

Bureau Indépendant
de l'Évaluation



Investir dans les populations rurales

République du Tchad

Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET



République du Tchad

Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne

Évaluation de la performance du projet

Photos des activités appuyées par le Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne

Page couverture: Bergère qui traite une chamelle dans la région de Batha.

Page de garde: photo de gauche - Discussion de groupe avec des femmes bénéficiaires d'un puit pastorale réalisé par le projet PROHYPA dans la région de Kanem; photo de droite Puit pastorale réalisé par le PROHYPA dans la région de Kanem.

©FIDA/Federica Lomiri

Le présent rapport est publié par le Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA) et les résultats et conclusions qui sont présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue des États membres du FIDA ou de leurs représentants au Conseil d'administration. Les appellations employées et la présentation des données dans cette publication n'impliquent pas l'expression, de la part du FIDA, d'une quelconque opinion concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de leurs autorités, ou concernant le tracé de leurs frontières ou limites. Les appellations "pays développé" ou "pays en développement" répondent à un souci de commodité statistique et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone donnés dans le processus de développement.

Tous droits réservés.

©2018 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Préface

Le Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne avait comme objectif général de réduire la vulnérabilité et la pauvreté, et de renforcer la paix sociale dans les zones centrales et occidentales de la République du Tchad. Ceci en améliorant le réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales, et en renforçant les capacités de leurs gestionnaires.

D'une manière générale, le projet a contribué à la diminution du niveau de vulnérabilité des populations cibles avec, par exemple, des actions de sécurisation de la transhumance pastorale associées à des mécanismes de gestion des ouvrages hydrauliques, de prévention des conflits et de sécurisation des déplacements des éleveurs. Les données recueillies permettent d'affirmer que le projet a également contribué à réduire les conflits et, par conséquent, à améliorer la qualité du milieu pastoral.

Le projet était fondé sur une approche participative qui plaçait les éleveurs transhumants au centre de ses actions, par leur implication dans la définition, la construction, la gestion et le suivi des ouvrages d'hydraulique pastorale mis en place ou restaurés par le projet. Par ailleurs, la décision d'introduire une composante de prestation de services sociaux de base au bénéfice des communautés ciblées, dont les besoins sont énormes, était excellente et a témoigné sans aucun doute de l'engagement du FIDA en faveur des plus démunis. Le projet a également favorisé l'autonomisation des communautés locales par le renforcement des capacités des organisations, sous la forme d'un encadrement des comités chargés de la gestion participative et équitable des ouvrages et des ressources.

Au cours de sa mise en œuvre, le projet s'est toutefois heurté à plusieurs difficultés, notamment le retrait du cofinancement de l'Agence française de développement et de la Coopération suisse, ainsi que les retards importants dans la mise en œuvre, dus à la lourdeur des procédures de passation des marchés. En dépit de ces perturbations, le projet a démontré une capacité de récupération qui a permis d'atteindre la majorité de résultats prévus.

Mme Catrina Perch, fonctionnaire chargée de l'évaluation, a dirigé les présents travaux en collaboration avec Mme Federica Lomiri, consultante analyste d'évaluation et M. Ali Abaab, consultant spécialiste de l'agriculture et du développement rural. Dans le cadre d'un examen collégial interne, des membres du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (M. Fabrizio Felloni, Directeur adjoint et M. Michael Carbon, fonctionnaire principal chargé d'évaluation) ont fait part de leurs observations sur le rapport. Mme Laure Vidaud, assistante d'évaluation, a assuré l'appui administratif pendant toute la durée des opérations.

Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA remercie la Division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA ainsi que le Gouvernement du Tchad de leurs précieuses observations et de leur appui tout au long de l'évaluation.

J'espère que les résultats de la présente évaluation seront mis à profit dans une optique d'amélioration des opérations en cours et à venir, menées en République du Tchad sous l'égide du FIDA.



Oscar A. Garcia
Directeur
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Preface

The overall objective of the Pastoral Water and Resource Management Project in Sahelian Areas was to reduce vulnerability and poverty, and build social peace in the central and western areas of the Republic of Chad. The project was to upgrade pastoral water infrastructure and strengthen infrastructure management capacities.

Overall, the project contributed to reducing vulnerability among the target populations, for example by securing transhumant pastoral systems, together with measures for hydraulic works management, conflict prevention and securing herder mobility. The data collected identified that the project also had some impact on reducing conflicts, thus improving the quality of the pastoral environment.

Project implementation was based on a participatory approach that prioritized transhumant breeders through the identification, construction, management and monitoring of pastoral hydraulic works built or rehabilitated by the project. In addition, the decision to introduce a component to provide basic social services to the targeted communities was highly appropriate and clearly demonstrated IFAD's commitment to serve the most disadvantaged. The project also had an impact on the empowerment of local communities by strengthening capacities of the organizations that received guidance on participatory and equitable management of works and resources.

The project encountered, however, several problems in the course of implementation, including the withdrawal of co-financing by the French Development Agency and the Swiss Agency for Cooperation and Development, as well as significant delays as a result of cumbersome procurement procedures. Despite these difficulties, the project managed to recover and meet most of its targets.

Catrina Perch, Evaluation Officer, led this evaluation in collaboration with Federica Lomiri, Consultant Evaluation Analyst, and Ali Abaab, Agriculture and Rural Development Consultant. In the course of an internal peer review, staff from the Independent Office of Evaluation of IFAD – Fabrizio Felloni, Deputy Director, and Michael Carbon, Senior Evaluation Officer – provided comments on the report. Laure Vidaud, Evaluation Assistant, provided administrative support throughout the process.

IOE thanks the West and Central Africa Division and the Government of Chad for their invaluable observations and support throughout the evaluation.

I hope that the findings and recommendations of this evaluation will be of use in making improvements to IFAD's current and future operations in the Republic of Chad.



Oscar A. Garcia
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD

Table des matières

Équivalents monétaires, poids et mesures	ii
Sigles et acronymes	ii
Carte de la zone du projet	iii
Résumé	iv
Executive summary	ix
Réponse de la direction du FIDA	xiv
IFAD Management's response	xvii
I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation	1
II. Le projet	3
A. Contexte du projet	3
B. Mise en œuvre du projet	8
III. Principaux constats de l'évaluation	11
A. Performance du projet et impact sur la pauvreté rurale	11
B. Impact sur la pauvreté rurale	22
C. Autres critères de performance	24
D. Évaluation globale du projet	30
E. Performance des partenaires	32
F. Évaluation de la qualité du Rapport d'achèvement de projet	34
IV. Conclusions et recommandations	37
A. Conclusions	37
B. Recommandations	38
Annexes	
I. Informations de base sur le projet	41
II. Présentation de l'efficacité selon le cadre logique	42
III. Réalisations physiques de la composante C	47
IV. Définition et notation des critères d'évaluation utilisés par IOE	49
V. Tableau comparatif des notes attribuées ^a	51
VI. Document d'orientation de l'évaluation	52
VII. Liste des personnes clés rencontrées	66
VIII. Théorie du changement du PROHYPA reconstruite	67
IX. Bibliographie	68

Équivalents monétaires, poids et mesures

Équivalents monétaires

Unité monétaire = Franc CFA (FCFA)

USD 1,0 = 500 FCFA (taux de change à la conception – 2015)

Poids et mesures

1 kilogramme	=	1000 g
1 000 kg	=	2204 livres
1 kilomètre (km)	=	0,62 miles
1 mètre	=	1,09 yard
1 mètre carré	=	10,76 pieds carrés
1 acre	=	0,405 hectare
1 hectare	=	2,47 acres

Sigles et acronymes

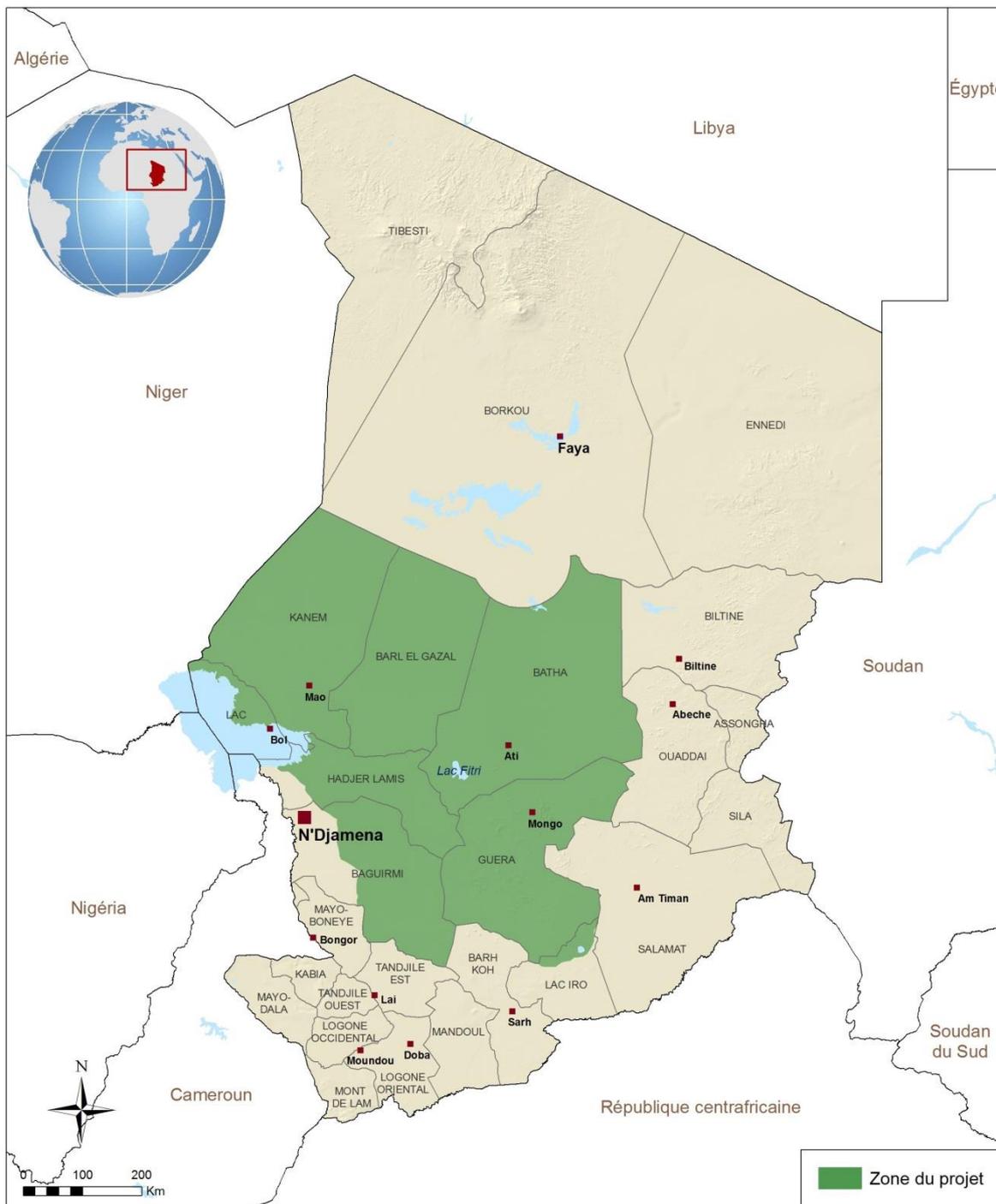
ADRB	Association de Développement Rural du Batha
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activités génératrices de revenus
AGRP	Appui à la Gestion des Ressources Pastorales
CGP	Comité de Gestion du Puits
CM	Commission mixte
CMOP	Cellule de mise en œuvre des Projets
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSM	Commission de surveillance des mares
DCP	Document de conception du projet
DDC	Direction du développement et de la coopération Suisse
DHP	Direction de l'Hydraulique Pastorale
DPP	Diagnostic pastoral participatif
DSF	Cadre de Soutenabilité de la Dette (Debt Sustainability Framework)
EvPP	Évaluation de la performance du Projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MEH	Ministère de l'Élevage et de l'Hydraulique
MEPCI	Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale
OPP	Opérateurs Principal du Projet
PARSAT	Projet d'Amélioration de la Résilience des Systèmes Agricoles
PdS	prestataires de services
PMD	Département de Gestion des Programmes du FIDA
PROHYPA	Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne
PTBA	Programme de travail et budget annuels
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RePER	Projet de renforcement de la productivité des exploitations agropastorales familiales et résilience
RMP	Revue à mi-parcours
S&E	suivi et évaluation
SSE	système de suivi et évaluation
STD	Services Techniques Déconcentrés
SYGRI	Système de Gestion des Résultats et de l'Impact
TdC	Théorie du changement
TRE	Taux de rentabilité économique
UGP	Unité de gestion du projet

Carte de la zone du projet

République du Tchad

Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA)

Évaluation de la performance du projet



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Source: FIDA | 26-07-2017

Résumé

1. **Contexte.** Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a réalisé une évaluation de la performance du Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA) dans le cadre d'un examen des résultats et de l'impact de ce projet, aux fins de formuler des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des interventions futures en République du Tchad. Cette évaluation s'est appuyée sur un examen documentaire approfondi, complété par les informations supplémentaires collectées au cours d'une mission de terrain réalisée en septembre 2017.
2. Le PROHYPA a été conçu en collaboration avec l'Agence française de développement (AFD), et inscrit dans le sillage de l'expérience acquise par l'AFD au Tchad en matière de pastoralisme et d'hydraulique pastorale depuis 1993, année du premier projet mis en œuvre. Plus précisément, le PROHYPA devait intervenir dans les régions occidentales et centrales du pays, caractérisées par des problèmes d'insécurité alimentaire et de fragilité des ressources naturelles.
3. L'Accord de don du PROHYPA est entré en vigueur le 26 janvier 2010 pour un montant de 39,48 millions d'USD. Le Fonds international de développement agricole (FIDA) devait financer presque 50% du coût total, l'AFD environ 36%, la Coopération suisse 7%, le reste venant de l'État tchadien et des bénéficiaires. Toutefois, le retrait de l'AFD et de la Coopération suisse du cofinancement du projet après son approbation a abaissé le coût total effectif du projet à 22,6 millions d'USD, la contribution du FIDA restant à 19,5 millions d'USD. La composante B "*Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale*" a reçu la plus grande part du financement (61,9% du coût total du projet), suivie par la composante A "*Appui à la gestion des ressources pastorales (AGRP)*" (19,7%), la composante D "*Coordination et gestion*" (11,9%) et la composante de fourniture de "*Services de base*" (6,4%).
4. **Constats principaux de l'évaluation.** Le PROHYPA a été, sans aucun doute, un projet pertinent par rapport aux stratégies de développement du Gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté, mais aussi envers les besoins de la population cible, s'agissant notamment de l'amélioration des services de base aux communautés des éleveurs nomades. La **pertinence** du projet s'explique tout particulièrement par la grande valeur économique du secteur de l'élevage, qui représente la deuxième source de revenus du pays après le pétrole. Toutefois, le potentiel de croissance du secteur reste sous-exploité faute d'une quantité suffisante de points d'eau et de passages sécurisés pour le bétail entre les zones agricoles. L'insuffisance de points d'eau contraint souvent les éleveurs transhumants à réduire leur mobilité et à utiliser les points d'eau des populations sédentaires, ce qui constitue une source potentielle de conflits entre agriculteurs et éleveurs. Partant de là, le PROHYPA s'est concentré sur des mesures d'appui et de sécurisation de la transhumance pastorale, associées à des mécanismes de gestion des ouvrages hydrauliques, de prévention des conflits et de sécurisation de la mobilité le long des axes nord-sud.
5. Il convient toutefois de rappeler que la structure du PROHYPA, bien que calquée sur le modèle de l'AFD, présentait un élément nouveau, à savoir l'introduction d'une composante de prestation de services de base aux communautés des éleveurs transhumants, qui a été adjointe aux deux volets principaux (hydraulique pastorale et appui à la gestion des ressources pastorales) faisant déjà partie de l'architecture des projets précédents de l'AFD. Cette adjonction d'une part rehaussait la pertinence du projet grâce à la prise en compte des besoins urgents des groupes cibles en matière de santé et d'éducation mais, d'autre part, compliquait la nécessaire simplicité du concept, devenue plus nécessaire encore à la suite des restrictions budgétaires intervenues.

6. En termes d'**efficacité**, le taux de réalisation des objectifs concrets du projet sous financement FIDA est très satisfaisant. En ce qui concerne la création d'organisations de base en mesure d'assurer une gestion équitable des ressources hydrauliques et pastorales (comités de gestion des puits, comités de surveillance des mares et commissions mixtes), le projet a atteint ses objectifs. La mise en place de ces différentes organisations a assurément facilité l'amélioration de la gouvernance des infrastructures pastorales, qui demeurent cependant fragiles et nécessitent un effort d'accompagnement et d'encadrement afin d'assurer leur autonomie et leur durabilité.
7. S'agissant des réalisations du projet en matière d'infrastructures d'hydraulique pastorale, à l'exception de deux forages prévus et non réalisés, les autres objectifs ont été atteints et même dépassés. En conséquence, de nombreuses opportunités de pâturage sont apparues en zones sahélienne et la sécurité des mécanismes de transhumance a été améliorée. Cependant, la fourniture des services de base aux communautés nomades n'a eu qu'un impact très faible sur les conditions de vie des populations concernées, en dépit de la pertinence des activités entreprises et des efforts consentis par le projet.
8. Pour ce qui est de l'**efficience**, le PROHYPA s'est caractérisé par des retards importants dans la mise en œuvre des activités, notamment durant les deux premières années. La lenteur des procédures de passation des marchés a été la raison principale des retards. Ceux-ci ont obligé à prolonger d'un an la durée du projet et à concentrer les activités pendant les trois dernières années, ce qui a perturbé le calendrier de mise en œuvre du projet. Il faut souligner, après la Revue à mi-parcours (2012), une nette amélioration du taux d'exécution des activités, à l'exception de celles liées à la composante C.
9. Malgré les retards, le projet a enregistré à l'achèvement un taux de décaissement global de 88,9% par rapport aux ressources totales prévues. Ce taux apparaît particulièrement élevé, tant en ce qui concerne le portefeuille du FIDA au Tchad que relativement aux taux de décaissement de projets similaires d'autres bailleurs. Finalement, les taux de décaissement par composante sont de: 84% pour la composante A (AGRP); 90% pour la composante B (Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale); 87% pour la composante C (Services de base) et 91% pour la composante D (Coordination et gestion du projet). Les coûts de fonctionnement du projet (composante D) ont représenté 11,9% du budget global du projet, pour une prévision de 7,8%.
10. **Incidences sur la pauvreté rurale.** Le PROHYPA a aidé les groupes cibles à améliorer et diversifier leurs revenus. Toutefois, la fermeture des circuits de commercialisation vers le Nigeria et le Cameroun, à cause de l'insécurité, a eu des conséquences néfastes car elle a entraîné une importante chute des prix des animaux et une très forte augmentation des prix des denrées alimentaires de base (sucre, mil, etc.).
11. Le projet est intervenu dans les secteurs de l'éducation de base, de la santé humaine et animale et de la promotion d'activités génératrices de revenus. Ces appuis ont particulièrement bénéficié aux femmes et aux jeunes, même si l'impact global des actions correspondantes s'est révélé assez limité. Par contre, l'appui aux institutions locales pour la gestion des infrastructures hydrauliques mises en place par le projet a eu un impact considérable du fait de la création d'un capital social, réellement dynamique au niveau local. Ces institutions sont désormais inscrites dans le paysage institutionnel, social et économique des zones d'intervention du projet. Cependant, la plupart d'entre elles restent précaires et limitées dans leurs moyens, ce qui pose la question de leur pérennité après le projet. Finalement, le soutien du PROHYPA aux institutions locales de gestion des infrastructures d'hydraulique pastorale n'a pas été accompagné par l'indispensable renforcement

institutionnel qui aurait permis de couvrir des actions structurelles de sécurisation du milieu pastoral.

12. La réhabilitation et la création des points d'eau pastoraux ont permis, en plus de la réduction de 30% du temps de travail pour l'abreuvement des animaux, de rendre accessibles environ 110 000 km² de pâturages. Ceci constitue un apport significatif d'unités fourragères pour le cheptel et par conséquent une valeur ajoutée au revenu des éleveurs qui, pouvant accéder à ces nouveaux pâturages, ont réduit sensiblement leurs mouvements de transhumance. Conjuguée aux actions visant la santé animale de base et aux mesures de balisage des couloirs de transhumance, la gestion des points d'eau en zone pastorale a dynamisé la productivité du secteur de l'élevage.
13. **Durabilité.** Fondée d'une part sur un accès amélioré à l'eau et, d'autre part, sur la création et l'implication directe d'institutions locales dans la gestion de l'infrastructure mise en place, l'approche du PROHYPA favorise la durabilité des investissements réalisés, au moins en ce qui concerne les ouvrages d'hydraulique pastorale. En outre, l'approche méthodologique du PROHYPA, fondée sur la détermination consensuelle des sites d'implantation des ouvrages d'hydraulique pastorale, a constitué un facteur de durabilité des réalisations du projet et de leur appropriation par les bénéficiaires. Par contre, la durabilité des interventions à caractère social est restée assez problématique, du fait surtout que le projet n'avait pas prévu de stratégie de sortie, telle que la passation aux Services techniques décentralisés (STD) du pays. La faiblesse en moyen humains, matériels et financiers des STD constitue de fait un véritable facteur de risque pour la pérennité des réalisations du projet. La prise en charge de ces dernières s'avère difficile voire impensable car ces services, considérablement démunis, n'ont souvent été que fort peu impliqués dans la mise en œuvre des actions du projet et insuffisamment préparés à prendre le relais à son issue.
14. **Innovations.** Bien que sa conception s'inspire de projets antérieurs de l'AFD, le PROHYPA a développé une approche assez innovante, notamment en ce qui concerne la mise en place de modalités de gestion équitables des points d'eau à usage pastoral sur la base de concertations avec les acteurs locaux. En particulier, le PROHYPA a fait preuve d'innovation en appuyant la création de commissions de surveillance des mares (CSM), qui ont chargé les populations riveraines d'assurer leur suivi et leur entretien périodique. En dépit de faiblesses sur le plan de l'impact et de la durabilité, les interventions du PROHYPA en matière de services sociaux constituent une véritable innovation en termes de développement de l'élevage pastoral. Il faut reconnaître que le PROHYPA a été le premier projet de grande envergure au Tchad à avoir intégré les services mobiles de base dans un programme d'hydraulique pastorale, répondant ainsi aux besoins prioritaires des communautés d'éleveurs.
15. **Performance globale du projet.** La mise en œuvre du PROHYPA a souffert du démarrage tardif des activités, de la lourdeur des procédures d'attribution des marchés et de la trop importante superficie de la zone d'intervention, qui a conduit à un certain saupoudrage des actions. L'équipe du projet s'est heurtée à de réelles difficultés pour assurer un suivi régulier de toutes les activités. Cependant, le FIDA a reconnu la gravité de la situation dans laquelle le projet se trouvait et s'est efforcé de récupérer en grande partie les délais accumulés tout en évitant que le taux de réalisation concrète des objectifs du projet en pâtisse.
16. Le principal acquis du PROHYPA a été la construction et la réhabilitation de points d'eau pastoraux (puits, mares et abreuvoirs). Ces aménagements ont entraîné, en premier lieu, l'amélioration de l'accès à l'eau pour l'abreuvement du cheptel et l'approvisionnement en eau potable des populations pastorales et, ensuite, l'accès à de nouveaux pâturages. Ce dernier aspect, en particulier, s'est traduit par une réduction de la pression sur les pâturages existants ainsi que par une utilisation

temporaire (trois mois) des parcours, ce qui a mis un frein à la surexploitation des pâturages et contribué à assurer leur durabilité. Le projet n'avait pas prévu de stratégie de sortie visant à garantir la pérennisation et l'appropriation des actions entreprises, stratégie qui aurait été d'autant plus indispensable que la durée effective du projet était relativement courte pour un projet agropastoral.

17. **Conclusions.** La conception du PROHYPA s'est basée sur l'adoption d'un modèle de développement qui a reconnu la mobilité du bétail (transhumance) comme une stratégie cruciale d'exploitation des milieux arides: elle a travaillé avec la variabilité imprévisible et non pas contre elle. Bien qu'alourdi par des difficultés importantes qui se sont traduites par des retards de plus de deux ans dans sa mise en œuvre, le Projet a démontré une capacité de récupération qui a permis d'atteindre la majorité de résultats prévus. Le point faible majeur de la mise en œuvre du PROHYPA aura été la valorisation insuffisante des résultats atteints, et plus particulièrement le faible niveau de collecte des données qui auraient pu renseigner tous les indicateurs d'impact du cadre logique. Par contre, les données disponibles permettent d'affirmer que le projet a eu un certain impact sur la réduction des situations de conflit et, par conséquent, sur l'amélioration de la qualité, sociale et économique du milieu pastoral. Enfin, la durabilité des résultats a été affectée par la faible implication des Services techniques décentralisés; l'absence d'une stratégie de sortie et la courte durée du projet ont dans une certaine mesure affecté la durabilité de ses réalisations.

Recommandations

18. **Recommandation 1. Services de base aux éleveurs transhumants et nécessité des partenariats avec d'autres bailleurs.** *Nécessité d'une conception plus intégrée des projets d'amélioration du milieu pastoral.* Les projets strictement limités à l'"hydraulique pastorale" ne suffisent pas à répondre aux multiples besoins des bénéficiaires, par exemple en matière de services sociaux de base et de développement agricole. Il s'agit d'inscrire l'amélioration pastorale dans un plan d'action pleinement intégré, pour répondre aux exigences de systèmes de production et de modes de vie diversifiés, de populations tant sédentaires que nomades. Dans cette optique, il est crucial de cibler un territoire moins étendu, afin d'éviter le saupoudrage des actions, de garantir une mise en œuvre intégrée des composantes et d'en assurer un suivi régulier et rapproché.
19. **Recommandation 2. Durabilité des interventions.** *Nécessité d'une plus grande implication des services techniques décentralisés.* La conception du projet devrait accorder une plus grande importance à l'implication des STD et ne pas se contenter de privilégier le recours systématique aux prestataires de services (PdS). Certes les STD sont actuellement assez faibles et probablement incapables de prendre en charge la mise en œuvre d'importants programmes de développement agropastoral, toutefois, tous les techniciens des STD rencontrés par la mission ont exprimé un grand intérêt pour leur implication dans la mise en œuvre des projets. En outre, le gouvernement tchadien vient de décréter (mars 2017) la mise en place de Délégations régionales multisectorielles dont une, qui sera dédiée au développement rural, pourrait jouer un rôle important dans la mise en œuvre des projets agropastoraux.
20. *Veiller à la durabilité des réalisations.* La durabilité des réalisations doit constituer un objectif stratégique pour les projets, et ce dès la phase de leur conception. Il s'agit en réalité d'intégrer la dimension de la durabilité dans tout le cycle du projet ce qui nécessite une conception prenant en considération les risques de non-durabilité, une mise en œuvre réduisant au maximum ces risques et une exploitation durable des réalisations du projet. Pour ce faire, de nombreuses conditions préalables sont requises, dont notamment un bon ciblage de la zone d'intervention, une durée de projet suffisante, la pertinence et l'intégration des actions à entreprendre, des réalisations de qualité, une implication directe de tous les acteurs concernés et une stratégie de sortie adéquate.

21. *Prendre en considération les implications de la nouvelle conjoncture sécuritaire* (fermeture des frontières avec les pays voisins par souci de sécurité). Il s'agit de prendre en compte, dans la conception du projet, le risque d'une dégradation de la situation socio-économique des populations pastorales, qui sont les premières victimes d'une crise sécuritaire transfrontalière. Il s'agit également d'envisager des adaptations des projets en cours pour contrecarrer les éventuels effets négatifs de cette conjoncture sur l'action et les objectifs assignés au projet. En outre, la complémentarité des activités agricoles, pastorales et génératrices de revenus ainsi que l'objectif de satisfaire les besoins directs des bénéficiaires de par la conception des projets, aideraient à mieux faire face à des difficultés induites par ce type de conjoncture.
22. **Recommandation 3. Mise en œuvre et gestion.** *Faciliter les procédures de mise en œuvre du projet.* Cette recommandation s'adresse principalement au Gouvernement tchadien pour l'inviter à accélérer la réforme du code de passation des marchés, qui constitue pour l'instant un obstacle à la mise en œuvre rapide des projets. En effet, une plus grande décentralisation des procédures notamment en direction des STD serait un levier important pour favoriser une plus grande implication de ces derniers, éviter ou réduire les retards dans le lancement des projets et la mise en œuvre de leurs actions, et abaisser les coûts de transaction.
23. *Les systèmes de suivi et évaluation (S&E) de projets d'hydraulique pastorale devraient inclure des outils d'information qui répondraient aux particularités du secteur et incorporeraient des indicateurs spécifiques favorisant l'efficacité de la mise en œuvre.* Le recours à un système de S&E est d'une grande utilité pour, à la fois, assurer le pilotage du projet et mesurer son impact. Toutefois, la mise en place d'un tel système pour des projets à caractère pastoral implique nécessairement une approche appropriée et des moyens conséquents, y compris le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, pour faciliter le suivi des infrastructures sur de grandes distances souvent difficiles d'accès. De même, l'implication des STD dans les zones d'intervention des projets serait d'une grande utilité, afin de partager les informations, les connaissances et les leçons tirées des projets. À cet égard, le FIDA devrait, dans les projets futurs, proposer un plan de renforcement des capacités des services de l'État concernés par la passation des marchés et le suivi-évaluation, avec la participation d'autres bailleurs déjà impliqués dans le renforcement des capacités institutionnelles du pays (Banque Mondiale, Union Européenne).

Executive summary

1. **Context.** The Independent Office of Evaluation (IOE) conducted an evaluation of the performance of the Pastoral Water and Resource Management Project in Sahelian Areas (PROHYPA) with the aim of assessing the project's results and impact and also providing recommendations for the design and implementation of future interventions in the Republic of Chad. This evaluation was based on an in-depth desk review of documentation and additional information gathered during the course of a field mission that took place in September 2017.
2. PROHYPA was designed in collaboration with the French Development Agency (AFD) and was based on AFD's experience on pastoralism and pastoral water acquired in Chad since 1993, when their first project was carried out. In particular, PROHYPA was to operate in the country's western and central areas, which are beset by problems with food insecurity and fragile natural resources.
3. The PROHYPA grant agreement entered into effect on 26 January 2010 for the amount of US\$39.48 million. IFAD was to provide close to 50 per cent of the total cost, AFD approximately 36 per cent, the Swiss Agency for Cooperation and Development 7 per cent, and the remainder was to be financed by the Government and beneficiaries. However, the withdrawal of co-financing from AFD and the Swiss Agency for Cooperation and Development following the project's approval lowered the effective total cost to US\$22.6 million, with IFAD's contribution remaining at US\$19.5 million. Component B, establishment of pastoral water infrastructure, took the largest portion of financing (61.9 per cent of the total cost), followed by component A, support to pastoral resources management (19.7 per cent), component D, coordination and management (11.9 per cent), and the basic services component (6.4 per cent).
4. **Main evaluation findings.** PROHYPA was unquestionably a relevant project in relation to the Government's development strategies aimed at combating poverty and the target population's needs, which included improving basic services for transhumant communities. In particular, the project's **relevance** is attributable to the great economic value of the livestock sector, which is the country's second source of revenue, after oil. However, the sector's growth potential is not being fully tapped in the absence of a sufficient number of water points or secure passages for livestock between agricultural areas. Scarce water points often force transhumants to reduce their mobility and use the water points of sedentary populations, posing a potential source of conflict between farmers and herders. Against this backdrop, PROHYPA focused on providing support for securing transhumant pastoral systems, in addition to hydraulic works management, conflict prevention and securing mobility along the north-south axis.
5. Still, it must be remembered that the structure of PROHYPA, albeit developed after the AFD model, presented a new element – the introduction of a component to provide basic services to transhumant communities, which was added to the two main components (pastoral hydraulics and support for pastoral resources management) already included in the architecture of previous AFD projects. On one hand, this enhanced the project's relevance by taking into account the target groups' urgent need for healthcare and education. On the other, however, it made it more difficult to keep the project design simple – which became even more necessary with the budget constraints that were introduced.
6. In terms of **effectiveness**, the rate of achievement of physical targets by the IFAD-funded project was highly satisfactory. With respect to creating grass-roots organizations capable of ensuring equitable management of hydraulic and pastoral resources – well management committees, pond monitoring committees and mixed commissions – the project met its targets. Setting up these organizations undoubtedly facilitated an improvement in governance for pastoral infrastructure,

which however remained fragile and required further support and guidance to make them self-sufficient and sustainable.

7. Targets were achieved and even exceeded with regard to project pastoral water infrastructure, except for two boreholes that had been planned but not built. As a result, multiple new pasturage opportunities were created in the Sahelian areas and a contribution was made to securing the mobility of transhumant systems. However the provision of basic services to transhumant communities had very little impact on living conditions for the people concerned, despite the relevance of the activities undertaken and the efforts made by the project.
8. In terms of **efficiency**, PROHYPA encountered major delays in implementing activities, particularly during the first two years. Lengthy procurement procedures were the main reason for this. The result was that the project had to be extended by one year and activities concentrated during the first three years, altering the project's implementation schedule. Following the midterm review of 2012, however, there was a clear improvement in the execution rate of activities, except for those relating to component C.
9. At completion the project had reached an overall disbursement rate of 88.9 per cent of total planned resources despite the delays. This is an especially high rate, both for IFAD's portfolio in Chad and also compared to disbursement rates for similar projects financed by other donors. Finally, the disbursement rates by component were as follows: 84 per cent for component A (support for pastoral resources management); 90 per cent for component B (establishment of pastoral water infrastructure); 87 per cent for component C (basic services); and 91 per cent for component D (project coordination and management). The project's operating costs (component D) accounted for 11.9 per cent of the total project budget, compared to the projected 7.8 per cent.
10. **Rural poverty impact.** PROHYPA provided support to the target groups to improve and diversify their incomes. However, the closure of marketing channels towards Nigeria and Cameroon, as a result of insecurity, had adverse consequences as it brought about a significant drop in livestock prices and a very high increase in prices for staple foods such as sugar and millet.
11. The project operated in primary education, human and animal health, and promotion of income-generating activities. This support benefited women and young people in particular, although the overall impact of these activities was somewhat limited. On the other hand, the support provided to local institutions for management of water infrastructure that was installed by the project had a considerable impact by building social capital that was truly dynamic at the local level. These institutions are now part of the institutional, social and economic landscape of the project areas. However, most of them are still precarious and have limited access to resources, which raises the question of their sustainability after the project. Finally, the support provided by PROHYPA to local institutions managing pastoral water infrastructure was not accompanied by the necessary institutional strengthening to cover structural activities to secure the pastoral environment.
12. The rehabilitation and creation of pastoral water points, in addition to reducing labour and time required to water the animals by 30 per cent, opened up access to some 110,000 km² of pastureland. This is a significant contribution of forage units for livestock and therefore value added for incomes of herders – who, thanks to their access to this new pastureland reduced their transhumant movements significantly. Together with actions on basic animal health and signage for transhumance corridors, the management of water points in pastoral areas boosted the productivity of livestock systems.

13. **Sustainability.** Based, on the one hand on improved access to water supply, and on the other, on the creation and direct involvement of local institutions in managing the new infrastructure, PROHYPA adopted the approach of promoting the sustainability of the investments made, at least with respect to pastoral water works. In addition, PROHYPA's methodological approach, involving the consensus-based identification of sites for pastoral water works, was also a factor in the sustainability of project gains and ownership by beneficiaries. On the other hand, the sustainability of social interventions was quite problematic, particularly since the project did not provide for an exit strategy such as a handover to the country's decentralized technical services (DTS). In fact, the weak human, material and financial resources of these services present a risk factor for the sustainability of the project's achievements. Taking over responsibility for the latter is difficult, if not impossible, for the DTS, which are under-resourced and have often been only minimally involved in project implementation and are inadequately prepared to take over post-project.
14. **Innovations.** Although the PROHYPA design was inspired by previous AFD projects, it included innovative approaches, for instance the setting up of equitable management modalities for pastoral water points based on consultations among local actors. In particular, PROHYPA demonstrated innovation by supporting the creation of pond monitoring committees that made neighbouring populations responsible for pond monitoring and periodic maintenance. Despite their weaknesses in terms of impact and sustainability, the PROHYPA interventions on social services were truly innovative for pastoral livestock development. It must be recognized that PROHYPA was the first large-scale project in Chad to integrate mobile basic services within a pastoral water programme in response to herder communities' priority needs.
15. **Overall project performance.** The implementation of PROHYPA suffered from the delay in start-up of activities, cumbersome contract award procedures and an excessively large intervention area that spread the project's activities too thinly. It was a challenge for the project team to carry out regular monitoring of all activities. However IFAD recognized the seriousness of the situation and made an effort to make up most of the cumulative delays without any serious detriment to the physical achievement of the project's objectives.
16. PROHYPA's major achievement was the construction and rehabilitation of pastoral water points – wells, ponds and troughs. The impact of this infrastructure resulted, first, in improving access to water for watering livestock and supplying drinking water to pastoral populations and, second, in access to new pasturelands. In particular, the latter translated into a reduction in pressure on existing pasturelands and the short-term use of rangeland (three months), preventing overgrazing and contributing to sustainability. The project did not provide for an exit strategy to ensure the long-term sustainability and ownership of the activities undertaken. Such a strategy would have been particularly important given that PROHYPA's effective duration was relatively short for an agropastoral project.
17. **Conclusions.** The PROHYPA design was based on the adoption of a development model that recognized livestock mobility (transhumance) as a crucial livelihood strategy in an arid environment, working with unpredictable variability rather than against it. Although the project suffered significant problems that resulted in a delay in implementation of over two years, it demonstrated a capacity for recovery that enabled it to achieve most of the targets set. The main weak point in PROHYPA's implementation was the failure to fully exploit the results achieved, particularly due to the inadequate collection of data on all of the impact indicators included in the logical framework. On the other hand, the data that was available showed that the project had some impact on reducing conflicts and therefore on improving social and economic quality in the pastoral environment. Finally, the

sustainability of results was affected by DTS's minimal involvement and the absence of an exit strategy, as well as the short project duration.

Recommendations

18. **Recommendation 1. Basic services for transhumants and the need for partnerships with other donors.** *Need for a more integrated design for projects to improve the pastoral environment.* Purely pastoral water projects are not sufficient to respond to the many needs of beneficiaries, for instance in terms of basic social services and agricultural development. Pastoral improvements need to be part of a fully integrated action plan to meet the needs of a more diversified production system and way of life for both sedentary and transhumant populations. To this end, it is vital to target a territory that is smaller in size to avoid fragmentation, ensure integrated implementation of components and allow for regular close monitoring.
19. **Recommendation 2. Sustainability of interventions.** *Need for greater DTS involvement.* The project design should assign greater importance to involving DTS rather than simply prioritizing the systematic use of service providers. Although it is true that the DTS are currently quite weak and probably incapable of taking charge of implementing major agropastoral development programmes, all of the DTS technicians interviewed by the mission expressed interest in being involved in project implementation. In addition, the Government of Chad recently issued a decree – in March 2017 – to set up multisector regional delegations, including one devoted to rural development that could play an important role in implementing agropastoral projects.
20. *Ensure the sustainability of achievements.* The sustainability of achievements should be a strategic objective for projects from the design phase. The point is to build sustainability into the entire project cycle, which calls for a design that takes into consideration the risks of non-sustainability, implementation that minimizes such risks and sustainable operation of facilities set up by the project. To this end, a number of enabling conditions are needed, including sound targeting of the intervention area, sufficient project duration, relevance and integration of activities, quality achievements, direct involvement of all the actors concerned and an appropriate exit strategy.
21. *Take into consideration the implications of the new security situation* (such as the closure of borders with neighbouring countries for security reasons). The point is to take into account, in the project design, the deteriorating socio-economic situation of pastoral populations who are the first victims of a transborder security crisis. In addition, adaptations need to be provided to address any adverse effects of the security situation on the activities and objectives set for active projects. Moreover, the complementarity of agricultural, pastoral and income-generating activities and the orientation towards meeting beneficiaries' direct needs in designing projects would help to better address the problems caused by this type of situation.
22. **Recommendation 3. Implementation and management.** *Facilitate project implementation procedures.* This recommendation is addressed mainly to the Government to invite it to accelerate reforms in the procurement code, which at the moment poses an obstacle to rapid project implementation. In effect, greater decentralization of procedures, including in DTS management, would provide important leverage to promote greater DTS involvement, avoid or reduce delays in project start-up and implementation, and lower transaction costs.
23. *The monitoring and evaluation (M&E) systems of pastoral water projects should include information tools responsive to sector specificities, covering specific indicators that enable more effective implementation.* It is very important to set up an M&E system to both facilitate project management and measure project impact. Nevertheless, setting up such a system for pastoral projects necessarily means adopting an appropriate approach and substantial resources, including the use of

new information and communication technologies to facilitate infrastructure monitoring over long distances with often difficult access. Equally, involving DTS in the project intervention areas would also be very useful for sharing information, knowledge and lessons learned under projects. In this regard, in future projects IFAD should propose a capacity-building plan for the government departments involved in procurement and M&E with the participation of other donors already working on strengthening institutional capacities in the country, such as the World Bank and European Union.

Réponse de la direction du FIDA¹

1. La direction accueille avec intérêt l'évaluation de la performance du projet (EPP) réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) à propos du Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA).
2. Dans l'ensemble, la direction convient avec IOE que la performance du projet est plutôt satisfaisante (4) et note que l'EPP reconnaît la pertinence du projet, dont les objectifs sont conformes aux orientations stratégiques du pays en matière de lutte contre la pauvreté et de promotion du secteur de l'élevage, deuxième source de revenu du pays après le pétrole. Le PROHYPA a été le premier programme à grande échelle d'hydraulique pastorale entrepris par le FIDA au Tchad qui intègre des services sociaux de base adaptés au mode de vie des communautés de pasteurs transhumants, répondant ainsi à leurs besoins prioritaires.
3. La direction est d'accord avec l'opinion selon laquelle le PROHYPA a été en mesure d'élaborer une approche innovante, concernant en particulier la mise en place de modalités de gestion participative des points d'eau pastoraux, en associant les parties prenantes locales. Il est reconnu que cette approche est le principal moteur de la durabilité des investissements visant à assurer la disponibilité en eau à usage pastoral. Elle contribue également à renforcer l'appropriation par les bénéficiaires.
4. La direction reconnaît toutefois que la durabilité du projet a été affectée, de façon négative, par la faible capacité des services techniques gouvernementaux à l'échelon local, la faible durée du projet et l'absence d'une stratégie de sortie en bonne et due forme. La direction reconnaît également la faiblesse du système de suivi et évaluation (S&E) qui n'a pas documenté de manière satisfaisante les résultats obtenus.
5. La direction apprécie les recommandations de l'EPP qui sont, de manière générale, déjà en cours d'internalisation et prises en considération dans le programme de pays en cours. On trouvera dans les paragraphes ci-après la réponse détaillée de la direction aux recommandations proposées.

- a) **Services de base aux transhumants et nécessité des partenariats avec d'autres bailleurs.** Nécessité d'une formulation plus intégrée pour les projets d'amélioration du milieu pastoral.

Approuvé. La direction prend note de la suggestion de l'EPP visant à inclure les interventions en matière d'amélioration pastorale dans un plan d'action mieux intégré répondant aux exigences d'un système de production plus diversifié et un mode de vie des populations à la fois sédentaire et transhumant. Pour ce faire, le ciblage d'un territoire moins étendu est une nécessité afin de créer un impact significatif et visible, de garantir une mise en œuvre intégrée des diverses composantes et de faciliter un suivi régulier et rapproché par le Gouvernement et le FIDA.

La direction souhaite confirmer que cette recommandation est déjà prise en considération dans le cadre du Projet d'Amélioration de la Résilience des Systèmes Agricoles (PARSAT) en cours. Il est en outre souligné que cette recommandation a été pleinement intégrée dans l'actuelle Note de stratégie de pays (NSP 2017-2019) par le biais de son objectif stratégique n° 2, "adopter une approche davantage holistique et intégrée afin d'éliminer toutes les principales contraintes au développement durable d'une production agropastorale viable, sur les plans technique et économique, dans l'environnement sahélien". L'approche du nouveau projet en cours de conception, le RePER (Projet de renforcement de la productivité des

¹ Le Département gestion des programmes a envoyé la réponse finale de la direction au Bureau indépendant d'évaluation du FIDA le 15 juin 2018.

exploitations agropastorales familiales et résilience), est élaborée suivant la même logique.

- b) **Durabilité des interventions.** Nécessité d'une plus grande implication des services techniques déconcentrés (STD) et meilleure prise en considération du risque lié à la conjoncture sécuritaire du pays.

Approuvé. La direction convient de la recommandation générale selon laquelle les projets devraient accorder une plus grande importance aux STD plutôt que d'avoir systématiquement recours à des prestataires de services. Le projet PARSAT en cours a systématiquement élaboré des mémorandums d'entente comprenant des plans d'action avec la plupart des STD, aussi bien pour l'exécution des activités que pour la supervision et le contrôle dans leur domaine de compétence, le cas échéant. En outre, pour la conception en cours du nouveau projet RePER, un comité technique national a été mis en place en vue de garantir l'alignement de la stratégie d'exécution sur les priorités nationales, ainsi que la participation des structures gouvernementales déconcentrées à l'exécution, au suivi et à l'évaluation afin d'assurer l'appropriation et la durabilité.

Les risques de sécurité et les impacts qui en résultent (par exemple, la réduction des transactions commerciales avec le Nigeria) sont considérés comme l'un des facteurs essentiels à prendre en compte dans le cadre de l'opération en cours et dans la conception de nouveaux projets au Tchad, pour lesquels des mesures d'atténuation ont déjà été déterminées en conséquence.

- c) **Mise en œuvre et gestion.** Le Gouvernement tchadien devrait faciliter les procédures de mise en œuvre du projet.

Approuvé. La direction a le plaisir d'informer IOE que la réforme du code de passation des marchés a été mise en œuvre, et qu'un nouveau code a été publié en 2015. Depuis 2012, toutefois, le FIDA a négocié et obtenu du gouvernement la création, dans la région du projet du FIDA, d'un Comité technique régional habilité à analyser et approuver tous les processus de passation des marchés jusqu'à un montant de 50 millions de FCFA. Cette disposition a facilité la mise en œuvre du projet en accélérant la passation des marchés dans les zones du projet. Le plafond est toutefois relativement peu élevé, et les marchés plus importants doivent toujours être approuvés au niveau de la Président de la République, au terme d'un long processus.

S'agissant du S&E, le FIDA fournit un appui renforcé à l'équipe de projet sur le S&E. Une attention particulière a été portée à la qualité de l'équipe de projet en cours de recrutement. Grâce au programme de formation débouchant sur l'attribution d'un certificat en matière de S&E désormais en place au FIDA (PRiME²/CLEAR³), l'unité S&E des projets aura la capacité requise pour mieux comprendre sa mission et produire des rapports de qualité documentant les résultats.

Pour l'avenir, la direction est convaincue qu'avec la nouvelle approche du programme de pays, qui permet des investissements thématiques et territoriaux à long terme et qui développe des synergies dans l'exécution avec d'autres partenaires techniques et financiers afin d'harmoniser les opérations et d'optimiser les impacts positifs, le système de S&E du programme de pays sera en mesure de documenter la contribution à la réalisation du plan national du Gouvernement dans le secteur rural. À cet effet, une solide liaison sera établie avec le système de S&E du Ministère

² Program in Rural M&E.

³ Centers for Learning on Evaluation and Results.

d'exécution du Gouvernement et du Ministère responsable de la planification. Le projet en cours (PARSAT) travaille aussi en étroite liaison avec le Département du suivi-évaluation du Ministère responsable de l'agriculture, et a élaboré un plan d'action visant à renforcer les capacités dans ce domaine, et mis en place des liens solides entre le Ministère et les projets de développement rural.

6. La direction remercie IOE pour sa contribution, et elle est résolue à internaliser les enseignements et les résultats de cette évaluation pour poursuivre l'amélioration de la performance des programmes financés par le FIDA au Tchad et dans d'autres pays.

IFAD Management's response¹

1. Management welcomes the project performance evaluation (PPE) of the Pastoral Water and Resource Management Project in Sahelian Areas (PROHYPA) conducted by the Independent Office of Evaluation (IOE).
2. Overall, Management agrees with the IOE assessment of the project's performance as moderately satisfactory (4) and notes that the PPE recognizes the relevance of the project, with objectives which were consistent with the country strategic orientations for the fight against poverty and the promotion of the livestock sector - the second source of income after oil for the country. PROHYPA was the first IFAD large-scale pastoral water project in Chad that integrated basic social services tailored to the transhumant lifestyle of pastoralists communities, thus meeting their priority needs.
3. Management concurs with the assessment that PROHYPA has been able to develop an innovative approach, particularly with regard to the establishment of participatory management modalities of pastoral water points involving local stakeholders. This approach is recognized as the main driver for sustainability of investments towards ensuring pastoral water availability. It also contributes to building ownership by beneficiaries.
4. However, Management recognizes that the sustainability of the project results was negatively affected by the weak capacities of government technical services at local level, the short duration of the project and the lack of a proper exit strategy. Management acknowledges also the weakness of the monitoring and evaluation (M&E) system which did not adequately document results achieved.
5. Management appreciates the PPE recommendations which are generally already being internalized and taken into consideration in the on-going country programme. Management's detailed response to the proposed recommendations is presented below:
 - a) **Basic transhumant services and partnership with other donors.** Need for more integrated collaboration on the design of pastoral improvement projects.

Agreed. Management notes the PPE suggestion to include pastoral improvement interventions in a more integrated plan of action that meets the requirements for promotion of diversified production systems and the specific lifestyle needs for both sedentary and transhumant populations. To this effect, the targeting of a smaller territory is necessary to create significant and visible impact, guarantee the integrated implementation of the various components and facilitate the regular and close follow-up by the Government and IFAD.

Management would like to confirm that this recommendation is already taken into consideration through the ongoing Project to Improve the Resilience of Agricultural Systems in Chad (PARSAT). This is further emphasized that it has been fully integrated into the current Country Strategy Note (2017-2019) through its strategic objective 2 "to adopt a more holistic and integrated approach to remove all major constraints to the sustainable development of technically and economically viable agropastoral production in the Sahelian environment". The approach of the new project under design, the Strengthening Productivity and Resilience of Agropastoral Family Farms Project (RePER) is developed along the same logic.

¹ The Programme Management Department sent the final Management's response to the Independent Office of Evaluation of IFAD on 15 June 2018.

- b) **Sustainability of interventions.** Need for greater involvement of government technical services (STD) at local level and more consideration on the risk related to the county's security condition.

Agreed. Management agrees on the general recommendation that projects should give greater importance to the STDs instead of systematic use of services providers. The ongoing project, PARSAT, has systematically developed memoranda of understanding including action plans with most of the STDs both for implementation of activities, supervision and control in their domain of competencies where relevant. Moreover, for the on-going design of the new project, RePER, a national technical committee was put in place to ensure the alignment of the implementation strategy with the national priorities but also to guarantee the involvement of the deconcentrated government structures in the implementation, monitoring and evaluation in order to ensure ownership and sustainability.

Security risks and related impacts (e.g. reduced market transactions with Nigeria) are considered as one key factor to be taken into account within the ongoing operation and for the design of new projects in Chad, for which mitigation measures have been identified accordingly.

- c) **Implementation and project management.** Chadian Government should facilitate project implementation procedures.

Agreed. Management is pleased to inform IOE that the reform of the procurement code was carried out and a new code published in 2015. However, since 2012, IFAD has negotiated and obtained from the Government the creation of a Regional Technical Committee in the in the IFAD project region with the authority to analyse and approve all procurement processes up to an amount of FCFA 50 million. This provision has facilitated project implementation by accelerating procurement in project areas. However, the ceiling is relatively low and larger procurement remains at the level of the State House through quite a lengthy process.

Regarding M&E, enhanced support is provided by IFAD to the project team on M&E. Particular attention has been paid to the quality of the project team being recruited. With the M&E certification training that is now in place in IFAD (PRiME²/CLEAR³), project M&E units will be capacitated to better understand their job and produce quality reports documenting results.

Going ahead, Management is confident that with the new country programme approach, which allows for long-term thematic and territorial investments and building synergies in implementation with other technical and financial partners in order to harmonize operations and maximize positive impact, the country programme M&E system will be able to document contribution towards the achievement of the Government national plan in the rural sector. To this effect, a strong link will be made with the M&E system of the Government line ministry and the ministry in charge of planning. The ongoing project, PARSAT, is also working closely with the department in charge of monitoring and evaluation in the Ministry of Agriculture and has developed an action plan in order to build capacity in this domain and put in place a solid liaison between the Ministry and rural development projects.

6. Management thanks IOE for its contribution and is committed to internalize lessons and outcomes of this exercise to further improve the performance of IFAD-funded programmes in Chad and elsewhere.

² Program in Rural M&E.

³ Centers for Learning on Evaluation and Results.

République du Tchad

Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne

Évaluation de la performance du projet

I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation

1. **Objectifs et champ d'application.** Les objectifs de l'évaluation de la performance du Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA) sont les suivants: i) évaluer les résultats du projet par rapport aux objectifs et cibles fixés, dans les délais et avec les ressources prévues; et ii) promouvoir l'apprentissage, c'est-à-dire produire des conclusions et recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir au Tchad ou dans le secteur de l'hydraulique pastorale.
2. **Portée.** L'évaluation de la performance du PROHYPA a été conduite conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et le Manuel de l'évaluation du FIDA (deuxième édition, 2015). Elle s'est appuyée sur une revue documentaire méticuleuse et approfondie, complétée par des informations supplémentaires collectées par l'équipe d'évaluation dans le cadre d'une mission de courte durée (17-28 septembre 2017) au Tchad. En tenant compte des contraintes de temps par rapport à la grande taille du pays et la pénurie d'infrastructures routières, la mission¹ a choisi de visiter les deux régions de Kanem et Hadjer-Lamis après avoir vérifié qu'elles soient représentatives soit en termes de réalisations soit de résultats. La mission de terrain avait pour but principal de vérifier les informations écrites disponibles et de combler, dans la mesure du possible, d'éventuelles lacunes importantes au niveau de l'information ou des explications. Plus de détails sur les questions clés et l'approche méthodologique de l'évaluation peuvent être trouvés dans le Document d'Orientation présenté dans l'Annexe IV. La liste des personnes rencontrées et des documents consultés se trouvent dans les Annexes V et VII, respectivement.
3. **Audience de l'évaluation.** L'audience principale de la EPP du PROHYPA est le Gouvernement de la République du Tchad, en particulière le Ministère de l'Eau et de l'Assainissement et la Direction de l'Hydraulique Pastorale (DHP), le Ministère de l'Élevage et de l'Hydraulique (MEH), le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale (MEPCI) et le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement. L'audience secondaire comprend les organisations pastorales, les services techniques déconcentrés (STD) du secteur de l'élevage, les ONG impliquées directement dans l'hydraulique pastorale et les bureaux d'études techniques qui fournissent assistance technique dans la réalisation des infrastructures d'hydraulique pastorale.
4. **Principes de base.** L'évaluation est un exercice indépendant, conduit par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), qui a la responsabilité finale du Rapport d'Evaluation. Cependant, tout au long du processus d'évaluation, les évaluateurs ont consulté et échangé avec les parties prenantes de l'évaluation, afin de les engager le plus possible dans la réflexion et l'apprentissage à partir de leurs expériences et d'assurer la prise en compte de leurs préoccupations dans l'évaluation. L'évaluation apprécie les résultats et l'impact du Projet en les comparant aux cibles initiales ou revues, mais essaye aussi d'expliquer le plus possible le niveau de performance du Projet. Le premier aspect doit servir l'objectif de redevabilité de l'évaluation, et le deuxième doit contribuer à son objectif d'apprentissage.

¹ La mission a été composée par Pr. Ali Abaab, Consultant expert en planification régionale et Mme Federica Lomiri, Socio-économiste, consultante analyste d'évaluation.

5. **Limites et contraintes de l'évaluation.** Le plus grand défi auquel a dû faire face la mission d'Évaluation de la performance du Projet (EvPP), a été la grande faiblesse du système de Suivi-Evaluation du PROHYPA qui s'est manifestée par la mauvaise qualité de l'étude de référence, l'absence d'une étude d'impact finale, et le mauvais fonctionnement du système de suivi-évaluation qui n'a pas été participatif, conformément aux propositions du rapport de conception et du manuel d'opération, aussi en raison d'une insuffisance en ressources humaines en matière d'animation du dispositif de suivi-évaluation (S&E). En particulier, la faible qualité de l'enquête de base n'a pas permis d'avoir de données fiables sur la situation socio-économique des bénéficiaires avant le démarrage du projet.
6. En ce qui concerne les enquêtes Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), réalisées au début (2011) et à la fin (2014) de la mise en œuvre du projet, l'EvPP a dû constater que malheureusement les résultats de ces enquêtes ne sont pas comparables faute d'un manque de concordance entre les deux grappes qui ont formé les échantillons. C'est pourquoi l'évaluation n'a pas pu se baser sur des informations quantitatives fiables concernant l'évolution des indicateurs d'impact et donc, plus en général, l'incidence du PROHYPA sur la pauvreté des communautés des éleveurs transhumants.
7. La mission d'EvPP a recueilli des données supplémentaires à travers des méthodes de collecte participatives et qualitatives (entretiens individuels et en groupe, discussions thématiques en groupe dans les villages avec les bénéficiaires, observation directe).

II. Le projet

A. Contexte du projet

8. **Justification du projet.** Deuxième source de revenus après le pétrole, l'élevage se confirme comme un atout très important de l'économie tchadienne, tout en représentant 25,6% de la valeur ajoutée courante de l'agriculture (qui en retour représente 60,6% du produit intérieur brut national), ainsi que 11,27% des exportations nationales en 2015². La filière emploie 40% de la population active et 80% de la population rurale³, ce qui signifie que près de 6 millions de personnes vivent directement ou indirectement de l'élevage⁴. En l'absence d'un recensement récent⁵, le cheptel tchadien était estimé à près de 20 millions de têtes en 2009, quand le projet PROHYPA a été conçu⁶. Ces chiffres sont très loin des résultats du nouveau recensement général du bétail qui a été réalisé entre 2013 et 2015. Les résultats n'ont pas encore été publiés officiellement mais, selon les résultats globaux provisoires⁷, le Tchad compte aujourd'hui plus de 94 millions de têtes de bétail, dont 30,8 millions de têtes de caprins, 26,5 millions d'ovins, 24,8 millions de bovins, 6,4 millions de camélins, 1,1 millions d'équins, 2,8 millions d'essaims et 1,7 million de porcins⁸. L'essentiel de ce cheptel est concentré dans les zones arides et semi-arides du pays (voir encadré 1 ci-dessous).

Encadré 1

Les trois régions agro-écologiques du Tchad

Zone saharienne: couvre tout le nord et près de 47% du pays mais ne renferme que 2% de la population et présente une pluviométrie inférieure à 300 mm. Une agriculture du type oasien et l'élevage de camélidés sont pratiqués autour des points d'eau;

Zone sahélienne: située au centre du pays, présente une pluviométrie comprise entre 300 et 600 mm/an et couvre environ 28% de la superficie totale. Le système agraire dominant y est du type pastoral et agropastoral avec la culture de céréales et d'oléagineux, l'élevage extensif (transhumance et sédentaire) et la production de gomme arabique. Les cultures maraîchères se situent principalement autour des points d'eau;

Zone soudanienne: occupe 25% de la superficie totale du pays est caractérisée par une pluviométrie supérieure à 600 mm/an. Le système agraire est basé sur les cultures de céréales, de légumineuses, de coton, d'oléagineux et de tubercules.

9. La ressource bétail est gérée par trois grands modes d'exploitation qui coexistent: i) le système pastoral transhumant, ii) le système nomade et iii) le système d'élevage sédentaire⁹, dont le type extensif transhumant est le mode d'élevage le plus courant et prédominant dans la zone sahélienne du pays¹⁰. Le milieu des zones d'élevage au Tchad est aléatoire et imprévisible sur le plan environnemental (précipitations irrégulières et/ou de graves sécheresses), aussi bien que sur le plan sociopolitique (tensions ethniques et instabilité du pouvoir politique centrale). Dans un tel contexte, les éleveurs sahéliens ont développé des stratégies d'adaptation

² Source: Ministère de l'Économie et de la Planification du Développement, Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques (INSEED), TCHAD: Comptes de la nation 2005-2015.

³ Source: Agence Nationale des Investissements et des Exportations, <https://www.anie-tchad.com/fr/secteur/elevage>

⁴ La population totale du Tchad a été estimée à 14 millions d'habitants en 2016 (Source: Banque Mondiale).

⁵ Il existe un manque d'information sur la valeur économique des systèmes pastoraux au Tchad: le dernier recensement réalisé remonte au 1976. Afin de combler cette lacune, on utilise un système d'estimation des effectifs qui se fait chaque année par extrapolation des chiffres obtenus lors du recensement de 1976, en appliquant un facteur de multiplicateur correspondant à un taux de croît naturel estimé de la population animale de l'espèce considérée (Bonnet et al., 2004).

⁶ Source: *Élevage pastoral, Une contribution durable au développement et à la sécurité des espaces saharo-sahéliens*, N'Djamena (Tchad), 27-29 mai 2013 © SCSAO/OCDE-AFD.

⁷ Source: <https://www.presidence.td/fr-synth-10-jeudi-le-14-janvier-2016.html>.

⁸ Source: Commission économique pour l'Afrique, Profil de Pays 2016 – TCHAD, mars 2017.

⁹ Source: "Perspectives économiques en Afrique 2005-2006" (www.oecd.org/dev/publications/perspectivesafricaines).

¹⁰ La transhumance peut connaître des amplitudes et des parcours très diversifiés (il existe une petite transhumance autour des points d'eau dont l'amplitude ne dépasse pas 100 kilomètres) et certains éleveurs pratiquent une mobilité sans point d'attache (nomadisme). Source: "Nomadisme et Transhumance, Chronique D'une Mort Annoncée Ou Voie D'un Développement Porteur?", François Jullien, 2006/1 n° 217 | pages 55 à 75.

fondées amplement sur la mobilité des hommes et des troupeaux: la *transhumance*, forme particulier de mobilité, loin d'être une simple pratique archaïque, représente une stratégie de production très efficace, mais surtout un espace de construction sociale dans lequel hommes, animaux et environnement forment un système intégré et harmonisé¹¹.

10. Contre toute attente¹², les systèmes centrés sur la mobilité des parcours ont démontré leur efficacité environnementale et économique: le suivi comparatif de troupeaux en zone sahélienne du Niger a montré que la productivité des systèmes d'élevage sédentaire est inférieure de 20% à celle des troupeaux mobiles et que l'élevage ambulante permet de dégager des revenus six fois supérieurs à ceux de l'agriculture pratiquée dans les mêmes zones¹³. Par ailleurs, lors de grandes sécheresses, la mobilité et les stratégies d'adaptation des éleveurs transhumants ont permis de limiter sensiblement les pertes par rapport aux éleveurs sédentaires¹⁴. Actuellement, la croissance des populations humaines et animales et l'avancement de la frontière agricole au détriment des espaces pastoraux, rend cette mobilité plus compliquée et parfois accroît les sources potentielles de conflit entre agriculteurs et éleveurs.
11. Dans un contexte aussi complexe, fragile et vulnérable, la disponibilité des ressources en eau et la gestion équitable des puits pastoraux constituent un facteur déterminant en vue de sécuriser les ressources pastorales et l'élevage transhumant. Toutefois, et malgré le poids décisif de l'élevage dans l'économie du pays, le potentiel offert par le pastoralisme résulte sous-exploité et entravé faute d'une quantité insuffisante de points d'eau et de couloirs de transhumance balisés. La prolifération des points d'eau permet sans doute de sécuriser la mobilité des éleveurs en multipliant les opportunités de pâturage et en retardant leur descente vers le sud du pays où ils peuvent entrer en conflit avec les agriculteurs sédentaires¹⁵.
12. En commençant par l'année 1993, l'Agence Française de Développement (AFD) s'est engagée pour une période de vingt ans dans la sécurisation des systèmes pastoraux au Tchad, en couvrant la quasi-totalité de la zone pastorale du pays. Sur la base de cette expérience riche et variée, le FIDA voulait mettre en œuvre un projet conjoint avec l'AFD dans les zones du Kanem et du Tchad central, le PROHYPA. En particulier, le PROHYPA avait été conçu afin d'étendre la couverture du projet "Almy Al Afia"- phase II (AAA2), en couvrant les zones occidentales, en additions aux zones centrales et orientales¹⁶. De la même façon, les activités d'appui aux populations transhumantes avait été conçues comme une extension des activités déjà menées par la Coopération Suisse dans les domaines de l'éducation et de la santé de base. À cet égard, il était prévu que le FIDA renforce cet appui avec la provision de services en matière de santé animale et le soutien à la transformation des produits d'élevage.

¹¹ Plus de quinze grands systèmes de mobilité ont été identifiés, entre autres: systèmes pendulaires Nord-Sud, systèmes pivotants de faible mobilité centrés sur les puits, systèmes transfrontaliers, systèmes caravaniers, etc.

¹² La majorité des politiques de développement de l'élevage dans les années 1960 et 1970, considéraient les systèmes d'élevage pastoraux destinés à disparaître au bénéfice de modes d'élevage sédentarisés et intensifs qui répondraient mieux aux enjeux de saturation des espaces agricoles et de la demande croissante en produits animaux. À partir de 1993, le modèle orthodoxe de gestion des pâturages a été remis en cause à la suite de la publication de "*L'Écologie des parcours en déséquilibre*" (Behnke *et al.* 1993), à partir de l'analyse critique du principe de la capacité de charge et le besoin associé de contrôler le pâturage, en démontrant que différents objectifs de gestion pour le même écosystème, donnent des capacités de charge différentes.

¹³ Behnke *et al.* 1993; Scoones, 1995; Niamir-Fuller, 1999; Hodgson, 2000; Homewood, 2008; Krätli et Schareika, 2010; Gertel et Le Heron, 2011; Catley *et al.* 2012.

¹⁴ 10 à 20% de mortalité pour les transhumants contre 50 à 100% des éleveurs sédentaires.

¹⁵ Au Tchad, la limite sud des troupeaux de dromadaires est passée, depuis vingt ans, du 13^{ème} parallèle au 9^{ème} parallèle. Certains transhumants bovins descendent aujourd'hui jusqu'en République Centre Africaine. Source: FAO-Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, "Système d'Information sur le Pastoralisme au Sahel. Atlas des évolutions des systèmes pastoraux au Sahel 1970-2012".

¹⁶ Les projets Almy Al Afia (de l'eau pour la paix) en intervenant au Tchad centrale, complètent la couverture géographique assurée par les projets antérieurs de l'AFD qui avaient été mis en œuvre dans le Tchad oriental et central.

13. Rappelons tout d'abord que le document de conception du projet (DCP) indique que le PROHYPA s'inscrit dans le sillage de l'expérience de l'AFD au Tchad en matière de pastoralisme. L'AFD a développé une expérience significative en matière d'hydraulique pastorale en représentant 60% de l'investissement total des bailleurs de fonds dans ce secteur et permettant ainsi la réalisation ou la réhabilitation d'un millier de points d'eau et de plus de 500 Km de pistes de transhumance à travers notamment les projets Almy Bahaim, Almy Al Afia et de projets d'hydraulique pastorale dans le Borkou, l'Ennedi et le Tibesti (BET).
14. Un exercice de capitalisation de cette vaste expérience de l'AFD a été conduit en 2003 et 2004, ainsi qu'une évaluation couvrant vingt ans d'intervention en 2013, qui ont permis de confirmer la démarche innovatrice des projets AFD qui visait le développement de l'élevage transhumant au Tchad. Il s'agit d'une démarche qui s'opposait aux approches du passé fortement marquées par le Programme national d'élevage des années 1980-1990¹⁷ qui visaient à promouvoir la sédentarisation de l'élevage en le fixant autour des points d'eau, en développant les cultures fourragères ou en promouvant des systèmes complexes de rotation des troupeaux et des pâturages au sein de périmètres pastoraux enclos (inspirés de modèles développés en Australie ou dans les zones arides des États-Unis)¹⁸.
15. **Objectifs du projet.** L'objectif général du projet était de réduire la vulnérabilité et la pauvreté et de renforcer la paix sociale en zone pastorale et agropastorale. Par ailleurs, le projet comprenait les trois objectifs spécifiques suivants: i) Renforcer la capacité de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale, avec une attention particulière à la mise en place d'institutions locales pluralistes de gestion des conflits et à la capacité des éleveurs d'influencer les décisions qui affectent leurs moyens d'existence; ii) Améliorer le réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales pour desservir la mobilité des troupeaux et la gestion des pâturages; et iii) Diffuser à l'échelle du pays l'expérience acquise par le projet pour contribuer à l'élaboration de la politique d'aménagement rural et du pastoralisme.
16. **Zone d'intervention et groupe cible.** Le PROHYPA a été formulé en coopération avec l'AFD et il devait intervenir dans les régions qui n'avaient pas été touchées par les projets antérieurs d'hydraulique pastorale. Tel qu'il avait été conçu, il s'agissait donc d'un Programme à caractère national dans lequel les bailleurs chargés de la réalisation des infrastructures d'hydraulique pastorale se sont répartis les réalisations par zone d'intervention. Selon la formulation, les régions d'intervention du FIDA devaient être les six suivantes: 1) Kanem, 2) Bar El Gazal, 3) Hadjer Lamis, 4) Batha, 5) Guéra et 6) Chari Baguirmi, mais en réalité le PROHYPA a été mis en œuvre dans cinq régions. La région de Chari Baguirmi n'a pas bénéficié de la construction ou réhabilitation des infrastructures d'hydraulique pastorale prévues, par souci du respect des critères établis pour le choix des lieux d'implantation des ouvrages hydrauliques¹⁹.
17. En tenant compte des données disponibles à l'époque de la formulation sur les effectifs du cheptel, les ressources pastorales et les points d'eau pastoraux, le projet a opté pour une méthodologie assez efficace pour évaluer les besoins en points d'eau. Cette méthodologie a consisté à définir un maillage hexagonal de référence centré sur les puits existants et géo référencés. Pour la zone sahélienne et soudanienne, chaque hexagone s'inscrit dans un cercle de 25 km de diamètre, tandis que pour la zone saharienne chaque hexagone s'inscrit dans un cercle de

¹⁷ Au début des années 1990, vingt-cinq études indépendantes dans neuf pays d'Afrique de l'Est, de l'Ouest et australe avaient observé des rendements à l'hectare des systèmes pastoraux plusieurs fois supérieurs à ceux de l'élevage en ranch. (Source: "Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Évaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD", S. Krättli, M. Monimart, B. Jallo, J. Swift, C. Hesse, Évaluation de l'AFD N. 51, octobre 2013).

¹⁸ Le RAP attribue cette innovation au projet ce qui n'est pas tout à fait juste. En réalité le PROHYPA a contribué à consolider la démarche mise en place par les projets AFD en matière d'hydraulique pastorale.

¹⁹ FIDA, Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA), Rapport d'achèvement du Projet, 27 novembre 2015.

100 km de diamètre. Ceci placerait les utilisateurs potentiels à moins de 25 et 50 km respectivement, en supposant que tout le territoire soit doté d'une telle densité des Points d'eau pastoraux.

18. La population cible du projet est représentée par l'ensemble des petits et moyens éleveurs transhumants et les agropasteurs dans les six régions identifiées dans le DCP. Le DCP avait estimé à 32 000 ménages le nombre de bénéficiaires (correspondant à 160 000 personnes²⁰) pour les transhumants et à 50.000 ménages (correspondant à 250 000 personnes) pour les agriculteurs et agropasteurs. Selon le Rapport d'achèvement de projet (RAP), durant sa mise en œuvre le PROHYPA a touché globalement 238 374 bénéficiaires (dont 96 947 directs et 141 427 indirects). Ceci représente 58% du nombre total de bénéficiaires estimé à 410 000 à la conception, dont 160 000 de bénéficiaires directs et 200 000 de bénéficiaires indirects. En termes de ménages, ceux qui ont été touchés directement sont 19 390 sur une prévision de 32 000 (soit 60%), tandis que les ménages bénéficiaires indirects sont 28 285 ménages sur une prévision de 50 000, soit 56%.
19. **Composantes.** Le Projet compte quatre composantes: i) Composante A: Appui à la gestion des ressources pastorales (AGRP). Cette composante comprend: a) l'aménagement concerté des ouvrages d'hydraulique pastorale; b) l'aménagement concerté des axes de transhumance; et c) l'amélioration de la santé animale; ii) Composante B: Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale. Cette composante prévoit la réhabilitation de 69 puits²¹, la construction de 75 puits neufs, la mise en place de 1000 abreuvoirs sur des puits existants, la construction de 10 forages profonds ainsi que le surcreusement de 77 mares²². La gestion de ces ouvrages doit être assurée par les comités de gestion mis en place par la Composante A; iii) Composante C: Services de base aux communautés de transhumants. Il était prévu que cette composante allait être exécutée de façon conjointe avec la Coopération Suisse. En particulier, la Coopération Suisse devait financer les sous-composantes C1 (éducation mobile) et C2 (santé de base), tandis que le FIDA les sous-composantes C3 et C4 (santé animale et activités de transformation des produits de l'élevage respectivement)²³; iv) Composante D: Coordination et gestion du projet et mise en œuvre du portefeuille. Le Projet a été géré par le Ministère en charge de l'Eau qui a délégué la maîtrise d'ouvrage à la DHP.
20. Le Tableau 1 suivant présente les coûts des composantes tels qu'estimés à la conception et révisés faisant suite au retrait des deux autres bailleurs et, en conséquence, à l'amendement de l'Accord de Don.

²⁰ Sur une population totale de transhumants estimée à 200 000, soit 80%.

²¹ Dont 31 au Kanem, 22 au Barh El Gazal, 16 au Hadjer Lamis.

²² Dont 20 dans la Région de Hadjer Lamis, 27 dans la Région du Batha et 30 dans la Région du Guéra.

²³ Pour les conséquences du retrait de la Coopération Suisse sur le plan de financement des composantes, voir le Tableau 1 et la section "Financement".

Tableau 1

Composantes et coûts effectifs du Projet

Composantes et sous-composantes	Coût prévu (millions d'USD)	Pourcentage du coût (coût prévu)	Coût effectif (millions d'USD)	Pourcentage du coût (coût effectif)
Composante A: Appui à la gestion des ressources pastorales	7 901	20,0%	4 453	19,7%
Composante B: Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale	24 300	61,5%	14 000	61,9%
Composante C: Services de base				
• C1: Education mobile	1 770 639	4,48%	0	0,00%
• C2: Santé de base	960 234	2,43%	5 198	0,02%
• C3: Santé animale	937 223	2,37%	937 223	4,15%
• C4: Transformation et artisanat	502 469	1,27%	502 469	2,22%
Coût Total Composante. C	4 170	10,5%	1 445	6,4%
Composante D: Coordination et gestion du projet et mise en œuvre du portefeuille	3 109	7,8%	2 690	11,9%
TOTAL	39 482		22 588	100%

Source: GRIPS, Rapport d'achèvement du projet PROHYPA.

21. **Financement.** L'Accord de Don n. DSF²⁴ 8038/TD du PROHYPA est entré en vigueur le 26 janvier 2010 pour un montant de 39,48 millions de USD, dont le FIDA devait financer 19,5 millions de USD (49,4% du coût total), l'AFD 14,17 millions de USD (35,9% du coût total), la Direction du développement et de la coopération Suisse (DDC) 2,73 millions de USD (6,9% du coût total), le Gouvernement 2,5 millions de USD (6,4% du coût total) et les bénéficiaires 0,58 millions de USD (1,5% du coût total du projet).
22. Le retrait du co-financement de l'AFD et de la Coopération Suisse a porté le financement total effectif du PROHYPA à 22,6 millions de USD, dont la contribution prévue du FIDA a été de 19,5 millions de USD, celle du Gouvernement de 2 513 000 de USD, et celle des bénéficiaires de 578 000 de USD.
23. Le Tableau 2 ci-dessous montre les pourcentages de décaissement pour chaque source de financement à la date de la mission d'achèvement.

Tableau 2

Sources de financement et pourcentages des fonds décaissés

Source	Montant (en MUSD)	Pourcentage
FIDA	17 183	88,1
Gouvernement	2 517	100,3
Bénéficiaires	0,374	64,5

Source: Rapport d'Achèvement du PROHYPA, 2015.

24. **Stratégie de ciblage.** Le document de conception inclut un document de travail *ad hoc* qui définit les mécanismes de ciblage en tenant compte du fait que l'activité principale du projet (mise en place de puits pastoraux et couloirs de

²⁴ Cadre de Soutenabilité de la Dette (Debt Sustainability Framework).

transhumance) bénéficie toute la communauté de transhumants sur la base du "droit à la soif" et du "droit de négocier" l'accès aux puits. On peut donc affirmer que seulement les activités liées à la mise en œuvre de la Composante C auraient eu besoin d'une stratégie de ciblage spécifique. Concrètement, la stratégie de ciblage s'est basée sur un diagnostic pastoral participatif (DPP) effectué auprès des communautés des transhumants afin d'identifier leurs priorités et contraintes et obtenir un consensus sur les sites d'implantation des points d'eau. La stratégie a couvert les aspects suivants: la localisation du site des puits, l'identification des usagers du point d'eau, la situation du terroir desservi par le point d'eau, les règles d'accès aux ressources pastorales, le rôle des femmes et des jeunes dans les activités pastorales, la gestion des conflits, la gestion du puits, et l'évaluation environnementale.

25. **Acteurs de la mise en œuvre.** La coordination des activités du PROHYPA sur terrain a été assurée par l'antenne locale basée à Moussoro. Quant à la réalisation des activités, elle a été confiée à des prestataires de services privés et publics sur la base de contrats ou conventions conformément à la stratégie d'intervention de faire-faire. Ainsi, un opérateur principal (OPP), spécialisé dans la gestion des ressources pastorales et dans l'hydraulique pastorale, a été contracté pour la mise en œuvre des composantes A et B. Quant à la réalisation de la composante C, elle a été confiée à trois ONG nationales (Association d'Appui aux Initiatives de Développement Rural, Association de Développement Rural du Batha (ADRB) et l'Organisation Tchadienne pour le Développement (CHORA) qui ont acquis des compétences dans le domaine de l'animation, de la santé humaine et animale, la transformation des productions animales et l'éducation mobile dans le cadre d'une collaboration antérieure avec la Coopération Suisse.

B. Mise en œuvre du projet

Théorie du changement du PROHYPA²⁵

26. L'équipe d'évaluation a reconstruit la Théorie du changement (TdC) du PROHYPA à partir du cadre logique présenté dans le DCP, ainsi que sur la base des documents disponibles et d'entretiens avec les parties prenantes. Une représentation graphique de cette TdC reconstruite se trouve dans l'Annexe VI.
27. À partir de l'examen des liens établis entre les hypothèses de base, les indicateurs de mesure de l'impact et les objectifs spécifiques du projet, il est possible de comprendre les changements attendus dans le secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad, à la suite de la mise en œuvre du PROHYPA. Les relations de cause à effet qui existent entre les hypothèses qui sous-tendent les composantes A et B et les résultats immédiats et intermédiaires attendus d'elles, sont assez claires et cohérentes. Le problème réside plutôt dans le fait que les liens entre les objectifs des composantes A et B et ceux de la composante C, n'ont pas été clairement définis. Au niveau global, le projet cherchait de réduire la vulnérabilité et la pauvreté des systèmes pastoraux et renforcer la paix sociale (Objectif Général), en étayant la capacité des acteurs de gérer les ressources pastorales (objectif spécifique 1), ainsi qu'en améliorant le réseau d'infrastructures (objectif spécifique 2) et en diffusant l'expérience et le savoir-faire acquise à l'échelle du pays afin d'appuyer le dialogue de politique dans le domaine de la politique d'aménagement rural (objectif spécifique 3). Le cadre logique du DCP ajoute aux objectifs spécifiques indiqués dans le texte, celui lié à la nécessité de répondre aux besoins primaires des communautés de transhumants en matière de santé, éducation, santé animale et transformation des produits de l'élevage, qui devient l'objectif spécifique 3 dans le cadre logique, tandis que les activités prévues afin de capitaliser l'expérience du projet deviennent l'objectif spécifique 4.

²⁵ Le but d'une TdC est de décrire comment une intervention aboutit à des résultats. Une TdC énonce la façon dont les activités sont liées aux effets directs et à l'impact, en formulant clairement les hypothèses sous-jacentes, y compris les hypothèses implicites. (Source: Manuel d'évaluation du FIDA 2015).

28. Le succès du projet doit passer par la réalisation des OS qui est, à son tour, assurée par la bonne exécution des objectifs intermédiaires et immédiats. Dans le cas du PROHYPA, la création d'institutions locales représente la précondition pour atteindre l'objectif intermédiaire de renforcer la capacité de gestion des ouvrages d'hydraulique pastorale (Composante A), ainsi que la réalisation des puits pastoraux, abreuvoirs, mares. Le balisage des couloirs de transhumance²⁶ est la condition préalable essentielle à la sécurisation de la mobilité et la prévention du risque de surexploitation des ressources et des ouvrages (Composante B). De même, afin d'améliorer les conditions de vie de transhumants, il a été prévu de former et accompagner des agents de santé, des accoucheuses traditionnelles et des auxiliaires d'élevage, telles que les mêmes communautés des transhumants (Composante C).
29. Finalement, en termes de changements attendus, il convient de mentionner que l'intervention du PROHYPA s'est beaucoup fondée sur l'hypothèse selon laquelle la réduction de la mobilité des troupeaux ou de l'échelle d'exploitation soit en corrélation directe avec la diminution de la productivité du bétail et, surtout, un recul de la résilience (accroissement de la vulnérabilité dans les cas de sécheresse)²⁷. Sur cette base, le PROHYPA s'est focalisé sur des mesures d'appui et accompagnement à la sécurisation des systèmes pastoraux transhumants, tout en associant des mécanismes de gestion des ouvrages hydrauliques, de prévention des conflits et de sécurisation de la mobilité le long des axes Nord-Sud.
30. **Changements au cours de la mise en œuvre.** Les changements majeurs intervenus pendant le cycle de vie du PROHYPA, sont résumés ci-dessous:
- i. Selon le DCP, le projet devait être géré par la Direction de l'Hydraulique Pastorale (DHP) du Ministère en charge de l'eau mais après une année de mise en œuvre une Unité de gestion du projet (UGP) a été créé au sein du même Ministère afin de séparer la fonction de maîtrise d'ouvrage déléguée assurée par la DHP et celle de maîtrise d'œuvre assurée par l'UGP.
 - ii. Le retrait du cofinancement de la Coopération Suisse a nécessité la mobilisation d'une partie des ressources allouées aux sous-composantes C3 et C4 (sous financement FIDA) réduisant en conséquence les objectifs définis à la conception pour la Composante C.
 - iii. Après la mission de revue à mi-parcours (RMP) des objectifs physiques (nombre de puits à réhabiliter, nombre de puits neufs, nombre d'abreuvoirs et nombre de forages) ont été revus à la baisse en raison des retards dans la réalisation d'investissements prévus par le projet.
 - iv. La fin du projet a également été repoussée d'une année à la suite d'une requête du Gouvernement (30 septembre 2015).
31. Il convient ici de mentionner que les raisons du retrait des deux partenaires de cofinancement, AFD et DDC, ont été différentes: d'un côté l'AFD aurait préféré un financement parallèle.
32. En ce qui concerne la Coopération Suisse, elle n'avait pas donné une quantification définitive de son cofinancement au moment de la conception du PROHYPA (2008-

²⁶ La notion de "couloir de transhumance" est liée à la tradition européenne, selon laquelle le déplacement est une charnière entre zones de production. En réalité dans le pastoralisme, le bétail n'est pas déplacé entre zones de production, et la mobilité le long des routes pastorales n'est pas une interruption passagère ou une charnière entre périodes de production. (Source: "Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Évaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD", S. Krätli, M. Monimart, B. Jallo, J. Swift, C. Hesse, Évaluation de l'AFD N. 51, octobre 2013, page 52.

²⁷ Des études comparant les performances des systèmes d'élevage en zones arides (bovins), avec différents degrés de mobilité en Afrique de l'Est et de l'Ouest, ont trouvé une corrélation positive entre la mobilité et la productivité pour tous les principaux paramètres, avec une augmentation de la fertilité et de la production de lait, et une baisse de la mortalité des veaux en fonction de la mobilité croissante. (Source: "Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Évaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD", S. Krätli, M. Monimart, B. Jallo, J. Swift, C. Hesse, Évaluation de l'AFD, N. 51, octobre 2013.

2009). Une fois que le projet a démarré en 2010, les ONG chargées de la mise en œuvre de la Composante C, que jusqu'à 2009 étaient financées par la Coopération Suisse, sont devenues indépendantes et à ce titre n'ont plus reçu ces financements avec la conséquence de n'être pas en mesure de soutenir le cofinancement du projet.

33. Finalement, il semble aussi important de rappeler l'impact négatif au pays de la fermeture de la frontière avec la Nigéria en 2014, due aux violences de Boko Haram. Cette fermeture a bouleversé les circuits des échanges commerciaux, qui passent désormais par le Niger, entraînant une hausse des prix des produits alimentaires de base qui pèse fortement sur les revenus de la population tchadienne et par conséquent sur la capacité d'assurer la sécurité alimentaire des ménages, notamment les plus vulnérables²⁸.

Points clés

- Le PROHYPA a été conçu comme un projet complémentaire aux actions d'hydraulique pastorale menées par l'AFD depuis 1993 dans les zones centrales et orientales du Tchad, et complété par la mise en œuvre des activités de santé et éducation de base au profit des communautés de éleveurs transhumants.
- Le PROHYPA est entré en vigueur en janvier 2010. D'une durée initiale de quatre ans, sa mise en œuvre a été prolongé d'une année, suite à une requête du Gouvernement, en raison des retards dans la réalisation d'investissements prévus par le projet .
- Le montant total du projet initialement prévu de 39,5 millions de USD a été réduit de moitié suite au retrait du co-financement de l'AFD et de la Coopération Suisse, ce qui a porté le financement total effectif du PROHYPA à 22, 6 millions de USD, dont la contribution prévue du FIDA a été de 19,5 millions de USD.
- La "Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale" a représenté la composante la plus financée (61,9% du coût total), suivie par la composante "AGRP"(19,7%) et par la fourniture de "Services de base" (6,4%) aux communautés de transhumants.
- Après la RMP en 2012, les objectifs du projet ont été revus à la baisse en matière de construction et réhabilitation de puits, aménagement des mares, et construction des abreuvoirs.

²⁸ OCHA, Tchad: Crise au Nigéria, Déplacements et Dénuement Dans La Région Du Lac, 30 avril 2015 (<https://www.unocha.org/story/tchad-crise-au-nig%C3%A9ria-d%C3%A9placements-et-d%C3%A9nuement-dans-la-r%C3%A9gion-du-lac>).

III. Principaux constats de l'évaluation

A. Performance du projet et impact sur la pauvreté rurale

Pertinence

34. **Cohérence avec les stratégies et politiques du FIDA et du Gouvernement.** Le projet est cohérent avec les deux Programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) du FIDA²⁹ élaborés en 1999 et en 2009 afin d'orienter l'action du Fonds dans la zone centrale et occidentale du Tchad, à savoir les régions sahéliennes du Batha, du Kanem et du Nord-Guéra, qui sont caractérisées par des problèmes d'insécurité alimentaire, un faible niveau d'éducation et des ressources naturelles menacées. En outre, les stratégies définies dans les deux COSOP visent l'amélioration de la situation économique et sociale des communautés de base. Le projet est en ligne avec ces stratégies notamment en ce qui concerne la sécurisation du potentiel productif des zones les plus vulnérables, la responsabilisation progressive des communautés locales et le renforcement de leurs capacités à gérer les conflits liés à la gestion de l'eau et des pâturages.
35. Le projet est cohérent avec les orientations politiques du pays en matière de lutte contre la pauvreté et de développement agropastoral. Ainsi, il est particulièrement cohérent avec les objectifs de la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP II), du Schéma Directeur de l'Eau et Assainissement et du Programme national de développement de l'élevage.
36. Dans ce cadre, les activités de la Composante B du PROHYPA portant sur la construction/réhabilitation des puits pastoraux, la construction des abreuvoirs, et l'aménagement des mares s'intégraient dans le 4^{ème} axe stratégique de la SNRP II qui porte sur l'amélioration de l'infrastructure. Quant à la construction du capital social autour des points d'eau, elle était alignée avec le 5^{ème} axe stratégique, à savoir le développement des ressources humaines. Il en est de même des activités de renforcement de capacités des groupements féminins dans les domaines de la transformation des produits animaux, de l'artisanat, et de construction de foyers améliorés.
37. En matière d'hydraulique pastorale, de sécurisation de la transhumance et d'exploitation rationnelle de l'espace pastoral, les activités du PROHYPA étaient en adéquation avec les orientations du Schéma Directeur de l'Eau et Assainissement et du Programme national de développement de l'élevage. En effet, les interventions du PROHYPA en matière d'aménagement des points d'eau pastoraux (puits et mares), de maîtrise des effectifs des éleveurs résidents et transhumants (enquêtes de terrain et cartographie) et de renforcement des acquis en matière de santé animale (formation des auxiliaires d'élevage) ont contribué à l'atteinte des objectifs de ces deux importantes stratégies nationales.
38. **Importance du secteur de l'élevage.** La pertinence du projet s'explique également par le fait que le Tchad est un pays d'élevage par excellence qui possède un atout précieux pour l'exercice de pastoralisme au sein de ses propres frontières. Cet atout unique dans la bande sahélienne africaine concerne la présence de pas moins de six grandes zones climatiques complémentaires permettant aux troupeaux de profiter d'une grande diversité de pâturages sur une superficie d'environ 84 millions d'hectares (65% du territoire national) et de se mouvoir sur de longues amplitudes (parfois plus de 1000 km). Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur d'élevage compte près de 94 millions de têtes de bétail. Cet effectif est géré à 80% par des systèmes pastoraux extensifs dont la mobilité constitue une stratégie de production bien maîtrisée par une société pastorale qui a su adopter, au cours du temps, des modes de production adaptés à l'environnement naturel. Le secteur de l'élevage joue un rôle important dans

²⁹ Au cours de sa collaboration avec le pays, le Fonds a élaboré deux documents stratégiques: le premier en 1999 et le deuxième en 2010, en couvrant la période 2010-2015.

l'alimentation des populations par la fourniture de lait et de la viande et dans la production agricole par l'apport du fumier et de force de traction animale. De ce fait, l'élevage constitue une composante majeure de l'économie tchadienne en tant que deuxième source de revenus après le pétrole.

39. **Pertinence par rapport aux besoins des populations cible.** Les interventions du PROHYPA en matière d'hydraulique pastorale répondaient incontestablement à des besoins réels des populations concernées surtout que les régions d'intervention du projet étaient caractérisées par un potentiel pastoral qui restait largement sous-exploité faute d'un nombre suffisant de points d'eau et de passages sécurisés pour le bétail entre les zones agricoles. Cette insuffisance contraignait souvent les transhumants à réduire leur mobilité et à utiliser les points d'eau des populations sédentaires, ce qui donne lieu parfois à des graves conflits. Les services de base en faveur des communautés touchées par le projet incluant l'éducation mobile, la santé de base, la santé animale, la transformation des produits de l'élevage et la promotion de l'activité artisanale constituent également des réponses appropriées bien qu'insuffisantes, aux besoins prioritaires des groupes cibles du projet. Les principaux indicateurs sociaux du Tchad démontrent toujours l'extrême vulnérabilité de sa population: l'espérance de vie à la naissance est de 51,6 ans, tandis que la moyenne pour l'Afrique sub-saharienne est de 58,5 ans; environ 45% des personnes âgées de 6-24 ans n'ont jamais été inscrites à l'école; l'index sur la faim dans le monde (Global Hunger Index) place le pays à l'avant dernière place en 2016 (sur 131 pays) et indique que 43% de la mortalité infantile est lié à la sous-nutrition. Seulement 54% de la population a accès à l'eau potable et 16% aux services d'assainissement³⁰.
40. Ce double constat concernant la pertinence en général des interventions du PROHYPA en matière de développement pastoral et d'amélioration des services de bases a été confirmé par les témoignages des bénéficiaires rencontrés sur le terrain. Cependant la mission s'est heurtée à un double défi en ce qui concerne l'appréciation de l'adéquation des actions réalisées aux exigences spécifiques: i) les interventions du projet privilégient-elles réellement les besoins des populations transhumantes désignées comme groupe cible principal (80%) notamment en ce qui concerne l'aménagement des puits, qui semble davantage relever de l'hydraulique villageoise profitant avant tout aux agriculteurs et agropasteurs (20% du groupe cible)? En réalité, on peut dire qu'une partie de ces agropasteurs sont aussi des transhumants, au moins une partie de l'année, mais qui gardent souvent une attache avec leurs villages; ii) les interventions en matière de services de base ont manqué d'intégration notamment avec la composante chargée de la réalisation des infrastructures d'HP (Composante B) dont les réalisations n'ont jamais été combiné avec des actions favorisant l'approvisionnement/adduction en eau potable, ainsi qu'avec l'éducation mobile et le développement de l'irrigation pour l'amélioration du régime alimentaire. En effet, la mission a été interpellée à maintes reprises par les bénéficiaires du projet qui considèrent que le PROHYPA n'est pas suffisamment intervenu dans ces domaines vitaux pour la survie des personnes mais aussi complémentaires aux actions entreprises en matière de sécurisation des systèmes transhumants. En réalité, les populations bénéficiaires du projet estiment que, d'une part, l'activité pastorale fait partie de plus en plus d'un système de production plus large voire agropastoral et, d'autre part, le mode de vie des populations est de plus en plus marqué par la sédentarité même partielle au niveau des villages où sont généralement installés les nouveaux équipements hydrauliques.
41. **La pertinence de la stratégie de ciblage.** En partant du principe que la mise en place des infrastructures d'HP, c'est-à-dire des ouvrages qui bénéficient toute la communauté, ne permet pas un ciblage sélectif des bénéficiaires, l'approche

³⁰ Source: OCHA, "Aperçu des Besoins Humanitaires – Tchad", Novembre 2016, et "Stratégie de Coopération Suisse au Tchad 2018 – 2021", Berne 2017.

adoptée par le PROHYPA s'est basée sur la combinaison de plusieurs critères d'identification des bénéficiaires qui se sont révélés très pertinents et appropriés par rapport à l'objectif du projet de réduire la vulnérabilité et la pauvreté des ménages pastorales et agropastorales. Le ciblage géographique, qui a été choisi comme méthode principale, a été précédé par un diagnostic rapide réalisé dans les zones concernées qui a permis d'identifier les types de pauvreté parmi les communautés transhumantes aussi bien que de confirmer la relation inversement proportionnelle entre niveau de pauvreté et mobilité des troupeaux. Ça veut dire que les pasteurs qui pratiquent la grande transhumance au centre et à l'est du pays sont moins pauvres que ceux qui pratiquent la petite transhumance à l'ouest. Par conséquent, l'intervention du PROHYPA, en se focalisant sur les zones occidentales et centrales, a effectivement ciblé les populations des éleveurs les plus pauvres.

42. **La pertinence de l'approche d'intervention** du projet réside dans la valorisation des systèmes traditionnels de gestion des points d'eau qui ont fait leurs preuves depuis des siècles. En effet, la gestion des ouvrages aménagés (puits et mares) est confiée à des comités paritaires de gestion qui constituent en réalité une sorte de formalisation des structures traditionnelles existantes au niveau des villages et communautés bénéficiaires des ouvrages. Quant à la gestion des conflits, notamment entre les transhumants et les sédentaires, elle est à la charge des commissions mixtes mises en place par le projet. Le rôle de l'État dans cette gestion paritaire se limiterait à la reconnaissance officielle des mesures prises et la garantie de leur application.
43. La mise en œuvre du projet s'est basée sur un DPP qui a facilité l'obtention d'un consensus sur les sites d'implantation des points d'eau, la connaissance des besoins des communautés et a vu aussi l'implication des chefs traditionnels et des autorités administratives et techniques. L'autre aspect de la pertinence de l'approche adoptée par le projet concerne la simplicité de sa conception qui est axée essentiellement sur la mise en place et la gestion des ouvrages d'hydraulique pastorale surtout avec un budget limité qui ne permet pas de prendre en charge l'ensemble des besoins des populations concernées. Ainsi, le projet s'est plus focalisé sur les besoins prioritaires des communautés pastorales et agropastorales comprenant l'eau et les pâturages, et dans une moindre mesure les services de base.
44. À ce propos, il convient de souligner que la connexion entre les composantes A et B avec la composante C, n'a pas été explicitée de façon cohérente. Si bien que si la complémentarité entre la Composante A et la Composante B apparaît éclatante, il est plus difficile de comprendre comment la composante C s'intègre de façon systématique et harmonieuse dans le PROHYPA. En effet, avec un montage institutionnel du projet, calqué sur la même architecture institutionnel des projets antérieurs de l'AFD qui comprenaient uniquement les deux volets, hydraulique pastorale et AGRP, il est difficile de s'attendre à une meilleure intégration entre les trois composantes. À l'appui de cette affirmation, il convient de rappeler que pendant la révision interne prévue dans la phase de formulation, l'équipe de gestion du programme pays du FIDA avait recommandé de laisser tomber les activités d'éducation et santé telles que prévues par la troisième composante, afin de maintenir la simplicité dans la conception du projet. Cela ne veut pas dire que l'idée de fournir des services de base aux communautés des transhumants ne soit pas pertinente dans le contexte tchadien. Au contraire, ces communautés sont tellement démunies et ont tellement besoin d'appui, surtout en matière de santé et éducation, que toute action orientée à les assister et soutenir, résulte opportune et appropriée.
45. **Cohérence des changements de design et de la durée du projet.** Le retrait du co-financement de la Coopération suisse qui devait prendre totalement en charge les sous-composantes C1 (Éducation mobile) et C2 (Santé de base) a nécessité la mobilisation d'une partie des ressources allouées aux sous-

composantes C3 (Santé animale) et C4 (Transformation des produits de l'élevage), réduisant ainsi les objectifs définis à la conception pour la composante C. La prise en charge partielle des sous-composantes C1 et C2 sur les fonds FIDA a permis de maintenir la cohérence de l'intervention du projet.

46. En plus du retard enregistré dans la mise en œuvre des actions, la durée même du projet, limitée à une seule phase de quatre années, représente tout d'abord un problème de conception mais avec un impact aussi en termes de durabilité: le pastoralisme est strictement lié aux grandes échelles, d'un point de vue écologique, social et économique. Un projet qui intervient dans une région pastorale s'étalant sur un territoire aussi vaste (5 régions et 470 000 km²) comme le PROHYPA, devrait prévoir nécessairement un plan de consolidation des acquis et d'accompagnement des bénéficiaires sur une période plus longue afin de garantir les conditions cadres pour une autonomisation de ces derniers et, en conséquence, la durabilité des réalisations. La décision prise par le FIDA de prolonger la durée du projet a donc semblé très opportune aussi en tenant compte qu'une durée de quatre ans aurait été sans doute insuffisante pour ce type de projet.
47. **Zone d'intervention.** L'étendue du territoire concernée par les interventions du projet couvre 5 régions (Kanem, Bar El Gazal, Hadjer Lamis, Chari Baguirmi, Batha et Guéra) et 11 départements. Il s'agit en fait d'un programme d'hydraulique pastorale à caractère national dont la zone d'intervention s'étend du 15^{ème} au 11^{ème} parallèle et couvre ainsi une superficie d'environ 470 000 km². L'immensité du territoire concerné par le projet conduit forcément à un certain saupoudrage des actions et constitue un défi pour l'équipe du projet pour le pilotage et le suivi rapproché de toutes les actions. En réalité, le projet a été conçu en vue d'accompagner les transhumants pendant leur périple à travers les grands axes de transhumance ce qui nécessite la disponibilité de l'eau pour l'abreuvement du cheptel et des éleveurs, la sécurisation des couloirs de transhumance et la mise en place des aires de stationnement. Les axes de transhumance s'étalent sur plusieurs régions du pays de Nord au Sud d'où la difficulté de concilier entre l'approche régionale et celle de couloir. Compte tenu des moyens limités mis à la disposition du projet, le choix d'intervenir sur un espace aussi large est faiblement pertinent.
48. En se référant à la **TdC du projet**, il était important de s'assurer que les conditions institutionnelles et socio-économiques nécessaires soient en place pour que les réalisations en matière de services sociaux de base soient durables et ne se limitent pas à de simples opérations d'expérimentation qui ont suscité un grand intérêt auprès des bénéficiaires dans la mesure où elles répondent à un désir de changement des conditions de vie des gens. Toutefois, force est de constater que la durabilité des changements introduits par le projet sur ce plan est assez limitée. Pour ce faire, il aurait fallu impliquer directement les services déconcentrés de l'État dans la mise en œuvre et la prise en charge des actions en matière de services sociaux et ce dans le but d'assurer une véritable appropriation à l'achèvement du projet.
49. **En résumé, l'approche générale du projet visant à améliorer l'accès à l'eau pastorale et à la valorisation rationnelle des ressources naturelles pour l'élevage transhumants était justifiée**, conforme aux bonnes pratiques en matière d'amélioration pastorale et cohérente avec le contexte économique et les orientations stratégiques et politiques du Tchad et du FIDA à l'époque. En outre, la conception du projet s'est caractérisée par sa simplicité en mettant l'accent avant tout sur l'accès à l'eau pour les animaux et les éleveurs qui constitue la principale contrainte pour la valorisation de l'important potentiel pastoral dont dispose le pays. La mission estime qu'en reproduisant mais aussi en modifiant partiellement les pratiques consolidées par l'AFD de sécurisation de la mobilité des éleveurs transhumants par le biais de l'implantation d'infrastructures hydrauliques en zones pastorales et de balisage des couloirs de transhumance, le projet a démontré un certain effort novateur par rapport à des projets antérieurs du FIDA axés sur le

monde pastorale. Néanmoins, l'approche du projet a manqué d'intégration entre les composantes B et C et a souffert d'un certain saupoudrage lié entre autres à l'étendue du territoire concerné. Ce qui effectivement peut être considéré comme innovant, a été la décision de combiner les réalisations des ouvrages d'hydraulique pastorale avec l'offre de services sociaux de base. Malheureusement, l'impact enregistré par la mise en œuvre de cette approche innovante a souffert du retrait de la DDC.

50. **Notation du critère pertinence.** Il est noté **plutôt satisfaisant (4)**, soit un point sous la note attribuée par le Département de Gestion des Programmes du FIDA (PMD).

Efficacité

51. L'efficacité est définie comme la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. La section est organisée selon les quatre objectifs du cadre logique du projet, en se focalisant sur leurs résultats attendus.

Objectif 1: Renforcer la capacité de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale auprès des acteurs concernés

52. Cet objectif (composante A) a accaparé 1 618 311 400 FCFA soit 19,7% des dépenses effectives du projet et 84% de l'ensemble des financements alloués à cet objectif. À l'achèvement du projet et malgré un retard important dans le démarrage des activités, le projet avait mis en place 156 Comités de Gestion du Puits (CGP), 77 Commissions de surveillance des mares (CSM), et 3 Commissions mixtes. Le tableau ci-dessous montre que le taux d'exécution physique moyen a dépassé les 100%.

Tableau 3

Réalisations physiques de la composante A

Activités/Indicateurs	Cible initiale	Réalisations	% exécution physique
CGP mis en place	144	156	107
CM en place	3	3	100
CSM mis en place	77	77	100
Axes de transhumance (Km)	190	190	100
Système d'information géographique	1	1	100

Source: Rapport d'achèvement du PROHYPA (novembre 2015).

53. La réalisation des actions en vue d'atteindre cet objectif s'est basée sur un **DPP** qui a été utilisé pour identifier, d'une façon consensuelle, les lieux d'emplacement des ouvrages hydrauliques, en se basant sur la disponibilité des ressources pastorales (eau et pâturages), les couloirs de passage des troupeaux et les besoins exprimés par les populations. Dans ce cadre, la création des **CGP** a permis d'assurer l'entretien et la réparation des puits, la gestion des fourches, la prévention des conflits et la protection de l'environnement. Ces Comités ont fait aussi l'objet d'une activité d'évaluation de leur degré d'avancement conformément au niveau (1, 2 ou 3) établi par le PROHYPA³¹. Également, les **CSM** ont permis d'assurer convenablement la gestion, l'entretien et la protection des marres contre la pollution. De leur côté, les **Commissions Mixtes**, veillent d'une part au respect des couloirs de transhumance, balisés par le projet, par tous les usagers et d'autre part à la gestion des éventuels conflits. En général, la création de ces différentes

³¹ Le niveau 1 concerne les comités qui n'ont pas pu bouger depuis leur constitution, le niveau 2 concerne les comités qui ont pu réaliser un certain nombre d'activités conformément à leur cahier de charge. Le niveau 3 concerne les comités qui sont en état d'autonomisation: en plus des réalisations faites au niveau 2, ils sont capables de traiter avec d'autres partenaires en dehors du Projet pour réaliser des actions non éligibles dans le cadre du PROHYPA. (Source: Rapport d'Achèvement du PROHYPA (novembre 2015).

organisations de base a incontestablement facilité la gouvernance des aménagements et infrastructures pastoraux. En outre, ces nouvelles structures ne semblent pas perturber les droits et usages coutumiers entre les différents groupes sociaux: pas de conflits constatés ni de création de monopole pour l'accès aux nouvelles ressources à la suite de la mise en place de ces structures. Toutefois, il convient de signaler que la création de ces nouvelles structures ne signifie pas nécessairement une sécurisation définitivement du cadre institutionnel pour la gestion des zones pastorales surtout que l'interaction entre les différentes structures créées n'est pas toujours évidente et que les risques de conflits restent latents surtout en cas de crise aigüe (sécheresse). Par ailleurs, il convient de signaler que ces nouvelles organisations de base constituent une sorte de formalisation des organisations traditionnelles des usagers de l'espace pastoral qui ont le mérite d'avoir facilité la gestion des réalisations du projet. Toutefois, la majorité de ces structures restent fragiles et par conséquent leur autonomisation et leur durabilité nécessitent un effort d'accompagnement et d'encadrement. En dépit de cette fragilité, on peut dire que le projet a contribué au développement d'un capital social entre transhumants, sédentaires et autorités traditionnelles et modernes en matière de gestion des ressources de l'espace pastorale où les conflits entre sédentaires et transhumants sont assez fréquents habituellement.

54. En résumé, la mise en place des différentes organisations de base (CGP, CSM, Commission mixte [CM]) a permis d'atteindre, dans une certaine mesure, le premier objectif à savoir le renforcement des capacités des acteurs concernés en matière de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale. De ce fait on peut dire que l'efficacité du projet sur ce plan a été satisfaisante du moins en ce qui concerne la création d'institutions pour la gestion participative des points d'eau. La principale raison tient au fait que la réalisation des aménagements hydrauliques (mares, puits) répond à un besoin réel de la part des populations locales, également la gestion et l'entretien de cette infrastructure nécessite une organisation afin d'assurer sa durabilité et de gérer les éventuels conflits entre les différents groupes d'usagers. Pour le balisage des couloirs de transhumance, l'efficacité est plutôt insuffisante surtout que la pose définitive des balises n'a pas eu lieu ce qui risque de compromettre les acquis du projet en matière de réduction des conflits entre transhumants et sédentaires.

Objectif 2: Améliorer le réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales pour sécuriser la mobilité des systèmes transhumants

55. Cet objectif qui constitue le cœur du PROHYPA a mobilisé 63,2% des dépenses effectives soit 6 576 293 608 FCFA. Les activités inscrites pour atteindre cet objectif ont été réalisées par un prestataire de service international constitué par le groupement SONED-Afrique³²/SAAI. Le tableau ci-dessous donne le bilan des réalisations physiques répondant à cet objectif.

Tableau 4
Réalisations physiques

Activités/Indicateurs	Cible initiales	Réalisations	% exécution physique	Cibles RMP	% exécution physique
Puits neufs	75	84	109	65	126
Puits à réhabiliter	69	72	104	58	124
Abreuvoirs	1000	614	61	492	125
Mares	77	77	100	77	100
Forages	10	0	0	2	0

Source: Rapport d'achèvement du PROHYPA (novembre 2015).

³² Société Internationale d'Ingénierie et d'Etudes de Développement en Afrique.

56. Il ressort du tableau ci-dessus que le taux de réalisation physique des objectifs du projet avec financement FIDA, revus à la RMP, est très satisfaisant. En effet, à l'exception des deux forages prévus et non réalisés, les autres objectifs ont été atteints pour les mares et dépassés pour les puits neufs et à réhabiliter. Ceci est également le cas pour le taux de réalisation des objectifs initiaux définis à la conception du projet, à l'exception des abreuvoirs qui enregistrent un taux d'exécution de l'objectif initial estimé à 61%³³.
57. Pour ce qui concerne les deux forages retenus après la RMP, l'UGP a jugé impossible la réalisation de ces ouvrages du fait que la procédure de passation des marchés risquait de prendre 8 à 9 mois et même plus, et la mise en place de l'entreprise au moins 3 mois.
58. La mission s'est rendue compte de certaines imperfections au niveau des puits créés ou réhabilités; c'est le cas notamment du puits de Donkanga dans le département du Nord-Kanem, fréquenté par un cheptel relativement important (30 013 Unités de bétail tropical³⁴), qui connaît, depuis sa création en 2014, un ensablement régulier du captage³⁵ obligeant la population à entreprendre des curages périodiques du puits afin de garder un niveau d'eau convenable et éviter une dégradation rapide de l'ouvrage.
59. L'implantation ou la réhabilitation des points d'eau ont permis incontestablement d'atteindre l'objectif d'amélioration du réseau d'infrastructures hydraulique et pastorales pour sécuriser la mobilité des systèmes transhumants. En effet, grâce à cette infrastructure les opportunités de pâturage se sont multipliées en zone sahéenne ce qui a permis aux éleveurs de retarder leur descente vers le sud, où les risques d'entrer en conflit avec les agriculteurs sédentaires sont élevés. Également, le renforcement des capacités des organisations pastorales par la mise en place des comités de gestion concertée des ouvrages et des ressources, a eu un impact en termes de responsabilisation des communautés locales et de réduction des conflits et, par conséquent, a contribué à sécuriser la mobilité des systèmes transhumants.
60. Malheureusement la mission n'a pas trouvé des informations relatives à la fréquence spatiale des points d'eau implantés par le PROHYPA et pour cette raison on ne peut pas affirmer que, malgré les ressources limitées et l'énormité du territoire couvert, ces infrastructures aient été installées dans des endroits stratégiques avec, en conséquence, des impacts majeurs par rapport à la densité des réalisations.
61. En résumé, les réalisations du projet en matière d'infrastructure hydraulique ont atteint globalement l'objectif recherché surtout que les ouvrages installés par le projet sont bien appréciés et exploités conjointement par les éleveurs transhumants et sédentaires et bénéficient d'un entretien régulier de la part de ces derniers. Ceci montre la pertinence de la complémentarité entre les deux objectifs 1 et 2 dans la mesure où la création des organisations locales a permis la prise en charge des aménagements et ouvrages pastoraux par ces dernières. Laquelle prise en charge constitue un facteur de durabilité notamment pour des ouvrages hydrauliques dont l'aménagement a permis de rendre accessibles environ 110 000 Km² de superficie de pâturages. Ainsi, l'atteinte de cet objectif est jugée satisfaisante.

³³ Le type d'abreuvoir (circulaire) proposé initialement par le projet s'est heurté au refus des bénéficiaires qui ont préféré les abreuvoirs rectangulaires ce qui a conduit l'UGP à procéder à la révision du marché pour réaliser des abreuvoirs rectangulaires qui sont trois fois plus coûteux que l'abreuvoir circulaire mobile.

³⁴ Unité de bétail tropical.

³⁵ En raison de la finesse granulométrique de l'aquifère des Sables Ogaliens du sud Kanem.

Objectif 3: Répondre aux besoins primaires des communautés de transhumants en matière de santé, éducation, santé animale et transformation des produits de l'élevage

62. Cet objectif a accaparé 626 720 000 FCFA soit 6,4% des dépenses effectives du projet et 87% de l'ensemble des financements alloués à cet objectif. La conception du projet a prévu initialement l'octroi de 4 171 000 USD à cette composante soit 10,6% du montant total du projet estimé à 39 482 000 USD. La coopération suisse devrait assurer 6,4% du montant dédié à cette composante et le FIDA 30,9%. Le retrait de la coopération suisse du projet a entraîné le financement intégral des activités s'inscrivant dans cet objectif sur la contribution du FIDA.
63. Confiée à trois ONG (Association d'Appui aux Initiatives de Développement Rural, ADRB et l'Organisation Tchadienne pour le Développement (CHORA), la mise en œuvre des actions prévues pour l'atteinte de cet objectif a porté sur l'éducation mobile, la santé de base, la santé animale, la transformation des produits de l'élevage et l'appui aux moyens d'existence des populations. En matière d'**éducation**, le PROHYPA a initié entre 2011 et 2012 une expérience de scolarisation des enfants des transhumants à travers huit écoles mobiles. Les résultats obtenus sont: sur un effectif total de 885 garçons en âge de scolarisation et de 1 179 filles, les taux de scolarisation sont respectivement de 72% et de 69%. En matière de **santé de base**, le PROHYPA a promu un dispositif d'accoucheuses traditionnelles insérées dans les unités de transhumance, en vue de réduire le nombre de décès suite aux accouchements. Les équipes mobiles étaient chargées de vacciner les enfants et sensibiliser les ménages sur la santé maternelle préventive. Les entretiens que la mission a eus avec les femmes bénéficiaires de cette formation ont permis de constater l'aspect éphémère de cette action qui n'a pas eu une prolongation au niveau des services publics. Dans le domaine de la **santé animale**, les réalisations ont concerné la formation, l'alphabétisation et le recyclage 239 auxiliaires d'élevage. Ces auxiliaires ont effectué des actions de sensibilisations auprès des éleveurs, effectué des traitements des animaux et joué le rôle d'alerte en informant les services vétérinaires les plus proches en cas d'épizootie. Concernant la **transformation des produits de l'élevage**, le projet a assuré la formation des femmes en matière de techniques de production de produits dérivés du lait et sur le séchage de la viande pour approvisionner le marché de villes pendant la période sèche. Dans le domaine de l'**amélioration des moyens d'existence**, les réalisations du projet ont porté sur la formation des femmes sur les techniques de construction de foyers améliorés, la préparation de bouillie enrichie, les techniques de production de fourrage, les dynamiques organisationnelles et l'alphabétisation. De plus, le projet a accompagné les femmes dans leur stratégie de diversification économiques notamment dans le domaine de la vannerie et la production de produits d'artisanat. Enfin, des activités de suivi et d'accompagnement des personnes formées ont été réalisées notamment en ce qui concerne la facilitation de l'accès au marché dans certaines villes.
64. Les entretiens que la mission a eus avec les partenaires du projet (notamment l'ONG ADRB) et certains bénéficiaires ont permis de constater que les réalisations du projet dans ce domaine sont relativement modestes et non durables. Ainsi par exemple, l'initiative prise par le projet en matière de scolarisation mobile s'est faite à titre démonstratif et n'a pas connu un prolongement au niveau système scolaire public. Même constat pour les auxiliaires de santé animale dont les interventions ont fortement baissé depuis la clôture du PROHYPA et ce en raison notamment de la difficulté d'accéder aux produits de prophylaxie animale et de la faible collaboration avec les services d'élevage. De ce fait, on peut dire que le projet n'a pas réellement permis de combler de façon durable un déficit important en ce qui concerne la santé des troupeaux dont la couverture sanitaire reste malheureusement très insuffisante.
65. Compte tenu de la faiblesse de ces performances, on peut dire que le projet n'a pas réellement atteint l'objectif 3 concernant la réponse aux besoins primaires des

communautés de transhumants en matière de santé, éducation, santé animale et transformation des produits de l'élevage.

66. En résumé, en dépit de la pertinence des différentes activités entreprises et des efforts consentis par le projet, force est de constater que les réalisations sont assez maigres au niveau de cet objectif et sans impact significatif sur les conditions de vie des populations concernées. Également, la durabilité des réalisations est assez problématique, faute d'un relais au niveau des STD et d'une stratégie de sortie de la part du projet pour les interventions en matière de services sociaux de base qui font cruellement défaut dans la zone d'intervention du PROHYPA. Ainsi, on peut dire que l'efficacité du projet dans ce domaine est jugée modérément satisfaisante.
67. Rappelons tout d'abord que le PROHYPA a bénéficié des acquis de la longue expérience des projets AFD en matière d'hydraulique pastorale au Tchad. D'un autre côté, l'adoption d'une approche intégrée par le PROHYPA associant la mise en place d'infrastructure hydraulique et la réalisation d'actions à caractère organisationnel, social et économique constitue, dans une certaine mesure, une innovation en matière de développement pastoral y compris par rapport à l'expérience de l'AFD. Par ailleurs, il convient de signaler que les acquis méthodologiques et les enseignements tirés de cette expérience ont fait l'objet d'un document de capitalisation qui a été produit et diffusé par le projet. Ceci étant dit, il convient tout de même de signaler qu'en termes de dialogue politique et de gestion des connaissances l'effort du projet a été assez modeste. En réalité, le retard qu'a connu la mise en œuvre du projet et l'absence d'une seconde phase n'ont pas permis d'engager une véritable réflexion sur les acquis du projet et de promouvoir convenablement les acquis de cette expérience.
68. Notation du critère **d'efficacité**. Au vu des résultats mitigés des objectifs 1 et 2, et des résultats assez faibles au niveau de l'objectif 3, l'efficacité du projet dans son ensemble est considérée comme **plutôt satisfaisante (4)**, soit un point en-dessous de la note attribuée par PMD.

Efficiences

69. **Délais d'entrée en vigueur et lancement du projet.** Le PROHYPA n'a pas connu des décalages importants entre la date d'approbation et la date d'entrée en vigueur, car seulement quatre mois ont passé entre les deux (septembre 2009-janvier 2010). Ce décalage temporel apparaît très satisfaisant surtout par rapport à la moyenne des retards enregistrés par les trois projets précédents du FIDA (PSANG³⁶, PRODER-K³⁷ et PRODER-B³⁸) qui est de 17,3 mois. Quant au lancement du projet, le début de l'exécution effective est intervenu en septembre 2010 avec la mise en place du compte spécial FIDA, soit 8 mois après l'entrée en vigueur du PROHYPA. Là encore, le PROHYPA a fonctionné mieux que les projets antérieurs, qui ont connu des retards de plus de deux ans dans la mise en œuvre.
70. **Passation des marchés et délais de mise en œuvre.** Le projet s'est caractérisé par des retards importants dans la mise en œuvre des activités notamment les premières deux années. La lourdeur des procédures de passation des marchés est sans doute la raison principale à l'origine des retards enregistrés dans la mise en œuvre du PROHYPA. Il faudrait toutefois pendre en compte que c'est toute la communauté des partenaires techniques et financiers du Tchad qui a rencontré beaucoup de difficultés dans ce domaine, et non seulement le FIDA. Les retards ont engendré une prolongation de la durée du projet d'une année ainsi qu'une certaine concentration des activités sur les trois dernières années, conduisant à une perturbation du chronogramme de la mise en œuvre du projet.
71. À ce propos, l'opérateur Principal du projet (SONED-Afrique/SAAI), responsable de

³⁶ Projet de Sécurité Alimentaire au Nord-Guéra (2000-2010).

³⁷ Projet de Développement Rural du Kanem (2003-2009).

³⁸ Projet de Développement Rural du Batha (2005-2014).

la mise en œuvre des deux principales composantes (A et B), a attendu onze mois, après la soumission de son offre, pour obtenir l'approbation de son contrat. Également, les contrats des entreprises ont mis du temps pour être approuvés. Quand les dossiers d'appel d'offres ont été approuvés par la suite et les avances de démarrage ont été acquises par plusieurs entreprises, elles n'ont pas démarré les travaux à temps. La mise en place des entreprises s'est faite progressivement. Le démarrage à grande échelle des travaux par les entreprises n'a commencé véritablement qu'au début de l'année 2013 soit quasiment trois ans après l'entrée en vigueur du projet. En outre, au moment de l'exécution des travaux, les entreprises ont été confrontées à divers problèmes. L'ampleur des problèmes varie d'une entreprise à l'autre comme on l'a signalé plus haut (voir section sur l'efficacité). Le projet a connu également une interruption des conventions avec les ONG partenaires pendant plus d'une année (2013) suite à la justification insatisfaisante des fonds mis à leur disposition. La reprise des conventions n'a eu lieu qu'en avril 2014 ce qui a entraîné des retards considérables dans la mise en œuvre de la composante C.

72. Après la RMP (du 15 au 29 mai 2012), les objectifs du projet ont été revus à la baisse notamment en ce qui concerne la construction et réhabilitation de puits, l'aménagement des mares, la construction des abreuvoirs et ce en conséquence des retards dans le démarrage des activités.
73. Par la suite, la mission de supervision de novembre 2013 a enregistré une nette amélioration de l'exécution des activités, à l'exception de celles liées à la composante C. Ainsi, l'ensemble des travaux avaient été lancés et plusieurs ouvrages ont déjà fait l'objet de réception technique par le Projet. L'amélioration était également ressentie au niveau du suivi et de la supervision des travaux, avec l'implication des Comités de Gestion des Points d'Eau, de la coordination du Projet, et de la tutelle technique (DHP). L'amélioration de l'exécution des activités du projet était liée, selon le rapport de supervision, d'une part à la mobilisation et le déploiement du personnel requis par l'OPP, conformément aux activités de terrain, et, d'autre part, au renforcement de la coordination et du suivi de l'avancement des travaux par la direction du projet grâce, notamment, à l'instauration de réunions régulières avec les opérateurs partenaires et avec les entreprises de travaux.
74. **Domaine financier.** Malgré les retards, le projet a enregistré au 30/06/2015, un montant total exécuté sur les obligations de financement des bailleurs de 20 075 000 USD, toutes sources de financement confondues, soit un taux de décaissement global de 88,9% par rapport aux ressources totales prévues. Les déboursements ainsi que les taux de réalisation par bailleur sont respectivement de: i) Don FIDA: 17 183 MUSD (88,1%); ii) État: 2 517 MUSD (100,3%); et iii) Bénéficiaires: 0 374 MUSD (64,5%). Le taux de décaissement du Don FIDA passe de 88,1% à 97,7% en prenant en considération les demandes de renouvellement de fonds et les déboursements effectués à la clôture du don (30/09/2015). Ce taux proche de 100% est particulièrement élevé pour le portefeuille du FIDA au Tchad, aussi en tenant compte du taux de décaissement de projets similaires des autres bailleurs. Les taux de décaissement par composante sont de: 84% pour la composante A; 90% pour la composante B; 87% pour la composante C et 91% pour la composante D. Ainsi, les composantes ont atteint des taux de décaissement satisfaisants. Ceci est reflété par un taux de réalisation des objectifs physiques du projet qui est proche de 100% pour la plupart des activités.
75. **Coûts de gestion.** Les coûts de fonctionnement du projet (composante D) ont représenté 11,9% du budget global du projet, face à une prévision de 7,8% et 83,2% du budget initialement prévu avant le retrait du cofinancement. La bonne maîtrise de ces coûts est liée au dispositif de gestion du Projet qui a été globalement bien organisé et qui s'est consolidé au fur et à mesure de la mise en œuvre des activités. La disponibilité au démarrage du projet du manuel d'opérations et du manuel des procédures de gestion et la mise en place du logiciel

de gestion TOMPRO adapté aux projets/programmes FIDA, ont permis dans une large mesure d'assurer une gestion normée des activités du Projet dans des conditions globalement satisfaisantes. Également, le recrutement en décembre 2013 d'un comptable expérimenté maîtrisant parfaitement le logiciel de gestion TOMPRO a permis d'améliorer de façon significative la qualité des états financiers produits pour les exercices 2013 et 2014. Il convient également de mentionner que le PROHYPA n'a jamais connu de tensions de trésorerie en raison de la régularité de soumission au FIDA des demande de renouvellement de fonds de bonne qualité.

76. **Coût par bénéficiaire.** Sur la base du nombre de bénéficiaires directs touchés de 238 374 personnes correspondant à 47 675 ménages, le coût total du Projet sur financement FIDA est estimé à 75 USD (37 800 FCFA environ) par bénéficiaire et à 375 USD (189 000 FCFA environ) par ménage de 5 personnes. Du fait que les projets AFD ont mis l'accent sur les ouvrages d'hydraulique pastorale et le balisage des pistes de transhumance, sans inclure des composantes à caractère social (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement 2010), n'a pas été possible de comparer leurs coûts avec ceux des projets FIDA. C'est pourquoi l'EvPP a décidé de prendre en considération la comparaison avec le Programme d'investissement et de développement des régions du Nord Mali, un autre projet FIDA au Mali, qui a permis de constater que le PROHYPA a obtenu à la fois un coût par bénéficiaire plus élevé (75 USD contre 72 USD) mais aussi un coût moins élevé par ménage (375 USD contre 439 USD) ceci nous oblige à relativiser ce type de comparaison compte tenu des spécificités des contextes nationaux et locaux qui ont des répercussions directes sur la mise en œuvre des projets et par conséquent sur leurs coûts unitaires respectifs.
77. Concernant les coûts unitaires à l'exécution en comparaison avec la conception, le projet a été assez efficace sur ce plan au regard des données suivantes, toujours provenant du RAP:
- **Coût unitaire d'une mare:** 27,3 millions FCFA à la réalisation contre 35 millions à la conception.
 - **Coût d'un mètre linéaire d'un puits neuf:** 1 million FCFA au Kanem et 0,5 million au Batha contre une prévision de 0,75 million à la conception;
 - **Coût par bénéficiaire:** 37 800 FCFA à l'exécution contre 48 148,78 FCFA à la conception;
 - **Ratio coût de composante gestion/coût total projet:** 12,4% à la conception et 11,8% à la réalisation;
 - **Ratio coûts récurrents /total coûts du projet:** 6,3% à la conception et 6,1% à la réalisation³⁹.
78. **Rentabilité économique ex-post des activités génératrices de revenus (AGR).** La mission de revue d'achèvement n'a pas procédé au calcul du taux de rentabilité économique (TRE) dans sa globalité mais a opté pour l'analyse des principales réalisations de la sous composante C4⁴⁰. En effet, TRE ex-post a été calculé pour le PROHYPA par rapport aux ressources allouées à cette sous composante. L'analyse économique ex-post a été menée sur la base des données de suivi-évaluation et des informations collectées auprès de l'ONG de mise en œuvre de cette composante. Ainsi, sur la base d'hypothèses de calcul assez prudentes, le TRE de la sous composante C4 a été estimé à 25%. La Valeur actuelle nette sur 20 ans est de 94 014 217 FCFA, par rapport à un investissement en coût économique de 198 755 777,28 FCFA (soit 95% du coût total des ressources mobilisées sur la sous composante 4 de la composante C).

³⁹ Les coûts récurrents à la conception concernèrent les coûts de fonctionnement soit 2231 USD et les coûts relatifs aux salaires et indemnités soit 876 USD ce qui fait un total de 3107 USD. Toutefois, il convient de signaler que selon le RAP (page 65) « Les montants alloués pour les salaires et fonctionnements ont connu une augmentation de 1 point de pourcentage pour atteindre 7% de l'allocation totale. »

⁴⁰ Appui à la transformation des produits de l'élevage.

79. **Notation du critère de l'efficience.** Au regard des résultats produits, des coûts unitaires enregistrés et du taux de décaissement à la fin du projet, **l'efficience du projet est jugée satisfaisante (5)**, soit un point en dessous de la note attribuée par PMD.

B. Impact sur la pauvreté rurale

80. L'impact sur la pauvreté rurale est défini comme les effets induits par le projet (positifs ou négatifs, directement ou non, intentionnellement ou non) sur les conditions de vie des populations ciblées par le projet. Dans les évaluations de la performance des projets réalisées par IOE, l'impact est évalué dans quatre domaines: (i) les revenus et avoirs nets des ménages; (ii) le capital humain et social et l'autonomisation; (iii) la sécurité alimentaire et productivité agricole; et (iv) les institutions et politiques. L'appréciation de l'impact du projet dans les quatre domaines se base sur les données fournis par le RAP et sur les observations directes faites au cours de la mission de terrain.
81. Avant de présenter l'analyse sur l'impact du PROHYPA, il convient ici de rappeler que dans les deux enquêtes SYGRI réalisées au début et à la fin du projet, le pourcentage des ménages enquêtés formé par des éleveurs transhumants est de 26% et 83,3% respectivement, ce qui rend difficile de rendre compte de l'impact du projet.
82. **Revenus et avoirs des ménages.** À travers ses interventions, le PROHYPA a fourni des appuis aux groupes cibles en vue de l'amélioration et de la diversification des revenus. À titre d'exemple, les marges brutes annuelles supplémentaires associées à l'intervention du Projet sont les suivantes: i) 1.571.000 FCFA pour la transformation de la viande pour une OP de 40 femmes; ii) 183.800 FCFA pour la fabrication d'objets d'art pour une OP 43 de femmes. De plus, les données collectées sur le terrain montrent que pour une même période et pour un taurillon de 3 ans, les prix ont été respectivement de 80.000 FCFA (avant intervention) et 100.000 FCFA (après intervention).
83. La réhabilitation et la création des points d'eau pastoraux ont permis, en plus de la réduction de 30% du temps de travail pour l'abreuvement des animaux, de rendre accessibles environ 110 000 Km² de superficie de pâturages ce qui constitue un apport non négligeable d'unités fourragères pour le cheptel et par conséquent une valeur ajoutée pour le revenu des éleveurs qui grâce à l'accessibilité de ces nouveaux pâturages réduisent sensiblement leurs mouvements de transhumance. Conjugués aux actions en matière de santé animale de base et de balisage des couloirs de transhumance, l'aménagement des points d'eau en zone pastorale a eu pour conséquence une augmentation de la productivité des systèmes d'élevage, permettant l'amélioration du vêlage et du poids des animaux et l'augmentation de la production journalière de lait etc. En effet, les données suivantes ont été constatées à l'achèvement du projet: i) amélioration nette du poids pour des animaux de même âge; ii) augmentation de la production laitière de 0,5 à 1 litre par jour en moyenne; iii) réduction du nombre d'animaux abandonnés due à la faim et à la soif de six (6) avant le projet à deux (2) avec le projet et par ménage; iv) une amélioration du vêlage (passage d'une mise bas tous les deux ans à une mise bas tous les 18 mois en moyenne).
84. En termes de facteurs exogènes ayant impacté sur les revenus des producteurs, il faut mentionner les conséquences négatives de la fermeture des circuits de commercialisation vers le Nigeria et le Cameroun à cause de l'insécurité due à la présence de Boko Haram, ce qui a entraîné une chute remarquable des prix des animaux et une augmentation très élevée des prix des denrées alimentaires de base (sucre, mil, etc.).
85. **Capital humain et social et autonomisation.** Le projet est intervenu dans le secteur de l'éducation de base, la santé humaine et animale et la promotion d'AGR. Ces appuis ont particulièrement bénéficié aux femmes et aux jeunes. Aussi, la

contribution du projet à la mise en place d'un dispositif de maîtres communautaires, de comités d'école, d'accoucheuses et d'agents de santé au profit des communautés est bien appréciée et a eu un impact tangible sur les conditions de vie des gens. Il convient de noter enfin l'amélioration des taux de couverture des besoins en eau pour usage domestique qui a été amélioré par la mise en place des puits pastoraux également utilisés par les ménages.

86. L'appui aux institutions locales (CGP, CSM, CM) pour la gestion de l'infrastructure hydraulique mise en place par le projet a eu un impact en termes de « capital social » avec un réel dynamisme observé au niveau du tissu social local. Ces institutions sont désormais inscrites dans le paysage institutionnel, social et économique. Cependant, la plupart de ces structures locales restent fragiles et leur activité assez occasionnelles et liée principalement à l'entretien des ouvrages et à la résolution d'éventuels conflits.
87. **Sécurité alimentaire et productivité agricole.** Le PROHYPA, à travers ses interventions, a permis une amélioration des productions agricoles. La sécurisation de l'élevage transhumant et la facilitation de l'accès à l'eau et à des nouveaux pâturages a permis de: i) prolonger la durée de séjour des animaux dans les terroirs d'attache ce qui permet une meilleure fertilisation des zones de production grâce à l'établissement des contrats de fumure et donc une augmentation des rendements; ii) réduire les dégâts dans les champs suite à la matérialisation des couloirs de transhumance et la prolongation du séjour des troupeaux en zone pastorale sahélienne; et iii) accroître les superficies emblavées à travers de nouveaux champs (généralement les zones proches des parcours de transhumance).
88. Dans sa conception, le projet ne comprenait pas l'activité de facilitation de l'accès au marché. Toutefois, un appui a été apporté par le projet en matière d'amélioration de la qualité des animaux et des produits transformés de l'élevage (viande, lait) mis sur le marché. Néanmoins, la fermeture de la frontière avec le Nigeria, suite à la crise sécuritaire, a entraîné une aggravation de la situation socio-économique des populations de la zone du projet, réduisant ainsi l'impact de ce dernier en matière d'accès au marché.
89. Dans le domaine spécifique de la lutte contre la malnutrition chez les enfants de 0 à 59 mois, les appuis du projet ont largement contribué à améliorer le statut nutritionnel de cette cible primaire grâce aux activités de sensibilisation des populations et de promotion de la bouillie enrichie. Par ailleurs, suite à l'amélioration des revenus, les populations ont pu accéder à de nouveaux aliments (pâtes alimentaires, riz, viande blanche, etc.).
90. **Institutions et politiques.** Un projet de Code Pastoral, qui devait aboutir à la mise en place d'un cadre réglementaire et législatif permettant de sécuriser le milieu pastoral et garantir un accès équitable de pasteurs aux ressources naturelles, a été finalement adopté par l'Assemblée nationale en novembre 2014. Il convient ici de noter que le Projet n'a joué aucun rôle dans la préparation et l'élaboration du Code. Cet instrument, qui aurait pu jouer un rôle essentiel aussi dans le renforcement des capacités de résilience des pasteurs face aux effets engendrés par les changements climatiques, a été ensuite refusé par le Conseil constitutionnel.⁴¹ En conséquence, le soutien du PROHYPA aux institutions locales de gestion des infrastructures d'hydraulique pastoral n'a pas été accompagné par le nécessaire renforcement institutionnel envisageant des actions structurelles de sécurisation du milieu pastorale.

⁴¹ Un projet de Code pastoral élaboré sur financement de la FAO entre 2010 et 2011 avait été adopté par le Gouvernement en novembre 2014. Toutefois, sur saisine de certains députés de l'opposition, le Conseil constitutionnel a relevé une irrégularité de procédure et la loi a été renvoyée une deuxième fois au Parlement. Retoqué par le Gouvernement, le nouveau texte a été resoumis à l'examen de la Représentation nationale qui l'a jugé inconstitutionnel pour "violations massives de la Constitution".

91. Sur un autre plan, l'insuffisante implication des STD dans la mise en œuvre des actions du projet n'a pas favorisé la consolidation de ces structures qui sont depuis mars 2017 (Arrêté 1006 du Premier Ministre) regroupés dans le cadre d'une Délégation régionale pour le développement rural couvrant l'agriculture, l'élevage, l'eau, l'environnement et la pêche.
92. Pour résumer, on peut dire que le projet a eu incontestablement un impact largement positif sur l'amélioration de la production agropastorale dans ses zones d'intervention et cela grâce notamment à la sécurisation de l'élevage transhumant et la facilitation de l'accès à l'eau pour l'abreuvement des animaux et à des nouveaux pâturages. Il a eu également un certain impact sur l'amélioration des conditions de vie et des avoirs des ménages. Toutefois, les impacts du projet sur les institutions et les politiques concernant le développement du pastoralisme au niveau national et sous-région sont relativement faibles.
93. **Notation du critère d'impact.** En raison de ce qui précède **les impacts du projet sont jugés plutôt satisfaisants (4)**, soit la même note attribuée par PMD.

C. Autres critères de performance

Évaluation de la durabilité

94. La durabilité des résultats du projet peut s'apprécier au travers d'un certain nombre de choix de mise en œuvre mais également en fonction de la prise en compte de cette préoccupation au moment de la conception du projet.
95. **Approche d'intervention du PROHYPA.** Axée d'une part sur l'accès à l'eau, principale contrainte en zone pastorale, et d'autre part sur la création et l'implication directe d'institutions locales (CGP, CM, CSM, Groupement féminin) pour la gestion de l'infrastructure mise en place, cette approche favorise la durabilité des investissements réalisés du moins en ce qui concerne les ouvrages d'hydraulique pastorale. En outre, le respect des normes de qualité et des choix des bénéficiaires (aménagement d'abreuvoirs rectangulaires au lieu de circulaires) pour la mise en place des ouvrages hydrauliques, constitue à la fois un facteur de durabilité des réalisations du projet et de leur appropriation par les bénéficiaires. En réalité, l'impact direct de cette infrastructure d'hydraulique pastorale sur les conditions de vie des gens (facilitation de l'accès à l'eau potable, réduction de la pénibilité de l'abreuvement des animaux) et sur les systèmes d'élevage avec des bénéfices économiques pour les communautés concernées, constitue le principal facteur de durabilité des réalisations du projet notamment en matière d'hydraulique pastorale.
96. **Complémentarité entre les réalisations.** La durabilité des interventions à caractère social est assez problématique surtout que le projet n'a pas prévu une stratégie de sortie permettant de garantir la pérennisation des actions à caractère social y compris à travers un relais au niveau des STD. À ce propos, le cas le plus significatif est celui de l'éducation mobile qui a permis certes d'atteindre un taux de scolarisation de 72% des 885 garçons scolarisables et de 69% des 1 179 filles scolarisables, mais qui s'est arrêté avant même d'ailleurs de l'achèvement du projet faute d'une prise en charge par le système de l'éducation nationale. Ceci témoigne en effet, du manque de stratégie de sortie pour certaines actions du projet entreprises dans le champ social.
97. **Solidité des institutions locales.** La durabilité des réalisations du projet est également fonction de la solidité et la maturité des institutions locales qui ont la responsabilité d'assurer l'entretien des équipements et la gestion d'éventuels conflits entre les différents groupes d'utilisateurs. Sur ce plan, force est de constater que les institutions mises en place (CGP, CM, CSM, Groupement féminin) sont encore au stade embryonnaire et qu'elles risquent de perdre progressivement de leur dynamisme avec l'arrêt du projet. À ce propos, la mission a constaté sur terrain que l'organisation très formelle de ces institutions (Président, secrétaire

général, commissions spécialisées mise en place par le projet n'est pas toujours effective alors que les fonctions d'entretien des équipements collectifs (puits, marre, école, mosquée) et d'entraide entre les membres des communautés continuent à être assurées conformément aux traditions de solidarité entre les membres de ces dernières.

98. **Fragilité des STD.** La faiblesse en moyen humains, matériels et financiers des STD, constatée par la mission à l'occasion de deux réunions avec leurs représentants à Mao et Bokoro, constitue un véritable facteur de risque pour la durabilité des réalisations du projet. En effet, la prise en charge de ces dernières s'avère difficile voire impensable par des STD totalement démunis, ayant été souvent peu impliqués dans la mise en œuvre des actions du projet et insuffisamment préparés pour prendre le relais post-projet.
99. **Durabilité économique.** La durabilité économique se mesure par le maintien, voire l'amélioration des bénéfices économiques tirées des appuis du projet en termes de productivité du cheptel, de la production laitière, des marges perçues sur les activités de transformation des produits de l'élevage et de l'artisanat, la réduction des dégâts dans les champs, le développement d'autres AGR suite à la réduction du temps consacré aux corvées d'eau, de collecte de bois, etc. À l'achèvement du projet, la probabilité de durabilité économique des investissements du PROHYPA s'avère relativement bonne, en particulier pour l'activité de l'élevage et ce grâce à la sécurisation de l'accès à l'eau et l'amélioration de la productivité des troupeaux avec un impact positif sur les revenus dans la zone du projet. Ceci étant dit, la durabilité des bénéfices économiques reste fortement liée à la durabilité des infrastructures hydrauliques, à la pérennisation des institutions locales et à la stabilité de la conjoncture économique en rapport avec la situation sécuritaire de la région sahélienne. Finalement, du fait que le balisage définitif des couloirs conflictuels de transhumance n'a pas été réalisé, le risque de ne pas parvenir à consolider les acquis en matière de réduction des conflits et amélioration des conditions de la mobilité, reste très élevé.
100. En résumé, la stratégie de durabilité du projet était assez pertinente dans la mesure où elle a mis l'accent sur l'installation d'une infrastructure hydraulique pastorale de qualité, sur la création et le renforcement des capacités des organisations de base pour la gestion participative des infrastructures et sur l'offre de certains services sociaux de base. Toutefois, le faible niveau d'intégration entre les différentes activités du projet, l'implication insuffisante des STD, l'absence d'une stratégie de sortie du projet et la courte durée du projet ont quelque peu affecté la durabilité de ses réalisations.
101. **Notation du critère de durabilité.** Au vu des résultats mitigés des composantes A et C, l'efficacité du projet dans son ensemble en matière de **durabilité est considérée comme plutôt insuffisante (3)**, soit un point en dessous de la note attribuée par PMD.

Innovation

102. Héritée de l'expérience de l'AFD, la démarche du PROHYPA s'inspire de deux idées fondatrices: i) la ressource pastorale des vastes zones soudano-sahéliennes du pays étant abondante et largement sous-utilisée faute d'une desserte suffisante en points d'eau, le développement raisonné d'ouvrages hydrauliques permet, en desserrant cette contrainte, d'accroître la production animale et en conséquence le revenu des éleveurs; et ii) la multiplication des points d'eau permet de sécuriser la mobilité et les revenus des éleveurs en multipliant les opportunités de pâturage et en retardant leur descente vers le sud soudanien où ils peuvent entrer en conflit avec les agriculteurs sédentaires, tandis que la création de réseaux de pistes de transhumance, dont le tracé a été négocié entre éleveurs et agriculteurs, fluidifie les mouvements de transhumance et contribue à la diminution des conflits. Très simplement, il s'agit de: i) valoriser des ressources pastorales non exploitées faute

de point d'eau, et ii) sécuriser la mobilité des éleveurs et réduire les risques de conflits entre transhumants et agriculteurs.

103. En se basant sur ces deux principes, le PROHYPA s'est montré capable de développer une approche assez innovante, notamment en ce qui concerne la mise en place de modalités de gestion équitables des points d'eau d'usage pastoral, qui ont été fondées sur des outils de concertation et de dialogue entre les acteurs locaux. Les éleveurs transhumants ont été placés au centre des actions du projet à travers leur implication dans l'identification, la construction, l'aménagement et le suivi des ouvrages d'hydraulique pastorale mis en place, que nous détaillons dans les paragraphes suivants.
104. **Diagnostic participatif.** Le projet a adopté une démarche d'innovation pour l'identification des sites d'implantation des ouvrages, en améliorant l'approche utilisée par l'AFD, qui prévoyait de réaliser un diagnostic de la faisabilité sociale et écologique des aménagements (Diagnostic Rapide) suivi par l'identification participative des aménagements pastoraux à réaliser. L'approche méthodologique du PROHYPA, basée sur l'utilisation d'un DPP, a permis d'identifier les besoins prioritaires des populations cibles afin de les articuler avec la stratégie d'intervention. Ainsi, en les impliquant dès le début de l'intervention, les transhumants et agropasteurs ont vite adhéré à la philosophie du PROHYPA. Dans le processus d'implantation des ouvrages, l'approche adoptée par le projet était de passer par les autorités à la base (sous-préfets, chefs de cantons, chefs de villages) et ensuite de valider les choix au niveau régional. Cette démarche a permis de bien repérer les sites potentiellement à conflit, et de créer des consensus sur la quasi-totalité des sites identifiés. La forte implication des pouvoirs locaux et le fait de les faire signer les procès-verbaux de mise en place des comités de gestion et d'implantation des sites a été non seulement une innovation, mais elle a beaucoup facilité le déploiement des entreprises sur le terrain.
105. Entre les systèmes de gestion coutumière appuyés par les projets AFD, on peut certainement trouver les commissions mixtes et les comités pour la prévention et la gestion des conflits; par contre, le PROHYPA a fait preuve d'innovation en appuyant la création de CSM, chargés du suivi et de l'entretien périodique des mares par les populations riveraines. Assurer les moyens pour exercer leurs fonctions, reste toujours en enjeu majeur pour chaque type de groupement ou organisation.
106. **Services mobiles de base.** En dépit de leurs faiblesses constatées sur le plan de l'impact et de la durabilité, les interventions du PROHYPA en matière de services sociaux constituent une véritable innovation en matière de développement de l'élevage pastoral. En effet, le PROHYPA a été le premier projet de grande envergure au Tchad qui a intégré les services mobiles de base tels que l'éducation et la santé de base dans les activités d'hydraulique pastorale, répondant ainsi aux besoins prioritaires fréquemment exprimés par les communautés d'éleveurs.
107. **Notation du critère d'innovation.** La formulation du PROHYPA s'est basée sur la même architecture et composantes des projets antérieurs de l'AFD au Tchad. Toutefois, il est reconnu que le PROHYPA a conduit des expériences innovantes sur les formes nouvelles de gestion des ressources en eau et de leur accès, en continuant sur la lancée du PHPK. L'efficacité du projet en matière d'innovation est jugée **plutôt satisfaisante (4)**, soit un point en dessous de la note attribuée par PMD.

Reproduction à plus grande échelle

108. **Mise à l'échelle dans les projets/programmes en cours ou futurs.** Les innovations introduites par le PROHYPA pourraient être mises à l'échelle sans difficulté majeure par d'autres projets/programmes en cours ou futurs. Selon le RAP, le MEH recommande que la conception de nouveaux projets/programmes d'hydraulique pastorale s'aligne sur l'approche du PROHYPA. C'est notamment le

cas des projets de la Banque africaine de développement, Banque Mondiale et Union Européenne. À ce propos, le Ministère de l'élevage a mis en œuvre un projet financé par la Banque africaine de développement⁴² qui a permis de réaliser 600 centres de services pour les éleveurs transhumants où ces derniers disposent de nombreux services sociaux et vétérinaires tels que l'école, le dispensaire, l'eau potable, les parcs pour le traitement des animaux, en utilisant la même approche du PROHYPA, c'est-à-dire la combinaison dans le même lieu de la fourniture des services de base pour les éleveurs et pour les animaux.

109. Il faut aussi mentionner le cas du projet PASTOR financé par l'Union Européenne et l'AFD dans les zones centrales et orientales du pays, qui utilise dans sa méthodologie certaines axes stratégiques du PROHYPA (comme l'amélioration de la gestion concertée des ressources agropastorales et l'expérimentation de dispositifs d'éducation et santé humaine et animale adaptés au milieu pastoral).
110. La forte vulnérabilité des STD représente un enjeu déterminant non seulement pour assurer la consolidation des acquis du projet, mais aussi pour les mettre à l'échelle. Afin de multiplier les possibilités de déployer à une grande échelle les interventions du FIDA à l'avenir, il faudrait prévoir la mise en place d'une stratégie à long terme prévoyant d'apporter un renforcement de capacités de services techniques déconcentrés (mise à l'échelle au niveau local), combiné avec un appui institutionnel efficace aux services publics de l'État (mise à l'échelle au niveau national), chargés de la mise en œuvre des projets.
111. **Cartographie.** À travers les différentes cartes thématiques élaborées, le PROHYPA a contribué à l'alimentation de la base de données du MEH qui porte sur tous les ouvrages (puits pastoraux, forages, mini adduction d'eau potable, pompes manuelles, mares, etc.) avec un Système d'information géographique permettant de produire une cartographie de la distribution des ouvrages d'hydraulique au niveau national. Il convient cependant de noter que la cartographie de l'ensemble des points d'eau existants dans la zone d'intervention du projet n'a pas été réalisée en conformité avec les recommandations de la mission de supervision d'octobre 2014. Seuls les points d'eau réalisés sur financement du projet figurent dans les cartes thématiques susmentionnées.
112. **Capitalisation.** Les activités du projet en rapport avec la gestion des connaissances et diffusion des bonnes pratiques ont été relativement faibles au niveau du PROHYPA et n'ont pas donné lieu à des événements ou documents de capitalisation significatifs. À ce propos, la mission de supervision d'octobre 2014 signalait que la communication autour des activités et produits du PROHYPA restait toujours insuffisante malgré les fortes recommandations de la mission précédente. Une note de capitalisation des résultats a été préparée par le projet et présentée à la fin de l'année 2014 à Ndjamena, mais aucune mention n'est faite dans le Rapport d'Achèvement, alors que les réflexions et les propositions y contenues auraient dû être mieux valorisées et mises à profit. Par ailleurs, la même note reconnaît que "les acquis et les innovations ne sont pas bien documentés".
113. **Notation du critère reproduction à plus grande échelle.** L'efficacité du projet sur ce plan est jugée **plutôt satisfaisante (4)**, soit un point en-dessous de la note attribuée par PMD.

Égalité des sexes et autonomisation des femmes

114. Bien que le DCP reconnaisse le rôle essentiel joué par les femmes à l'intérieur des communautés d'éleveurs transhumants, il n'inclut pas une stratégie genre spécifique. Également, le diagnostic rapide sur les communautés de transhumants qui a été réalisé, il n'inclut pas de données ventilées par genre. Deux consultantes, une nationale et une internationale, ont été recrutées en octobre 2011, avec la

⁴² Le Projet d'infrastructures rurales, pastorales et de transhumance a été mis en œuvre sur une durée de cinq ans (2011-2016).

tâche d'élaborer une stratégie genre pour le PROHYPA que malheureusement n'a pas été mise à disposition de la mission d'évaluation.

115. Dans les communautés des éleveurs transhumants du centre et de l'ouest du Tchad, les femmes assurent l'approvisionnement en eau et en bois pour la famille, ainsi que le montage et démontage du campement lors des déplacements pendant la transhumance. Bien qu'aucune statistique officielle de l'État n'existe concernant les femmes rurales tchadiennes, la combinaison des chiffres disponibles au niveau international (surtout celles fournies par UNECA, OCHA, Banque Mondiale), démontre qu'elles sont affectées par plusieurs déficiences, c'est-à-dire le manque de services sanitaires de base, en particulier pour l'accouchement⁴³, l'insuffisance d'infrastructures hydrauliques, le faible accès aux ressources productives et des niveaux élevés d'insécurité alimentaire. Par ailleurs, le droit coutumier empêche les femmes d'hériter du bétail parce qu'elles quittent le clan de leur père pour se marier. En conséquence, les droits sur les ressources productives sont concentrés essentiellement entre les mains des ménages dirigés par des hommes, tandis que les ménages dirigés par des femmes sont beaucoup plus exposés aux facteurs de risque notamment climatiques.
116. Leur vulnérabilité est notamment accentuée par: i) la quantité limitée de bétail restant avec les femmes pendant la transhumance; ii) le manque de nourriture pour le bétail pendant les périodes de sécheresse, ce qui pousse les femmes les plus pauvres à vendre leur cheptel à bas prix pour survivre; et iii) la baisse de la qualité des services vétérinaires. Le faible niveau de revenus des femmes chef de ménages est le nœud du problème, car elles ne disposent pas d'un pouvoir d'achat suffisant pour acquérir des biens productifs et préserver leur troupeau de façon adéquate. Les femmes assurent l'élevage de petits ruminants et assument le rôle de chef de ménage pendant la transhumance, et pourtant elles ne participent pas aux prises de décisions dans leur communauté. Un renforcement de leurs capacités, aussi par des campagnes d'alphabétisation et l'appui à la création de groupements féminines, est indispensable afin qu'elles puissent exercer leurs droits et améliorer leurs conditions économiques. En particulier, les femmes chefs de ménages doivent diversifier leurs activités économiques et bénéficier d'un soutien pour développer des stratégies durables d'entretien et de renouvellement du cheptel.
117. Conformément au document de formulation, les activités du Projet devaient toucher directement au moins 30 000 femmes appartenant aux ménages d'éleveurs transhumants à travers: i) de la formation sur la transformation des produits de l'élevage; ii) un accès amélioré aux services de santé de base; iii) l'éducation des enfants; iv) la réduction de leur charge de travail (approvisionnement en eau et en bois); v) accès amélioré à l'eau potable; et vii) la réduction de la vente de leur main d'œuvre.
118. Le PROHYPA a dédiée une enveloppe globale de 626 720 000 FCFA à la composante C, ce qui représente 6,4% des dépenses effectives du projet. Cette allocation des ressources n'a pas été sacrifiée à la suite du retrait de la Coopération Suisse, ce qui témoigne de l'intérêt accordé par le projet à l'amélioration des conditions de vie des femmes et des jeunes.
119. Les réalisations du projet en matière d'autonomisation des femmes sont assez satisfaisantes, surtout en termes de la formation dispensée et du nombre de personnes touchées. Elles ont concerné entre autres: i) la formation de 132 accoucheuses traditionnelles (sur les 155 prévues par la RMP); ii) la formation de 586 femmes en transformation des produits de l'élevage (sur le 500 prévues); iii) la formation de 294 femmes sur des activités artisanales (sur les 122 prévues);

⁴³ Seulement 27% des femmes reçoivent une assistance qualifiée à l'accouchement alors que le Tchad est le troisième pays au monde avec le plus fort taux de mortalité maternelle (860 pour 100 000). Source: Aperçu des Besoins Humanitaires 2017, Tchad, OCHA.

iv) la formation de 473 femmes sur la technique de fabrication et d'utilisation de foyer amélioré (sur les 117 prévues c'est-à-dire 404,2% de l'objectif assigné). Par contre, seulement 150 femmes ont été formées en alphabétisation sur les 440 prévues, avec un taux d'exécution assez faible (34%). Conjuguées aux interventions du projet en matière d'hydraulique pastorale, ces actions ont certainement contribué à renforcer l'autonomie des femmes et ce à travers notamment: i) la réalisation de revenus à partir des AGR provenant de la transformation des produits de l'élevage et de l'artisanat; ii) la réduction du temps pour les corvées d'eau et de bois de chauffe permettant aux femmes de s'adonner aux AGR et donc de bénéficier de sources de revenus complémentaires et de disposer d'un temps de repos. Finalement, la participation aux instances locales par les femmes a été reflétée par un taux de 38% des membres des CGP, tandis que globalement les femmes ont représenté 40% des bénéficiaires des activités du projet.

120. Toutefois, par rapport aux objectifs fixés dans le DCP, c'est-à-dire la réduction de la vulnérabilité des femmes transhumantes au moyen d'une diminution de leur charge de travail combinée avec une augmentation et diversification de leurs revenus, ainsi que par la fourniture de services de santé et éducation de base, il faut reconnaître que le PROHYPA n'a pas atteint cet objectif. Il a eu sans doute un impact positif sur la situation des femmes qui ont directement bénéficié de la formation dispensée, mais n'est pas réussi à déclencher un véritable processus d'autonomisation et de diminution des disparités entre les sexes.
121. En résumé, les activités liées à la transformation des produits animaux ainsi que la formation dispensée en appui aux moyens de subsistance, ont été les seules actions entreprises qui ont eu un impact tangible sur la qualité de vie des femmes concernées. Le projet a certes consenti des efforts en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, mais l'impact global sur les conditions de vie de la population féminine touchée a été assez modeste, principalement en ce qui concerne la santé de base et l'alphabétisation. D'autre part il faut reconnaître que les besoins dans le domaine des services sociaux de base sont énormes au pays et donc presque impossibles à combler sans une intervention de grande envergure mise en place par l'État au niveau national. Dans cette perspective, un dialogue devrait être établi avec les ministères sectoriels concernés notamment le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Santé Publique, afin de promouvoir et soutenir la mise en œuvre de services sociaux et éducatifs adaptés à la mobilité pastorale.
122. **Notation du critère égalité des sexes et autonomisation des femmes.**
L'efficacité du projet sur ce plan est **jugée plutôt satisfaisant (4)**, soit un point en-dessous de la note attribuée par PMD.

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

123. Toutes les composantes du projet contribuent directement ou indirectement à la protection et la valorisation des ressources naturelles de l'espace pastoral. C'est ainsi que l'impact du projet dans ce domaine peut être exprimé comme suit: i) la construction en dur des puits pour l'abreuvement des animaux a fortement réduit la quantité de bois pour l'entretien des puits traditionnels (puisard) estimée à 6 m³ par an et par puits⁴⁴; ii) l'ouverture de nouveaux pâturages sur une superficie de 110 000 km² (grâce aux points d'eau) a également réduit la pression sur les pâturages existants, y compris la pratique de l'émondage des arbres pour l'alimentation des animaux; iii) l'initiation des activités de reboisement autour des mares pour réduire les effets de l'érosion; iv) la réduction des feux de brousse suite à la mise en place de commissions de protection de l'environnement au sein

⁴⁴ Un puits traditionnel a besoin d'environ 6 m³ de bois par puits et par an pour le cuvelage/coffrage (qui doit être renouvelé tous les ans). Pour comparaison, la consommation de bois domestique avoisine 0,2 m³ par personne et par an en milieu sahélien et 0,5 m³ par personne et par an en milieu soudanien. La mise en place de puits modernes cimentés permet d'épargner une quantité équivalente à la consommation de bois de 12 personnes en milieu soudanien et de 30 personnes en milieu sahélien. (Source: PROHYPA, DCP, juillet 2009).

des CGP et; v) la réduction de la consommation de bois par la diffusion des foyers améliorés avec une économie de 1,5 kg par jour et par ménage (23% de réduction de la consommation de bois de chauffe).

124. En outre, la création des mares, permettant la collecte des eaux pluviales, a favorisé l'utilisation temporaire des parcours (trois mois) ce qui a empêché la fixation des troupeaux et la surexploitation des pâturages, contribuant ainsi à la durabilité de ces derniers. D'autres actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources locales promues par le projet (plantations d'arbres autour des mares, développement des foyers améliorés, développement de la vannerie, etc.) sont faciles à réaliser et ne demandent pas une technicité particulière non accessible aux communautés. Celles-ci pourront donc poursuivre la réalisation de ces activités au-delà de l'achèvement du PROHYPA.
125. **Notation du critère de gestion de l'environnement et des ressources naturelles.** L'efficacité du projet sur ce plan est **jugée satisfaisante (5)**, soit la même note que celle attribuée par PMD.

Adaptation au changement climatique

126. Les interventions du PROHYPA, notamment en matière d'hydraulique pastorale, ont permis d'appuyer la résilience de l'élevage transhumant et des stratégies endogènes d'adaptation aux changements climatiques mises en œuvre par les communautés pastorales. L'impact du projet dans ce domaine concerne: i) le renforcement de la résilience de l'élevage transhumant face au changement climatique grâce à la facilitation de l'accès à l'eau et à de nouveaux pâturages; ii) le drainage et la collecte des eaux de pluies suite à la mise en place des mares ont augmenté la disponibilité de l'eau allongeant ainsi la durée de séjour des animaux dans les nouveaux pâturages autour des mares; iii) les réalisations du projet constituent des appuis à la mobilité des transhumants et accompagnent les stratégies endogènes d'adaptation aux changements climatiques; iv) la fourniture de services environnementaux par la transhumance: semences, faible émission des gaz à effet de serre; v) l'adaptation des charges des animaux aux capacités de charges des pâturages permettant le maintien de la qualité des pâturages (faible concentration d'animaux sur les mêmes pâturages).
127. En conclusion, les systèmes d'élevage mobiles pratiqués dans les zones d'intervention du projet bien avant la mise en œuvre du PROHYPA, constituent une réponse effective des communautés de transhumants au changement climatique. En appuyant ces systèmes à travers les investissements réalisés, le projet a contribué au renforcement de la résilience de l'élevage transhumant et des stratégies endogènes d'adaptation aux changements climatiques.
128. **Notation du critère d'adaptation au changement climatique.** L'efficacité du projet sur ce plan est **jugée satisfaisante (5)**, soit un point dessus de la note attribuée par PMD.

D. Évaluation globale du projet

129. En général, l'évaluation de la performance du PROHYPA place le projet dans la "zone positive" par rapport au barème des notations en six points de IOE⁴⁵.
130. L'approche générale du projet visant à réduire la vulnérabilité et la pauvreté et renforcer la paix sociale en zone pastorale et agropastorale était cohérente avec les stratégies et politiques du Tchad et du FIDA. L'autre aspect positif du projet réside dans la simplicité de sa conception qui a porté essentiellement sur la mise en place et la gestion des ouvrages d'hydraulique pastorale (81,6% des dépenses effectives). Toutefois, la mise en œuvre du projet a souffert notamment du démarrage tardif des activités, de la lourdeur des procédures d'attribution des marchés et de l'étendue trop large de la zone d'intervention (5 régions et

⁴⁵ Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, Manuel de l'évaluation, Deuxième édition, décembre 2015.

470 000 km²) conduisant ainsi à un certain saupoudrage des actions et un défi pour l'équipe du projet d'assurer un suivi régulier de toutes les actions.

131. En dépit du retard enregistré dans la mise en œuvre, la plupart des cibles physiques ont été atteintes et même dépassés dans certains cas. Sur le plan financier, le projet a enregistré un taux de décaissement global de 88,9% qui est assez élevé, surtout par rapport aux retards enregistrés, aux projets antérieurs du FIDA au pays et aux taux de décaissement des autres bailleurs.
132. Le principal acquis de ce projet, confirmé par tous les bénéficiaires rencontrés, a été la création et la réhabilitation des points d'eau (puits et mares). L'impact de cette infrastructure hydraulique concerne d'une part l'amélioration de l'accès à l'eau pour l'abreuvement d'un cheptel estimé à 3 372 137 Unités de bétail tropical en zone agropastorale et pour l'approvisionnement en eau potable des populations pastorales et, d'autre part, l'accès à de nouveaux pâturages s'étendant sur une superficie de 110 000 Km².
133. La principale innovation du projet concerne les interventions en matière de services de base (éducation mobile, santé de base, santé animale, alphabétisation, AGR) qui ont permis de répondre partiellement à des besoins exprimés par la population pastorale. Toutefois, en dépit de la pertinence des différentes activités entreprises et des efforts consentis par le projet dans ce domaine, force est de constater que les réalisations sont assez limitées et sans impact significatif sur les populations rencontrées. Également, la durabilité des réalisations est assez problématique, faute d'un relais au niveau des STD et d'une stratégie de sortie de la part du projet pour les interventions en matière de services sociaux de base qui font cruellement défaut dans la zone d'intervention du PROHYPA.
134. La stratégie de durabilité du projet en matière d'hydraulique pastorale s'est appuyée judicieusement sur l'organisation des bénéficiaires dans des structures locales (CGP, CM, CSM) qui ont bénéficié de l'encadrement du projet. La mise en place de ces structures constitue effectivement un facteur de durabilité dans la mesure où elles ont continué à assurer l'entretien régulier des points d'eau même après l'achèvement du projet. Quant à la durabilité des interventions à caractère social, elle est assez problématique, faute notamment d'un relais au niveau des STD. En réalité, le projet n'a pas prévu une véritable stratégie de sortie permettant de garantir la pérennisation des actions entreprises surtout que la durée effective du projet était relativement courte pour un projet intervenant en milieu agropastoral. À ce propos, il convient de signaler que le RAP recommande, à juste titre, l'élaboration dans un bref délai d'une requête pour une nouvelle phase du PROHYPA et accélérer le processus de formulation de cette phase pour renforcer les acquis du projet. Cette recommandation ne semble pas avoir connu une concrétisation au niveau du FIDA ou du Gouvernement.
135. Bien que le projet ait développé une stratégie spécifique au genre, ses interventions concrètes en faveur de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et l'éducation des jeunes sont restées modestes et faiblement capitalisées.
136. Le Projet a bénéficié dès le départ d'une assistance technique qui a contribué à l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation. Au cours de son exécution, le projet n'a pas su mettre en place un système de suivi et évaluation (SSE) participatif conformément aux propositions du rapport de conception et du manuel d'opération. Le S&E est resté pendant longtemps la plus grande faiblesse du Projet. Ainsi, les informations ont été généralement faiblement collectées et analysées, ce qui n'a pas permis d'apprécier de façon rigoureuse l'impact des activités du projet sur les bénéficiaires.
137. **Globalement, le projet est jugé plutôt satisfaisant (4),** soit la même note attribuée par PMD.

E. Performance des partenaires

FIDA

138. À l'époque de la formulation, le FIDA avait envisagé de se joindre à l'AFD (financement conjoint) pour mettre en œuvre un programme d'appui au pastoralisme à travers une délégation du don FIDA à l'AFD. Comme nous l'avons déjà souligné, le cofinancement de l'AFD (et de la Coopération Suisse) n'a jamais eu lieu et le PROHYPA a été mis en œuvre sous financement uniquement du FIDA, et par conséquent avec un manque d'environ 17 millions d'USD sur le budget total approuvé par le Conseil d'Administration du FIDA, ce qui a aussi nécessité de réviser l'Accord de financement.
139. En ce qui concerne la supervision, le FIDA a conduit cinq missions de supervision du PROHYPA, et neuf missions d'appui dans plusieurs domaines (S&E, gestion financière, stratégie genre, etc.). Il faut se rappeler que les retards enregistrés dans le démarrage des activités ont demandé une supervision plus rapprochée que d'habitude. La RMP a représenté un jalon essentiel de la vie du PROHYPA après laquelle le projet a cessé d'être jugé comme un projet "à risque" par le FIDA et a connu le déblocage de la quasi-totalité des marchés au courant du deuxième semestre 2012, ce qui a aussi redonné confiance à l'équipe du projet qui avait souffert beaucoup du retard.
140. Il convient ici de mentionner les efforts déployés, les progrès accomplis et le succès obtenu par le FIDA en poursuivant le plaidoyer nécessaire pour débloquer la procédure de finalisation des contrats, qui constituait le point d'achoppement du processus de passation des marchés à cause des délais de validation et signature au niveau ministérielle et de la Présidence de la République. Il faudrait aussi ajouter que tous les autres bailleurs ont été confrontés aux mêmes difficultés⁴⁶ mais le FIDA a été le seul qui s'est engagé activement pour porter ce problème à l'attention du gouvernement. Ces résultats apparaissent encore plus significatifs si nous considérons que le FIDA n'a jamais eu un bureau de présence au pays, ni un point focal ou un fonctionnaire présent dans le pays.
141. En ce qui concerne le taux d'exécution des recommandations formulées par les différentes missions de supervision, on peut noter que, en moyenne, elles ont été assez suivies par l'UGP. En tenant compte du niveau du retard enregistré par le PROHYPA au démarrage, la RMP de 2012 avait formulé des recommandations très spécifiques pour chaque composante du projet aussi bien que pour d'autres aspects (durabilité, gestion financière, etc.). Le projet a fait un grand effort afin d'assurer la réalisation de l'essentiel des recommandations formulées par la RMP, sauf en ce qui concerne celles relatives à la gestion fiduciaire qui n'ont pas été respectées que partiellement.
142. En résumé, le FIDA a fournis un soutien continu, une supervision assez étroite et un accompagnement efficace qui se sont révélés payants dans un contexte institutionnel difficile notamment caractérisé par plusieurs remaniements ministériel. **La performance du FIDA est jugé satisfaisante (5)**, soit un point en-dessous de la note attribuée par PMD.

Gouvernement

143. **Tutelle.** La tutelle du PROHYPA a été garantie par le Ministère en charge de l'Eau qui a délégué la maîtrise d'ouvrage à la Direction de l'Hydraulique Pastorale. Au niveau national, le projet a été orienté par un Comité de Pilotage créé en décembre 2010 sous l'autorité du MEPCI, dans le but de fixer les principales lignes directrices, d'examiner les rapports d'activités, d'approuver les Programmes de travail et budget annuels (PTBA), d'assurer le suivi des activités et l'évaluation d'impact du projet. Les Secrétaires Généraux des autres Ministères concernés faisaient partie

⁴⁶ Par exemple, le projet financé par l'AFD, Almy al Afia 2, approuvé en 2009, n'avait pas encore démarré ses travaux en mars 2013 à cause du même problème lié à la procédure de passation des marchés.

du CP, ainsi qu'un représentant des éleveurs nomades, un de l'AFD et un de la DDC. Les réunions du CP n'ont pas eu lieu de façon régulière: selon l'Accord de Financement, le CP devait se réunir deux fois par ans, en juin et en octobre, mais dans la réalité il s'est réuni au total quatre fois au lieu des huit prévues. Par ailleurs, le Gouvernement a respecté ses engagements avec un taux de mobilisation des Fonds de contrepartie du 100%. À cet égard, il convient de signaler le travail de lobbying et sensibilisation réalisé par le FIDA auprès des Ministère des Finances et du Budget et au MEPCI⁴⁷.

144. On a déjà touché les problèmes liés à la complexité de la procédure de passation des marchés et à l'impact qu'elle a eu sur la performance du PROHYPA. Il convient ici de souligner que le seul appui utile fourni par la Cellule de mise en œuvre des Projets (CMOP) au projet pendant sa mise en œuvre a été précisément celui apporté dans le domaine de passation des marchés.
145. **UGP.** En 2011, une UGP a été créée par arrêté au sein du Ministère de l'Eau, dans le but de séparer la fonction de maîtrise d'ouvrage déléguée assurée par la DHP et celle de maîtrise d'œuvre assurée par l'UGP. Le démarrage de l'UGP a été assez difficile avec des problèmes de communication importants entre le projet et la DHP et une difficulté de l'UGP dans la mise en œuvre des recommandations des premières deux missions de supervision. Après la RMP et grâce aussi à l'appui continu fourni par le FIDA, les ressources humaines ont démontré une capacité de réaction aux difficultés et une proactivité qui ont fortement contribué à la réalisation de la plupart des objectifs du projet. Par ailleurs, il convient de noter que l'UGP n'a jamais respectée la date du 31 octobre de chaque année établie dans l'Accord de Financement pour la transmission des PTBA au FIDA. Les PTBA ont toujours été transmis en février de l'année suivante, sauf pour le PTBA de 2012 qui a été transmis en décembre 2011.
146. **Dispositif de Suivi-évaluation.** Le Projet a bénéficié dès le départ d'une assistance technique qui a contribué à l'élaboration d'un manuel de S&E. Au cours de son exécution, le projet n'a pas su mettre en place un SSE participatif conformément aux propositions du rapport de conception et du manuel d'opération, surtout en conséquence d'un manque de capacités. Le S&E est resté pendant longtemps une grande faiblesse du Projet. En effet, le PROHYPA a connu depuis son démarrage un déficit en ressources humaines en matière d'animation du dispositif de S&E. À titre d'exemple, il convient de rappeler qu'à la RMP (mai 2012) le système de S&E du PROHYPA n'était pas encore opérationnel. Au total, trois cadres se sont succédé au poste de Responsable Suivi-Évaluation et la rotation des Responsables a sans doute impacté sur la performance du système.
147. Le dispositif de S&E a été conçu pour répondre aux préoccupations d'un suivi permettant d'effectuer des évaluations internes et externes périodiques, le niveau interne étant orienté vers les renseignements des indicateurs SYGRI au niveau de résultats, produits et impact, et le niveau externe impliquant la participation de la DHP, des services du MERA ainsi que la DG des Ressources Extérieures et de la Programmation du MEPCI, dans des missions de suivi afin d'assurer le S&E requis par leurs ministères respectifs. Dans la pratique, la DHP a commencé à effectuer des missions trimestrielles de suivi de terrain seulement en 2013, après les recommandations de la RMP sur l'urgence d'un suivi rapproché du PROHYPA, surtout en tenant compte du retard accumulé dans le démarrage des activités.
148. Dans la réalité, les informations ont été généralement faiblement collectées et analysées, ce qui n'a pas permis d'apprécier de façon objective l'impact des activités du projet sur les bénéficiaires. À ce propos, les indicateurs d'impact sont tirés de deux enquêtes SYGRI (2011 et 2014) dont les échantillons ne sont pas

⁴⁷ Le Gouvernement a payé en décembre 2011 toute la contrepartie prévue pour le PROHYA. (Source: RAP du PROHYPA, novembre 2015).

comparables⁴⁸: le pourcentage des ménages enquêtés formé par des éleveurs transhumants est de 26% en 2011 et 83,3% en 2014 ce qui rend difficile de rendre compte de l'impact du projet.

149. **Services Techniques Déconcentrés.** La formulation du projet a privilégié le recours systématique aux PdS nationaux et internationaux pour la réalisation des activités du projet. Les STD sont certes handicapés par leurs faibles capacités humaines et matérielles mais un partenariat stratégique avec des projets soutenus par les bailleurs de fonds internationaux tel que le FIDA pourraient changer progressivement leur situation au moyen d'un soutien ciblé et prolongé. Ceci étant dit, la mise en œuvre du projet a permis à l'administration centrale de renforcer ses capacités en matière de gestion des prestataires de services nationaux et internationaux tout en essayant d'associer les autorités et des services régionaux et locaux.
150. **CMOP.** Les performances de la CMOP en matière d'appui aux projets FIDA sont jugées **plutôt insuffisantes**. La participation de la CMOP aux missions de supervision du FIDA n'a pas été régulière. De même, aucune mission de supervision du PROHYPA n'a été accompagnée de bout en bout et simultanément par l'ensemble des spécialistes de la cellule. La CMOP n'a par ailleurs jamais fait l'objet d'une évaluation formelle par le MEPCI. Mis à part le soutien apporté en matière de passation des marchés, l'appui de la CMOP au PROHYPA est resté presque nul et trop insignifiant soit sur le volet S&E soit sur les aspects financiers. La mission de supervision du PROHYPA de mars 2013 a noté par ailleurs, après revue du PTBA du PROHYPA que le projet ne fait pas mention d'un besoin d'appui de la part de la CMOP, l'équipe disposant de toutes des compétences nécessaires. En conséquence, la valeur ajoutée de la CMOP et le paiement de pleins salaires de son personnel ne se justifiaient plus réellement. C'est dans ce contexte que le PROHYPA a mis fin au partenariat avec la CMOP en fin d'année 2013.
151. **En résumé.** La tutelle du PROHYPA n'a pas exercé sa fonction de pilotage et de supervision de façon très rigoureuse: le Comité de Pilotage a joué un rôle dans l'ensemble accessoire et n'a pas assuré la continuité dans le suivi des activités et l'orientation des processus décisionnels du projet, ceci n'ayant pas permis de prendre rapidement les mesures indispensables au moment crucial où le retard devait être détecté. Également, les difficultés en matière de passation des marchés, résolues seulement grâce à l'intervention directe du FIDA, le retard accusé dans l'opérationnalisation d'un SSE efficace, ainsi que l'inutilité presque absolue de la CMOP, ont pénalisé la mise en œuvre du PROHYPA. Néanmoins, en tenant compte de la capacité de l'UGP et des équipes de terrain de rattraper le retard accumulé dans les réalisations prévues par le DCP, ce qui a permis d'atteindre les objectifs physiques des deux composantes en trois ans d'intervention, **la performance est jugée plutôt satisfaisante (4)**, soit un point en-dessous de la note attribuée par PMD.

F. Évaluation de la qualité du Rapport d'achèvement de projet

152. **Qualité des données et du processus.** Le Rapport d'achèvement du PROHYPA a été préparé après la mission de revue d'achèvement réalisée entre le 15 juin et le 16 juillet 2015, par trois consultants qui ont été recrutés à cet effet. Le travail de la mission a été facilité par la DHP et l'UGP, sous la supervision du Chargé de Portefeuille du FIDA et du Secrétaire Général du MEH, Vice-Président du Comité de Pilotage du Projet. La mission a compris trois étapes: i) séances de travail avec l'Équipe du PROHYPA, l'OPP, la DHP, et le SG/MEH; ii) visites de terrain aux deux régions de Hadjer Lamis et Guéra couplées avec des séances de travail avec des partenaires de mise en œuvre; iii) atelier des parties prenantes (10 juillet 2015); et iv) présentation des premiers résultats d'évaluation de la mission au Comité de

⁴⁸ Les enquêtes ont été conduites dans deux différentes périodes de l'année et ceci a impacté sur le nombre des éleveurs transhumants présents dans les zones couvertes par les études.

Pilotage, à l'Équipe du PROHYPA et ses partenaires (15 juillet 2015). La mission de revue d'achèvement s'est basée sur les fiches et dossiers disponibles au niveau du projet et n'a pas réalisé des études supplémentaires. La contribution du Gouvernement dans la préparation du RAP ne semble pas avoir eu un poids significatif. *La qualité du processus de préparation et des données utiles dans le rapport d'achèvement est noté plutôt satisfaisante (4).*

153. **Portée.** Le Rapport n'a pas suivi de façon rigoureuse la table de matière telle que présentée dans les *Directives concernant l'achèvement de projets* du FIDA, et par conséquent certaines sous-sections ont été regroupées/associées à des autres domaines d'impact (cela est par exemple le cas de la section Innovation et reproduction à plus grande échelle qui a été imputée à la section "Efficacité", ou encore le cas de la section Durabilité qui a été imputée à la section "Efficience"). Cependant le rapport a abordé presque tous les critères et les domaines d'impact prévus dans la revue d'achèvement. Toutefois, il convient de souligner que dans la section Performance de partenaires, le Rapport n'a pas abordé l'évaluation de la performance du FIDA, ni celle du Gouvernement. L'analyse s'est limitée à la performance des PdS, des entreprises qui ont réalisé les travaux, des institutions de base, des agences gouvernementales centralisées et des STD. Compte tenu de ce qui précède, *la portée du rapport d'achèvement est jugée plutôt satisfaisante (4).*
154. **Franchise.** De façon général, la description et l'analyse des performances opérationnelle et institutionnelle du projet dans le rapport est assez précise, objective et franche. Le rapport présente aussi bien les points forts que les faiblesses du PROHYPA, même si le rapport a été assez généreux en témoignant l'impact que le projet a eu sur la productivité agricole, la protection des ressources naturelles et l'amélioration de la sécurité alimentaire. Il convient ici de rappeler que ces données viennent de deux enquêtes dont les échantillons ne sont pas comparables. L'évaluation de la pertinence a été réalisée de façon assez minutieuse mais sans décrire les raisons qui ont entraîné le retrait de l'AFD et de la DDC du financement. *La franchise du rapport est jugée modérément satisfaisante (4).*
155. **Enseignements tirés.** Les enseignements tirés ont été divisés dans le rapport selon l'approche et la mise en œuvre, et leur formulation a aussi pris en compte les souhaits exprimés par les participants à l'atelier des parties prenantes organisé à la fin de la revue d'achèvement. Parfois, les conclusions sont mélangées avec les recommandations, mais globalement on peut affirmer que l'équipe a fait un effort de réflexion en se concentrant sur les grandes lignes d'action du projet afin d'en favoriser la compréhension soit de la démarche adoptée, soit des modalités d'intervention. Les enseignements tirés, tels que énoncés dans le RAP, ne reposent pas seulement sur les erreurs commises ou les difficultés rencontrées, mais aussi sur une réflexion approfondie sur les causes des problèmes et comment les gérer. *Les enseignements tirés dans le rapport d'achèvement sont jugés satisfaisants (5).*

Points clés

- Le projet est cohérent avec les stratégies définies dans les deux COSOP de 1999 et 2009, notamment en ce qui concerne la sécurisation du potentiel productif des zones les plus vulnérables, la responsabilisation progressive des communautés locales et le renforcement de leurs capacités à gérer les conflits liés à la gestion de l'eau et des pâturages.
- Les interventions du PROHYPA se sont révélées très pertinentes aux besoins réels des populations concernées, soit en matière d'hydraulique pastorale soit en matière de services de base: les régions touchées sont en fait caractérisées d'une part par un potentiel pastoral sous-exploité en raison d'un manque de points d'eau et de passages sécurisés pour le bétail, et de l'autre part par un gros déficit dans l'accès aux services sanitaires et éducatifs.
- La mise en œuvre du projet s'est basée sur un DPP qui a facilité l'obtention d'un consensus sur les sites d'implantation des points d'eau, la connaissance des besoins des communautés et a vu aussi l'implication des chefs traditionnels et des autorités administratives et techniques.
- Les réalisations du projet en matière d'amélioration du réseau d'infrastructures hydrauliques ont atteint l'objectif assigné surtout que les ouvrages installés ont été pris en charge par les organisations locales créées et/ou renforcées par le projet, ce qui constitue un élément indispensable pour assurer leur durabilité.
- Bien que l'idée de fournir des services de base aux communautés des transhumants soit très pertinente dans un contexte si pauvre, les réalisations dans ce domaine sont modestes, non durable et sans impact significatif sur les conditions de vie des populations concernées.
- La mise en œuvre du projet a souffert d'un manque d'un système de suivi-évaluation efficace permettant de faciliter à la fois le pilotage du projet et l'évaluation de son impact.
- La stratégie de durabilité du projet est pertinente dans la mesure où elle met l'accent sur l'installation d'un réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales de qualité, sur le renforcement des capacités des organisations de base chargées de la gestion participative des infrastructures et sur l'offre de certains services sociaux de base. Toutefois, l'implication insuffisante des STD et la courte durée du projet ont quelque peu affecté la durabilité de ses réalisations.
- Les réalisations du projet en matière d'autonomisation des femmes sont assez satisfaisantes, surtout en termes de la pertinence de la formation dispensée. Par contre, il faut reconnaître que le PROHYPA n'a pas atteint l'objectif plus général de réduire la vulnérabilité des femmes transhumantes au moyen d'une diminution de leur charge de travail combinée avec une augmentation et diversification de leurs revenus.
- Toutes les composantes du projet contribuent directement ou indirectement à la valorisation des ressources naturelles de l'espace pastoral. En particulier, l'ouverture de nouveaux pâturages a réduit la pression sur les pâturages existants ainsi que la création des mares, permettant la collecte des eaux pluviales, a favorisé l'utilisation temporaire des parcours ce qui a empêché la fixation des troupeaux et la surexploitation des pâturages.
- Le FIDA a fourni un soutien efficace et continu dans un contexte de mise en œuvre très compliqué. Le FIDA a poursuivi le plaidoyer nécessaire pour déverrouiller la procédure de finalisation des contrats, qui était la raison principale à l'origine des retards enregistrés dans la mise en œuvre du PROHYPA.

IV. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

156. **La formulation du PROHYPA s'est basée sur l'adoption d'un modèle de développement qui reconnaît la mobilité du bétail comme une stratégie cruciale d'exploitation des milieux arides en travaillant avec la variabilité imprévisible et non pas contre elle.** Le PROHYPA était dans ce sens aussi pertinent par rapport aux politiques publiques du gouvernement des années 2000⁴⁹ qui mettaient pour la première fois l'accent sur l'importance de soutenir la mobilité pastorale. Ses objectifs étaient en ligne avec les stratégies sectorielles en matière de lutte contre la pauvreté des populations et la vulnérabilité des systèmes d'élevage en zones pastorales.
157. **La simplicité de la formulation n'a pas été associée de façon systématique à l'intention d'être innovant.** La conception du projet s'est caractérisée par sa simplicité en mettant l'accent avant tout sur l'accès à l'eau pour les animaux et les éleveurs qui constitue la principale contrainte pour la valorisation de l'important potentiel pastoral dont dispose le pays. Toutefois, en dépit de cette simplicité opérationnelle force est de constater qu'en reproduisant les pratiques habituelles d'implantation d'infrastructure hydraulique en zones pastorales, le projet n'a pas été assez innovant. De ce fait, l'approche du projet a manqué d'intégration entre les différentes composantes, notamment entre les composantes A et B avec la composante C, et a souffert d'un certain saupoudrage lié entre autres à l'étendue du territoire concerné (environ 470 000 Km²).
158. **En dépit de difficultés importantes liées à un environnement complexe, le Projet a démontré une capacité de récupération qui a permis d'atteindre la majorité de résultats prévus.** Tout au long de sa mise en œuvre, le PROHYPA a connu une série de perturbations (mobilité du personnel, enlèvement d'un véhicule affecté à l'OPP) et a souffert de la lenteur des procédures de passation des marchés. De ce fait, le projet a enregistré un retard dans sa mise en œuvre jusqu'à la RMP. Les efforts substantiels consentis par toutes les parties depuis la RMP ont permis au PROHYPA de ne plus être classifié comme un "Projet à risque" par le FIDA. En effet, les objectifs physiques initiaux, assignés au financement FIDA en matière d'ouvrages hydrauliques, ont été atteints, voire dépassés.
159. **Le manque d'un système de S&E solide ne permet pas d'apprécier de façon plus précise l'impact du projet sur l'effective réduction de la vulnérabilité des pasteurs transhumants.** Le point faible majeur qui a marqué la mise en œuvre du PROHYPA est la valorisation insuffisante des résultats atteints par le projet, et plus particulièrement le faible niveau de collecte de données pouvant renseigner sur tous les indicateurs d'impact du cadre logique. En effet, il n'a pas été possible à la mission d'apprécier l'évolution de ces indicateurs d'une façon rigoureuse en raison notamment de la difficulté de comparer les indicateurs d'impact tirés des deux enquêtes SYGRI (2011 et 2014).
160. **Les données disponibles permettent d'affirmer que le projet a eu un certain impact sur la réduction des situations de conflit et, par conséquent, sur l'amélioration de la qualité, sociale et économique du milieu pastoral.** L'aménagement de certaines points d'eau pastoraux le long des axes empruntés par les transhumants a contribué à sécuriser un réseau d'infrastructure hydraulique pastorale sur des centaines de kilomètres. Il a également rendu possible l'accès à environ 110 000 Km² de superficie de pâturages ce qui constitue un apport non négligeable d'unités fourragères pour le cheptel. Conjugués aux actions en matière de santé animale de base et de balisage des couloirs de transhumance, l'aménagement des points d'eau en zone pastorale a eu un impact significatif sur l'augmentation de la productivité des systèmes d'élevage

⁴⁹ Le Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement et le Plan d'Intervention pour le Développement Rural.

et de production agricole et sur la gestion d'éventuels conflits et, par conséquent, le renforcement de la paix sociale. Tout ceci a eu un certain impact sur l'amélioration des revenus des populations et par conséquent la réduction de la pauvreté. Toutefois, il convient de rappeler ici que selon l'évaluation menée en 2013, "l'impact positif sur la paix est l'impact le plus visible des projets d'hydraulique pastorale de l'AFD au Tchad"⁵⁰ et donc on ne peut pas affirmer que le FIDA a joué un rôle pionnier dans ce sens.

161. **La détérioration des conditions de sécurité dans des pays voisins a eu des répercussions négatives importantes sur le secteur de l'élevage qui ont réduit partiellement l'impact positif.** En termes de facteurs exogènes ayant impacté les revenus des bénéficiaires du projet, il faut noter la fermeture des circuits de commercialisation vers le Nigeria et le Cameroun à cause de l'insécurité due à Boko Haram, ce qui a entraîné une chute remarquable des prix des animaux et une augmentation très élevée des prix des denrées alimentaires de base (sucre, mil...). De ce fait, la nouvelle conjoncture sécuritaire a dans une certaine mesure réduit l'impact positif du projet.
162. **La durabilité des résultats a été affectée par une faible implication des Services Techniques Déconcentrés et l'absence d'une stratégie de sortie.** La stratégie de durabilité du projet était assez pertinente dans la mesure où elle a mis l'accent sur l'installation d'une infrastructure hydraulique pastorale de qualité, sur la création d'organisations de base pour la gestion participative de cette infrastructure et sur l'offre de quelques services sociaux de base. Toutefois, le faible niveau d'intégration entre les différentes activités du projet, l'implication insuffisante des STD, l'absence d'une stratégie de sortie du projet et la courte durée de ce dernier ont dans une certaine mesure affecté la durabilité de ses réalisations.
163. En somme tous ces aspects de conclusion témoignent que le PROHYPA a incontestablement joué un rôle important en matière d'amélioration pastorale, toutefois sa grande réussite se limite principalement à la mise en place d'une importante infrastructure hydraulique pastorale. Cette dernière a eu le mérite non seulement de soulager les éleveurs concernant l'abreuvement de leurs troupeaux mais aussi d'ouvrir une grande superficie de pâturage (110 000 km²) à l'exploitation. Ceci étant dit, il convient de signaler que le PROHYPA est intervenu dans un contexte difficile au Tchad où l'étendu de la région, le manque d'infrastructure de communication (réseau routier), la faiblesse des STD et la conjoncture sécuritaire du pays ont eu un impact direct sur la mise en œuvre du projet et par conséquent sur son impact notamment en ce qui concerne l'amélioration des services sociaux de base et par conséquent des conditions de vie des populations concernées. Également, la mise en œuvre du projet a souffert d'un manque d'un système de suivi-évaluation efficace permettant de faciliter à la fois le pilotage du projet et l'évaluation de son impact. Pour toutes ces raisons les recommandations ci-dessous sont avancées.

B. Recommandations

164. Cette section fournit des recommandations plutôt générales sur des questions importantes pour les opérations en cours et futures du FIDA au Tchad. Les cinq recommandations ci-dessous sont considérées comme des questions stratégiques tant pour le FIDA que pour le Gouvernement.
165. **Recommandation 1. Services de base aux transhumants et nécessité des partenariats avec autres bailleurs.** *Nécessité d'une formulation plus intégrée pour les projets d'amélioration du milieu pastoral.* Les projets à caractère purement "hydraulique pastorale" ne sont plus suffisants pour répondre aux multiples besoins

⁵⁰"Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Évaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD", S. Krätli, M. Monimart, B. Jallo, J. Swift, C. Hesse, Évaluation de l'AFD, N. 51, octobre 2013.

des bénéficiaires, notamment en matière de services sociaux de base et de développement agricole y compris à travers l'irrigation. Il s'agit d'inscrire les interventions en matière d'amélioration pastorale dans un plan d'action plus intégré répondant aux exigences d'un système de production plus diversifié et un mode de vie des populations à la fois sédentaire et transhumant. Pour ce faire, le ciblage d'un territoire moins étendu est une nécessité afin d'éviter le saupoudrage des actions, de garantir une mise en œuvre intégrée des composantes et d'assurer un suivi régulier et rapproché de cette dernière.

166. **Recommandation 2. Durabilité des interventions.** *Nécessité d'une plus grande implication des services techniques déconcentrés (STD).* La formulation du projet devrait accorder une plus grande importance à l'implication des STD et ne pas privilégier totalement le recours systématique aux PdS. Certes les STD sont actuellement assez faibles et probablement incapables de prendre en charge la mise en œuvre d'importants programmes de développement agro-pastoral, toutefois, tous les techniciens des STD rencontrés par la mission ont exprimé un grand intérêt pour leur implication dans la mise en œuvre des projets. En outre, le gouvernement tchadien vient de décréter (mars 2017) la mise en place des Délégations Régionales Multisectorielles dont celle dédiée au développement rural qui pourrait jouer un rôle important dans la mise en œuvre des projets agropastoraux.
167. *Veiller à la durabilité des réalisations.* La durabilité des réalisations doit constituer un objectif stratégique pour les projets et dès la phase conception de ces derniers. Il s'agit en réalité d'intégrer la dimension de la durabilité dans tout le cycle du projet ce qui nécessite une conception prenant en considération les risques de non-durabilité, une mise en œuvre réduisant au maximum ces risques et une exploitation durable des réalisations du projet. Pour ce faire, de nombreuses conditions cadres sont requises dont notamment un bon ciblage de la zone d'intervention, une durée suffisante du projet, une pertinence et intégration des actions à entreprendre, des réalisations de qualité, une implication directe des différents acteurs concernés et une stratégie de sortie du projet appropriée.
168. *Prendre en considération les implications de la nouvelle conjoncture sécuritaire* (fermeture des frontières avec les pays voisins par souci de sécurité). Il s'agit de prendre en compte dans la conception du projet le risque d'une dégradation de la situation socio-économique des populations pastorales qui sont les premières victimes d'une crise sécuritaire transfrontalière. Il s'agit également d'envisager des adaptations des interventions du projet en cours de route et ce afin faire face aux éventuels effets négatifs de cette conjoncture sur l'action et les objectifs assignés au projet. En outre, la complémentarité des activités agricoles, pastorales, AGR ainsi que l'orientation vers la satisfaction des besoins directs des bénéficiaires dans la conception des projets aideraient à mieux faire face à des difficultés induites par ce type de conjoncture.
169. **Mise en œuvre et gestion.** *Faciliter les procédures de mise en œuvre du projet.* Cette recommandation s'adresse principalement au gouvernement tchadien pour l'inviter à accélérer la réforme du code de passation des marchés qui constitue pour l'instant un obstacle à la mise en œuvre rapide des projets. En effet, une plus grande décentralisation des procédures notamment en direction des STD serait un levier important pour favoriser une plus grande implication de ces derniers, éviter les retards dans le lancement des projets et la mise en œuvre de leurs actions et réduire les coûts de transaction.
170. *Les systèmes de S&E de projets d'hydraulique pastorale devraient inclure des outils informationnels répondants aux particularités du secteur, comprenant d'indicateurs spécifiques qui permettent d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre.* La mise en place d'un système de suivi-évaluation est d'une grande utilité pour à la fois assurer le pilotage du projet et mesurer son impact. Toutefois, la mise en place d'un tel système, pour les projets à caractère pastoral, implique nécessairement

une approche appropriée et des moyens conséquents y compris le recours aux nouvelles technologies d'information et de communication pour faciliter le suivi des infrastructures sur de grandes distances avec souvent un accès difficile. Également, l'implication des STD présentement dans les zones d'intervention des projets serait d'une grande utilité y compris pour le partage des informations, des connaissances et des leçons apprises à travers les projets. À cet égard, le FIDA devrait, dans les projets futurs, proposer un plan de renforcement des capacités des services de l'État concernés par la passation des marchés et le suivi-évaluation avec la participation des autres bailleurs déjà impliqués dans le renforcement des capacités institutionnelles au Pays (Banque Mondiale, Union Européenne).

Informations de base sur le projet

			Approuvé (US\$ m)		Effectif (US\$ m)	
Région	WCA	Cout total du projet	39.5		22.6	
Pays	La République du Tchad	Don du FIDA et pourcentage du total	19 497	49,3%	19 497	86,3%
Numéro du don	G-I-DSF-8038-	Emprunteur	FIDA			
Type de projet (sous-secteur)	Élevage	AFD	14 168	35,8%	0	0
Type de financement	Don	Coopération Suisse	2 726	6,9%	0	0
Conditions du don *	Don selon le Cadre pour la Soutenabilité de la Dette	Gouvernement	2 513	6,3%	2 513	11,1%
Date d'approbation	15/09/2009					
Date de signature du don	26/01/2010	Bénéficiaires	578	1,5%	578	2,5%
Date d'entrée en vigueur	26/01/2010	Autres sources				
Amendements au don	Un amendement le 9/04/2013	Nombre des bénéficiaires	238 374			
Prolongement de la clôture du don	Un an	Bénéficiaires directs et indirects	Directs: 96 374		Indirects: 141 427	
Directeur du programme pays	Mr Achancho, Valentine	Date de clôture du don	30/09/2014 (initiale)		30/09/2015 (effective)	
Directeur(s) régional- aux	Idesbald Reinout Jan Van Der Does De Willebois	Examen à mi-parcours	15 au 28/05/2012			
Date du rapport d'achèvement du projet	27/11/2015	Déboursement du don par IFAD à la fin du projet (%)	100%			

OBJECTIFS DU PROJET

L'objectif général du projet est de réduire la vulnérabilité et de la pauvreté et renforcer la paix sociale en zone pastorale et agropastorale. Les objectifs spécifiques sont:

- Renforcer la capacité de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale auprès des acteurs concernés avec une attention particulière à: i) la mise en place d'institutions locales pluralistes de concertation et de gestion des conflits, et ii) l'amélioration des conditions de vie et de la capacité des éleveurs à influencer sur les décisions qui affectent leurs moyens d'existence;
- Améliorer le réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales pour desservir la mobilité des troupeaux et la gestion des pâturages (construction de capital technique);
- Diffuser à l'échelle du pays l'expérience acquise par le projet pour contribuer à l'élaboration de la politique d'aménagement rural et de pastoralisme (dialogue de politique et gestion des connaissances).

COMPOSANTES

Composante A (19.7% du financement total) – Appui à la gestion des ressources pastorales.

Composante B (63.28% du financement total) – Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale.

Composante C (0.06% du financement total) – Services de base aux communautés de transhumants.

Subcomp. C1: éducation mobile; *Subcomp. C2:* santé de base; *Subcomp. C3:* santé animale; *Subcomp. C4:* appui à la transformation des produits d'élevage.

Composante D (0.08% du financement total) – Gestion et coordination de Projet et mise en œuvre du portefeuille.

Source: GRIPS.

Présentation de l'efficacité selon le cadre logique

Hiérarchie des objectifs	Hiérarchie des résultats	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Valeur de référence	Valeur actuelle	Observations	
Objectif global	Réduction de la vulnérabilité et de la pauvreté et renforcement de la paix sociale en zone agropastorale	Changement dans l'indice des biens des ménages dans les communautés transhumantes,	Biens d'équipement des ménages			Sources d'informations: SYGR I (2011) et SYGRI II (2012)
			0% bicyclette	0,4%		
			0% téléviseur	0,6%		
		Changement dans les conditions de vie dans les communautés transhumantes	0% voiture	0,8%		
			0% électricité	0,8%		
		Réduction du nombre de conflits entre éleveurs transhumants et agropasteurs sédentaires	0% motocyclette	4,3%		
			0% charrette	11, %		
			47% radio	31,1%		
			65% téléphone portable	65,3%		
			Possession du cheptel			
			62% caprins	80,8%		
			54% bovin	74%		
			31% ovin	73,3%		
			19% camelin	49,5%		
			Incidence de la pauvreté			
		38% ménages	37%			
		Malnutrition chronique (0-59 mois)				
40% des enfants	33,1%					
Sécurité alimentaire						
71% ménages ayant connu une seule saison de disette	67%					
8 mois de période de disette	4 mois					

	Renforcer la capacité de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale auprès des acteurs concernés (construction du capital social)	<p>Pour chaque point d'eau pastoral et couloir de transhumance mis en place par le projet, il existe une institution locale qui assure efficacement la planification et la gestion</p> <p>Dans ces institutions, la représentation effective des éleveurs transhumants est assurée,</p>	ND		<p>236 institutions locales assurent chacune efficacement la gestion de point d'eau pastorale et de couloirs de transhumance</p> <p>-156 comités de gestion de puits - 03 commissions mixtes -77 comités de surveillance des mares</p>
		Les ressources humaines et l'organisation de la Direction d'Hydraulique pastorale(DHP) sont adaptées à faire face aux besoins des populations transhumantes	ND		<p>159 institutions sont représentées effectivement par les transhumants</p> <p>77 comités de surveillance sont représentés par les agropasteurs qui veillent à la réglementation sur l'accès aux mares dont les transhumants y ont accès</p>
Objectifs spécifiques	Améliorer le réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales pour sécuriser la mobilité des systèmes transhumants (construction du capital technique)	<p>Accroissement de 10% de la productivité des troupeaux transhumants dans la zone du projet en termes de poids, production laitière et taux de fécondité des animaux.</p> <p>Réduction de 30% des pertes de cheptel liés aux conditions du milieu pastoral de la zone du projet,</p>	ND	ND	Le suivi des troupeaux en termes sanitaires, épidémiologique et reproductif n'a pas été effectué
		Réduction de 30% du temps de travail au point d'eau	ND	15%	Source enquête S&E
			ND	40,1%	Source enquête S&E

Répondre aux besoins primaires des communautés de transhumants en matière de santé, éducation, santé animale, et transformation des produits de l'élevage	Dans les communautés de transhumants touchées: 60% des enfants sont scolarisés	ND	70%	Source enquête S&E
	Le nombre des femmes décédées suite à un accouchement diminue de 30%	ND	22,2%	Statistiques sanitaires du TCHAD, année 2010 et 2013
	Au moins 30% de cas des maladies graves sont traités dans les structures publiques ou par les équipes mobiles	ND	18,0%	Statistiques sanitaires du TCHAD, année 2010 et 2013
	La production commercialisable de lait augmente de 20%	ND	40%	Les cas des maladies hydriques (diarrhée, dysenterie) retenus comme maladies graves. Source Statistiques sanitaires du TCHAD, année 2010 et 2013
				Source enquête S&E

Diffuser à l'échelle du pays, l'expérience acquise par le Projet pour contribuer à l'élaboration de la politique d'aménagement rural et de pastoralisme (gestion de connaissance)	Contribution concrète et significative du projet au dialogue de politique et à la diffusion de la connaissance	ND	01 Document de synthèse pour alimenter le dialogue politique sur le plan national et dans la sous-région est produit
			Participations du projet au site Web FIDAfrique
			Echanges avec les projets FIDA et autres Bailleurs ayant trait à la gestion pastorale

Réalizations					
Résultat 1	La capacité de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale auprès des acteurs concernés est renforcée (capital social est mis en place)				
Résultat 1.1	Mise en place des comités paritaires de gestion des ouvrages au niveau local	Au moins un comité de gestion mis en place et fonctionnant par puits construit Liste et cartes des points d'eau et couloirs de transhumance élaborées de manière concertée et validées par les autorités locales	ND	154	Objectifs Rapport de conception
Résultat 1.2	Mise en place des commissions mixtes au niveau des sous-préfectures	Au moins 03 commissions mixtes mises en place et fonctionnant au niveau des sous-préfectures de la zone du projet pour la gestion des conflits et la délimitation des couloirs de transhumance	03	03	
Résultat 1.3	Les capacités de la DHP sont renforcées	Au moins deux sessions de formation sur la mise en place de systèmes inclusifs et participatifs de gestion des ouvrages d'hydraulique pastorale fournie au personnel de la DHP Au moins trois (03) sessions de formation concernant les aspects d'appui aux communautés transhumantes, la promotion de la transformation des produits de l'élevage et le genre (il s'agit de domaines dans lesquels la DHP a besoin d'être renforcée) fournies au personnel de la DHP	ND		Participation des cadres de la DHP aux missions de suivi externe du projet et aux formations en S/E Formation des cadres de la DHP sur le ciblage, genre et inclusion des jeunes
Résultat 2	Les ouvrages d'hydraulique pastorale sont mis en place et gérés de manière efficace				

Résultat 2.1	Les ouvrages sont d'hydraulique pastorale sont mis en place	Au moins 75 puits neufs, 69 réhabilités, 10 forages, 77 mares Au moins 290 km de couloir de transhumance balisés	ND	82 puits neufs 72 puits réhabilités 0 forage 190 km de balises	Objectif RMP, 65 Objectif RMP, 58 Objectif RMP, 2 Objectif RMP, 190 (axes matérialisés avec la peinture mais non balisés)
Résultat 2.2	L'entretien lourd des ouvrages d'hydraulique pastorale est assuré	Les fonds et la capacité technique pour l'entretien lourd des ouvrages sont disponibles de manière efficace par les instances centrales et locales	ND		
Résultat 3	Les services prioritaires de base en matière de santé, éducation, santé animale et transformation des produits de l'élevage sont fournis aux communautés de transhumants	Au moins 300 agents de santé villageois, 400 accoucheuses traditionnelles, 300 maitres communautaires, 250 auxiliaires d'élevage sont formés et opérationnels, au moins 1000 communautés de transhumants bénéficient de la formation sur la transformation des produits de l'élevage	195 agents de santé villageois 155 accoucheuses traditionnelles 159 maitres communautaires 240 auxiliaires d'élevage 500 femmes transformatrices de produits de l'élevage	89 agents de santé villageois 132 accoucheuses traditionnelles 117 maitres communautaires, 239 auxiliaires d'élevage 285 femmes formées en technique de transformation de viande et lait	Les objectifs initiaux ont été révisés en baisse
Résultat 4	Les connaissances générées par le projet sont disséminées	Document de synthèse pour alimenter le dialogue politique sur le plan national et dans la sous-région à travers le HUB Rural Brochures et affiches d'information relative au projet	ND	1 document de capitalisation des acquis du projet est produit et diffusé, 2 publications faites sur IED, PADER-G, Projet d'infrastructures rurales, pastorales et de transhumance, Tchad-Central	

Réalisations physiques de la composante C

<i>Activités</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Objectif initial</i>	<i>% exécution</i>	<i>Objectif RMP</i>	<i>% exécution</i>
Education mobile					
Tentes achetées pour écoles mobiles	43	90	47,7	60	71,6
Maitres communautaires formés, alphabétisés en milieu transhumant	117	325	36	159	73,5
Membres de comités scolaires formés	471	300	157	300	157
Santé de base					
Accoucheuses traditionnelles formées	132	438	30,1	155	85,2
Agents de santé villageoise formés	89	356	25	195	45,7
Équipe de stratégie mobile avancée mise en place	20	7	285,7	7	285,7
Santé animale					
Auxiliaires d'élevage formés, alphabétisés, recyclés	239	307	78,1	240	99,5
Transformation des produits d'élevage					
Femmes formées en transformation viande et lait	586	500	117,2	500	117,2
Appui aux moyens de subsistance					
Femmes formées en techniques de production de fourrage	50	410	12,1	410	12,1

Femmes formées sur les activités artisanales	294	122	240.9	122	240.9
Femmes formées sur la technique de fabrication et l'utilisation de foyer amélioré	473	117	404.2	117	404.2
Femmes formées sur la bouillie enrichie	349	260	134,2	260	134,2
Femmes formées en dynamique organisationnelle	200	750	26.6	750	26.6
Alphabétisation des femmes membres de groupement	150	440	34	440	34
Voyage d'étude et d'expériences en Mauritanie	1	1	100	1	100

Source: Données du PROHYPA (Rapport interne d'achèvement).

Définition et notation des critères d'évaluation utilisés par IOE

Critères	Définition*	Obligatoire	À noter
Impact sur la pauvreté rurale -----	Impact, positif et négatif, induit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres.	X	Oui
	<i>Quatre domaines d'impact</i>		
	Revenus et avoirs nets des ménages: Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques individuels ou collectifs, alors que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique. L'analyse doit inclure une évaluation des tendances en matière d'égalité observées au fil du temps.		Non
	Capital humain et social et autonomisation: Inclut l'évaluation des changements survenus dans l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions locales ainsi que les capacités individuelles et collectives des pauvres, et en particulier la mesure dans laquelle certains groupes spécifiques comme les jeunes sont inclus ou exclus du processus de développement.		Non
	Sécurité alimentaire et productivité agricole: Changements dans le domaine de la sécurité alimentaire, en relation notamment à la disponibilité, la stabilité, l'accessibilité économique et l'accès à la nourriture et à la stabilité de cet accès; l'évolution de la productivité agricole étant pour sa part mesurée en termes de rendement; la nutrition est liée à la valeur nutritionnelle de la nourriture et la malnutrition infantile.		Non
	Institutions et politiques: Conçu pour évaluer les changements survenus sur le plan de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres.		Non
Performance des projets	Moyenne des notes relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité des avantages.	X	Oui
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Il suppose aussi d'évaluer la cohérence et la conception du projet dans la perspective de la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'évaluer si les objectifs et la conception abordent le problème de l'inégalité entre les sexes, par exemple, en évaluant la pertinence du ciblage des stratégies adoptées.	X	Oui
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.	X	Oui
Efficience	Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences spécialisées, temps, etc.) en résultats est économique.	X	Oui
Durabilité des avantages	Probabilité de pérennisation des avantages nets résultant d'une intervention de développement au-delà de la phase de financement extérieur. Ce critère comporte également l'évaluation de la probabilité, pour les résultats effectifs et prévus, de persister en dépit des risques après la fin de l'intervention.	X	Oui
Autres critères de performance			
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	Mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple, en ce qui concerne l'accès et les droits des femmes aux actifs, ressources et services; la participation au processus décisionnel; l'équilibre de la charge de travail et l'impact sur les revenus des femmes, la nutrition et les moyens de subsistance.	X	Oui
Innovation	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale.	X	Oui
Reproduction à plus grande échelle	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.	X	Oui

<i>Critères</i>	<i>Définition*</i>	<i>Obligatoire</i>	<i>À noter</i>
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Mesure dans laquelle un projet contribue à des changements dans la protection, la remise en état des ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épauement.	X	Oui
Adaptation au changement climatique	Contribution du projet à l'amélioration de la résilience face au changement climatique et au renforcement de la capacité des bénéficiaires à gérer les risques climatiques à court et à long terme.	X	Oui
Évaluation globale du projet	Fournit une évaluation d'ensemble de l'intervention, s'inspirant de l'analyse et de la notation concernant l'impact sur la pauvreté rurale, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des avantages, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle, ainsi que la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique.	X	Oui
Performance des partenaires			
• FIDA	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation du projet. Les résultats obtenus par les partenaires seront évalués sur une base individuelle, compte tenu du rôle et des responsabilités attendus de chacun d'eux durant le cycle de vie du projet.	X	Oui
• Gouvernement		X	Oui

* Ces définitions s'appuient sur le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques; le Cadre méthodologique d'évaluation des projets convenus avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003, la première édition du Manuel de l'évaluation discutée avec le Comité de l'évaluation en décembre 2008 et d'autres discussions avec le Comité de l'évaluation en novembre 2010 sur les questions clés et les critères d'évaluation d'IOE.

Tableau comparatif des notes attribuées^a

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>FIDA/Département gestion des programmes (PMD) Notes d'évaluation</i>	<i>Évaluation de la performance du projet Notes d'évaluation</i>	<i>Écarts</i>
Impact sur la pauvreté rurale	4	4	0
Performance du projet			
Pertinence	5	4	-1
Efficacité	5	4	-1
Effizienz	6	5	-1
Durabilité des résultats	4	3	-1
Performance du projet^b	5	4	-1
Autres critères de performance			
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	5	4	-1
Innovation	5	4	-1
Reproduction à plus grande échelle	5	4	-1
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	5	5	0
Adaptation au changement climatique	4	5	+1
Évaluation globale du projet^c	4	4	0
Performance des partenaires^d			
FIDA	5	5	0
Gouvernement	5	4	-1
Moyenne nette des écarts			-0.66 (-8/12)

^a Barème de notation: 1 = très insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = plutôt insuffisant; 4 = plutôt satisfaisant; 5 = satisfaisant; 6 = très satisfaisant; n.f. = non fourni; n.a. = non applicable.

^b Moyenne arithmétique des notes attribuées aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacité et de la durabilité des résultats.

^c Il ne s'agit pas de la moyenne des notes des critères individuels d'évaluation mais d'une évaluation d'ensemble du projet, s'appuyant sur l'impact sur la pauvreté rurale, la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, la durabilité des résultats, la reproduction à plus grande échelle et l'égalité entre les sexes, l'innovation, reproduction à plus grande échelle, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique.

^d Les notes de la performance des partenaires ne constituent pas une composante de la note d'évaluation globale.

Notes de la qualité du Rapport d'achèvement du projet

	<i>Notes PMD</i>	<i>Notes IOE</i>	<i>Écarts net</i>
Enseignements	n.f.	5	
Francise	n.f.	4	
Portée	n.f.	4	
Qualité (méthodes, données, processus participatif)	n.f.	4	

Note globale du Rapport d'achèvement du projet

Barème de notation: 1 = très insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = plutôt insuffisant; 4 = plutôt satisfaisant; 5 = satisfaisant; 6 = très satisfaisant; n.f. = non fourni; n.a. = non applicable.

Document d'orientation de l'évaluation

I. Arrière-plan

1. Pour une sélection de projets financés par le FIDA qui ont été achevés, environ 10 par an, le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) du FIDA conduit une Evaluation de la performance du projet (EvPP). Celle-ci comprend une revue documentaire, des entretiens au FIDA à Rome et dans le pays d'intervention, et des visites sur le terrain. Pour les autres projets achevés, l'IOE conduit une validation du Rapport d'achèvement du projet, basées sur une revue documentaire du rapport d'achèvement et d'autres documents, uniquement.
2. Une EvPP cherche à compléter et valider les constats et conclusions compris dans le RAP et d'autres documents, par des évidences et analyses additionnelles sur les résultats du Projet. En général, l'objectif d'une EvPP est: i) d'évaluer les résultats du Projet, ii) de générer des constats et recommandations utiles pour la conception et mise en œuvre d'autres projets dans le pays; et iii) d'identifier des questions d'intérêt organisationnelles, opérationnelles ou stratégiques qui mériteraient d'être évaluées davantage.
3. Le Projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne (PROHYPA) dans la République du Tchad (mis en œuvre de 2010 à 2015) a été sélectionné pour une EvPP, entre autres, pour son intérêt particulier en matière de prévention et gestion des conflits entre transhumants et sédentaires engendrés par la compétition pour l'eau, mais aussi d'adoption de modes d'organisation visant la sécurisation des systèmes d'élevage nomade. En outre, le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont réalisé en 2014 un Rapport conjoint de synthèse d'évaluations sur l'engagement dans le domaine du développement pastoral, afin d'accroître leur capacité de créer et d'utiliser les savoirs et les meilleures pratiques.¹

II. Aperçu du projet

4. **Contexte du pays.** Le Tchad est l'un des plus grands états enclavé d'Afrique, avec une superficie totale d'environ 1,3 millions de km². Son réseau hydrographique est concentré dans le sud du pays, tandis que le nord est caractérisé par des cours d'eau temporaires et des formations lacustres asséchées. Le Tchad comprend trois grandes zones agro-climatiques du nord au sud où la répartition des ressources naturelles en eau, en terre et en biomasse est très variée:
 - La *zone saharienne* avec une pluviométrie inférieure à 300 mm qui couvre tout le nord et près de 47% de la superficie totale du pays mais ne renferme que 2% de la population. Une agriculture du type oasien et l'élevage de camélidés sont pratiqués autour des points d'eau;
 - La *zone sahélienne*, au centre du pays, où la pluviométrie est comprise entre 300 et 600 mm/an et qui couvre environ 28% de la superficie totale. Le système agraire dominant y est du type pastoral et agropastoral avec la culture de céréales (sorgho, mil) et d'oléagineux (arachide), l'élevage extensif (transhumance et sédentaire) et la production de gomme arabique. Les cultures maraîchères se situent principalement autour des points d'eau;
 - La *zone soudanienne* qui occupe 25% de la superficie totale du pays est caractérisée par une pluviométrie supérieure à 600 mm/an. Le système agraire est basé sur les cultures de céréales, de légumineuses, de coton, d'oléagineux et de tubercules.

¹ FAO, Office of Evaluation/IFAD Independent Office of Evaluation, "FAO's and IFAD's Engagement in Pastoral Development Joint Evaluation Synthesis", February 2016.

5. En avril 2009, la population du Tchad était estimée à environ 10,9 millions d'habitants, dont 3,4% de nomades, avec un taux d'analphabétisme très haut (environ 90% en moyenne), et la grande majorité de la population concentrée en milieu rural (sept sur dix habitants). L'agriculture et l'élevage occupent environ 73% de la population active et, en 2003, représentaient 37,7% du PIB dans l'économie nationale. Les terres sont cultivées à hauteur de 6% du potentiel national et seulement 7 000 ha sont irrigués face à un potentiel estimé à 335 000 ha. L'élevage contribue entre 11% et 16% à la formation du PIB national et pour moitié à celle du PIB agricole et assure la subsistance de 40% de la population rurale et représente 30% des exportations du pays.
6. La sécurité alimentaire est encore loin d'être atteinte. On observe un déficit chronique par rapport à la disponibilité de céréales. La superficie cultivée et la production agricole varient selon la pluviométrie. En 2015, le Tchad se situe au 194^{ème} rang sur 196 pays en termes d'indice de développement humain du PNUD en 2014. Entre 2003 et 2011, le Tchad a enregistré des progrès significatifs sur le front de la pauvreté, avec un taux de pauvreté national qui a baissé de 55 à 47% et un PIB par habitant qui est passé d'environ US\$ 220 en 2001-2002 à 770 en 2015. Le recul des cours du pétrole en 2014, conjuguée à l'aggravation de la situation sécuritaire, ont conduit le pays à une profonde récession en 2016, tandis que le taux de pauvreté devrait augmenter pour atteindre 39,8% d'ici 2019 (source: Banque Mondiale).
7. **Contexte du Projet.** Le Tchad fonde en grande partie son économie sur la valorisation des produits de l'élevage. Ce secteur, à la date de la conception du PROHYPA (2009), contribuait entre 11% et 16% à la formation du PIB national et pour moitié à celle du PIB agricole, en assurant la subsistance de 40% de la population rurale et en représentant 30% des exportations.
8. Selon les études réalisées dans plusieurs pays (Mali, Botswana, Niger), l'élevage mobile (transhumance et nomadisme) est le système le plus productif dans les écologies saharo-sahéliennes et représente une stratégie très efficace pour augmenter les revenus agricoles et réduire la vulnérabilité des éleveurs. Les éleveurs transhumants² sont une population en situation de précarité du fait des conditions climatiques difficiles, aggravées par le réchauffement climatique qui que conditionne la quantité et la qualité des pâturages. Les principales menaces à l'élevage mobile sont: la croissance démographique, la progression du front agricole vers les zones les plus septentrionales et l'appropriation de certaines ressources rares (pâturages de replis, points d'eau) par certaines catégorie d'éleveurs au détriment d'autres. Les pâturages naturels sont la principale ressource pastorale du Tchad, mais le potentiel de cette ressource est largement sous-exploité faute d'un nombre suffisant de points d'eau et de passage sécurisé pour le bétail entre les zones agricoles. Cette insuffisance contraint souvent les populations nomades à réduire leur mobilité et à utiliser les points d'eau des populations sédentaires, ce qui est à l'origine de graves accrochages.
9. Dans ce contexte, le FIDA a entamé en avril 2008 la formulation d'un projet d'hydraulique pastorale en zone sahélienne: l'idée au départ était de lier le PROHYPA au Projet d'hydraulique pastorale au Tchad Central «Almy Al Afia», approuvé par l'Agence française de Développement en janvier 2009. En couvrant les zones occidentales du pays, PROHYPA était conçu comme un élargissement du projet de l'AFD qui couvrait déjà les zones centrales et orientales. De même, les activités d'appui aux populations agro-pastorales avaient été conçues comme une extension des activités déjà menés par la Coopération Suisse (DDC), en particulier

² La transhumance peut connaître des amplitudes très diversifiées. Une petite transhumance autour des points d'eau dont l'amplitude ne dépasse pas 100 km, la grande transhumance qui peut atteindre 600 km et certains éleveurs qui pratiquent le nomadisme c'est-à-dire une mobilité sans point d'attache. (République du Tchad, Projet D'hydraulique Pastorale En Zone Sahélienne (PROHYPA), Document de Conception du Projet, Version Finale, juillet 2009).

dans les domaines de l'éducation mobile et de la santé de base. Le FIDA devait consolider cet appui avec la provision de services en matière de santé animale ainsi que l'appui à la transformation des produits d'élevage.

10. L'Accord de Don n. DSF 8038/TD du PROHYPA est entré en vigueur le 26 janvier 2010 pour un montant de 19,5 millions USD (12 595 000 DTS). D'une durée initiale de quatre ans (achèvement initialement prévue pour le 31 mars 2014), il a été ensuite prolongé jusqu'au 31 mars 2015.³ Selon le Rapport d'Achèvement du projet, la lourdeur des procédures de passation des marchés a été à l'origine des retards enregistrés dans sa mise en œuvre et a par conséquent créé les conditions pour une prorogation. En fait, l'Accord de Don a fait l'objet d'un amendement (17 octobre 2012) portant notamment sur la réallocation entre les lignes budgétaires et la prorogation de la date de clôture du Don. L'amendement devait aussi refléter le retrait du co-financement du PROHYPA de l'AFD et la Coopération suisse qui devait prendre totalement en charge les sous-composantes C1 (éducation mobile) et C2 (santé de base). Les amendements ont été apportés en date du 24 octobre 2014, c'est-à-dire après la revue mi-parcours qui s'est déroulée du 15 au 28 mai 2012.
11. **Zone d'intervention et groupe cible.** La population cible principale du projet est représentée par l'ensemble des éleveurs (à l'exclusion de très grands éleveurs) transhumants et les agropasteurs dans les régions de Kanem, Bahr El Gazel, Hadjer Lamis, Chari Baguirmi, Guera, et Batha Ouest. Les populations des districts Batha et Guéra devaient être ciblés par le FIDA conjointement avec l'AFD. Par contre, l'AFD a finalement mené un projet séparé dans la région centre-orientale. En termes de couverture des activités du projet, il faut mentionner qu'en 2012 le Tchad a changé son découpage administratif et que ce changement a aussi modifié le nombre de départements couverts par l'action du PROHYPA⁴: au total, les activités du projet ont touché onze (11) départements. Le document de conception du projet (Document de Travail n. 4), fixe le nombre de bénéficiaires à 32 000 ménages correspondant à 160 000 personnes (sur une population totale de transhumants estimée à 200 000) pour les transhumants et 50 000 ménages correspondant à 250 000 personnes pour les agriculteurs et agropasteurs. Durant sa mise en œuvre, le PROHYPA a touché 238 374 bénéficiaires (96 947 bénéficiaires directs) dont 40% de femmes, soit un total 47 675 ménages de 5 personnes.
12. **Stratégie de ciblage.** La population cible du PROHYPA comprends les éleveurs transhumants de la zone du projet à l'exclusion des très grands éleveurs. La stratégie de ciblage s'est basée sur le ciblage géographique et sur le diagnostic pastoral participatif (DPP). Les interventions du PROHYPA se sont concentrées sur les zones où se situent les principaux parcours de transhumance, qui sont caractérisées par une forte pauvreté rurale et une prévalence de l'insécurité alimentaire. Le DPP est un outil mis en place à travers l'OPP⁵, prenant en compte les possibilités d'accueil des pâturages après implantation des points d'eau. Il couvre les aspects suivants: localisation du site de puits, les usagers du point d'eau, la situation du terroir desservi par le point d'eau, les règles d'accès aux ressources pastorales, le rôle des femmes et des jeunes dans les activités pastorales, l'identification et la gestion des conflits, la gestion du puits, l'évaluation écologique, et les problèmes prioritaires des communautés de transhumants.

³ La clôture du Don a été fixée au 30 septembre 2015.

⁴ Le département de Bahr al Ghazel Sud a été divisé en deux départements : Bahr al Ghazel Sud et Bar al Ghazel Ouest. Pourtant, la région avait deux départements à la date de la conception du projet et trois départements à sa clôture.

⁵ L'organisation SONED a été contractée avec le rôle d'opérateur principal du projet (OPP).

13. **Objectifs.** Les objectifs généraux du projet sont de réduire la vulnérabilité et la pauvreté, et de renforcer la paix sociale en zone pastorale et agropastorale. Les objectifs spécifiques sont les suivants:
- Renforcer la capacité de gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale auprès des acteurs concernés avec une attention particulière à: i) la mise en place d'institutions locales pluralistes de concertation et de gestion des conflits, et ii) l'amélioration des conditions de vie et de la capacité des éleveurs à influencer sur les décisions qui affectent leurs moyens d'existence;
 - Améliorer le réseau d'infrastructures hydrauliques et pastorales pour desservir la mobilité des troupeaux et la gestion des pâturages (construction de capital technique);
 - Diffuser à l'échelle du pays l'expérience acquise par le projet pour contribuer à l'élaboration de la politique d'aménagement rural et de pastoralisme (dialogue de politique et gestion des connaissances).
14. **Composantes.** Le Projet comprend les quatre composantes suivantes:
- Composante A – Appui à la gestion des ressources pastorales. Sous-composantes: i) aménagement concerté des ouvrages d'hydraulique pastorale (puits, abreuvoirs, mares temporaires) et ii) aménagement concerté des axes de transhumance incluant le balisage de couloirs de transhumance et des aires de stationnement en zone agropastorale, avec la création d'institutions locales (commissions mixtes transhumants et sédentaires) pour réduire les conflits entre transhumants et sédentaires engendrés par les pertes agricoles que les troupeaux des transhumants causent dans les champs des sédentaires et dans certains cas, par la compétition pour l'eau.
 - Composante B – Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale. À travers cette composante, le projet prévoit la réhabilitation de 69 puits avec les abreuvoirs, la construction de 75 puits neufs avec les abreuvoirs, la mise en place de 1000 abreuvoirs (avec canalisation d'approvisionnement et éventuellement couvercle de puits) sur des puits existants, la construction de 10 forages profonds ainsi que le surcreusement de 77 mares.
 - Composante C – Services de base aux communautés de transhumants. Cette composante avait l'objectif de répondre aux besoins prioritaires des communautés de transhumants en services de base, en fournissant les services en matière d'éducation mobile (sous-composante C1), de santé de base (C2), de santé animale (C3) ainsi que l'appui à la transformation des produits d'élevage (C4).
 - Composante D – Gestion et coordination de Projet et mise en œuvre du portefeuille.
15. Le tableau 1 ci-dessous présente les coûts de chaque composante tels qu'estimé à la conception du projet et les coûts réels révisés résultant de l'amendement à l'Accord de Don.

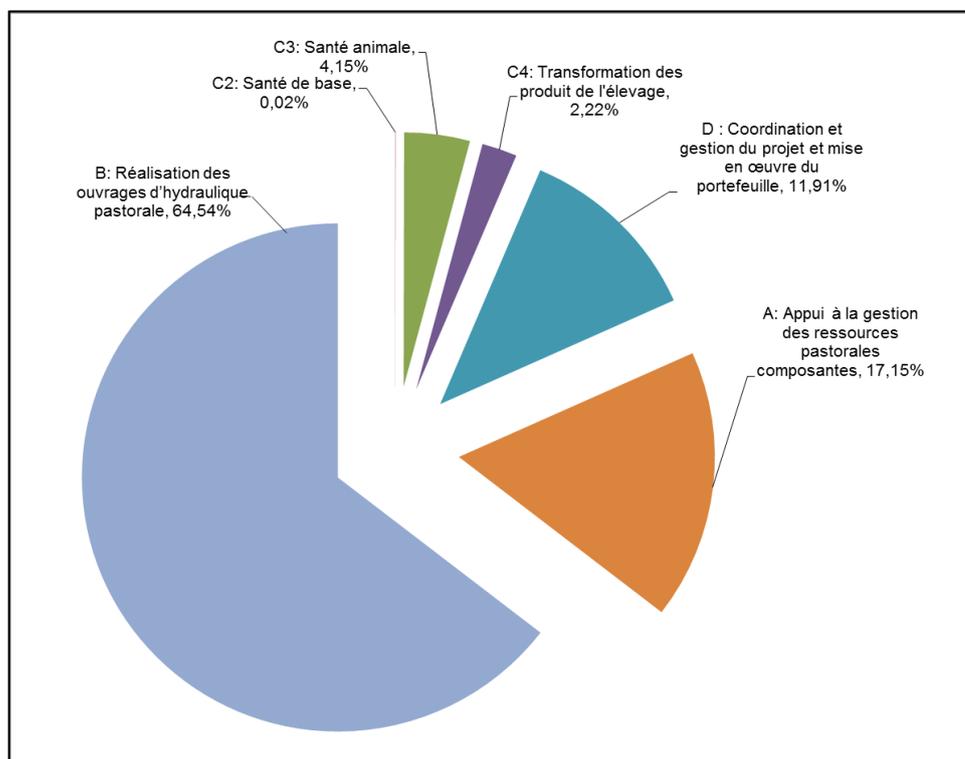
Tableau 1
Composantes et coûts effectifs du Projet

Composantes et sous-composantes	Coût prévu (millions d'USD)	Pourcentage du coût (coût prévu)	Coût effectif (millions d'USD)	Pourcentage du coût (coût effectif)
Composante A: Appui à la gestion des ressources pastorales composantes	7,901	20,0%	4,453	19,7%
Composante B: Réalisation des ouvrages d'hydraulique pastorale	24,300	61,5%	14,000	61,9%
Composante C: Services de base	4,170	10,5%	1,445	6,4%
Composante D: Coordination et gestion du projet et mise en œuvre du portefeuille	3,109	7,8%	2,690	11,9%
TOTAL	39,482		22,588	100%

Sources: Rapport d'achèvement du projet PROHYPA , GRIPS.

16. La Figure 1 ci-dessous montre le poids respectif de chaque composante sur le total du financement du PROHYPA (coûts révisés après le retrait de l'AFD et DDC).

Figure 1
Financement du PROHYPA par composantes et sous-composantes



Source: GRIPS

17. **Financement.** Le budget global approuvé du PROHYPA à la conception était de 39 482 000 USD, dont: Don FIDA: 19 497 000 USD (49% du total); AFD: 14 168 000 USD (36% du total); Coopération suisse: 2726 000 USD (6,9% du total); Gouvernement: 2 513 000 USD (6,4% du total); et Bénéficiaires: 578 000 USD (1,5% du total). Au moment où le projet était approuvé, le Tchad était classifié entre les Pays avec un haut risque de surendettement. Ayant pourtant le droit à recevoir une aide hautement concessionnelle, le PROHYPA a fait l'objet d'un don et pas d'un prêt (comme prévu par le Cadre de Soutenabilité de la Dette (DSF) du FIDA). Suite à l'amendement de l'Accord de financement (octobre 2012), les

montants cofinancés par l'AFD et la Coopération suisse n'ont pas été pris en considération. En conséquence, les activités des composantes A et n'ont pas été financées (par l'AFD) et ont été prises en charge par le PROHYPA. Il en est de même pour les sous-composantes C1 et C2 qui ne sont pas financées par la DDC mais par le PROHYPA. Pourtant, le financement effectif total du projet a été de 22 588 000 USD, toutes sources de financement confondues (voir Tableau 2).

Tableau 2
Coûts prévus et effectifs pour source de financement

<i>Financier</i>	<i>Financement prévu (millions d'USD)</i>	<i>% des coûts (prévus)</i>	<i>Financement effectif (millions d'USD)</i>	<i>% des coûts (effectif)</i>
FIDA	19,497	49,38%	19,497	86,32%
AFD	14,168	35,88%	0	0%
Coopération Suisse	2,726	6,9%	0	0%
Gouvernement	2,513	6,37%	2,513	11,12%
Bénéficiaires	0,578	1,46%	0,578	2,56%
TOTAL	39,482	100%	22,588	100%

Source: Rapport d'achèvement du projet PROHYPA.

18. En particulier, la Coopération suisse devait financer les sous composantes C1 et C2 (éducation et santé de base), tandis que le PROHYPA devait financer les sous composantes C3 et C4 (santé animale et transformation des produits de l'élevage). A cause de l'incompatibilité entre le financement parallèle aux ADRB et AIDER et le cofinancement du PROHYPA, la Coopération suisse s'est retirée du projet et a financé les deux ONGs seulement dans ses zones d'intervention, et pas sur toute la zone du projet. Pour cette raison, le PROHYPA a du couvrir un écart de 1.5 millions USD. Cette disposition a porté le financement total du PROHYPA pour la composante C à 2.7 millions USD. Le financement additionnel pour couvrir le coût des activités des composantes C1 et C2 a été dérivé par: i) des épargnes obtenus par les composantes C3 et C4 après la révision de mi-parcours; et ii) épargnes obtenus par des aménagements contractuels avec les opérateurs des composantes A et B.
19. En ce qui concerne l'allocation initiale des catégories de dépense, la réallocation a priorisé la catégorie «Génie civil» qui est passée de 55% du total de l'allocation initiale à 65,5% du total de l'allocation révisée, ainsi que la formation a été portée à 9% (voir tableau 3 ci-dessous pour les détails).

Tableau 3
Allocation du don FIDA par catégorie, avant et après l'amendement d'octobre 2012

Secteur	Allocation initiale (millions d'USD)	Pourcentage par catégorie	Allocation révisée (millions d'USD)	Pourcentage par catégorie
Génie Civil	6,95	55,18%	8,25	65,5%
Équipements	0,12	0,95%	0,14	1,11
Ateliers, Études et recherche et assistance technique	0,5	3,97%	0,3	2,38
Formations	0,69	5,48%	1,175	9,33
Contrat	2,25	17,86%	1,78	14,13
Coûts de fonctionnement	0,5	3,97%	0,3	2,38
Salaires et indemnités	0,3	2,38%	0,5	4,61
Dépenses injustifiées	1,285	10,20%	0,07	0,56
TOTAL	12,595	100%	12,595	100%

Source: Rapport d'achèvement du projet PROHYPA

20. Globalement, le taux effectif de mobilisation de ressources financières a été de 88,9% par rapport aux ressources totales prévues pour le projet. Au 30 juin 2015 le taux de décaissement était de 88,1% pour le don FIDA, 100% pour l'Etat, et 64,5% pour les Bénéficiaires. Selon les données fournies par GRIPS, à la clôture le taux de décaissement pour le don FIDA est de 100% (17 849 310 millions de dollar).
21. **Gestion du projet.** La tutelle du Projet a été confiée au Ministère en charge de l'Eau qui a délégué la maîtrise d'ouvrage à la Direction d'Hydraulique Pastorale (DHP). Au démarrage du projet, la DHP a assuré la gestion en s'appuyant sur une antenne locale basée à Moussoro⁶. Au niveau national, il a été mis en place en date du 23 décembre 2010, un Comité de Pilotage (CP), dont les principales missions étaient de fixer les grandes orientations, d'examiner les rapports d'activités, d'approuver les programmes de travail et le budget annuel (PTBA), d'assurer le suivi des activités et l'évaluation d'impact du projet. Le Comité de Pilotage était placé sous l'autorité du Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, et composé des représentants des principales parties prenantes (les Secrétaires Généraux des Ministères impliqués, un représentant de la DHP, un représentant de AEN⁷, un représentant de l'AFD et un représentant de la Coopération Suisse). Dans le but d'améliorer la gestion du portefeuille du FIDA au Tchad, le Fonds a appuyé le Gouvernement dans la mise en place de la Cellule de mise en œuvre des projets (CMOP) qui a été financée sur les fonds du don et était logée auprès du Ministère en charge du Plan. Son mandat était d'améliorer la qualité des dossiers de passation de marché, de l'administration des financements FIDA ainsi que du suivi-évaluation des projets en cours.
22. La réalisation des activités du PROHYPA a été confiée à des prestataires de services privés et publics sur la base de contrats ou conventions à durée déterminée pour la gestion des composantes A et B. La mise en œuvre de la composante C a été assurée par trois ONG nationales (AIDER, ADRB et CHORA) ayant acquis des compétences dans le domaine de l'animation, de la santé humaine et animale, la transformation des productions animales et l'éducation mobile dans le cadre d'une collaboration antérieure avec la Coopération Suisse.

⁶ La mission principale de l'antenne a été de superviser l'OPP et les autres partenaires de mise en œuvre du projet sur le terrain.

⁷ Association des Eleveurs Nomades du Tchad.

III. Portée et approche de l'EvPP

23. Objectifs de l'évaluation. Les objectifs de l'EvPP du PROHYPA sont les suivants: i) évaluer les résultats du Projet; ii) produire des conclusions et des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir au Tchad; et iii) identifier les questions présentant un intérêt institutionnel, opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire.
24. **Portée.** L'EvPP sera conduite conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et le Manuel de l'évaluation du FIDA (deuxième édition, 2015). Comme le temps et les ressources de l'EvPP sont limités, elle ne pourra probablement pas couvrir l'ensemble des activités, résultats et défis du Projet en détail. Elle s'appuiera sur une revue documentaire poussée, complétée par des informations supplémentaires collectées par l'IOE au niveau du pays dans le cadre d'une mission de courte durée (douze jours). La mission de terrain aura pour but principal de vérifier les informations écrites disponibles et de combler d'éventuelles lacunes importantes au niveau de l'information ou des explications.
25. **Principes de base.** L'évaluation sera un exercice indépendant, conduit par l'IOE. L'IOE a la responsabilité finale du Rapport de l'évaluation. Cependant, tout au long du processus d'évaluation, les évaluateurs consulteront et échangeront avec les parties prenantes de l'évaluation, afin de les engager le plus possible dans la réflexion et l'apprentissage à partir de leurs expériences et d'assurer la prise en compte de leurs préoccupations dans l'évaluation. L'évaluation évaluera les résultats et l'impact du Projet en les comparant aux cibles initiales ou revues, mais essaiera aussi d'expliquer le plus possible le niveau de performance du Projet. Ainsi, le premier aspect servira l'objectif de redevabilité de l'évaluation, le deuxième contribuera à son objectif d'apprentissage.
26. **Théorie du changement.** L'évaluation empruntera une approche de TdC, afin d'aider l'appréciation des différents critères d'évaluation. La TdC d'un Projet montre les changements attendus de l'intervention à différents niveaux (produits, résultats, changements intermédiaires et impacts) et leurs liens de cause-à-effet. Elle montre aussi les hypothèses du changement (facteurs et conditions qui doivent être présents pour qu'un changement puisse mener à un autre). Pour mieux comprendre la logique d'intervention du Projet, l'équipe d'évaluation va reconstruire la TdC du PROHYPA sur la base de la documentation disponible et les entretiens avec les parties prenantes. Une ébauche de TdC, préparée sur base de la documentation disponible, est présentée en annexe.
27. **Critères d'évaluation.** Les définitions complètes des critères d'évaluation appliqués par IOE sont décrites en annexe. On présente ci-dessous une brève description de chacun d'eux. En cohérence avec le Manuel de l'évaluation du FIDA (2015), les critères d'évaluation principaux à couvrir par l'évaluation⁸ seront:
- a) **La pertinence**, étant la mesure dans laquelle les objectifs du Projet coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du FIDA et les politiques des partenaires et des donateurs. Il suppose aussi d'évaluer la cohérence et la conception du projet dans la perspective de la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'évaluer si les objectifs et la conception abordent le problème de l'inégalité entre les sexes, et la pertinence des stratégies de ciblage adoptées.
 - b) **L'efficacité**, définie comme la mesure dans laquelle les objectifs du Projet ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Le focus de l'évaluation sera sur les résultats attendus du Projet qui

⁸ Le Manuel de l'évaluation (2015) inclut une série de questions liées à chaque critère pour aider les évaluateurs à se faire un jugement.

visent à réduire la vulnérabilité de l'économie pastorale transhumante et des revenus des éleveurs du Tchad. **L'efficience**, qui est la mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences spécialisées, temps, etc.) en résultats est économique.

- c) **L'impact** sur la pauvreté rurale, défini comme les effets induits par le Projet sur les conditions de vie des ruraux pauvres, et, en particulier les populations ciblées par le Projet. L'impact est évalué dans quatre domaines: i) les revenus et avoirs nets des ménages; ii) le capital humain et social et l'autonomisation; iii) la sécurité alimentaire et productivité agricole; et iv) les institutions et politiques. Le focus sera sur l'impact du Projet dans le domaine de la problématique de l'élevage transhumant et de la réduction des conflits entre les transhumants et sédentaires, c'est-à-dire sur les objectifs spécifiques du projet: le renforcement des capacités de gestion des ressources pastorales, l'amélioration du réseau d'infrastructures hydrauliques et répondre aux besoins prioritaires des communautés de transhumants en matière de santé, éducation, santé animale et transformation des produits de l'élevage. L'évaluation de l'impact dans les autres domaines sera basée sur la TdC reconstruite du Projet mais il ne pourra pas se baser sur aucune étude d'impact, puisque il n'a pas été réalisé par le Projet comme prévu et recommandé par la dernière mission de supervision du projet.
- d) **La durabilité** des avantages, définie comme la probabilité de pérennisation des résultats effectifs et prévus du Projet après son achèvement. L'évaluation s'intéressera à la stratégie de sortie du Projet, et à l'appropriation de ses résultats par le Gouvernement et les organismes et la TdC reconstruite du Projet pourra aider à identifier les facteurs clés de la durabilité des résultats du Projet.
- e) **L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**, étant la mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Pour le PROHYPA, l'évaluation s'intéressera principalement à la contribution du Projet dans la facilitation de l'accès des femmes transhumantes à plusieurs types de formation donnée par le projet. L'EvPP explorera aussi dans quelle mesure cette formation a pu améliorer leur actifs et ressources; dans quelle mesure le Projet a promu la participation des femmes au processus décisionnel, au niveau des ménages et des institutions qui les concernent; et si le Projet a influencé la charge de travail des femmes, leur revenu, santé et nutrition. Il s'agit d'une "exploration" au vue des ressources de temps limitées de l'évaluation.
- f) **L'innovation et la reproduction à plus grande échelle**, défini comme la mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions. La TdC reconstruite du Projet pourra aider à identifier les facteurs qui influencent l'élargissement d'échelle, et à apprécier si ceux-ci ont été suffisamment promus par le Projet.
- g) **La gestion de l'environnement et des ressources naturelles**, qui est la mesure dans laquelle un projet contribue à des changements dans la protection, la remise en état des ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épuisement. L'évaluation appréciera, notamment, si les prestataires de services financiers appuyés par le Projet disposent d'une politique de responsabilité sociale envers l'environnement, et s'ils incitent leurs clients à l'utilisation durable des crédits sur le plan environnemental.
- h) **L'adaptation au changement climatique**, étant la contribution du Projet à l'amélioration de la résilience face au changement climatique et au

renforcement de la capacité des bénéficiaires à gérer les risques climatiques à court et à long terme. L'évaluation s'intéressera à voir si le Projet a promu une meilleure prise en compte du changement climatique dans les communautés de transhumants.

- i) **La performance des partenaires**, incluant le FIDA et le Gouvernement. Ce critère appréciera les contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation du Projet. Les résultats obtenus par les partenaires seront évalués sur une base individuelle, compte tenu du rôle et des responsabilités attendus de chacun d'eux durant le cycle de vie du projet. En ce qui est du FIDA, l'évaluation s'intéressera particulièrement à la franchise des rapports de supervision, à la qualité du suivi technique et à la valorisation du PROHYPA au sein du programme de pays pour la gestion des connaissances et l'avancement du dialogue politique. Pour le Gouvernement, l'évaluation s'intéressera particulièrement aux avancements en matière d'élaboration d'une politique d'aménagement rural et de pastoralisme; à la performance de l'UGP en matière de gestion des partenariats, de gestion fiduciaire et de suivi-évaluation du Projet; et à l'appropriation des appuis reçus du Projet notamment au sein du Ministère de l'Élevage et de l'Hydraulique (MEH) et du Ministère du Plan et de la Coopération Internationale.
28. **Qualité du RAP.** L'EvPP évaluera également la qualité du RAP, en fonction de quatre critères: i) sa portée (par exemple si le RAP a respecté les directives du FIDA pour l'élaboration des RAP); ii) sa qualité (crédibilité des données et des méthodes, implication des parties prenantes dans sa préparation); iii) la pertinence des enseignements tirés (leçons apprises) sur la conception et la mise en œuvre; et iv) sa franchise (en termes d'objectivité dans la description, et si les résultats, tant positifs que négatifs, sont mis en évidence).
29. **Notation des critères d'évaluation.** L'EvPP attribuera une note aux divers critères d'évaluation entre 6 (très satisfaisant) et 1 (très insuffisant). Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un jugement subjectif, la note sera basée sur une analyse soigneuse de l'évidence disponible et des raisonnements prudents. L'examen par les pairs et la revue du rapport par la direction du IOE, devra assurer que la notation du Projet est raisonnable et en cohérence avec la notation d'autres projets comparables évalués par le IOE.
30. **Collecte des données.** Le cadre de l'évaluation présenté en annexe résume les questions clés de l'évaluation et les sources d'information/méthodes de collecte principales qui seront utilisés par l'EvPP. Avant la mission de terrain, une revue approfondie de toute la documentation disponible au niveau du projet sera réalisée. Cette documentation inclut les documents de conception, l'accord de financement (et son amendement), les rapports annuels et les PTBA, les rapports des missions de supervision, la Revue à Mi-Parcours, le Rapport d'Achèvement, les études du secteur sur le pastoralisme, etc. Les sites des visites de terrain seront sélectionnés par l'IOE en consultation avec le Gouvernement. A cause des contraintes de temps et de budget, la mission de l'EvPP ne pourra pas enquêter sur toutes les activités financées dans le cadre du Projet, ni entreprendre des études d'impact.
31. Les méthodes de collecte de données principales seront les entretiens semi-ouverts (moyennant une grille d'entretien) avec des individus et des petits groupes, au niveau du Gouvernement, de l'équipe de Projet, de l'équipe de pays du FIDA, des partenaires principaux du Projet, des bénéficiaires directs (services publics appuyés et leurs agents), et de représentants des bénéficiaires indirects (organisations de base, groupements d'intérêt commun, associations de femmes).
32. **Limites.** On doit souligner que dans le cas du PROHYPA, l'étude d'impact finale n'a pas été réalisée et que la baisse qualité de l'enquête de base n'a pas permis d'avoir

de données fiables sur la situation socio-économique des bénéficiaires. La mission devra donc essayer de vérifier dans quelle mesure le RAP repose sur des données fiables pour affirmer que le projet a eu un impact en termes de: i) une amélioration nette du poids des animaux qui s'est concrétisée dans un prix d'achat accru de 25%; ii) une augmentation de la production laitière des animaux; iii) une réduction du nombre d'animaux abandonnés de 6 avant le projet à 2 avec le projet; et iv) une amélioration du vêlage.

33. Afin de combler ces lacunes d'information et supporter une évaluation indépendante de la performance du projet, la mission d'EvPP devra rechercher des données supplémentaires qui seront recueillies dans la mesure du possible. Les méthodes de collecte utilisées seront essentiellement participatives et qualitatives (entretiens individuels et en groupe, discussions thématiques en groupe dans les douars avec les bénéficiaires, observation directe).
34. La défaillance du système de Suivi-Evaluation qui est mentionnée dans les documents du projet et qui se manifeste par l'absence d'une étude d'impact finale, la baisse qualité de l'étude de référence et le fonctionnement du système de suivi-évaluation qui n'a pas été participatif conformément aux propositions du rapport de conception et du manuel d'opération, aussi en raison d'un déficit en ressources humaines en matière d'animation du dispositif de S&E.

IV. Thèmes clés pour analyse approfondie

35. **Réduction de la vulnérabilité et la pauvreté et renforcement de la paix sociale en milieu pastoral.** Ce thème est au centre des préoccupations du projet dans un pays où l'agriculture et l'élevage occupent 73% de la population active et la pauvreté touche 47% de la population. De ce fait, l'impact du projet sur la réduction de la vulnérabilité des populations agropastorales et sur la consolidation de la paix sociale, notamment entre les agriculteurs et les éleveurs, mérite d'être analysé.
36. **Gestion concertée et équitable de la ressource hydraulique et pastorale.** Ce thème constitue un enjeu important pour le projet. En effet, la mise en place par le projet d'institutions locales pluralistes de concertation et de gestion des conflits devrait avoir contribué à améliorer les capacités des éleveurs à influencer sur les décisions qui affectent leurs moyens d'existence et à régler les conflits non seulement entre les éleveurs mais également entre ces derniers et les agriculteurs. De ce fait, le mode de fonctionnement, la durabilité et l'impact de ces institutions méritent d'être analysés en profondeur surtout que dans beaucoup de projets de développement pastorale, ce type d'institutions (coopératives, associations, groupement) n'ont pas toujours connu une véritable réussite.
37. Par ailleurs, il serait important de vérifier que ces mécanismes de gestion et concertation ne soient pas monopolisés par les «grands éleveurs⁹», car la mise en place de puits et couloirs de transhumance, destinés à être utilisés par toute la communauté, ne permet pas de cibler les bénéficiaires de façon sélective sur la base d'une analyse de pauvreté.
38. **La gestion de l'infrastructure pastorale.** L'amélioration du réseau d'infrastructure hydraulique et pastorale constitue un des objectifs du projet et ce pour desservir la mobilité des troupeaux et la gestion des pâturages. De ce fait, l'efficacité du mode de gestion de cette infrastructure mérite également d'être analysée en profondeur en raison de l'impact de cette gestion sur la disponibilité de l'eau et du pâturage pour les troupeaux, sur la durabilité des infrastructures mises en place par le projet, sur le maintien de la biodiversité de l'écosystème pastoral, sur l'état des animaux et finalement sur le revenu des éleveurs.

⁹ Ceux qui possèdent plusieurs milliers de tête.

39. **Services de base aux communautés de transhumants.** Répondre aux besoins des communautés des transhumants constitue un défi pour tout projet à caractère pastoral notamment en matière de services d'éducation et de santé qui s'adressent à une population mobile sans lieu d'attache fixe. L'expérience mérite d'être analysée notamment en ce qui concerne la démarche adoptée, les moyens mobilisés et l'impact sur le niveau d'alphabétisation des populations pastorales (y compris les femmes), sur l'amélioration de la santé et sur l'autonomisation des groupes cible et leur intégration dans la dynamique économique et sociale du pays.
40. **Faiblesse du Système de Suivi-Evaluation.** Dans sa conception initiale, le Projet envisageait de mettre en place un système de suivi et évaluation (SSE) conforme au Système de Gestion des Résultats et d'Impacts (SYGRI) pour accompagner la mise en œuvre des activités et mesurer l'impact du Projet. L'opérationnalisation du SSE devait s'appuyer principalement sur le suivi-évaluation interne conduit par le projet et le suivi-évaluation externe sous le couvert des services compétents de l'État. Deux enquêtes SYGRI ont été réalisées, respectivement en 2010 et 2014. Par ailleurs, l'étude de référence n'a pas pris en compte les données du cadre logique. L'étude d'impact finale n'a pas été réalisée.
41. **Performance de la Cellule de mise en œuvre des projets (CMOP).** Le Rapport d'achèvement du PROHYPA juge la performance de la CMOP insuffisante en disant qu'elle n'a pas accompagné de manière systématique les missions de supervision du FIDA et son appui sur le volet SyE et sur les aspects financiers a été faible. En conséquence, le PROHYPA a mis fin au partenariat avec la CMOP à la fin de 2013.

V. Processus d'évaluation

42. Ci-dessous sont présentées les principales étapes de l'évaluation. Le calendrier provisoire est présenté en annexe.
- Étape 1: Préparation de l'EvPP**
43. Sur la base d'une revue documentaire sommaire (documents de conception, revue à mi-parcours, derniers rapports de supervision), l'évaluateur principal a élaboré l'ébauche du Document d'orientation pour l'EvPP. Le Document d'orientation a été partagé avec la Division régionale pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale (WCA) et le Gouvernement pour analyse et observations avant d'être finalisé.
44. Avant le départ en mission, l'équipe d'évaluation préparera un Rapport de pré-mission, qui formera la base du rapport final de l'évaluation. Il s'agira d'un produit très similaire à une Validation du Rapport d'achèvement de projet, tel que décrit dans le Manuel de l'évaluation du FIDA (2015). Ce rapport de pré-mission indiquera, dans sa section finale, quelles questions sont à vérifier, compléter ou approfondir à travers la mission de terrain. Pour avoir suffisamment de temps pour élaborer ce Rapport de pré-mission, et ensuite pour préparer le calendrier de mission, il est indispensable que l'équipe d'évaluation dispose du Rapport d'achèvement du projet au plus tard trois semaines avant le départ en mission.
45. Le calendrier de mission sera établi en consultation avec WCA et les autorités gouvernementales. Le Bureau de pays du FIDA appuiera l'équipe d'évaluation avec la prise de rendez-vous au Tchad. L'évaluateur principal restera en contact étroit avec le Chargé de programme de pays (CPM) et avec le point focal du FIDA; cependant, toutes les communications avec le Gouvernement au sujet de l'EvPP seront envoyées directement par l'IOE.
46. Le CPM, le Bureau de pays du FIDA et l'équipe de Projet pourront offrir des suggestions pour le programme de la mission, mais la liste des personnes à rencontrer et des visites de terrain à effectuer seront déterminés par l'IOE.
- Étape 2: Mission sur le terrain**
47. La mission d'EvPP menée sur le terrain durera douze(12) jours dans le pays, du 17 septembre 2017 au 28 septembre 2017, et comportera des réunions et visites

dans la capitale et les zones d'intervention du Projet dans le but de collecter des données primaires à l'aide de techniques qualitatives et quantitatives.

48. Au début de la mission, l'équipe d'évaluation rencontrera le Gouvernement et le Bureau de pays du FIDA pour échanger sur l'objectif et le processus de l'évaluation, et recueillir leurs questions d'intérêt particulier auxquelles l'évaluation tentera de donner réponse.
49. Au niveau de la capitale (N'Djamena) et aussi des deux départements qui seront visités par la mission, l'équipe d'évaluation s'entretiendra avec différentes parties prenantes du Gouvernement, l'équipe de Projet, des partenaires de développement opérant dans le domaine de l'hydraulique pastorale.
50. L'équipe d'évaluation fera une présentation des premières conclusions de l'évaluation auprès du Gouvernement en présence du CPM et de l'équipe du Projet, le 28 septembre 2017. Le but de la réunion récapitulative est de partager les conclusions qui émergent de l'EvPP et de fournir des informations sur les prochaines étapes.

Étape 3: Analyse et rédaction de l'EvPP

51. Une fois la mission sur le terrain achevée, l'équipe d'évaluation analysera les données et les informations recueillies sur le terrain et les commentaires des informateurs clés au niveau du pays, y compris les bénéficiaires, en les triangulant avec les données recueillies de la documentation. En parallèle, l'équipe d'évaluation rédigera le rapport d'EvPP, sous la responsabilité générale de l'évaluateur principal de l'IOE. Il s'agira essentiellement de compléter le Rapport de pré-évaluation sur la base des informations et explications obtenues sur le terrain.
52. Le rapport de l'EvPP sera rédigé en français (langue officielle du FIDA). Le résumé et la réponse de la direction du FIDA seront traduits en anglais. Le rapport ne devra pas dépasser 35 pages (sans compter le résumé et les annexes).

Étape 4: Examen interne et révision

53. Toutes les ébauches de Rapport d'EvPP font l'objet d'un examen interne rigoureux au sein de l'IOE, le supérieur direct de l'évaluateur principal, un autre collègue, le Directeur Adjoint et le Directeur de l'IOE. L'examen portera principalement sur la rigueur globale de l'analyse, la robustesse de la traçabilité des informations et la justification des notations.

Étape 5: Examen par WCA et le Gouvernement

54. Après que les observations de l'IOE ont été dûment incorporées, l'ébauche est transmise à WCA et au Gouvernement pour analyse et observations. Les observations feront ressortir: i) les inexactitudes factuelles; et ii) les divergences d'opinion, avec les éléments pouvant être utiles dans la mise au point définitive du rapport d'évaluation.

Étape 6: Mise au point, diffusion et suivi

55. Dès réception des observations formulées par WCA et le Gouvernement, l'équipe d'évaluation achèvera la mise au point du rapport et préparera une Réponse aux commentaires. La Réponse aux commentaires et la version définitive seront transmises à WCA et au Gouvernement pour information.
56. La direction du FIDA préparera sa réponse écrite au rapport d'EvPP, laquelle sera incluse dans le rapport final au moment de sa publication par IOE. La réponse de la direction fournira son avis sur les principales conclusions et son accord ou son désaccord avec les recommandations, ainsi qu'une appréciation d'ensemble du processus d'évaluation. En outre, la direction du FIDA rendra compte dans le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) de la mise en œuvre et du suivi des recommandations de l'EvPP adressées au FIDA (et non de celles s'adressant au gouvernement).

57. Une fois que sa mise au point sera achevée, l'EvPP sera mise en forme et publiée sur le site web du IOE¹⁰.

¹⁰ <https://www.ifad.org/evaluation/reports/overview>.

Liste des personnes clés rencontrées

FIDA

Valantine Achanco, Country Programme Manager

El Hadj Abdoulaye Mahamoud, Coordonnateur PARSAT

Habib Saleh Brahim, Responsable administratif et financier PROHYPA

Gouvernement

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, Sidick Abdelkarim Haggar, Ministre

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, Mahamat Alifa Moussa, Secrétaire Général

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, Abakar Ramadane, Directeur Général de l'Hydraulique et de l'Assainissement

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, Abdoulaye Souleymane Nourène, Inspecteur Général

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, Ache Tahar Sougoudi, Directrice de l'hydraulique pastorale

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement, Brahim Daha Tahab, Ex Directeur PROHYPA

Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, Mikhaïl Abakar Ibrahim, Coordonnateur du Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au sahel (P2RS)

Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, Abdelkhadir Altidjani Koiboro, Secrétaire Général

Ministère de l'Elevage et des productions animales, Djibrine Kiram, Secrétaire Général

Partenaires nationaux

Association pour le Développement Régional de Batha, Habib Adoum Hassan, Responsable Domaine Economie Rurale

SONED-Afrique, Benaibei Elysee Matta

Société Africaine d'Architecture et d'Ingénierie, Amos D. Tatoloum Ondé, Directeur General

Partenaires Internationaux

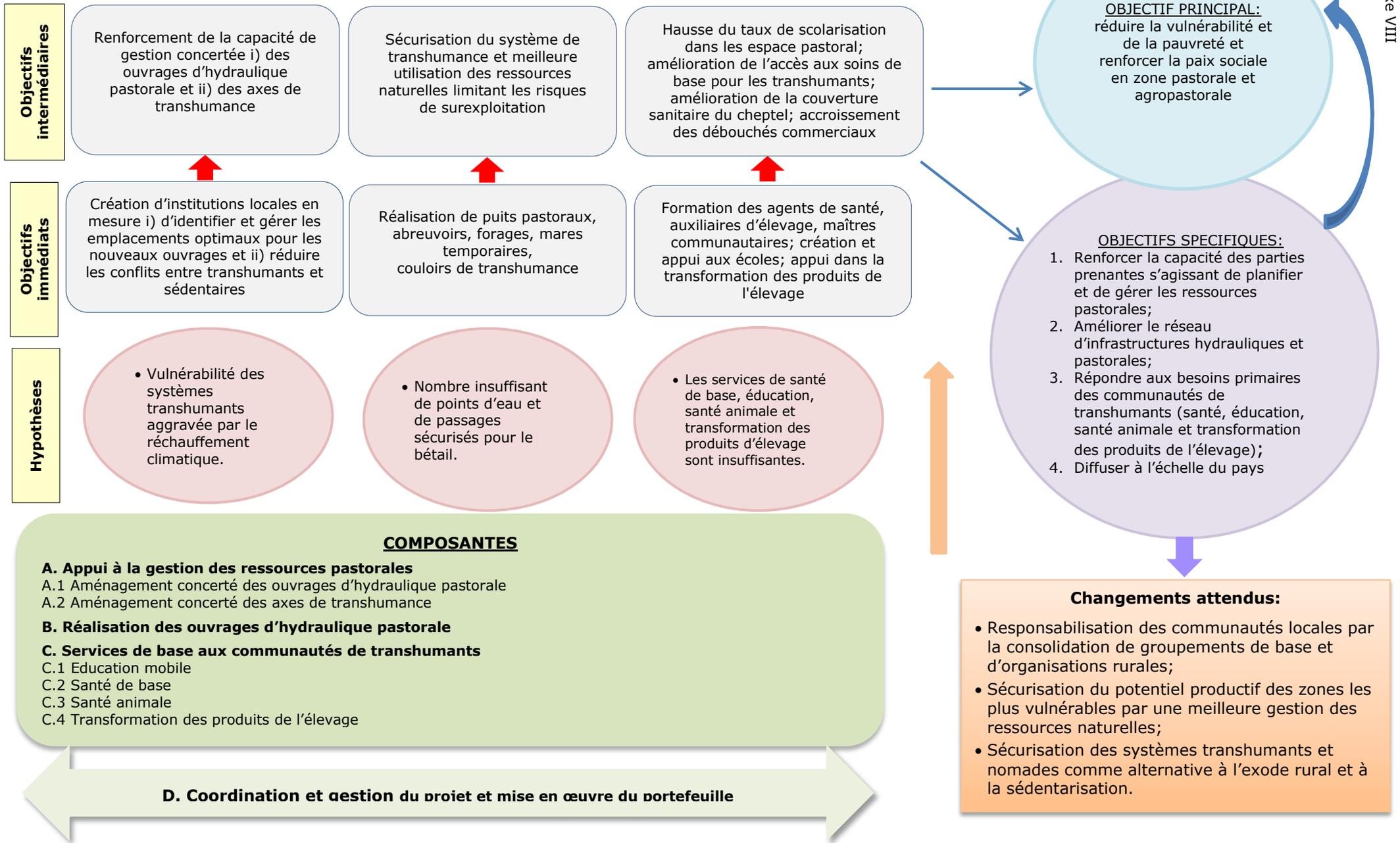
FAO, Mohamadou Mansour N'Dyaye, Représentant de la FAO au Tchad

AFD, Marc Channelliere, Chargé de projets de développement rural

Coopération Suisse, Gianluca Guidotti, Chargé de programme

UNDP, Emmanuel Keryang, Chargé de programme

Théorie du changement du PROHYPA reconstruite



Bibliographie

FIDA

- Fonds international de développement agricole. 2009. *Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA): Document de conception de projet – Rapport principal*, Division Afrique I, Département de la Gestion des Programmes, Juillet 2009.
- _____. 2009. *Programme d'options stratégiques pour la République du Tchad (COSOP)*, Conseil d'administration – Quatre-vingt-dix-septième session, Rome, septembre 2009
- _____. 2011. *Projet d'Hydraulique pastorale en zone sahélienne – Aide-mémoire de la deuxième mission de supervision*, décembre 2011.
- _____. 2012. *Projet d'Hydraulique pastorale en zone sahélienne - Revue à Mi-Parcours: Aide-mémoire*, mai 2012.
- _____. 2013. *Rapport de supervision PROHYPA – 3^{ème} mission de supervision: Rapport principal et appendices*, Division Afrique de l'Ouest et du Centre, Département de la gestion des programmes, mars 2013.
- _____. 2013. *Rapport de supervision PROHYPA – 4^{ème} mission de supervision: Rapport principal et appendices*, Division Afrique de l'Ouest et du Centre, Département de la gestion des programmes, novembre 2013.
- _____. 2014. *Rapport de supervision PROHYPA – 5^{ème} Mission de supervision: Rapport principal et appendices*, Division Afrique de l'Ouest et du Centre, Département de la gestion des programmes, octobre 2014.
- _____. 2015. *Rapport d'achèvement de projet du PROHYPA*, Division Afrique de l'Ouest et du Centre, Département gestion des programmes, juillet 2015.
- _____. Division Afrique de l'Ouest et du Centre, *Note de Capitalisation et Outils Méthodologiques: Réalisation d'une Cartographie Pastorale*, République du Tchad, Projet d'Hydraulique Pastorale en Zone Sahélienne (PROHYPA), Ministère de l'Hydraulique Urbaine et Rurale DHP, Groupement SONED Afrique/SAAI.
- _____. 2014. République du Tchad - Ministère de l'Élevage et de l'Hydraulique, *Capitalisation de la démarche méthodologique de mise en œuvre du projet*, novembre 2014.
- _____. 2012. West and Central Africa Division, Portfolio Performance Report, July 2011 – June 2012 Volume I, July 2012.
- _____. 2013. West and Central Africa Division, Portfolio Performance Report, Juillet 2012 – Juin 2013 VOLUME I, August 2013.
- _____. 2014. West and Central Africa Division, Portfolio Performance Report, Annual Review July 2013- June 2014 Main report and appendices, July 2014.
- _____. 2015. West and Central Africa Division, Portfolio Performance Report, Annual Review July 2014- June 2015 Main report and appendices, August 2015.
- FIDA – FAO, *L'engagement de la FAO et du FIDA sur le thème du développement pastoral, Rapport conjoint de synthèse d'évaluations*, Rome 21 juin 2016.

AUTRES SOURCES

- AfDB, OECD, UNDP. 2016. *African Economic Outlook: Chad: Overview*.
- IIED. 2013. *Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Evaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD*, Saverio Krätli, Marie Monimart, Blamah Jallo, Jeremy Swift, Ced Hesse, Octobre 2013.

- République du Tchad, Ministère de l'Environnement, de l'Eau et des Ressources Halieutiques, Secrétariat d'Etat à l'environnement Chargé de l'hydraulique Villageoise et Pastorale, Direction de l'Hydraulique Pastorale, Programme d'Hydraulique Pastorale au Tchad Central, « Almy Al Afia », *Rapport de Capitalisation - Synthèse*, Juin 2008.
- Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, *Tchad Document de Stratégie Pays 2010-2014* Département Régional Centre (ORCE), Octobre 2009.
- African Development Bank Group, Rural Pastoral and Transhumance Infrastructure Project, Republic of Chad, *Project Appraisal Report*, April 2011.
- République du Tchad, Ministère de l'Économie et de la Planification du Développement, Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques (INSEED), Département des Synthèses et des Statistiques Economiques, *TCHAD: Comptes de la nation 2005-2015*.
- Déclaration de N'Djamena sur la Contribution de L'élevage Pastoral à la Sécurité et Au Développement des Espaces Saharo-Sahéliens*, Colloque Régional Conférence Ministérielle N'Djamena, 27 – 29 mai 2013.
- Union Internationale pour la Conservation de la Nature, Ministère de l'élevage et des Ressources Animales, *TCHAD: Initiatives «élevage comme moyen de subsistance dans le bassin du lac Tchad» Etudes de base préalables - Rapport final*, Avril 2011.
- République du Tchad, Ministère de l'Eau, *Rapport général de l'enquête de référence du PROHYPA*, Système de gestion des résultats et de l'impact du PROHYPA, août 2011.
- République du Tchad, Ministère de l'élevage et de l'hydraulique, *Rapport général de l'enquête finale sur le PROHYPA*, Système de gestion des résultats et de l'impact du PROHYPA, décembre 2014.
- OECD/SWAC, *An Atlas of the Sahara-Sahel: Geography, Economics and Security*, West African Studies, OECD Publishing, 2016.
- SONED Afrique, *Rapport trimestriel de l'opérateur principal – Composantes A et B*, Mai 2012.
- SONED Afrique, *Rapport trimestriel de l'opérateur principal – Composantes A et B*, Janvier 2013.
- République du Tchad, Ministère de l'Économie du Plan et de la Coopération Internationale, Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED), *Deuxième Recensement General de la Population et de l'Habitat (RGPH2, 2009), Analyse Thématique des Résultats Définitifs, Situation des Nomades*, Mars 2014.



Bureau Indépendant
de l'Évaluation



Investir dans les populations rurales

Bureau indépendant de l'évaluation
Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation
 www.twitter.com/IFADeval
 www.youtube.com/IFADevaluation



Imprimé à l'imprimerie
du FIDA