile d'y travailler, sur la base d'un bilan des deux dernières années.

Opérationnalisation de la logique inter-pilier

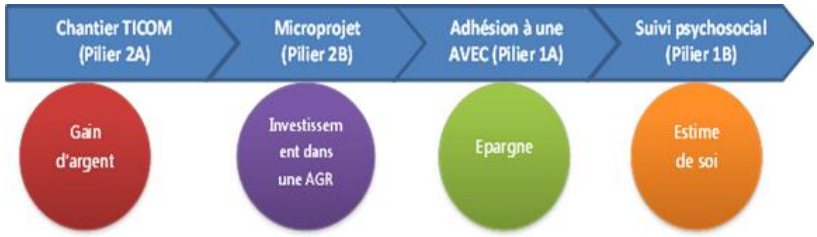
La logique inter-pilier de RESILAC peut être perçue de deux manières distinctes, à savoir :

- Comme une combinaison de facteurs mis en place à travers les piliers d'activité en vue d'améliorer la résilience des communautés choisies pour l'intervention face aux chocs à venir. Il s'agit d'une **approche territoriale** envisagée lors de la conception du projet.
- Comme un **circuit - à plusieurs portes d'entrée possibles** (correspondant aux piliers 1 et 2) - par lequel un bénéficiaire rentre et en ressort avec des atouts additionnels en matière de résilience.

Les EIMS 1&2 ont noté des difficultés à rendre opérationnel ces deux aspects : que ce soit sur le lien entre les activités (et par extension les piliers), et l'analyse territoriale des enjeux et des solutions à apporter. **Cette troisième évaluation confirme que la logique inter-pilier « circuit » est davantage comprise et opérationnelle, mais que la logique territoriale pro-resilience demeure peu appropriée.**

Les trois équipes pays ont décrit précisément l'imbrication des activités au sein et entre les piliers 1 et 2, notamment la chaîne d'activités inter-pilier capable de prendre en charge un même bénéficiaire.

Schéma 1 : Exemple de circuit « résilience » à partir des chantiers HIMO au Cameroun



Limites de l'appropriation de la logique pro-résilience du projet

D'une manière générale, les équipes ont une bonne compréhension des synergies opérationnelles entre les piliers d'activités (logique inter-pilier), mais beaucoup moins de la logique d'intervention en faveur de la résilience sur les territoires d'intervention (pas clairement explicitée en amont de l'opérationnalisation).

Les exemples d'effets du projet s'intègrent dans la logique du projet définie dans la proposition de projet. Toutefois, il convient de relever que l'équipe opérationnelle du projet n'a pas une vision très claire de la série d'impacts (relations de causes à effets) susceptible de créer de la résilience. Ceci est dû en grande partie au fait que la logique d'intervention pro-résilience n'a pas été suffisamment explicitée et traduite en termes opérationnels dès le démarrage du projet, ce qui explique également un manque de cadre pour en mesurer les effets attendus et produits en matière de résilience (voir section 2.4).

La version « circuit » de la logique inter-pilier à elle été comprise, à travers un processus un peu mécanique : on fait passer les bénéficiaires par chaque pilier. Cette version pragmatique et très opérationnelle n'est pas erronée, et permet la mesure de la résilience individuelle (notamment via l'échelle CD-Risc dans le cadre des activités de santé mentale), elle fait toutefois l'impasse sur un "phénomène résilience" qui se situe ailleurs, dans une approche territoriale à plusieurs niveaux (individus, ménage, collectif) d'analyse des chocs et des facteurs pro-résilience. Cela s'explique par un manque d'appropriation et de transmission de cette logique au démarrage : il n'y a pas eu de discussions techniques sur le concept de résilience au sein de la coordination

régionale au début du projet, ni de consensus sur le cadre théorique auquel se référer. Il est important de noter que cette transmission aurait nécessité un accompagnement dans le temps vers une logique et une culture opérationnelle différente et se serait révélée extrêmement exigeante pour le contexte régional (y compris du fait du turnover élevé). En résumé, il aurait fallu du temps et des ressources additionnelles pour 1/ consolider et s'approprier le concept au sein de la coordination régionale et 2/ accompagner les équipes vers un changement de mode de réflexion dans le travail.

Trois questionnements se posent alors :

- **La logique d'intervention en faveur de la résilience peut se décliner à différents niveaux (individu/ménage/communauté/commune/région/national…), seuls les trois derniers niveaux représentant une approche territoriale.** Comment travailler à différentes échelles pour renforcer la résilience ? Et si l'on vise la résilience territoriale, comment le projet contribue-t-il aux systèmes collectifs : systèmes d'entraide, système institutionnel (OSC, acteurs locaux et nationaux) ?
- **La logique inter-pilier est très exigeante d'un point de vue opérationnel. Son appropriation requiert du temps et un accompagnement rapproché des équipes pays**. Sans ce processus d'appropriation, les risques de dislocation de parties du projet de grippage du système sont plus grands. Dans le premier cas, on voit des activités ou des piliers fonctionner de manière autonome car les liens avec les autres activités ne sont pas évidents. Dans le second, un retard de recrutement ou de mise en œuvre impact l'ensemble du projet car le reste des activités en pâtissent.
- Par ailleurs, **comprendre la logique pro-résilience c'est aussi pouvoir nommer et documenter sa réussite** : les équipes ont-ils des indicateurs pour suivre la résilience territoriale ? Quels sont les effets recherchés : est-ce la cohésion sociale et le vivre-ensemble (comme le suggère l'équipe du Niger) ? Ou le relèvement économique et la santé mentale (comme le suggère l'équipe du Cameroun) ? On peut faire l'hypothèse ici que la résilience collective est le résultat de recettes propres à chaque territoire et que, pour renforcer cette résilience, il faut documenter, comprendre et tirer les leçons d'histoires collectives de réussite, d'illustrations de bonnes pratiques qui montrent comment les territoires deviennent plus résilients

2.2. DURABILITE DU PROJET ET STRATEGIES DE SORTIE

Implication des partenaires institutionnels et des mécanismes coutumiers

Le projet RESILAC fait une place particulière au travail avec les acteurs institutionnels et coutumiers des zones d'intervention. L'implication des acteurs déconcentrés et décentralisés est au cœur du projet, via les comités de pilotage et d'autres mécanismes mis en place par les piliers 2 et 3 notamment. Au Niger, le projet implique à des degrés divers plusieurs catégories d'acteurs dans sa démarche et son fonctionnement. L'un des exemples de bonnes pratiques est le voyage d'études organisé dans le cadre de la santé mentale. Ce voyage a eu pour effet de sensibiliser la Mairie de Diffa aux problématiques de santé mentale et de les inciter à inscrire cet enjeu dans son plan de développement local. Au Tchad, les autorités administratives et locales sont impliquées dans les activités du projet et se réunissent tous les trois mois pour discuter du projet. Au fil du temps, l'équipe a mis l'accent sur le niveau cantonal, plutôt que le niveau préfectoral, afin de se rapprocher des populations. Au Cameroun, l'approche institutionnelle la plus aboutie du projet, le CCODES est un cadre qui mobilise les acteurs locaux (mairies, services techniques déconcentrés, organisations de la société civile, associations locales, leaders communautaires, etc.) pour discuter des différentes interventions sur le territoire, en précisant les rôles et responsabilités de chaque entité.

On peut toutefois noter **deux limites.**

Premièrement, le projet rencontre des difficultés structurelles dans le travail d'implication. Au Tchad, l'une des barrières à l'implication des parajuristes et des autorités est la demande de per diem. Au Cameroun, c'est le manque de connexion internet dans les mairies et l'absence du maire lors de certaines rencontres clés qui freinent le travail d'appropriation**. Ces problèmes de moyens et de fonctionnement sont notamment en lien avec le niveau national** : niveau de dotation et rapidité des transferts de fonds. Le projet atteint là l'une des limites de l'action locale : des leviers pourraient-ils être enclenchés au niveau central, par exemple par les bureaux pays ou par la coordination régionale ? Lors de la construction du projet, il avait été prévu qu'après la phase d'amorce pendant laquelle les coordinateurs nationaux étaient localisés sur les bases, ceux-ci seraient principalement basés en capitale afin de nouer des relations et partenariats avec les institutions publiques au niveau central et de se rapprocher des centres décisionnaires du projet, à savoir les bureaux pays des ONG membres du consortium. La pratique du projet a montré que le coordinateur national joue au niveau des bases un rôle de supervision opérationnel et de liant inter-pilier essentiel, rôle sous-estimé au départ.

Deuxièmement, d'une manière générale, **l'approche participative de RESILAC est majoritairement informative et consultative.** Les acteurs sont informés du projet et leur avis est sollicité sur les aspects clés du projet, notamment la sélection des zones, des sites et des bénéficiaires. Si cette approche favorise les conditions de l'appropriation, elle ne suffit pas pour permettre la continuité des services initiés dans le cadre de RESILAC. La forte implication lors des diagnostics et de l'identification des besoins est une pratique à conserver. Lors de la mise en œuvre des activités, les niveaux de participation sont encore hétérogènes et seuls quelques exemples de co-construction ou de co-décision ont été notés. Parmi elles on retient le mécanisme de cofinancement du Cameroun qui engage les mairies à travers les fonds qu'elles mettent à disposition pour le projet RESILAC.

La co-construction ou co-décision n'est pas pertinente et réaliste sur toutes les activités du projet mais pourrait, sur certains secteurs, concourir au renforcement des acteurs et à la pérennité des services.

2.3. EXISTENCE DE STRATEGIES DE SORTIE PERTINENTE

Le travail d'implication des acteurs mentionné dans le paragraphe précédent est un atout pour la pérennité des services mis en place dans le projet RESILAC. La présente évaluation a cherché à répertorier les stratégies de sortie identifiées et/ou mises en œuvre. Cette liste est basée sur les pistes de stratégies de sortie identifiées lors des exercices d'évaluation nationaux, revue par les référents régionaux de chaque pilier.

Renforcement des acteurs déconcentrés et décentralisés

Sur cet axe, l'évaluation note un besoin d'harmoniser les objectifs de travail de renforcement des acteurs. Toutefois, si l'objectif peut être commun aux différentes zones du projet, **les situations institutionnelles diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. Il semble ainsi pertinent que certaines stratégies se déclinent de manière différente en fonction du pays.**

- **Au Cameroun, l'approche institutionnelle est la plus développée, notamment avec le fonctionnement en CCODES et les pratiques de cofinancement municipal du projet.** La pérennisation du projet est facilitée par l'implication des acteurs décentralisés et déconcentrés ainsi que des OSC. Des protocoles ont été formalisés à tous les niveaux. Les acquis sont maintenant à consolider : systématisation des CCODES au niveau de toutes les communes, inscription des cofinancements du projet dans le budget communal à travers un arrêté municipal, renforcement de capacité sur des sujets ciblés, renforcement des OSC, mise en plateforme des OCB.
- En général sur la zone, mais surtout au Tchad et dans une moindre mesure au Niger, les acteurs décentralisés n'ont pas suffisamment de moyens. Ils sont parfois absents, seuls les représentants de l'Etat sont en place. Les acteurs déconcentrés, tout comme au niveau central, subissent toutefois un

turnover important. Un important travail d'appui et de plaidoyer pour une meilleure intégration des acteurs locaux et une plus haute indépendance financière et administrative serait nécessaire. Toutefois, **dans le contexte des pays du Lac et au vu des moyens et de la durée du projet, une stratégie plus réaliste de durabilité du projet pourrait être le renforcement des organisations locales** : organisations à base communautaire, organisations enregistrées de la société civile. Ces acteurs sont aujourd'hui perçus davantage comme des "sous-traitants" que des partenaires stratégiques. Cette stratégie ne permet pas de supprimer complètement le travail avec les communes (et notamment le renforcement de capacités sur des sujets précis), mais cherche plutôt à le compléter.

Perspective intéressante sur le rôle des OSC : celles-ci peuvent jouer un rôle essentiel en complémentarité avec les communes. Le soutien aux OSC peut prendre deux directions complémentaires : 1/ Soutenir les OSC dans le service à leurs membres, par exemple : cotisations des membres, organisations des acteurs, élaboration de principes de gestion des espaces récupérés ou aménagés. 2/ Soutenir les OSC pour renforcer leur rôle social dans la commune, en tant que partenaires des mairies : capacité de mobilisation, contribution en main d'œuvre…

- En général sur la zone, **la mise en réseau des acteurs** constitue une stratégie intéressante : soutien à la création de plateforme, appui à l'intercommunalité. L'avantage de ces mises en réseau est de permettre la coopération, la conduite collective de projets de développement locaux et le partage d'expériences. Notons que cela ne doit pas se faire au détriment de la prise en compte des besoins et enjeux localisés.
- La santé mentale constitue un cas particulier de la santé mentale en ce qu'elle est un sujet peu connu et mal compris par les institutions. La stratégie du projet, déjà en cours de mise en œuvre, est de favoriser l'intégration de la prise en charge par les structures de santé existantes. Les stratégies de sortie suivantes sont en cours de mise en place :
    - Formation et mise à disposition d'outils pour une quinzaine d'agents de santé non-professionnels de la santé mentale sur le protocole PM+ pour l'autonomisation des structures de santé.
    - Plaidoyer auprès des STD pour l'intégration de la prise en charge psychosociale dans les centres de santé primaire.
    - Renforcement des acteurs locaux pour la formation de comités de gestion de crise qui seraient en charge de l'identification des personnes en détresse et des premiers secours psychologiques.
    - Intégration de la santé mentale dans les plans communaux de développement.

<u>Gestion durable des ressources naturelles et prise en compte des risques climatiques</u>

Intrinsèquement liée aux enjeux de cohésion sociale dans les territoires d'intervention, les activités pour une gestion durable des ressources naturelles ont déjà fait l'objet de réflexions et d'avancées (dans le cadre du Pilier 1 en particulier) qu'il s'agirait de renforcer pour une meilleure durabilité des effets du projet.

- **L'appui au leadership des organisations à base communautaire** semble être une option pertinente dans les trois pays évalués, et fait d'ailleurs déjà l'objet d'une réflexion stratégique. Plus encore, au Tchad notamment, un noyau d'organisations fonctionnelles a déjà commencé à être ciblé, afin d'intensifier l'appui du projet à leur endroit (formation au leadership, appui à la recherche de financement…) et de les impliquer davantage dans les processus de prise de décision du projet. On observe déjà des premiers effets (mise en réseau et connexion avec les services déconcentrés). Cette

démarche pourrait être ainsi répliquée dans les autres pays d'intervention, et valoriser ainsi le rôle clef des OBC (en tant que force de participation citoyenne et vecteur de dialogue avec les institutions étatiques). En outre, le CCFD est un partenaire déjà très avancé sur ces réflexions et son soutien semble pertinent. Il serait sans doute utile de réfléchir à l'opportunité de disponibiliser une équipe pour appuyer la stratégie dans chacun des pays.

- La gestion durable et pacifique des ressources naturelles passe également par **la mise en place et/ou la réactivation de conventions de GRN**. A ce jour, plusieurs conventions ont déjà été élaborées et des comités multi acteurs ont été créés pour le suivi de la mise en œuvre de ces conventions. À partir de ces premiers exemples, **quelques leçons peuvent être tirées pour les futures conventions à mettre en place**, notamment :
    - La nécessité de **renforcer les comités créés**, au risque qu'ils ne perdurent pas (ce qui demande un temps d'accompagnement relativement long). La légitimité et la représentativité de ces comités/cadres multi acteurs semblent être un élément fondamental de la durabilité et de l'utilisation effective de ces conventions.
    - La nécessité de s'assurer de **l'appropriation et de la réelle utilisation des conventions**, notamment grâce à l'élaboration d'outils cartographiques rendus publiques et accessibles aux populations. En effet, certaines conventions signées (au Tchad notamment) ont montré des limites quant à leur réelle appropriation et/ou leur capacité à anticiper poser les règles de médiation collective en cas de conflit ou d'aléa.
    - L'opportunité de conduire un plaidoyer autour des conventions et de leurs usages, notamment auprès des instances locales de gestion des conflits.
    - Dans le but d'anticiper la survenue de nouveaux conflits, le projet pourrait également dès maintenant aider au **traçage des passages de transhumance** pour les éleveurs dans les polders pour éviter les conflits avec les agriculteurs (comme c'est déjà le cas au Tchad).
- **Renforcer la prise en compte des risques climatiques et du changement climatique en s'appuyant des mécanismes endogènes**, par exemple :
    - Mettre l'accent sur la conscientisation des personnes sur les risques liés au changement climatique
    - Accompagner sur le plan méthodologique et/ou financier les mécanismes existants (ce qui demande de dépasser de possibles préjugés selon lesquels ceux-ci ne fonctionnent pas)
    - Renforcer les pratiques d'agroforesterie : appuyer la plantation d'arbres afin de lutter contre l'érosion hydrique et éolienne ; accélérer le processus d'agroforesterie en plantes fruitières…
    - Appuyer la mise en place d'une intercommunalité dans les zones pour une gestion commune des ressources naturelles

<u>Accompagnement des exploitations agricoles et des entreprises en création</u>

Afin de promouvoir l'autonomisation des jeunes producteurs et renforcer leur installation, le projet RESIALC pourrait :

- **Renforcer la mise en relation entre les porteurs de microprojets et les acteurs économiques grâce à des relais d'accompagnement** (de type Groupement d'Intérêt Economique GIE).

Il serait donc pertinent d'encourager la **création de groupements pilotes** qui serviraient de relais auprès d'autres porteurs de micro-projets. Par exemple, un groupe pilote de jeunes producteurs pourrait se

constituer en GIE, être renforcé et équipé techniquement sur les principaux services agricoles et non agricoles demandés par les jeunes. Ce groupe pilote pourrait aussi mettre en relation d'autres jeunes avec des prestataires de service, et les accompagner ou les orienter techniquement. Par exemple, les jeunes impliqués sur les HIMO dans les champs-écoles paysans pourraient devenir des agents de soutien sur l'usage des produits bio.

La mise en relation des jeunes producteurs permettrait de créer des opportunités d'affaires en amont et en aval de la chaîne de production selon le type de microprojets (par ex. foires, intermédiaires et distributeurs, auxiliaires para-vétérinaires, etc.). Parmi les exemples cités, on retrouve : la mise en relation entre jeunes producteurs et intermédiaires sur les chaînes de valeurs agro-sylvo- pastorales ; la publicité et mise en relation des producteurs d'embouche avec le réseau des auxiliaires para-vétérinaires (APV) et des vétérinaires privés (pharmacies).

- Plutôt que la mise en réseau des jeunes producteurs, il s'agirait d'avoir une **approche différenciée en fonction du degré de maturation des projets soutenus par le projet**.

La mise en réseau des groupements de jeunes producteurs est difficilement réalisable sur la dernière année du projet et n'assurerait pas à elle seule la pérennisation des activités de redressement économique du projet. Ainsi, la mise en relation des jeunes producteurs pourrait se réaliser progressivement auprès des GIE (en fonction du niveau de maturation de leur projet**). Les communes pourraient jouer un rôle de régulateur dans ce processus de « sevrage progressif » du projet** (en matière d'accompagnement et d'appui technique). D'ici la fin du projet, les équipes du projet pourraient quant à elles se concentrer sur l'accompagnement des microprojets les moins performants.

- **Poursuivre l'accompagnement/appui technique** pour certains jeunes producteurs d'ici la fin du RESILAC.

Pour renforcer la durabilité des micro-projets, le projet pourrait poursuivre ses efforts afin de :

  - **Faciliter l'accès des jeunes aux dispositifs existants de crédits (**par exemple, les associations villageoises et groupes AVEC) ;
  - Travailler au renforcement des compétences avant toute mise en relation, ce qui inclut le **suivi classique à la mise en œuvre d'un plan d'affaires**.

- **Promouvoir l'image des associations/groupements dans les communes d'intervention** pour développer leurs relations d'affaires et les rendre plus autonomes.

De manière un peu plus générale, voici **quelques pistes d'action pour développer le potentiel résilience des activités de relèvement économique au niveau territorial** (aux niveaux communautaire et communal essentiellement).

  - **Renforcer la mise en relation entre les communes et les bénéficiaires du pilier relèvement économique**. La mise en relation des communes et des groupements/producteurs - soutenus dans le cadre du RESILAC - devrait être renforcée, au-delà de l'appui individuel aux projets.
  - **Développer des actions sociales et solidaires au niveau communautaire et communal**. Menées par les groupements et associations soutenus dans le cadre du projet, ces derniers seront alors vus davantage comme partenaires de la commune. Pour cela, le projet pourrait les accompagner (dans l'élaboration d'un plan d'action social et solidaire (activité de type renforcement institutionnel).
  - **Valoriser les « champions » et encourager le partage de compétences avec d'autres**

jeunes ou communautés. Cela permettrait de susciter la réplication d'initiatives similaires et spontanées. Le projet pourrait éventuellement accompagner les communes (plutôt attentistes jusqu'à présent) dans ces efforts de promotion. Les jeunes promus seraient mis en valeur comme des « champions de la résilience » et pourraient servir de modèle aux communautés. Ils auraient également comme mission de transmettre ces compétences à d'autres jeunes.

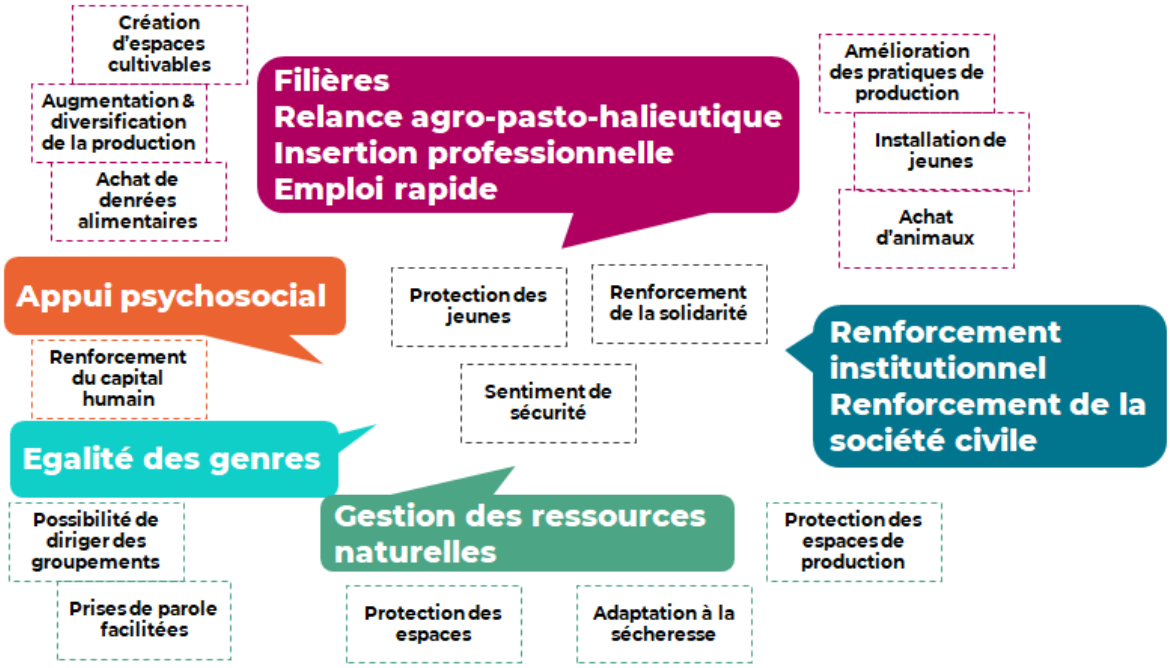
- **Favoriser des « effets tâche d'huile » au niveau communautaire et communal**, à travers des opérations de communication sociale ou de plaidoyer. La conduite d'opérations de type « communication sociale » permettraient de faire de la publicité autour des initiatives réussies (sur les radios locales et les foires), et d'encourager les effets tâche d'huile, auprès d'autres jeunes ou d'autres communautés (qui n'ont pas bénéficié de toutes les activités du projet jusqu'à présent).
- **Accroître les liens entre les groupements/associations et les partenaires académiques, institutionnels et/ou potentiels financeurs**. Sachant que les acteurs compétents ne disposent pas des ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières) pour assurer ce rôle, l'équipe doit s'interroger sur ses possibles leviers de plaidoyer en direction des acteurs étatiques et institutionnels. Un plaidoyer doit être mené en interne pour accroître les échanges et la communication autour des projets soutenus par le projet. Le volet P4 pourrait éventuellement être mobilisé. Exemple et opportunité : Au Cameroun, il existe une politique de stage et des sites de démonstration en appui avec les universités.
- **Renforcer les liens entre les activités de relèvement économique et de cohésion sociale**. Il s'agirait de renforcer les individus (mais aussi associations et groupements) sur la vision de leur projet individuel, mais aussi sur l'esprit de responsabilité sociale, à l'endroit de la communauté et de la commune. L'appui du RESILAC n'est pas destiné à une activité purement économique et individuelle. Leur activité peut contribuer au développement de la commune (voir bonnes pratiques au Cameroun sur le thème de la salubrité et de la propreté).

2.4. EFFETS (OU IMPACTS) DU PROJET EN MATIERE DE RESILIENCE

Cartographie des impacts constatés

Le schéma suivant cartographie les illustrations d'effets observés lors de l'évaluation : effets associables à un pilier en particulier (contour en couleur), ou effets transverses (au centre, contour noir).

Schéma 2 : Cartographie des effets observés du projet lors de l'évaluation



Quelques effets supplémentaires ont été mis en évidence dans le cadre des Feedback Days, voici les principaux :

- **Renforcement du tissu social** : le projet contribue au renforcement du tissu social, brisant des clivages (entre générations, entre ethnies, entre couches sociales, etc.) et favorisant l'entraide dans les zones les plus touchées par la crise sécuritaire.
- **L'engagement et la prise de conscience collective** : le projet favorise la gestion concertée du territoire et la réalisation de « rêves collectifs ».
- **Autonomisation des individus** : les bénéficiaires ayant intégré les parcours d'activités sont devenus des « modèles communautaires » et appuient en cascade les autres membres de leur communauté à travers le transfert de compétences et de savoir-faire pour leur propre développement.
- **Diminution de l'exode rural** : l'engagement des jeunes dans les chantiers et formations agricoles serait un facteur clé dans la diminution de l'exode rural. Cet effet attendu aurait eu un impact très positif dans la stabilité des foyers et l'harmonie familiale, qui se répercute de même sur la vie de la communauté et la consolidation du tissu social.
- **Restauration de la confiance en soi et engagement communautaire :** les activités mises en oeuvre dans le cadre du projet sont bien accueillies par l'entourage des personnes bénéficiaires et leur permettent d'être valorisées dans la communauté. Celles-ci relèvent le fait qu'en plus d'avoir acquis de nouvelles connaissances, elles se sentent également valorisées grâce au renouvellement de leur propre estime de soi. Il est noté que, parmi les bénéficiaires des parcours de réinsertion socio-économique, ceux·celles ayant reçu un accompagnement psychosocial sont devenu·e·s des modèles de changement et de réussite. Au-delà de l'amélioration de leur bien-être individuel, l'expérience aurait eu des effets importants sur leur capacité à se projeter et à s'investir dans l'avenir et dans la consolidation des liens sociaux.

Cadre de mesure d'effets

Afin de visualiser les effets du projet, la présente évaluation recommande de mettre en place **un dispositif de suivi des effets**, dont les contours pourraient être les suivants :

- **Enjeu de formuler et de proposer une logique d'intervention globale RESILAC**

L'un des enjeux centraux du projet RESILAC est de mettre en pratique une logique pro-résilience par le biais d'une approche territoriale intégrée, dans le contexte de crise du Lac. Le projet est donc relativement attendu sur la **formulation de cette approche, son opérationnalisation et la mesure de ses contributions**. Il est possible de résumer la question clé de mesure d'effet ainsi **: dans quelle mesure l'intervention a contribué au processus de résilience dans la zone ?** Le mesure d'effets devra se **focaliser sur certains niveaux de résilience** (trois est un maximum pour un cadre de mesure d'effet) : individu ou ménage, communauté ou commune, région ou national.

Si cet enjeu est fort, il ne doit pas cacher le fait que le projet RESILAC a mis en œuvre une approche nouvelle pour les acteurs impliqués et qui n'avait pas encore été testée sur le terrain. Il ne s'agissait donc pas de dérouler une théorie du changement existante et d'en vérifier les effets, mais plutôt **d'analyser comment et pourquoi le projet a produit certains effets afin de consolider la théorie du changement (ou disons plus simplement la logique d'intervention) globale de celui-ci.** Une ébauche de logique d'intervention existe sur le projet : sa stratégie globale et sa mise en pratique via les quatre piliers. Il s'agit donc de repartir de cette logique, de l'affiner et d'identifier les chaînons manquants et les dimensions d'effets à documenter.

- **Enjeu de documenter les effets du projet**

La mesure d'effets dans le projet RESILAC ne doit pas être comprise comme la documentation systématique des effets, telle qu'elle serait rendue possible si une théorie du changement détaillée avait été disponible au démarrage du projet. Les conditions ne sont également pas réunies pour une mesure d'impact expérimentale (essais randomisés, discontinuité ou difference in difference). La stratégie de ciblage nécessaire pour la conduite d'une évaluation d'impact serait difficilement adaptable au projet. Les enjeux éthiques liés à la sélection des groupes de contrôle auraient entravé l'approche « ne pas nuire », méthodologie à laquelle le projet est particulièrement attaché au regard de la grande conflictualité des contextes d'intervention. Toute action susceptible à court ou moyen terme d'exacerber involontairement des fragilités communautaires représente un obstacle pour le projet, qui s'inscrit dans une perspective de relance du développement dans des zones affectées par la crise, à travers des activités à moyen et longs termes, par contraste avec des aides d'urgence délivrées sur une période allant de quelques mois à un an. Ainsi, logiquement, aucun groupe témoin n'a été mis en place et l'assistance et les services n'ont pas été fournis de manière aléatoire. Par ailleurs, la création ex-post d'un groupe témoin serait chronophage et coûteuse, pour une utilité incertaine.

La méthodologie suivante pourrait toutefois être utilisée pour la **réalisation de trois à quatre études de cas** :

- Si on cherche à documenter quelques dimensions d'effets car la logique d'intervention du projet présente des manques trop importants : un **travail monographique** (le plus succinct possible) de trois ou quatre territoires présentant des aspects particuliers sur ces dimensions pourra être réalisé pour reconstituer les histoires territoriales.
- Si la logique d'intervention est reconstructible : un travail en **analyse des contributions** ou en **évaluation réaliste** pourra être entrepris afin de construire des logiques d'intervention locales qui pourront alimenter la logique globale.

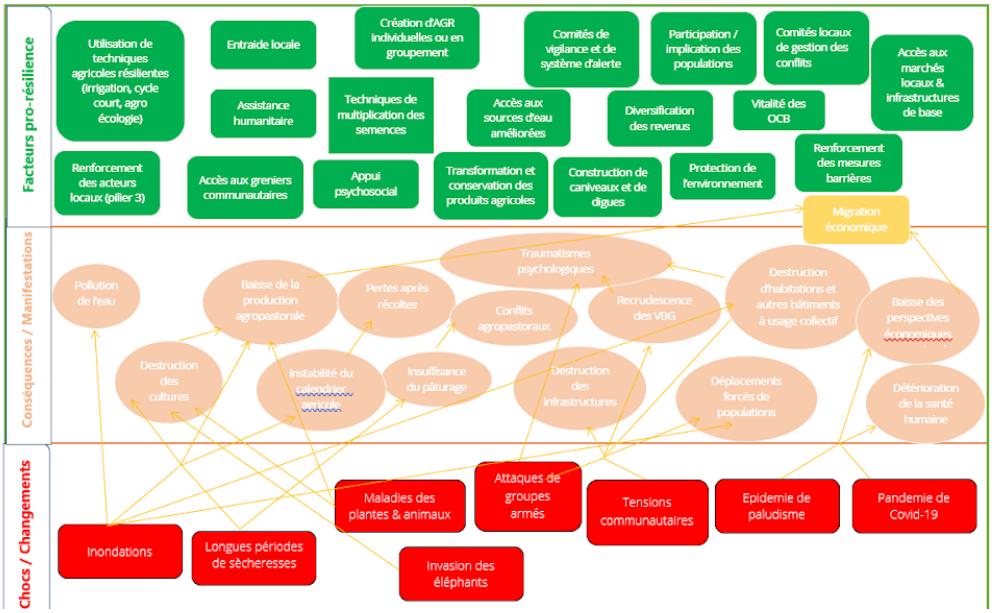
L'**analyse de contribution** est un processus visant à tester systématiquement les différentes étapes de la théorie du changement de l'intervention évaluée. Pour chacune, elle indique si les changements attendus sont apparus ou non, et identifie dans un récit de contribution les principales contributions directes et indirectes à ces changements, y compris l'intervention évaluée.

Dans **l'évaluation réaliste**, l'intervention est une opportunité que les acteurs ciblés décident ou non de saisir.

Le raisonnement par lequel ils prennent cette décision est appelé mécanisme. Le but est dès lors d'identifier ces mécanismes et de comparer leur capacité à expliquer les changements observés dans une variété de contextes étudiés.

Voici un exemple d'arbre des facteurs pro-résilience, reconstruit par les équipes du Cameroun lors de l'évaluation, pouvant constituer une base utile à la mesure d'effet.

Schéma 3 : Exemple d'arbre des facteurs pro-résilience élaboré dans le cadre de l'évaluation au Cameroun



Par ailleurs ces études de cas pourraient être complétées par une **évaluation participative des effets du projet** par les parties prenantes locales. L'organisation de l'enquête finale de suivi des résultats pourrait être mise à profit pour cela : il s'agirait de collecter les données au niveau des localités et de partager les résultats de l'enquête avec les parties prenantes locales (institutionnels, société civile, membres de la population). Ces présentations seraient l'occasion d'échanger sur les effets du projet au niveau individuel et ménage (les indicateurs de résultat du projet), mais également collectif (niveau d'épargne et de revenu global, degré de cohésion sociale…) et **de confronter mesure "objective" et perception de la résilience par les parties prenantes**. Cet échange serait également l'occasion de s'éloigner des indicateurs prédéfinis pour élargir l'espace à des questionnements ouverts (ALNAP, 2019) afin d'identifier **les résultats non attendus du projet**.

Le projet doit-il augmenter son nombre de bénéficiaires pour un impact plus important ?

Cette question revient régulièrement depuis le début du projet, au sein des équipes terrain comme des bailleurs de fonds. Il semble important de considérer que la logique pro-résilience au niveau territorial que le projet opérationnalise depuis le démarrage consiste au contraire à circonscrire son action à des villages ou communes spécifiques et d'agir sur différents secteurs, plutôt qu'à étendre l'aide au plus grand nombre de personnes. Il s'agit donc plutôt pour le projet de démontrer ses effets aux différents niveaux de la résilience, plutôt que sa couverture pour toucher le plus grand nombre.

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