



Évaluation du projet Moyens de subsistance et inclusion économique à l'Est du Tchad

RAPPORT D'ÉVALUATION
AOÛT 2022

Conduite par :
Action Against Hunger UK

Service d'évaluation du HCR

La politique d'évaluation du HCR confirme l'engagement du HCR à soutenir la responsabilité, l'apprentissage et l'amélioration continue par l'examen et l'analyse systématiques des stratégies, politiques et programmes de l'organisation. Les évaluations sont guidées par les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité, et sont entreprises pour améliorer la performance de l'organisation dans sa réponse aux besoins de protection, d'assistance et de solution des réfugiés, des apatrides et des autres personnes relevant de sa compétence.

Service d'évaluation
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
Case Postale 2500
1211 Genève 2
Suisse

www.unhcr.org

Publié par l'UNHCR
Evaluation Service Copyright © 2022 UNHCR

Ce document est publié par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour une distribution générale. Tous les droits sont réservés. La reproduction est autorisée, sauf à des fins commerciales, à condition que le HCR soit mentionné.

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans ce rapport d'évaluation sont celles de l'équipe d'évaluation et ne représentent pas nécessairement les vues du HCR, des Nations Unies ou de ses États membres. La représentation et l'utilisation des frontières, des noms géographiques et des données connexes figurant sur les cartes et incluses dans les listes, les tableaux et les documents du présent rapport d'évaluation ne sont pas garanties comme étant exemptes d'erreurs, et n'impliquent pas nécessairement l'expression d'une quelconque opinion de la part du HCR ou des Nations Unies concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une région ou de ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites.

Remerciements

Ce rapport a été préparé par Action Against Hunger UK (AAH UK). Il a été élaboré par Éva Faye, avec les contributions de Domenico Polloni, Titiyam Ngaryanouba (consultants de AAH UK) et de Nada Omeira, spécialiste en moyens de subsistance et inclusion économique (siège du UNHCR à Genève). Il a également bénéficié de contributions et de l'appui de Federico Ercolano, AAH UK.

L'équipe d'évaluation tient à remercier les équipes Tchad, du Bureau Régional de Dakar et du siège du HCR, dont le temps et les réflexions réfléchies ont permis de mener à bien l'évaluation. Elle tient également à remercier les parties prenantes aux opérations du HCR en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique, à savoir, le gouvernement et les autorités locales, les agences des Nations Unies, les partenaires opérationnels, techniques et financiers, les partenaires d'exécution, les acteurs du secteur privé. Enfin, nous remercions tout particulièrement les communautés de réfugiés et d'accueil qui ont généreusement partagé avec l'équipe d'évaluation un aperçu de leurs parcours et de leurs expériences.

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées sont celles de l'équipe d'évaluation et ne reflètent pas nécessairement celles du HCR. La responsabilité des opinions exprimées dans ce rapport incombe uniquement aux auteurs. La publication de ce document n'implique pas l'approbation par le HCR des opinions exprimées.

Informations clés sur l'évaluation	
Titre de l'évaluation	Évaluation du projet Moyens de subsistance et inclusion économique à l'Est du Tchad, financé par Generalitat Valenciana, Espagne
Période couverte	2019-2021
Date	Aout 2022
Type d'évaluation	Sommative et formative
Pays/zone cible à inclure	Est du Tchad
Responsable de l'évaluation pour l'UNHCR	Dr Jules Kouadio, Senior Public Health Officer, Chad Country Operation
	Isha Singh, Senior Regional Evaluation Officer, UNHCR Regional Bureau, Dakar
Membres de l'équipe d'évaluation	Éva Faye, Chef d'équipe
	Titiyam Ngaryanouba, Expert en analyse de données
	Domenico Polloni, Chef d'équipe pendant la phase de démarrage
	Federico Ercolano, Assurance qualité
	Avec la participation de Nada Omeira, spécialiste en moyens de subsistance et inclusion économique, siège du UNHCR à Genève

Commandé par le HCR Tchad

Assurance qualité de l'évaluation fournie par le bureau d'évaluation du HCR (EvO)

Table des matières

Liste des abréviations.....	1
Glossaire.....	3
Executive summary	4
1. Introduction et contexte	10
2. Objet et portée de l'évaluation.....	19
3. Méthodologie de l'évaluation	21
4. Limites et risques de l'évaluation	25
5. Standards de qualité.....	26
6. Principaux constats	27
7. Conclusions	54
8. Recommandations.....	57
8.1. Recommandations stratégiques (3)	58
8.2. Recommandations opérationnelles (4)	60
9. Synthèse des actions prioritaires	60
10. Annexes.....	63

Table des illustrations

Figure 1 : Contexte stratégique	10
Figure 2 : Sous financement des besoins humanitaires au Tchad 2011-2019.....	13
Figure 3 : Carte des enjeux au Tchad.....	14
Figure 4 : Carte du Tchad avec emplacement des camps de réfugiés, décembre 2019	16
Figure 5 : Taux de pauvreté et insécurité alimentaire, ECOSIT 4	17
Figure 6 : Statut d'occupation des réfugiés.....	30
Figure 7 : Comparaison intra-budgétaire	40
Figure 8 : Répartition du budget alloué aux différents sites opérationnels	40
Figure 9 : Proportion de ménages autonomisables – Comparatif 2017-2019	47
Figure 10 : Perceptions du soutien en termes d'autonomisation	47

Table des tableaux

Tableau 1 : Répartition des bénéficiaires directs du projet par activité	19
Tableau 2 : Portée de l'évaluation.....	20
Tableau 3 : Critères et questions d'évaluation	21
Tableau 4 : Sites sélectionnés pour la collecte des données	24
Tableau 5 : Sites de mise en œuvre	29
Tableau 6 : Comparaison budgétaire – budgets accords de partenariat vs rapports financiers	41

Liste des abréviations

ACRA	Fondation ACRA
ADES	Agence pour le Développement Économique et Social
AGDM	Age, Gender and Diversity Mainstreaming
AGR	Activité génératrice de revenus
AIRD	African Initiatives For Relief & Developpement
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ANATS	Agence Nationale des Titres Sécurisés
APLFT	Association pour la Promotion des Libertés Fondamentales au Tchad
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CJ	Critères de jugement
CNARR	Commission Nationale d'Accueil de Réinsertion des Réfugiés et des Rapatriés
CRRF	Comprehensive Refugee Response Framework (Cadre d'Action Global pour les Réfugiés)
CRRP	Country Refugee Response Plan (Plan de Réponse Pays pour les Réfugiés)
CRT	Croix Rouge du Tchad
€	Euro
EcA	España con ACNUR (l'Espagne avec le HCR)
ECOSIT4	Quatrième Enquête sur les Conditions de vie des ménages et la Pauvreté au Tchad
EQA	Evaluation Quality Assurance (Assurance qualité de l'évaluation)
ET	Est du Tchad
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FGD	Focus Group Discussion
FLM	Fédération Luthérienne Mondiale
GV	Generalitat Valenciana (Collectivité territoriale de Valence, Espagne)
GCR	Global Compact on Refugees (Pacte mondial pour les réfugiés)

HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HIAS	Hebrew Immigrant Aid Society
IAS	International Aid Services
IASC	Comité permanent inter-organisations
IDA	Association internationale de développement
INSEED	Institut National de la Statistique et des Études Économiques et Démographiques
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
IPM	Indice de Pauvreté Multidimensionnelle
IRC	International Rescue Committee
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
JAM	Joint Assessment Mission (Mission d'Évaluation Conjointe)
KII	Key Informant Interviews (Entretiens approfondis avec les informateurs clés)
LEI	Livelihoods and Economic Inclusion (Moyens de Subsistance et Inclusion Économique)
MAG	Malnutrition aiguë globale
NU	Nations Unies
NWOW	New Way of Working (Nouvelle manière de travailler)
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
OG	Objectif Général
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OS	Objectif Spécifique
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PND	Plan National de Développement
PNUAD	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PoC	Persons of Concern (Personnes relevant de la compétence)
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
QE	Questions d'Évaluation
RBWCA	Bureau Régional du HCR pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre

SECADEV	Secours Catholique et Développement
SENS	Standardised Expanded Nutrition Survey
SNU	Système des Nations Unies
TdC	Théorie du Changement
TdR	Termes de référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNEG	United Nations Evaluation Group (Groupe d'évaluation des Nations Unies)
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
USD	Dollars des États-Unis
VNU	Volontaires des Nations Unies
VSLA	Village Savings and Loans Association (Association villageoise d'épargne et de crédit)
ZME	Zones des Moyens d'Existence
WASH	Water, Sanitation and Hygiene

Glossaire

Sécurité alimentaire	La sécurité alimentaire signifie que toutes les personnes, à tout moment, ont un accès physique, social et économique à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui répond à leurs préférences alimentaires et à leurs besoins alimentaires pour une vie active et saine.
Moyen de subsistance	Un moyen de subsistance comprend les capacités, les actifs (y compris matériels et ressources sociales) et les activités nécessaires pour vivre.
Inclusion économique	L'inclusion économique implique l'accès aux marchés du travail, aux finances, à l'entrepreneuriat et aux opportunités économiques pour tous, y compris les non-citoyens, ainsi que les groupes vulnérables et défavorisés. L'inclusion économique contribue à l'autonomisation et à la résilience des réfugiés, leur permettant de répondre à leurs besoins en toute sécurité de manière durable et digne ; évite la dépendance à l'aide et les mécanismes d'adaptation risqués ; contribue à leurs économies d'accueil ; et prépare les réfugiés pour leur avenir, qu'ils rentrent chez eux, s'intègrent dans leur pays d'asile ou se réinstallent dans un pays tiers.
Résilience	La résilience est la capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société exposée à des aléas à résister, à absorber, à s'adapter et à récupérer des effets d'un aléa de manière ponctuelle et efficace, notamment par la préservation et la restauration de ses structures et fonctions de base essentielles.

Source : <https://www.unhcr.org/livelihoods.html>; <https://www.unhcr.org/4af181066.pdf>

Executive summary

Evaluation Purpose, Scope, and Objectives

1. UNHCR Chad has been involved in livelihoods and economic inclusion projects since 2008. In 2019, the organisation received funding from the Generalitat Valenciana (GV), through the association, España con ACNUR (Spain with UNHCR, EcA). The funding was aimed at implementing interventions as part of "Livelihoods and Economic Inclusion interventions in Eastern Chad" – referred to as "the project" throughout the report. This project's goal was to improve the access of Sudanese refugees to sustainable livelihoods, strengthen their resilience, and contribute to their protection.
2. In line with donor requirements, the project was subject to an external evaluation, conducted by Action Against Hunger UK between April and June 2022. This summary presents an outline of the main findings, conclusions, and recommendations.
3. The evaluation looks at the project as part of UNHCR's overall livelihoods and economic inclusion portfolio in Chad. Its main purpose is to determine the relevance of the GV-funded project's goals and activities as well as the interventions' effectiveness, sustainability, and coherence. The evaluation is structured around three specific goals: the evaluation of UNHCR's operational performance, the contribution of Livelihoods and Economic Inclusion (LEI) activities to protection outcomes and refugee solutions, and the strategic relevance of UNHCR's approach and capacity.
4. Through its findings and recommendations, the evaluation also aims to inform the agency's strategic direction, underlining its comparative advantage as part of the United Nations global response, its contribution to Development Goals, particularly through the Global Compact for Refugees and the implementation of the humanitarian, peace, and development nexus.

General message

5. Overall, the project has responded to the needs of the refugee populations and host communities in eastern Chad, however not to the scale required given the resources available within UNHCR. The project has improved living conditions (especially in the predominantly agricultural areas), encouraged the region's commercial role by supporting income-generating activities, and delivered valuable technical and vocational training. However, the project did not benefit from an approach based on the detailed information available on refugee profiles or a strategy adapted to the very diverse production constraints of the very wide intervention area. The possible deterioration in the food and security situations in the coming months pose a challenge to UNHCR Chad as it continues its emergency response, while looking to facilitate the growth of interventions by development partners. A graduation approach could prove to be a promising strategy, but requires appropriate human resource profiles, analytical tools and processes, coordination mechanisms, and the development of UNHCRs' operational partners' capacity.

Context

6. Project interventions take place in a particularly fragile context¹. Chad is an arid, landlocked, low-income country located in the Sahel region. The country faces recurrent and persistent humanitarian and development challenges, linked to socio-economic, health, and climate issues, and aggravated by insecurity and political instability at national and regional levels. Over 42%² of the country's population lives below the national poverty line and 89% is affected by at least a third of the six well-being dimensions of the Multidimensional Poverty Index (MPI)³. Malnutrition, food insecurity, and the evolution of people's livelihoods are in a critical state and worsening.

1 Fragile States Index, <https://fragilestatesindex.org/global-data/>

2 42,3% en 2018, Banque mondiale, World Development Indicators. <https://data.worldbank.org/>

3 Chad: Investing in rural income growth, human capital, and resilience to support sustainable poverty reduction. World Bank, 2021

7. Due to its geographical location, geopolitical and security context as well as its immigration policy, Chad is one of the largest refugee-hosting countries in Africa. When the project was launched in October 2019, the country was hosting 330,725 Sudanese refugees, who had arrived in successive waves since April 2003, on the back of crises in Sudan's Darfur region. These refugees are spread across 13 areas – 12 camps and one site, located in the eastern part of the country.
8. This region is marked by increasing pressure on natural resources (particularly water and vegetation cover), high food vulnerability⁴, a lack of basic economic and social services, and recurrent community conflicts. It has faced an investment deficit and chronic underfunding of humanitarian and development needs for nearly 10 years. In this environment, refugees are exposed to high levels of poverty and food insecurity and have more limited access to productive assets compared to host communities.
9. UNHCR has undertaken livelihoods and economic inclusion activities to improve Sudanese refugee access to sustainable livelihoods, build resilience, and contribute to their protection. Activities focus on four components⁵: agricultural production – including support to land access and provision of tools and equipment; livestock production - incorporating livestock inputs and capacity-building of veterinary structures; income-generating activities - with a savings, credit, and functional literacy scheme; vocational training and entrepreneurship skills' development.
10. The GV project targets 12,016 people (around 3.6% of the Sudanese refugees in Chad) as direct beneficiaries of the interventions, spread across the 12 camps and one site in eastern Chad. When initiated, the priority in eastern Chad was to “encourage the integration of refugees into host communities”⁶, with the aim of establishing a villagisation approach to refugee camps, mainly through the strengthening of basic socio-community structures, while ensuring the continuity of a humanitarian response to meet essential priority needs and maintain minimum standards.

Key findings

Relevance

11. Overall, the design of UNHCR's LEI interventions was relevant in terms of empowering the target populations, their access to resources, autonomy, advocacy and mobilisation capacity. Interventions were planned to take into account gender, age, and diversity. However, this did not necessarily mean that all stakeholders, including within UNHCR, had an understanding of the full implications of the new strategic frameworks, such as the Global Strategy on Refugee Livelihoods and Economic Inclusion 2019-2023 as well as the approaches of other like-minded institutions.
12. The project's activity areas were relevant and in line with the needs of the Sudanese refugees in eastern Chad. However, in a context of gradual reduction of UNHCR's available funding – especially since 2019 given the growing number of refugees – the resources to achieve those objectives were inadequate to meet the needs, in quantitative terms. As a result, efforts were not optimal and the response to meet the deteriorating situation inadequate.

Efficiency

13. Project implementation was affected by multiple external factors (drought, COVID-19, surge in new Sudanese refugees, political instability and insecurity in Sudan and Chad, and the lack or reduction of food rations), some of which contributed to increased rates of acute malnutrition (beyond the emergency threshold). Not all of these factors were foreseeable during the project's design phase. This led UNHCR Chad to adapt and review activities to respond to growing emergencies, while also being faced with the changing needs of the pre-existing refugees and host communities. Corresponding response measures were thus taken directly by the sub-delegations' teams as part of the new decentralisation process, although the key central

4 Sur une population hôte de 1 727 986 personnes, 434 619 personnes sont considérées comme en situation de grande vulnérabilité alimentaire pour la période juin-août 2017, Priorités pour des solutions durables à l'est du Tchad, Mai 2017, OCHA

5 Voir en annexe 4.6 le « livelihoods framework »

6 Priorités pour des solutions durables à l'est du Tchad, Mai 2017, OCHA

processes, systems and tools⁷ for monitoring were still being consolidated - a situation which did not facilitate close intervention follow-up.

14. The evaluated intervention did not make the most of UNHCR's granular data on refugees and host communities. There was no baseline assessment at project design and project implementation did not ensure close follow-up of the direct beneficiaries, during and after the intervention. Nor was there a learning mechanism that would have allowed for real-time adjustments. Lastly, the results framework in the project document was not systematically monitored during implementation, and the decision to shorten the implementation period was not in line with the usual operational deadlines for eastern Chad.

Effectiveness

15. The performance of the various components was variable: good to very good for agriculture support in Sila and Ouaddaï, good in all camps for income-generating activities, and below expectations for livestock support in the Saharan zone as well as for the microcredit component. While the geographical area demonstrates a strong commercial trend with potential for small productive capital investments, the intervention generally lacked an in-depth understanding of the scope for market growth across the (very significant) intervention zone. Moreover, the COVID-19 pandemic strongly affected market dynamics during the implementation period.
16. The most convincing and potentially sustainable results relate to agriculture in the provinces of Sila and Ouaddaï. Discussions with beneficiaries together with observation revealed that the support resulted in a fundamental change in their lives. The improved agricultural yield and increased production stated by beneficiaries have encouraged them to continue and expand their activities. Thanks to the income generated by UNHCR's support, some of the beneficiaries in Goz-Amir for example, now wish to invest in processing machines (mill, decorticator, oil press, etc.) to diversify and increase earnings.
17. On the other hand, the pastoral component led to mixed results in the local communities of Wadi-Fira and Ennedi-Est, where grazing is not an option. The issue of feed for small ruminants in arid environments was not addressed in the project's design phase, and no alternative solution was found.
18. Access to start-up capital to start a business as well as vocational training were also amongst refugee aspirations. However, the lack of microfinance institutions (MFIs) in the area did not facilitate any effective development of microcredit activities, as was expected to finance groups through the private sector. The camps around Goz Beïda are the only ones that were able to benefit from this support.
19. In terms of the vocational training provided, although beneficiaries noted their satisfaction with the classes (on-going during the evaluation), there is no mechanism in place to monitor subsequent professional development and business creation. Information gathered in the field suggests that some participants who took part in the vocational training classes have been able to find work, but just a few businesses were created.
20. On the other hand, support for income-generating activities, primarily focused on small trade, achieved satisfactory results in all the camps, especially for women, even if sustainability cannot yet be demonstrated. The question therefore arises as to whether cash assistance – in addition to microenterprise training – aimed at building limited start-up capital (e.g.: in the processing of fresh produce), and fulfilling basic needs, could be a viable form of assistance in the future.

Sustainability

21. In terms of sustainability, ownership of the approach and processes related to livelihoods, economic inclusion and solutions for refugees, resulted in Chad's commitment to an enabling environment for these, as part of a holistic approach to strengthen refugees' access to basic social services through their gradual inclusion in state services, especially in the health and education sectors, as well as their access to land. These commitments, culminating in the adoption of an

⁷ Transformation du HCR, Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire, Comité permanent 81e réunion, EC/72/SC/CRP.17, <https://www.unhcr.org/fr/60e46c814.pdf>

Asylum Act, are hindered by the weak capacity of the national systems and actors responsible for their implementation, especially in the East.

22. Although an in-depth study would be needed to support the conclusion, the implementation of project activities appears to have contributed to building trust and interaction between refugees and host communities, in the spirit of peaceful coexistence. This is positive for any future "out-of-camp" transition.

Coherence, coordination and UNHCR added value

23. Finally, in terms of coherence, coordination, and added value, UNHCR was able to act as an advocate for resource mobilisation. The European Union, the French Development Agency, and the World Bank all benefited from UNHCR's technical support and field-based knowledge as they designed their larger programmes.
24. How UNHCR should position itself in the future is a complex issue, given the region's deteriorating security situation as well as the crisis indicators for food security and nutrition across the camps, which require the full mobilisation of emergency aid. The results of the SENS 2021 study (reinforced by the JAM in 2022), reveal a considerable reduction in the proportion of households that can be considered self-reliant in the short term compared to 2017, thus underlining the fragility of achievements in eastern Chad.
25. Further implementation by UNHCR of livelihoods and economic inclusion activities— as part of a nexus approach – requires a genuine 'project' approach, with strong monitoring and evaluation and more sustained supervision of operational partners based on evidence. Improving the systems for monitoring and evaluation, accountability, learning and continuous improvement, involving systematic data collection and processing, would facilitate understanding of the changing needs and contextual complexities. In-depth data analysis is a key element of the graduation model that is recommended by a recent World Bank report and worth exploring. The approach requires strong capacity in targeting, something that UNHCR possesses, given its granular knowledge of the refugees in Chad. It also requires operational partner capacity development.
26. Diversification of resource mobilisation efforts, underpinned by a programme strategy adapted to operational challenges as well as by strengthened staff understanding of the concepts of economic inclusion and their operational framework, would also be beneficial.

Conclusions

27. At the end of the evaluation, despite the project's limitations and small scale, it can be said that UNHCR's LEI activities in the east, and particularly those of the GV-funded project, have significantly contributed to the overall protection and socio-economic inclusion of Sudanese refugees. The Government of Chad's policies towards refugees also remains favourable. UNHCR Chad's approach to LEI aligns with UNHCR's new approach in West and Central Africa, as well as with the objectives of national development strategies and programmes. UNHCR has also been able to fulfil its refugee coordination mandate within the United Nations system in the East.
28. However, the lack of mapping, validated by all stakeholders, of ongoing initiatives –, in terms of joint processes and mechanisms for needs assessment, planning, monitoring, and evaluation – has made it difficult to link UNHCR's LEI interventions with existing development projects in refugee-hosting areas. In addition, more in-depth market analyses and favourable value chains might have permitted better population targeting. Lastly, where appropriate, a transition or exit strategy might have been considered in conjunction with a multi-sectoral approach across the intervention zone.
29. In terms of the outlook, the evaluation points to a number of challenges, in a context where the total number of refugees registered in Chad on 31 December 2021, has risen to 555,787, representing 3.31% of the population, and where the preliminary results of the Joint Assessment Mission (JAM) combined with those of the 2021 SENS study, highlight a deterioration in food security and nutrition levels as well as the socio-economic status of refugees and host communities, particularly the nutritional status of children and women of childbearing age. This is at a time where the surge in refugee numbers continues, and the Government has just declared a Food and Nutrition Emergency.

Recommendations

30. Based on these findings and conclusions, and in consultation with UNHCR teams (Chad, regional office, and headquarters), a series of strategic and operational recommendations were formulated and agreed. The recommendations aim to be used in a coherent manner as appropriate, to strengthen UNHCR Chad's strategies, policies, programmes, and practices in LEI, in accordance with the directions set by the Global Compact on Refugees, UNHCR's global strategy for economic livelihoods and the inclusion of refugees (2019-2023), and the country response plan for refugees in Chad.
31. The strategic recommendations (3) are intended to support UNHCR Chad's efforts by responding to the challenges identified during the evaluation in relation to: strategic approach (Recommendation 1), mobilisation of actors and resources (Recommendation 2), and data collection and analysis processes to guide efforts, supporting discussion of trade-offs and facilitating decision-making (Recommendation 3).
32. The operational recommendations (4) are aimed at supporting the implementation of the strategic recommendations. They focus on internal and external ownership of UNHCR's approach to LEI and protection (Recommendation 4); mechanisms for monitoring and evaluation, accountability, learning and continuous improvement through an approach based on quality and coordination with other actors (Recommendation 5); the use of the proGres database as a support for analysis and monitoring (Recommendation 6); UNHCR's positioning in policy dialogue and coordination frameworks (recommendation 7).
33. **Strategic recommendation 1**

Adopt a new long-term strategic approach aligned with the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF), and national development strategies, and taking into account regional strategic frameworks, as well as the opportunities and challenges of each geographical location.

In this context, UNHCR should define a clear and duly funded approach – with room for flexibility – for the livelihoods and economic inclusion activities it intends to pursue, taking into account the ongoing deterioration of the humanitarian situation whilst also not forgetting the progress made in terms of protection and solutions in recent years. The latter ultimately help to lay the foundations for a true “nexus” approach.

One option would be to continue and expand LEI interventions. That is, to scale up the GV project by focusing on more extensive cash assistance, supported by more advanced market analysis and targeted training in areas recognised as promising (agriculture, fresh product processing, small trade), in an approach that would then clearly be a ‘graduation’ one. It should be noted that mastering this new approach will require some capacity development on behalf of UNHCR Chad and its operational partners.

Another possibility would be to agree on a gradual and responsible exit from the economic inclusion sector once a critical mass of partners has been mobilised around “collective outcomes”. This could be achieved by focusing on protection, advocacy, and the mobilisation of other actors, whilst maintaining, where appropriate, a range of interventions to support food security and/or livelihoods reviewing the scope for more extensive use of cash assistance. That said, it is not clear that the current political and security context would realistically allow a responsible exit in the short term.

34. **Strategic recommendation 2**

Develop a partnership and resource mobilisation strategy with all of Chad's technical and financial partners, focusing on the comparative advantages and added value of each actor, based on the ongoing livelihoods and economic inclusion initiatives mapping in eastern Chad.

The recommendation is divided into two stages:

- i. The first is an updated, clear, and detailed mapping of ongoing interventions in eastern Chad, which is validated by all actors and includes the areas of added value and prioritisation according to each one’s interests and capacities.

- ii. The second step of direct concern to UNHCR, is to develop and validate strategic directions for advocacy and resource mobilisation, primarily targeting development actors to facilitate the integration of refugees and host communities in their approaches and projects. This approach should also explore and develop new collaboration areas with bilateral partners and the private sector, including financial service providers.

If direct intervention by UNHCR in livelihoods and economic inclusion activities remains an option, activities with more catalytic potential through a nexus approach should be favoured. It would then be a matter of considering interventions using an Area-Based Approach: with a level of assistance aligned between different partners within the same community, including refugees, returnees, and host populations, building on the opportunities and challenges afforded in each specific zone. Resources should continue to be deployed, as has already been done with the SENS and JAM surveys, to supplement and analyse the socio-economic data already emerging from the proGres database and the Livelihoods Monitoring System.

35. Strategic recommendation 3

Promote the development and reinforcement of capacities in research, data, and predictive analytics, in line with United Nations' global direction.

Regardless of the positioning prioritised, it will be essential to invest in developing UNHCR's internal capacities and strengthening the research, data, and predictive analytics' capacities of national institutions. This will enhance efforts towards integrated programming and collective outcomes through better understanding of the situation, its evolution, challenges and opportunities, in line with the United Nations' global, thematic, and sectoral approach.

36. Operational recommendation 1

Support and strengthen in a concerted and inclusive way the understanding and buy in of staff of new concepts like economic inclusion, the strategy that will be developed, and the new operational framework by UNHCR's teams and operational partners.

37. Operational recommendation 2

Develop and/or adapt the framework for monitoring and evaluation, accountability, learning and continuous improvement, ideally with a sharper data-driven approach, to refine adaptation to needs, improve targeting and quality control, facilitate exchange, sharing, and coordination between UNHCR and other actors, and take into account the impact – probably differentiated – of supporting refugees and host communities in a changing context. This might also help to adjust the balance between individual and household-level data.

38. Operational recommendation 3

Update the standard operating procedures for the proGres database, particularly for the processing of requests, to be able to identify situational needs more accurately and continuously for children, minors, adults, and older persons (including occupancy profile, marital status, etc.). This would similarly help with the identification of other factors that might inform programming and partnerships in the context of villagisation (refugees in villages, outside of camps) and collective results.

39. Operational recommendation 4

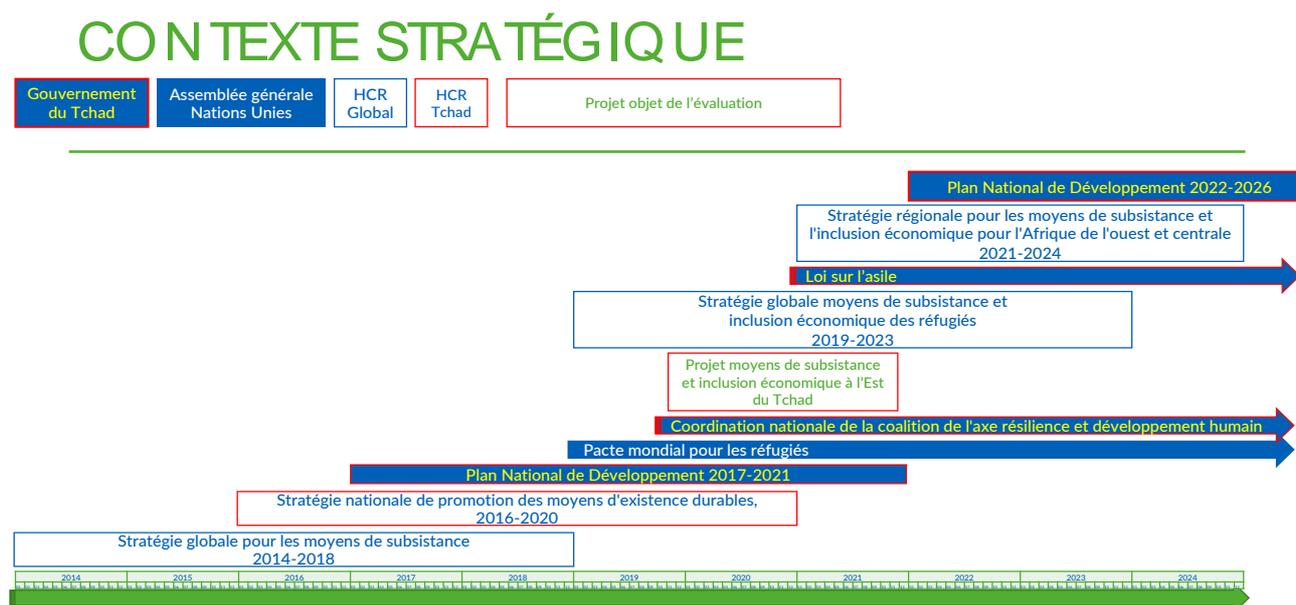
Systematise UNHCR's involvement in the various national dialogue and coordination frameworks, by mobilising one or more dedicated resource persons whose key tasks would be advocacy, resource mobilisation and coordination with development partners. In addition, as needed, support the establishment or revitalisation of working groups in each subregion, also mobilising dedicated human resources. As such, strengthening the technical capacity of the UNHCR livelihoods team – in the N'Djamena and Eastern offices, particularly in Abéché – is a key recommendation should UNHCR wish to pursue its own activities in this sector.

1. Introduction et contexte

Introduction

40. Le HCR Tchad s'est engagé dans des projets de moyens de subsistance en faveur des réfugiés et autres personnes déplacées à partir de 2008, afin d'accompagner au mieux la relative stabilisation de la situation sécuritaire dans le pays. La présente évaluation porte sur le projet du HCR Moyens de subsistance et inclusion économique (LEI) à l'est du Tchad (ET) mis en œuvre entre novembre 2019 et 2021, qui vise à améliorer l'accès des réfugiés soudanais accueillis dans l'est du Tchad à des moyens de subsistance durables, à renforcer ainsi leur résilience et à contribuer à leur protection, à travers la mise en place d'un écosystème entrepreneurial et d'entreprises productives durables et rentables, en ciblant entre autres les femmes cheffes de ménage.
41. Selon le Document de projet, le projet a été conçu en 2019 pour une période de 36 mois s'étendant du 01/01/2019 au 31/12/2022⁸ – soit 48 mois. Son budget prévisionnel global est de 3 647 957,03 €. Il est prévu qu'il soit financé à hauteur de 1 964 654,46 € par une contribution de la collectivité territoriale de Valence, Espagne (Generalitat Valenciana, GV).
42. Sa mise en œuvre est planifiée avec trois Organisation Non-Gouvernementale (ONG) comme partenaires d'exécution, l'Agence pour le Développement Économique et Social (ADES), la Fédération Luthérienne Mondiale (FLM), le Secours Catholique et Développement (SECADEV).
43. L'évaluation indépendante de l'intervention est réalisée conformément aux exigences du donateur. Elle est commandée par le HCR Tchad. Elle s'est déroulée de décembre 2021 à juin 2022. Elle a été mise en œuvre par une équipe de consultants recrutés en externe par Action Against Hunger UK, et gérée par un responsable de l'évaluation (et point focal) au bureau du HCR Tchad avec l'appui du responsable régional principal de l'évaluation au bureau régional (Sénégal). Elle a également bénéficié de l'appui du siège du HCR, à travers la mobilisation d'une spécialiste en moyens de subsistance et inclusion économique.
44. Le graphique ci-après permet de situer le projet par rapport au contexte en termes d'approche stratégique.

Figure 1 : Contexte stratégique



Source : AAH, équipe d'évaluation

1.1 Cadre stratégique global

45. **L'approche stratégique aux moyens de subsistance pour les réfugiés et les populations hôtes se décline tout d'abord à partir de cadres globaux, qui ont été renouvelés en profondeur ces dernières années.**
46. Dès 2017, l'approche « **New Way of Working** » (NWOW) – **Nouvelle manière de travailler – enclenchée en mai 2016 avec le Sommet Mondial de l'Action humanitaire** en vue de réduire durablement les vulnérabilités, les risques et les besoins, engage les Nations Unies à mettre l'accent sur une programmation intégrée entre acteurs humanitaires et de développement, en partenariat avec les autorités, pour des solutions.
47. Le 17 décembre 2018, l'Assemblée générale des Nations Unies a approuvé **la résolution affirmant le Pacte mondial pour les réfugiés**⁹, pour un partage des responsabilités plus prévisible et plus équitable, reconnaissant qu'une solution durable aux situations de réfugiés ne peut être obtenue sans coopération internationale. Le Pacte fournit un plan directeur structuré autour de quatre objectifs clés : alléger les pressions sur les pays d'accueil ; renforcer l'autonomisation des réfugiés ; élargir l'accès aux solutions dans des pays tiers ; créer des conditions favorables dans les pays d'origine pour un retour dans la sécurité et la dignité.
48. Le Pacte reconnaît la nécessité d'un développement inclusif dans les zones d'accueil des réfugiés et d'une approche de l'ensemble de la société pour favoriser l'autonomie et contribuer à des solutions aux situations des réfugiés. Cette approche est renforcée par une considération plus large du lien entre l'humanitaire et le développement (et la paix), et des efforts visant à obtenir des résultats collectifs pour réduire les besoins, les risques et la vulnérabilité, sur plusieurs années et sur la base de l'avantage comparatif de chaque acteur. Il y a un lien clair entre la NWOW, qui engage toutes les agences du Système des Nations Unies (SNU), et le Pacte Global, pour lequel le HCR a une responsabilité particulière, à savoir la mise en exergue de l'approche « **nexus humanitaire-développement** », et la recherche de solutions collectives.
49. Le Pacte Global pour les Réfugiés traduit l'approche entamée par les Déclarations du Comité permanent inter-organisations (IASC) sur **la centralité de la protection (2013) et sur la protection dans l'action humanitaire (2016)**, avec un accent sur les questions transversales de protection et la redevabilité. À partir de 2018, les Nations Unies au Tchad s'inscrivent dans cette stratégie, qui est censée rester au centre de l'action humanitaire, les clusters poursuivant les efforts engagés dans l'opérationnalisation sectorielle de la démarche transversale de protection.

1.2 Cadre stratégique national

50. **Les actions du Gouvernement tchadien et du HCR Tchad ont été dans la droite ligne des approches stratégiques globales.** En cohérence avec le Pacte, **le Gouvernement a mis en place en septembre 2018 un Cadre d'Action Global pour les Réfugiés – Comprehensive Refugee Response Framework (CRRF)** qui met l'accent sur l'engagement des partenaires techniques et financiers, sous la direction des autorités et avec l'appui du HCR, pour « alléger les pressions exercées par la présence des réfugiés sur le territoire, accroître l'autonomie des réfugiés, élargir l'accès à des solutions faisant appel à des pays tiers et aider à créer dans les pays d'origine les conditions nécessaires au retour des réfugiés dans la sécurité et la dignité »¹⁰. Pour le HCR, cela s'est traduit par **un cadre stratégique triennal 2017-2019, aligné avec le Plan cadre des Nations Unies pour le développement (PNUAD) 2017-2021**, en cohérence avec le Plan national de développement du Tchad (PND 2017-2021), à travers une harmonisation des zones d'intervention et du ciblage des populations vulnérables, la recherche de solutions, la programmation de la résilience et le renforcement de la complémentarité de l'approche humanitaire-développement, dans une optique du développement local à laquelle les réfugiés sont inclus à plein titre.

1.3 L'articulation entre l'urgence et le long terme

9 A/RES/73/151

10 Plan de Réponse Humanitaire 2019

51. Le rôle du HCR dans les approches de type « nexus humanitaire-développement » a été défini dès 2014, avec **la Stratégie globale 2014-2018 pour les moyens de subsistance**¹¹ axée sur quatre objectifs stratégiques : i) promouvoir le droit au travail et le droit au développement ; ii) permettre aux populations de préserver et de protéger leurs moyens de production, ainsi que de satisfaire leurs besoins de consommation immédiats ; iii) créer et développer des méthodes éprouvées et innovantes pour soutenir l'autosuffisance économique des populations ; iv) améliorer la planification, la formation et la pratique d'approches qui contribuent efficacement au développement des moyens de subsistance et à l'autosuffisance des populations.
52. Cette première stratégie a été reformulée avec le bénéfice de l'expérience par **une nouvelle stratégie globale 2019-2023 "Moyens de subsistance et inclusion économique des réfugiés"** qui met l'accent sur la résilience et l'autosuffisance des réfugiés à travers une approche globale de la société, en soulignant que l'amélioration des moyens de subsistance grâce à l'inclusion économique est un élément clé pour l'atteinte de résultats en matière de protection et de recherche de solutions pour les réfugiés¹². Dès lors, le HCR Tchad a adopté une approche pluriannuelle (avec des budgets annuels) et a commencé à s'aligner sur la nouvelle approche.
53. En application de la première stratégie globale, en 2015, le HCR Tchad a adopté **une Stratégie nationale de promotion des moyens de subsistance durables**, couvrant la période 2016-2020. Elle s'articule autour d'un objectif d'autonomisation durable des réfugiés au terme d'une période de cinq ans. Elle met l'accent sur le rôle central de l'État ainsi que sur la coordination interne du HCR et la collaboration interagences et intersectorielle.
54. Cette stratégie nationale s'est inscrite dès 2021 dans le cadre plus vaste de la **Stratégie régionale du HCR pour les moyens de subsistance et l'inclusion économique**.
55. **En 2021, le HCR a adopté une Stratégie régionale pour les moyens de subsistance et l'inclusion 2021-2024, pour l'Afrique de l'Ouest et centrale**¹³. Cette stratégie a été conçue pour répondre aux défis importants auxquels sont confrontés les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR dans la région pour atteindre l'autosuffisance. Elle prend acte des insuffisances en termes d'inclusion économique et d'opportunités de moyens de subsistance, liées au contexte économique des zones d'hébergement, aux limites en matière d'accès à la terre – 70% de la population de la région dépend de moyens de subsistance agricoles, et au manque de financements. Elle prend également en compte l'aggravation de cette situation due à la pandémie de covid-19 et ses conséquences.
56. Cette stratégie régionale est axée sur la vision globale du HCR pour 2023 qui entend augmenter l'accès des Personnes relevant de la compétence (PoC) aux opportunités économiques pour qu'elles soient sur un pied d'égalité avec les nationaux, et démontrer un progrès mesurable vers l'autonomie. Elle est basée sur une approche à trois volets :
- Données et analyse socio-économique ;
 - Inclusion ;
 - Programmation.
57. Elle est structurée autour de quatre objectifs :
- Améliorer les données par le biais d'évaluations socio-économiques et la fourniture d'un soutien technique aux opérations afin d'informer les réponses ;
 - Le plaidoyer pour un environnement favorable auprès des gouvernements hôtes ;
 - L'inclusion dans les réponses et l'élargissement des partenariats ; et
 - Une mobilisation conjointe de ressources pour des projets prioritaires tels que la Coalition pour la réduction de la pauvreté, ou encore l'appel conjoint HCR covid-19 2021.
58. Toutefois, comme le souligne le Plan de Réponse Humanitaire 2019, « cette approche ne peut être efficace que si la communauté internationale et les bailleurs investissent dans des ressources

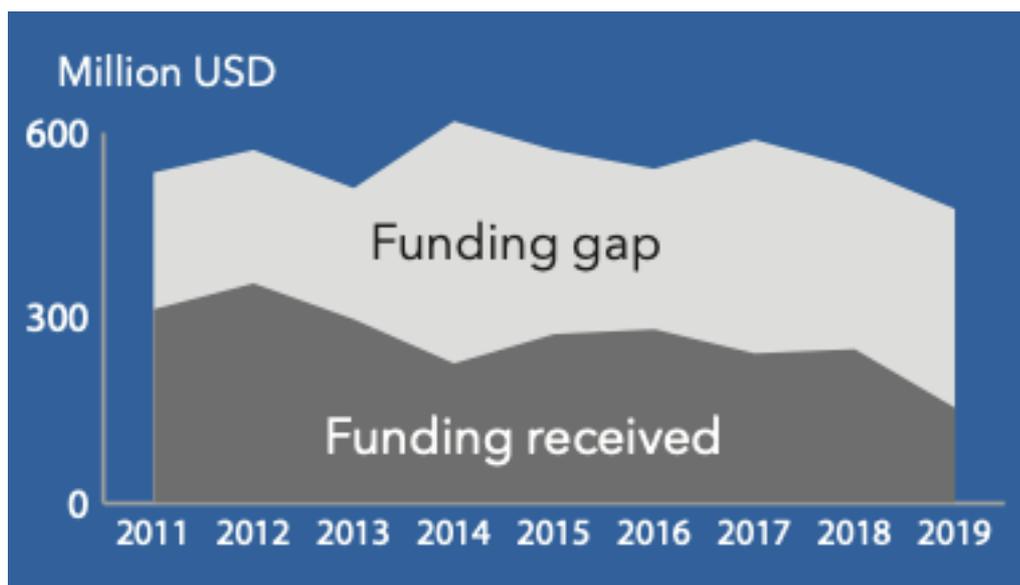
11 Stratégie globale pour les moyens de subsistance, une stratégie du HCR pour 2014-2018

12 Moyens de subsistance et inclusion économique des réfugiés, Note de synthèse sur la stratégie globale 2019-2023

13 Livelihoods and economic inclusion West and Central Africa, Regional Livelihoods and economic inclusion Strategy 2021-2024

suffisantes et adaptées pour soutenir les interventions humanitaires pluriannuelles et les programmes de développement. » Or, **alors que les besoins humanitaires ont augmenté constamment depuis la fin du projet GV, le Tchad est confronté à un sous-financement chronique depuis près de 10 ans.** En 2020, selon le Financial Tracking Service d'OCHA, 56% des besoins de l'appel de fonds humanitaire n'ont pas été couverts, et pour 2022, au mois de juin, le taux de réponse est à peine de 16%.

Figure 2 : Sous financement des besoins humanitaires au Tchad 2011-2019



Source : Chad Linking humanitarian and development action to address multiple crises, August 2019

1.4 Théorie du changement

59. **L'équipe d'évaluation s'est attelée à identifier et à analyser les postulats et hypothèses développés au début du projet, qui entendaient conduire à un changement qualitatif des moyens de subsistance, de la protection des réfugiés et de la coexistence pacifique entre réfugiés et populations hôtes.** Le graphe en annexe représente la reconstruction de la théorie du changement du projet.
60. Elle s'est intéressée à la façon dont ces changements se sont produits au niveau des camps et dans les villages hôtes pour appréhender le projet à chaque étape de son parcours et dans sa complexité, en comprendre les écarts, ainsi que la manière et les raisons sous-jacentes des changements intervenus.
61. **Une analyse de la planification stratégique du projet, de son cadre logique, ainsi que des cadres de discussion et débats avec les différents types d'acteurs a permis de comparer, dans la limite des données disponibles, les résultats et les impacts visés au début du projet avec ceux réellement atteints.** L'équipe d'évaluation s'est ainsi efforcée d'apprécier si la combinaison d'activités (intrants) a bien produit des résultats qui contribuent à la réalisation des objectifs et impacts prévus, ou si le projet a juste amorcé une transition vers le changement durable souhaité.

1.5 La place de la sécurité alimentaire

62. **Il convient de rappeler l'articulation des stratégies de moyens de subsistance et d'inclusion économique avec les questions de sécurité alimentaire.** Au plan global, le HCR n'a pas de politique en sécurité alimentaire en tant que telle, car la couverture de ce volet revient au Programme Alimentaire Mondial (PAM). Dans cette optique, une « Stratégie conjointe pour l'amélioration de l'autosuffisance en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans les situations de réfugiés prolongées » a été adoptée par le PAM et le HCR.
63. **Pour aider les ménages les plus pauvres et les plus vulnérables à sortir de la pauvreté, le HCR encourage plus généralement l'adoption de l'« approche de progression » ou « approche graduelle » (graduation approach), qui vise à intégrer l'appui à la consommation**

de base¹⁴, la distribution d'argent en espèces, le développement des capacités et des systèmes financiers adaptés, afin de mettre en place progressivement les conditions essentielles pour une prise en charge autonome. Cette approche a été lancée dans un contexte autre qu'humanitaire, au Bangladesh par l'ONG BRAC dans les années 2000. Le HCR l'a mise en œuvre au Mozambique en 2013, et l'a récemment initiée au Nigéria. Son application à des situations de crise prolongée fait l'objet d'un intérêt croissant. Ainsi, la Coalition pour l'atténuation de la pauvreté, coordonnée par le HCR depuis le 1^{er} Forum mondial sur les réfugiés en 2019, qui groupe la Banque mondiale (BM) et plusieurs ONG, prévoit une mise à l'échelle de cette approche étendue à 35 pays d'ici 2025.

1.6 Contexte opérationnel

64. **Pays aride, à faible revenu et enclavé, avec une population estimée à 15 946 882 en 2019¹⁵, dont plus de 42%¹⁶ vit sous le seuil de pauvreté national, notamment dans les zones rurales,** le Tchad fait face à des problématiques humanitaires récurrentes et persistantes liées aux défis socio-économiques, sanitaires et climatiques, qui sont aggravées par l'insécurité croissante dans certaines parties du territoire et dans les pays voisins.
65. **Le Tchad est subdivisé en trois zones agroécologiques.** Ce sont : la zone soudanienne (au Sud), la zone sahélienne (au centre) et la zone saharienne (au Nord). Ces zones sont caractérisées par le climat, les sols et le modelé des terres, et/ou le couvert végétal, et par des contraintes et des capacités spécifiques relatives à l'utilisation des terres.
66. **La zone soudanienne** est une vaste plaine alluviale composée de forêts. Le climat dans cette partie du pays est semi-aride à subhumide avec une forte pluviométrie. La saison pluvieuse dure de quatre à six mois. La végétation est constituée d'importants massifs forestiers comprenant trois types de formations : les forêts claires, les savanes arborées et les savanes arbustives. C'est la zone par excellence de diverses cultures, même si l'on constate parfois au cours de la phase végétative des poches de sécheresse de durée variable. Les cultures dominantes de cette zone sont les céréales, à côté desquelles apparaissent les tubercules ; la culture du coton y est également possible. Les camps dans cette zone sont situés dans le Sud du Sila à la frontière de cette zone agroécologique, à Goz-Amir, Djabal et Kerfi.
67. **La zone sahélienne** est soumise à un climat allant du type sahélo-soudanien au sud au type subdésertique au nord. Le passage d'un type climatique à un autre est brutal. D'une façon générale, deux saisons distinctes peuvent être définies : une saison de pluies de trois mois (de juin à septembre) et une saison sèche de huit mois (octobre à mai) pouvant être subdivisée en saison sèche fraîche (novembre à février) et saison sèche chaude (février à mai). Les formations végétales dominantes sont les steppes arborées parsemées de végétation arbustive buissonnante. Sur le plan agricole, la zone sahélienne qui couvre 11% du territoire se caractérise par la culture sèche de mil, de sorgho, niébé et arachide. Les camps dans cette zone sont situés dans le sud du Ouaddaï : Brejing, Treguine, Farchana, Gaga, Kouchaguine-Moura.
68. **En zone saharienne,** au nord du pays, la production végétale dépend de l'irrigation ponctuelle dans les oasis et les ouadis. Les possibilités de cultures pluviales sont très faibles malgré la présence de nappe à faible profondeur par endroit. Les terres de cultures courantes sont des oasis et des dépressions aux sols argileux à argilolimoneux relativement riches où sont pratiquées les cultures irriguées de dattiers, de légumes variés, de blé, des arbres fruitiers (vigne, agrumes, manguiers, figuiers). Les camps dans cette zone sont situés dans l'Ennedi, (Oure Cassoni), le Wadi Fira (Kounougou, Mile, Am Nabak, Touloum, Iridimi).

Figure 3 : Carte des enjeux au Tchad

14 Sans laquelle, les apports structurels seraient moins efficaces.

15 Division de la Population des Nations Unies

16 42,3% en 2018, Banque mondiale, World Development Indicators. <https://data.worldbank.org/>

69. Avec un revenu per capita en parité de pouvoir d'achat estimé à 1,602 USD en 2020, la cinquième valeur la plus faible au monde, le Tchad a un Indice de Développement Humain de 0.398 (187 de 189 pays en 2020). De même, le pays est très mal classé dans l'Indice Global de la Faim dans le monde (113 sur 116 pays, en 2021)¹⁷ et dans l'Indice d'Inégalité de Genre (160 sur 162 pays)¹⁸. Le Tchad est considéré par l'Indice des États Fragiles¹⁹ comme le 7ème pays le plus fragile au monde, en raison de sa position au carrefour de plusieurs zones de conflit (le Sahel, la Région du Lac Tchad, la République Centrafricaine et le Darfour), de l'éruption récurrente de conflits intercommunautaires et d'un contexte politique rendu plus incertain après le décès de son Président en 2021 suivi de l'instauration d'un Conseil Militaire de Transition. Dans ce contexte, parfois près de vingt ans après leur accueil au Tchad, les réfugiés se perçoivent toujours comme largement dépendants de l'aide humanitaire pour couvrir leurs besoins alimentaires de base, tel que le démontre la JAM de mai 2022.
70. Au 31 décembre 2021, le Tchad dénombre au total 1 073 980²⁰ personnes déplacées, dont 555 787 réfugiés représentant 3,31% de la population tchadienne, estimée à 16 818 391 habitants en 2021, selon l'Institut National de la Statistique des Études Économiques et Démographiques (INSEED).
71. Environ 70% des réfugiés vivent dans les camps répartis dans douze des vingt-trois provinces que compte le pays. Ils sont principalement installés à l'Est, pour les réfugiés en provenance du Soudan, au Sud, pour ceux venant de la République Centrafricaine, et à l'Ouest, dans la province du Lac Tchad, pour ceux venant du Nigeria et du Cameroun.
72. Les événements au Darfour entre 2020-2021 et depuis avril 2022 se sont traduits par de nouveaux afflux de réfugiés²¹, rappelant le caractère persistant du problème, le retour des besoins d'urgence, surtout en matière d'appui à la consommation de base et aux services sociaux, sans que pour autant la perspective d'une approche à long terme intégrant une capacité de résistance aux chocs successifs n'en devienne moins pertinente.
73. En ce qui concerne l'insécurité, le mois de mai 2022 a été marqué par un pic de morts violentes enregistrées dans l'ensemble du Tchad, avec 309 morts en 14 événements de violence politique, alors que le Soudan connaît également un regain de violence, avec 227 morts en 61 événements de violence politique en juin 2022²².
74. Le Tchad est signataire de la Convention de Genève de 1951 relative au statut des réfugiés et à son protocole de 1967, ainsi qu'à la Convention de l'Union Africaine de 1969 régissant les aspects propres aux problèmes des réfugiés en Afrique. Le Tchad a aussi ratifié ou adhéré à la plupart des instruments juridiques internationaux relatifs aux principes fondamentaux des droits de l'homme.

DES ENJEUX MULTIPLES



17 Global Hunger Index, <https://www.globalhungerindex.org/ranking.html>

18 PNUD, <https://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii>

19 Fragile States Index, <https://fragilestatesindex.org/global-data/>

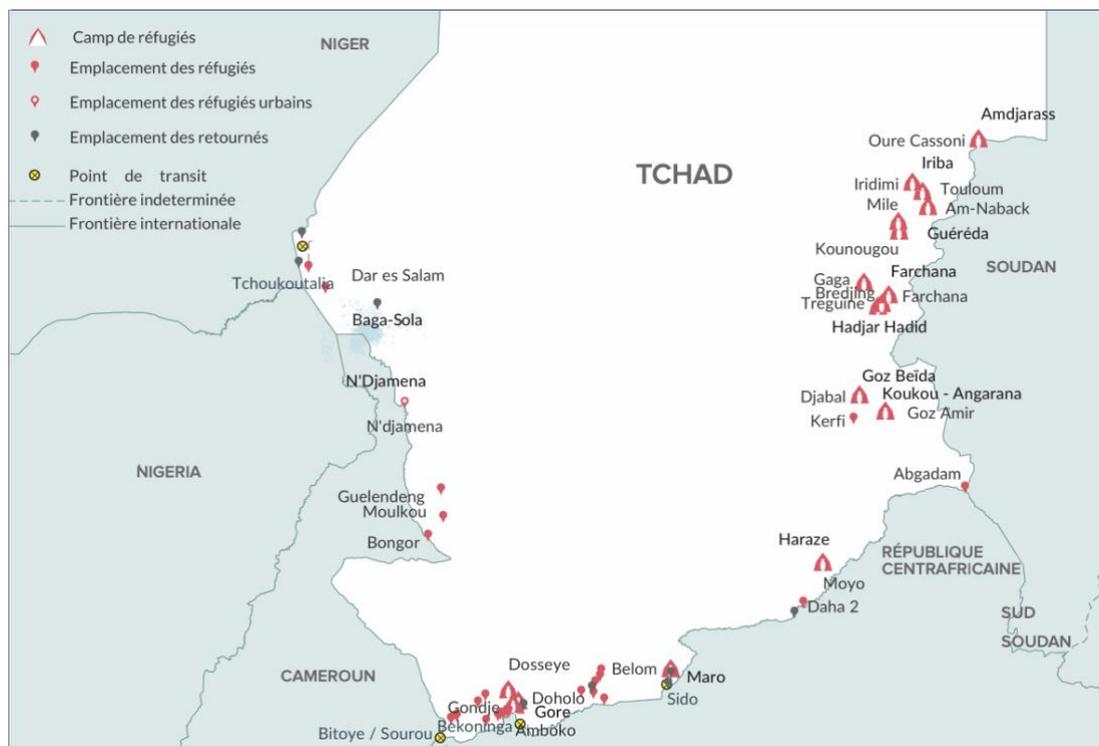
20 UNHCR Tchad Personnes relevant de la compétence du HCR, Décembre 2021

21 Près de 11.000 depuis le début de l'année 2022.

22 Chad – Conflict Events, UNOCHA Dataset. Les chiffres couvrent les deux pays dans leur ensemble.

Néanmoins, en termes de protection, la violence sexuelle et sexiste demeure une préoccupation majeure – y compris dans les camps, dans un environnement social, culturel, légal et judiciaire marqué par l'inégalité des genres. Dans un contexte marqué par la récurrence de conflits, les jeunes sont également exposés aux risques de recrutement ou d'enrôlement forcé par les groupes armés.

Figure 4 : Carte du Tchad avec emplacement des camps de réfugiés, décembre 2019



Source : Tchad, Plan de Réponse pour les Réfugiés 2019-2020, UNHCR

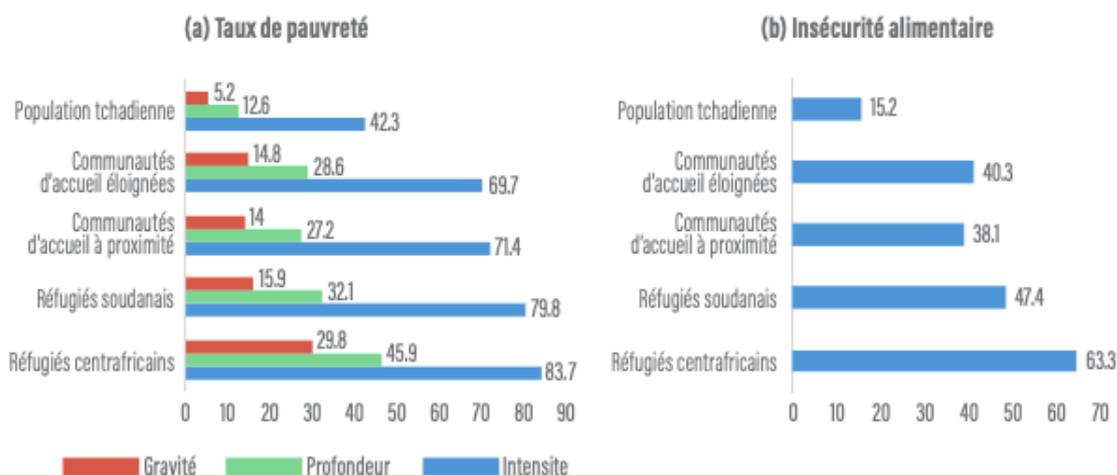
75. Alors que sur le plan national la malnutrition reste préoccupante²³, avec une prévalence de 10,9% de malnutrition aiguë globale et 2% de malnutrition aiguë sévère, le Gouvernement tchadien a décrété l'urgence alimentaire le 3 juin 2022. Ce sont les réfugiés qui sont confrontés à la situation la plus marquée. L'enquête SENS de fin 2021, ainsi que les données JAM plus récentes, montrent que **la situation nutritionnelle dans les camps de réfugiés soudanais, centrafricains et nigériens est désormais devenue critique, avec une détérioration substantielle par rapport à 2017 et 2018**, qui sont les années où le projet GV a été conçu. Chez les réfugiés soudanais, pour ne citer qu'une donnée, la prévalence moyenne de la malnutrition aiguë globale (MAG) est de 19,3 % en 2021, contre 11,5 % en 2017, et la situation a empiré à la fois pour les réfugiés et, dans une mesure légèrement moindre, pour la population locale (2021 : 13,8%). Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le seuil d'urgence pour la MAG est à 15%.
76. **En lien avec cette situation nutritionnelle, les sources potentielles d'insécurité alimentaire s'accroissent au Tchad depuis la phase de planification du projet.** L'insécurité alimentaire est aggravée par la baisse de la production agricole notamment céréalière, le tarissement des eaux de surfaces dans la partie sahélienne et une faible disponibilité dans la partie soudanienne qui affecte le pâturage. Le Tchad n'est pas parmi les pays africains les plus dépendants des céréales russes ou ukrainiennes (moins de 33% des importations), mais le risque de perturbation en conséquence du conflit en Ukraine est réel, et le Soudan voisin, de son côté, importait de Russie 75% de ses besoins en blé. La consommation alimentaire, l'état nutritionnel et l'évolution des moyens d'existence sont également affectés par la hausse de prix des céréales, la détérioration des termes de l'échange bétail/céréales et cultures de rente/céréales, ainsi que les impacts des changements climatiques. En matière d'appuis, l'insuffisance de financements impacte l'assistance alimentaire

²³ Plan de Réponse humanitaire Tchad, cycle de programmation humanitaire, mars 2022

fournie par les partenaires internationaux, obligeant régulièrement à réduire le nombre de rations ou comme en 2021 à distribuer des demi-rations aux personnes vulnérables²⁴.

77. Les réfugiés, en plus d'être exposés à des niveaux élevés de pauvreté et d'insécurité alimentaire, ont **un accès limité aux actifs productifs**. Ainsi, également selon les données de la Quatrième Enquête sur les Conditions de vie des ménages et la Pauvreté au Tchad (ECOSIT4) réalisée en 2018/19, moins de 30% des réfugiés soudanais possèdent du bétail, et seulement 50% ont accès à la terre, tandis que plus de 60% des ménages des communautés d'accueil tchadiennes possèdent du bétail et 90% ont accès à la terre. Enfin, la taille moyenne des troupeaux et les superficies cultivées sont nettement plus importantes pour les communautés d'accueil que les réfugiés.

Figure 5 : Taux de pauvreté et insécurité alimentaire, ECOSIT 4



Source: Calculs de l'équipe de la Banque mondiale à partir des données ECOSIT 4.

Source : Tchad : évaluation de la pauvreté, Investir dans l'augmentation des revenus ruraux, Le capital humain et la résilience pour soutenir une réduction durable de la pauvreté, Banque mondiale, 2021

78. Dans ce contexte fragile, la capacité de la population rurale à accéder aux opportunités du marché et à investir dans des activités productives est limitée par plusieurs facteurs :
- Les incertitudes et la complexité de l'accès au foncier²⁵ liés notamment au chevauchement de différents systèmes – traditionnels, religieux et légaux – et aux coûts des procédures de certification ;
 - Le faible taux d'alphabétisation²⁶ ;
 - Le faible niveau d'éducation ;
 - La faiblesse des infrastructures de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le coût des services ;
 - La quasi-absence de marchés d'assurance et de services financiers en zone rurale ; et
 - La faible pénétration des services financiers mobiles²⁷.

24 Statut du cluster : Sécurité alimentaire, mise à jour : 29 août 2021

25 « La dernière enquête auprès des ménages montre que moins de 3 % des parcelles cultivées du pays ont des titres officiels, et que les systèmes fonciers coutumiers et formels parallèles exacerbent l'incertitude et découragent les investissements dans le capital fixe », Tchad : évaluation de la pauvreté, Investir dans l'augmentation des revenus ruraux, Le capital humain et la résilience pour soutenir une réduction durable de la pauvreté, Banque mondiale, 2021

26 En zone rurale 14 % des femmes et 47 % des hommes sont alphabétisés, pour des taux respectifs au niveau national de 32 % et 48 %.

27 46 % parmi les ménages pauvres tchadiens possèdent un téléphone portable. Les services financiers mobile sont limités, avec un taux de pénétration de seulement 16 pour cent, Tchad : évaluation de la pauvreté, Investir dans l'augmentation des revenus ruraux, Le capital humain et la résilience pour soutenir une réduction durable de la pauvreté, Banque mondiale, 2021

79. En ce qui concerne le foncier et les droits de pâturage, un projet de code foncier et domanial élaboré et déposé à l'adoption de l'Assemblée Nationale en 2014, est toujours en « relecture », tandis que le projet de Code Pastoral adopté par la représentation nationale la même année, a été retiré de son processus d'entrée en vigueur. Les textes existants sont quasi inapplicables et cette situation tend à exacerber les tensions entre éleveurs et agriculteurs.
80. Enfin, les disparités liées au genre dues à des obstacles sociaux et structurels limitent plus encore l'accès aux opportunités économiques et aggravent les risques de pauvreté.
81. En matière de stratégies d'adaptation mises en place par les ménages pour faire face aux crises afin de maintenir leur niveau de sécurité alimentaire, la population du Tchad cite notamment, en plus du recours à l'aide de la famille ou des amis – nettement supérieure à celle des autres pays Sahéliens²⁸ : (i) la réduction de la quantité ou du nombre de repas consommés par jour (36%) ; (ii) l'achat de nourriture moins chère (33%) ; et (iii) la vente de bétail (17%). L'aide des ONG est citée à hauteur de 4% et celle du gouvernement de 3%.
82. La pandémie de covid-19 et ses conséquences socio-économiques ont accru la vulnérabilité de l'ensemble des communautés et en particulier des réfugiés qui travaillent essentiellement dans des environnements et des secteurs informels, parmi les plus touchés par la récession économique et les restrictions imposées pour contenir la crise. Elle a en particulier affecté les femmes, les filles et les enfants, qui sont exposés à haut risque d'exploitation sexuelle et de recours à la prostitution – ou à la prostitution de survie – pour faire face à l'extrême pauvreté.
83. L'enquête SENS 2021 souligne ainsi que la majorité des réfugiés a recours à des stratégies d'adaptation négatives, tel qu'illustré en annexe.

1.7 Les Interventions Moyens de Subsistance et Inclusion Économique du HCR

84. **La communauté internationale intervient en appui au Gouvernement du Tchad pour donner des perspectives économiques crédibles aux réfugiés et à des communautés d'accueil déjà démunies avant l'arrivée de ces derniers.**
85. L'intervention objet de l'évaluation se situe dans le cadre de cet effort. Le HCR, avec le soutien des partenaires, a entrepris des actions liées aux moyens de subsistance et à l'inclusion économique, en faveur des réfugiés et des populations hôtes, en suivant une approche basée sur quatre composantes²⁹ :
 - Soutien à la **production agricole** pour donner accès à la terre et aux outils pour améliorer la productivité agricole ;
 - Appui à la **production animale** pour améliorer les techniques d'élevage, fourniture d'intrants d'élevage et renforcement des capacités des structures vétérinaires ;
 - **Activités génératrices de revenus (AGR), microcrédits** à des groupements, crédit et gestion des petites entreprises ainsi que soutien à la création des associations villageoises d'épargne et de crédit (VSLA) et amélioration de la capacité d'alphabétisation et de gestion des affaires ;
 - Cours de **Formation Professionnelle (CFP) et accompagnement** au développement des compétences pratiques liées à l'entrepreneuriat.

Les interventions financées par le GV (appelées « le projet GV ») ont été les seules, parmi les différentes actions du HCR dans la période considérée, à viser directement les moyens de subsistance et l'inclusion économique dans l'est du Tchad.

86. **Au mois d'octobre 2019, le nombre total de réfugiés soudanais au Tchad est estimé à 330 725.** Ils sont répartis essentiellement dans douze camps et un site de l'Est et en milieu urbain³⁰.

28 "Les ménages au Tchad comptent principalement sur la famille ou les amis pour faire face à l'impact des chocs. Environ 63 pour cent des ménages déclarent avoir reçu de l'aide de la famille ou des amis, et 47 pour cent déclarent utiliser leur épargne pour gérer l'impact des chocs. Parmi les pays sahéliens de comparaison, environ 34 pour cent des ménages atténuent les effets des chocs avec l'aide d'amis et de parents, tandis que 41 pour cent dépendent de l'épargne." Tchad : évaluation de la pauvreté, Investir dans l'augmentation des revenus ruraux, Le capital humain et la résilience pour soutenir une réduction durable de la pauvreté, Banque mondiale, 2021

29 Voir en annexe 4.6 le « livelihoods framework »

30 Statistiques par camp, bureau et région de la population de réfugiés et demandeurs d'asile (Au 31/10/2019), HCR Tchad

Cela représente 77 420 ménages, dont 82,73% avec une femme comme cheffe de famille. Sur le total, plus de 52% sont des mineurs (- 17 ans), et 10%³¹ ont des besoins spécifiques (SPN)³².

87. **Le projet cible 12 016 personnes comme bénéficiaires directs des interventions**, selon la répartition et dans les proportions détaillées dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Répartition des bénéficiaires directs du projet par activité

Type d'activité	Nombre de bénéficiaires directs prévus	Pourcentage par rapport au total des bénéficiaires directs
1 Accès aux terres arables, session de formation, intrants et matériel	800	7%
2 Accès au bétail et production de viande	246	2%
3 Subventions pour achats des intrants	5.680	47%
4 Formation en tant que membre d'associations d'épargne et de coopératives de crédit	90	1%
5 Formation et soutien de la part des fonds pour l'entrepreneuriat	1.200	10%
6 Formation professionnelle	4.000	33%
Total	12.016	100%

Source : Document du projet, les valeurs représentent les cibles visées par le projet.

88. En termes de résultats directs et indirects, **les populations ciblées comprennent la population soudanaise réfugiée à l'Est ainsi que les populations hôtes, dans un rayon de 25 km autour des camps de réfugiés concernés**. Les femmes représentent une proportion significative des bénéficiaires dont le ratio exact ne peut pas être établi d'après les données disponibles.
89. L'évaluation entend déterminer dans quelle mesure les interventions moyennes de subsistance et d'inclusion économique du HCR, dans le cadre du projet en particulier, ont contribué à la responsabilisation des populations ciblées, à leur accès aux ressources, à leur autonomie et – le cas échéant – à leur capacité de plaidoyer et de mobilisation. L'évaluation examine également, dans la limite des données disponibles, la prise en considération des aspects liés au genre, à l'âge, à la diversité, et leurs impacts sur les résultats globaux.

2. Objet et portée de l'évaluation

90. L'objectif général de l'évaluation est de déterminer la pertinence des objectifs du projet GV, leur réalisation, l'efficacité, la durabilité et la cohérence des interventions.
91. L'évaluation entend également promouvoir l'apprentissage et la responsabilité, à travers une évaluation de la performance du projet ; une analyse des bonnes pratiques et des leçons apprises ; et en informant l'orientation stratégique des futures réponses en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique dans l'est du Tchad, dont la proposition de projet que le HCR compte adresser au même bailleur espagnol qui a financé l'intervention.
92. Elle est structurée en trois objectifs spécifiques :
- Fournir une évaluation indépendante du portefeuille LEI du HCR et de la performance opérationnelle à l'est du Tchad par rapport à sa vision stratégique pour les moyens de

³¹ Base des données ProGres

³² <https://emergency.unhcr.org/entry/43322/persons-at-heightened-risk>

subsistance, l'inclusion économique et le travail de résilience et leurs résultats connexes, en mettant l'accent sur le projet du HCR financé par la GV, le seul à viser directement ce domaine d'action ;

- Examiner la contribution des activités de LEI du HCR aux résultats liés à la protection et aux solutions ;
 - Évaluer la pertinence stratégique de l'approche et de la capacité du HCR : son alignement et sa contribution aux objectifs de développement nationaux, y compris les Objectifs de Développement Durable (ODD), ainsi que le Pacte mondial pour les réfugiés (GCR) ; son avantage comparatif et son positionnement pour les populations réfugiées dans les zones de projet ciblées au Tchad.
93. Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront le HCR au Tchad, le personnel lié à LEI, ainsi que le donateur, la GV, et l'organisation EcA. Le Bureau Régional du HCR utilisera cette évaluation également dans l'optique d'améliorer son engagement avec l'équipe du pays. Les partenaires et homologues impliqués dans les urgences complexes et le développement devraient également bénéficier des résultats de l'évaluation pour informer les politiques, la planification stratégique et opérationnelle collaborative (pluriannuelle) ainsi que les efforts de plaidoyer collectif. Pour atteindre ce résultat, et rendre l'évaluation utile pour la programmation stratégique du HCR, il a été nécessaire de conclure l'essentiel du travail de recherche et de rédaction avant fin juin 2022.
94. La portée de l'évaluation est clairement définie sur le plan géographique, temporel et opérationnel, ainsi qu'en matière de personnes concernées, tel que résumé dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Portée de l'évaluation

Portée de l'évaluation	
Géographique	Est du Tchad : une situation de réfugiés prolongée, ponctuée de crises récurrentes de petite à moyenne ampleur et caractérisée principalement par des camps (malgré la stratégie de villagisation du gouvernement).
Temporelle	L'évaluation porte sur les interventions du HCR en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique entre 2019 et 2021.
Thématique Opérationnelle	L'évaluation utilise une optique de programmation "intégrée", comprenant notamment, les objectifs de protection et de solutions, les approches du Pacte mondial pour les réfugiés et nexus, ainsi que les thématiques climatiques dans la mesure du possible, tout en prenant en considération les différentes modalités de mise en œuvre.
Personnes concernées	L'évaluation se concentre sur les réfugiés soudanais ainsi que sur les communautés d'accueil.

95. L'équipe d'évaluation a identifié et analysé les postulats et hypothèses développés au début du projet, qui entendaient conduire à un changement qualitatif des moyens de subsistance, de la protection des réfugiés et de la coexistence pacifique entre réfugiés et populations hôtes.
96. Elle s'est intéressée à la façon dont ces changements se sont produits au niveau des camps et au sein des communautés hôtes pour appréhender le projet à chaque étape de son parcours et dans sa complexité, comprendre les écarts, la manière et les raisons sous-jacentes des changements intervenus.
97. Une analyse de la planification stratégique du projet, de son cadre logique, ainsi que des cadres de discussion et débats avec les différents types d'acteurs devait permettre de comparer – dans la limite des données disponibles – les résultats et les impacts visés au début du projet avec ceux réellement atteints. Sur ces bases, l'équipe a apprécié si la combinaison d'activités (intrants) a bien produit des résultats attendus en vue de la réalisation des objectifs et des impacts prévus, ou si le projet a plutôt amorcé une transition vers le changement durable souhaité.

3. Méthodologie de l'évaluation

3.1 Approche évaluative

98. L'évaluation est à la fois sommative et formative. Elle a été réalisée selon les critères classiques du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE), à savoir la pertinence, l'efficacité (indirectement évoqué dans les TdR), l'efficacé, la durabilité, en plus de la coordination/cohérence, et de la valeur ajoutée du HCR.
99. D'une part, il s'agit de répondre à une exigence de redevabilité vis-à-vis du bailleur de fonds, en vue de donner une appréciation tierce de la pertinence de la théorie du changement, et des interventions menées à ce titre, ainsi que de leur degré de performance.
100. D'autre part, il s'agit aussi d'identifier les facteurs qui permettraient au HCR d'orienter et de définir les modalités d'éventuelles interventions futures et de partenariats pour les moyens de subsistance et l'inclusion économique – en renforçant la résilience des bénéficiaires, tout en continuant à garantir la protection internationale des réfugiés, et de mettre à l'échelle des solutions que d'autres intervenants, dont le gouvernement du Tchad, pourraient financer –, en cohérence avec les lignes directrices du Pacte mondial sur les réfugiés, de la stratégie globale et des orientations stratégiques régionales du HCR pour les moyens de subsistance et inclusion économique des réfugiés (2019-2023), et du plan de réponse pays pour les réfugiés au Tchad.
101. Sous cet angle, l'évaluation n'est pas une évaluation attributive d'impact au sens strict du terme – pour laquelle il manquerait, pour d'évidentes raisons éthiques, stratégiques et opérationnelles, un groupe de traitement et un groupe de contrôle, ainsi qu'un contexte opérationnel suffisamment stabilisé. Elle intègre des éléments d'une évaluation participative, afin d'assurer un haut niveau d'implication des parties prenantes dans un contexte sensible et une triangulation des informations et des perspectives. Ce dernier aspect implique que les partenaires clés veuillent bien partager leurs modèles conceptuels d'action et les processus opérationnels, et appréhender eux-mêmes leur potentiel de capitalisation des acquis. Les partenaires impliqués dans la collecte et l'analyse de l'information sont indiqués en détail dans les annexes, s'agissant en termes généraux du personnel du HCR, des partenaires opérationnels, des représentants du Gouvernement du Tchad et des services décentralisés, d'autres agences de l'ONU et bailleurs de fonds. Grâce à l'autocompréhension des pratiques et des processus, il est également possible de suivre les prédispositions et les capacités comportementales à l'égard de nouvelles approches et opportunités.
102. Concrètement, pour la dimension sommative de l'évaluation, l'approche conceptuelle privilégiée est basée sur la théorie (analyse de la contribution), qui examine les conditions favorables aux réalisations, telles qu'elles sont postulées par la littérature, et soupèse les explications alternatives des résultats constatés, ce qui devrait constituer un certain degré de testing, sur base empirique, de la théorie du changement adoptée.
103. Pour la dimension formative, les entretiens directs avec les acteurs clés ont exploré la mesure dans laquelle des changements sont intervenus et se sont manifestés dans les domaines du projet. La collecte de ces informations et des études de cas ainsi que les observations de terrain ont permis de vérifier et de valider les hypothèses causales identifiées.

3.2 Questions d'évaluations

104. Le tableau suivant présente les questions d'évaluation (QE) pour chacun des critères prescrits par les TdR. La matrice d'évaluation en annexe détaille les critères de jugement (CJ) par question.

Tableau 3 : Critères et questions d'évaluation

Critères d'évaluation	Question d'évaluation
Pertinence	<p>QE1 : Dans quelle mesure l'approche et la stratégie adoptées par le projet en termes de moyens de subsistance et d'inclusion économique sont-elles pertinentes à la situation socio-économique dans les zones cibles, au vu des défis identifiés pour les différents groupes d'ayants droit à l'ET et de l'évolution défavorable de la situation politique et sanitaire ? L'approche et l'étendue envisagées du projet sont-elles appropriées à l'échelle et à la diversité des besoins des bénéficiaires ?</p>
	<p>QE2 : L'intervention évaluée a-t-elle pris en compte les priorités locales de développement, la perception et les attentes des bénéficiaires sur les hypothèses de changement du projet, ses différentes étapes de mise en œuvre, les rôles qu'ils jouent eux-mêmes et leurs contributions aux résultats attendus ? Comment les besoins ont-ils été identifiés avant la mise en œuvre du projet ? Quel a été le niveau de participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes à la conception du projet ?</p>
Efficience	<p>QE3 : Le projet a-t-il été réalisé comme prévu, et si des écarts entre les réalisations prévues et celles atteintes sont constatés, quelle est la raison de tels écarts ? Les ressources humaines étaient-elles appropriées à l'ambition des résultats visés ?</p>
	<p>QE4 : Les outils et la fréquence de suivi mis en place étaient-ils adéquats ? Des mesures (initiatives et innovations) ont-elles été prises pour améliorer le rapport coût/efficacité ?</p>
Efficacité	<p>QE5 : Les activités de subsistance et d'inclusion économique du HCR Tchad ont-elles contribué à atteindre les objectifs spécifiques du projet en relation aux différents facteurs de vulnérabilité ? Quelles ont été les principales contraintes à l'atteinte des objectifs spécifiques ? Et vice versa, dans quels domaines constate-t-on des résultats plus probants en termes de résultats finaux et potentiellement durables sur le mode de vie des bénéficiaires, notamment leur intégration socio-économique et capacité de résister aux chocs ?</p>
	<p>QE6 : Dans quelle mesure les interventions sur les moyens de subsistance ont-elles contribué à atténuer les risques de protection ou ont pu agir comme pistes de réponse aux défis de protection identifiés pour les réfugiés et les autres ayants droits ?</p>
Durabilité	<p>QE7 : Les acteurs nationaux et locaux se sont-ils appropriés les processus mis en œuvre et les résultats du projet ? Quels sont les volets de cette appropriation (appropriation des approches de protection et de solution, appropriation financière, appropriation des outils et des approches, facilitation d'un environnement favorable, etc.) qui vont permettre d'assurer la continuité des réalisations sans l'appui direct du HCR Tchad, et ainsi contribuer à une approche de solutions ?</p>
Cohérence, coordination et valeur ajoutée du HCR	<p>QE8 : Dans quelle mesure le HCR a-t-il été stratégique et efficace dans la coordination et la mobilisation du soutien d'autres acteurs, et d'alliances au niveau national, régional et local, pour appuyer la mise en œuvre des activités du projet, et le renforcement des moyens de subsistance et l'inclusion économique ? Quels ont été les facteurs favorables et défavorables, ainsi que les résultats obtenus par cette démarche ?</p>

Critères d'évaluation	Question d'évaluation
	QE9 : Quel est l'avantage comparatif et la valeur ajoutée du HCR par rapport aux autres dans la mise en œuvre de projets de moyens de subsistance et l'obtention de résultats en matière de résilience pour les populations ciblées ?

3.3 Collecte des données et méthodes d'analyses

105. La collecte de données primaires et secondaires a été réalisée à partir des sources suivantes :
- Revue de la documentation (Stratégies sectorielles du HCR et du Gouvernement du Tchad, cadres analytiques connexes, études, document de formulation du projet, conventions de financement avec les ONG partenaires, rapports de suivi opérationnel et financier, extraits des bases de données FOCUS et proGres) ;
 - Des entretiens approfondis avec des informateurs clés (KII) représentant les parties prenantes internes (Bureau Pays du HCR Tchad, Bureau régional de Dakar, Personnel des sous-délégations), et externes (autorités locales et ministères centraux, leaders communautaires et traditionnels, partenaires de mise en œuvre, donateurs et autres agences des Nations Unies) ;
 - Des discussions de groupe (FGD, Focus Group Discussions) auprès des bénéficiaires ciblés par les interventions LEI. La sélection des participants aux discussions de groupe a été réalisée en tenant compte du sexe, de l'âge, de la situation de handicap, tout en adhérant aux principes de « ne pas nuire », ainsi que de la période d'arrivée des réfugiés ;
 - Des visites des réalisations, y compris les infrastructures dans chaque site, en lien avec les FGD ;
 - Enfin, des discussions informelles lors des déplacements et observations de terrain ont également enrichi les échanges.
106. Au total, 31 entretiens répartis entre les sites visités et N'Djamena ont été réalisés. Ils incluent les principales parties prenantes internes et externes. Leur nombre est inférieur au prévisionnel (45). Cet écart s'explique principalement en raison du temps limité imparti à l'évaluation et de l'indisponibilité de certains acteurs au cours de la période consacrée aux entretiens, ce malgré la flexibilité de l'agenda et de l'équipe. Toutefois, le panel des personnes interviewées a été considéré comme inclusif et représentatif de la diversité des intervenants en termes de catégorie, de rôle et de répartition géographique. Enfin, la convergence des appréciations formulées par les parties prenantes, tant internes qu'externes, permet de considérer comme suffisamment fiables les données ainsi collectées et analysées.
107. Au total 17 FGD ont été organisés auprès des bénéficiaires ciblés par les interventions LEI, dans le but de comprendre leur expérience en fonction des différents appuis et des filières professionnelles. Ces FGD ont été répartis sur les sites et structurés par catégorie d'appui/activité et de bénéficiaire. Le nombre de FGD est supérieur au prévisionnel qui était de 2 à 4 par site. L'équipe a adapté le nombre et la structure des FGD aux réalités du terrain, afin de recueillir les données auprès de l'éventail le plus représentatif possible de la diversité des bénéficiaires en fonction de leur situation, du type d'appui reçu dans le cadre du projet et de leur filière d'activité actuelle.
108. L'analyse qualitative des données a été faite à partir de la grille d'analyse correspondante aux QE et aux CJ. Les méthodes d'entretien ont été adaptées à la disponibilité des interlocuteurs et aux contraintes techniques et logistiques. L'analyse quantitative des données a été traitée par les outils de la statistique descriptive.
109. Des instruments de collecte de données ont été préparés pour les entretiens approfondis et les groupes de discussion. Il s'agit de supports indicatifs qui prennent en considération l'aspect genre, qui ont été adaptés en fonction des particularités de chaque site et des interlocuteurs et dont le canevas est suffisamment ouvert pour faire place aux opportunités émergentes d'échange et d'approfondissement.
110. La sélection des sites à visiter/cibler pour la collecte des données a été discutée et finalisée en étroite concertation avec le HCR, sur les critères suivants :

- Approche zone d'économie alimentaire, qui simplifie les analyses de moyens de subsistance, car dans une zone, les ménages ont les mêmes sources de nourriture, les mêmes sources de dépenses et les mêmes stratégies d'adaptation. Les populations fréquentent les mêmes marchés, ou des marchés similaires ou interconnectés et partagent les mêmes activités dominantes – agriculteurs, éleveurs, pêcheurs. L'option retenue a ainsi été de choisir un site par région (Wadi Fira, Ouaddaï et Dar Sila), car les trois régions forment des zones agroécologiques différentes, dans lesquelles les moyens de subsistance et les stratégies de réponse diffèrent.
 - Plus ou moins grande proximité avec la frontière soudanaise, afin de comparer des sites où les flux transfrontaliers de marchandises et d'argent sont importants, et d'autres, où les flux sont surtout nationaux. L'option retenue a permis d'apprécier la situation de sites plus ou moins proches de la frontière.
 - Durée d'installation au Tchad des réfugiés, afin d'évaluer l'évolution de l'inclusion économique dans le temps. Les réfugiés ayant résidé dans les camps ou les villages hôtes pendant longtemps ont pu bénéficier d'appuis divers qui ont parfois renforcé leurs moyens d'existence et leur insertion économique par rapport à ceux nouvellement arrivés. La sélection des sites reflète les différentes périodes d'arrivée des réfugiés – sur plus de 10 ans –, et inclut le site de Koucha Moura où se trouvent les réfugiés soudanais arrivés le plus récemment, au printemps 2021.
 - Diversité de profils de vulnérabilité. Selon l'enquête SENS de 2021³³, ce critère recouvre largement celui de la zone d'économie alimentaire. La plupart des indicateurs sont plus dégradés dans le Wadi Fira, de niveau intermédiaire dans le Sila, et meilleurs dans le Ouaddaï.
111. Visite des réalisations physiques du projet. La sélection a également pris en considération les sites sur lesquels des infrastructures ont été mises en place dans le cadre du projet. Enfin, les aspects liés à la sécurité, à la logistique, au calendrier et au budget ont été pris en considération.
112. Sur la base de l'application combinée de ces critères et contraintes, quatre sites ont été sélectionnés – en entendant par « site » le camp, les réalisations dans la zone du camp et les communautés hôtes – répartis sur trois provinces :

Tableau 4 : Sites sélectionnés pour la collecte des données

Zone climatique et agroécologique	Zone de moyens d'existence	Province	Site
Sahélienne	Zone de cultures céréalières et maraichères : Agriculture, élevage (bovins, caprins), commerce	Ouaddaï	Kouchaguine-Moura Brédjing
		Sila	Goz-Amir
Saharienne	Zone de transhumance : Élevage	Wadi Fira	Iriba/Iridimi

113. Le choix des sites a permis de couvrir deux zones climatiques et agroécologiques : la zone sahélienne, zone de cultures céréalières et maraichères – avec comme principales activités l'agriculture, l'élevage (bovins, caprins), le commerce et la zone saharienne, zone de transhumance – avec comme activité et source de revenus principale l'élevage.
114. La zone frontalière avec le Soudan a permis d'appréhender le fonctionnement des marchés de céréales, de culture de rentes, de bétail et les flux entre marchés, ainsi que l'importance des flux transfrontaliers dans les moyens de subsistance. De même, les sites plus éloignés des flux transfrontaliers ont permis d'appréhender la situation avec dominance des flux internes.

3.4 Étape de collecte terrain

115. La phase de collecte de données terrain s'est déroulée du 14 au 25 mars 2022. Le calendrier détaillé est présent en annexe.

³³ Enquête nutritionnelle SENS Tchad 2021, UNHCR, PAM, en collaboration avec ADES, novembre 2021

4. Limites et risques de l'évaluation

116. L'équipe d'évaluation a été confrontée à une série de limites et de risques, qu'elle a géré selon les mesures d'atténuation prévues, avec l'appui de l'équipe du HCR Tchad, du Bureau Régional et du Siège.

- Le manque ou la faiblesse des documents et données disponibles pour la phase documentaire :

L'équipe d'évaluation a formulé des demandes de documents et d'informations complémentaires comprenant l'accès à une partie des données des bases de données du HCR. Elle a également renforcé la collecte de données primaires pour compenser en partie les limites rencontrées. Malgré les efforts de l'équipe HCR pour fournir les éléments requis, les limites suivantes ont été constatées :

- i. Bien que la base de données proGres du HCR contienne des données socio-économiques sur les réfugiés, les données de base et de suivi spécifiques aux populations bénéficiaires du présent projet n'ont pas été recueillies, traitées, analysées et consolidées de manière systématique à une fréquence régulière par objectif, activité, résultat, site et partenaire.
- ii. Les données disponibles ne sont pas consolidées dans un cadre de résultat de projet permettant une exploitation cohérente sur la période de référence.
- iii. Les données financières et budgétaires ont été transmises en fin de période d'analyse. Elles sont partielles et fragmentées et pour certaines au format PdF. Les ressources et le temps imparti à l'évaluation n'ont pas permis d'en faire une exploitation cohérente.

Ces limites ont affecté la capacité d'évaluation du projet notamment en termes d'efficience et d'efficacité.

- L'indisponibilité de sources d'information clés :
 - i. Certaines sources d'informations clés externes n'ont pas été disponibles pour les entretiens ou pour la transmission de documentation complémentaire à la suite des entretiens, malgré une sollicitation répétée et relayée par le HCR Tchad. Cette contrainte a été pour partie atténuée par un effort supplémentaire de recherche documentaire et de triangulation des données par l'équipe d'évaluation.
- Le fort taux de rotation des équipes des partenaires de mise en œuvre, ainsi que les mouvements de personnel des équipes internes du HCR affectent la mémoire historique globale de l'intervention :
 - i. Cette situation a été en partie compensée par la disponibilité et les efforts de l'équipe du HCR – y compris de personnel clé ayant suivi la mise en œuvre du projet depuis son lancement, qui s'est rendu disponible bien que n'étant plus en poste au Tchad.
- Le manque d'information ou des attentes imprécises sur l'évaluation par les principales parties prenantes externes à haut niveau :
 - i. Malgré une introduction formelle de l'équipe d'évaluation par le HCR auprès des entités centrales des ministères concernés et l'appui du HCR Tchad pour leur sollicitation, leur niveau d'implication s'est avéré très limité. Cette limite a été très partiellement compensée par la disponibilité des interlocuteurs au niveau des provinces, par des entretiens plus approfondis avec d'autres acteurs, par une revue documentaire complémentaire et à travers la triangulation des informations.
- L'indisponibilité à répondre aux consultants nationaux :
 - i. Pour faciliter la mobilisation des parties prenantes, le HCR Tchad a adressé une présentation formelle de l'équipe aux principaux interlocuteurs et partenaires de mise en œuvre. Pour la phase de collecte terrain, les équipes des bureaux du HCR ont été mobilisées pour faciliter l'introduction auprès des autorités, pour l'organisation des rencontres pour les KII ainsi que pour l'identification de traducteurs pour certains FGD. Enfin les partenaires opérationnels ont été sollicités pour faciliter l'organisation des

FGD, et compte tenu des contraintes logistiques, certains entretiens ont été organisés ou approfondis à distance.

- Le biais de mémoire :
 - i. Les risques liés aux biais de mémoire des partenaires et bénéficiaires qui peuvent ne pas être en mesure de se souvenir des informations détaillées sur le soutien fourni et ses modalités, compte tenu de l'enveloppe limitée du projet et des interventions connexes gérées par d'autres opérateurs dans les mêmes zones ont été atténués par la triangulation de l'information.
- Manque d'adaptation des instruments de collecte de données aux attentes des bénéficiaires, à la culture ou à la langue :
 - i. Les outils développés ont été adaptés en temps réel, selon les modalités convenues en phase de démarrage, et les interprètes mobilisés ont facilité les échanges pour certains FGD.

5. Standards de qualité

117. Les standards de qualité du HCR ont été appliqués. L'équipe d'évaluation a signé le code de conduite du HCR, suivi le module de formation initiale du HCR sur la protection, respecté les exigences de confidentialité du HCR et participé aux ateliers sur la protection et les solutions des réfugiés. L'équipe s'est également conformée aux lignes directrices du HCR pour ce qui concerne la diversité, l'âge, genre, et l'inclusion.
118. Conformément aux normes d'évaluation du système des Nations Unies et à ses directives éthiques pour les évaluations, l'évaluation a été réalisée en respectant les principes suivants : ne pas nuire (physiquement, émotionnellement, sexuellement) à toute personne avec qui nous entrons en contact dans le cadre de cette mission ; consentement éclairé et confidentialité : nous nous assurons que tous les membres de notre équipe lisent les instructions de consentement éclairé pour chacun des outils de recherche et que les répondants signent les feuilles de consentement éclairé pertinentes. Tous les noms sont anonymisés pour assurer la confidentialité des répondants ; impartialité : nous veillons à ce qu'il n'y ait aucun risque de discrimination contre toute personne impliquée sur la base du sexe, de la religion, de la langue, de l'ethnie, de la sexualité ou de tout autre motif ; Sécurité des données : nous nous assurons que les protocoles pertinents sont en place pour garantir la sécurité des données ; normes professionnelles : nous maintenons des limites professionnelles à tout moment et collectons et vérifions les données afin qu'elles soient exactes et de la plus haute qualité.
119. En outre, l'équipe a appliqué les principes suivants : Intégration et triangulation d'une diversité de sources d'information, avec une appréciation explicite de leur pertinence et crédibilité, en vue de minimiser les biais et de garantir la crédibilité des résultats et conclusions de l'évaluation ; utilisation des bonnes pratiques d'évaluation convenues au plan international, telles que celles proposées par le CAD de l'OCDE et adaptées par ALNAP pour usage dans des situations humanitaires ; utilisation d'hypothèses basées sur la théorie dans les conclusions qualitatives, en vue d'approcher le niveau de vérifiabilité (testability) des données quantitatives ; suivi des directives d'assurance qualité de l'évaluation (EQA), qui clarifient les exigences de qualité attendues pour les processus et les produits d'évaluation du HCR. Un mécanisme d'assurance qualité externe au sein du HCR a également été sollicité pour les principaux livrables.
120. Pour la mise en pratique du respect de ces standards de qualité, l'équipe d'évaluation a eu au moins une réunion hebdomadaire interne, en plus d'une réunion avec le gestionnaire HCR de l'évaluation, afin d'obtenir la rétroaction du client et de l'intégrer en temps réel dans la conception, le processus et les résultats de l'évaluation.
121. Au cours de la période de collecte de données, un suivi quotidien a été assuré par la cheffe d'équipe. Des points d'étapes ont également été faits avec les consultants nationaux. Un point de situation a été fait de façon régulière pour informer le HCR du déroulement des activités et des ajustements éventuels.
122. En accord avec le HCR, aucun groupe de référence d'évaluation n'a été formé pour cette évaluation. Cependant, les personnes clés HCR ont été tenues au courant et consultées tout au long de

l'évaluation, notamment le responsable principal LEI au niveau du Tchad, le point focal du Bureau régional et l'unité technique de Genève.

123. L'équipe d'évaluation s'est conformée aux directives éthiques 2020 du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG).

6. Principaux constats

Pertinence

QE1 : Dans quelle mesure l'approche et la stratégie adoptées par le projet en termes de moyens de subsistance et d'inclusion économique sont-elles pertinentes à la situation socio-économique dans les zones cibles, au vu des défis identifiés pour les différents groupes d'ayants droit à l'ET et de l'évolution défavorable de la situation politique et sanitaire ? L'approche et l'étendue envisagées du projet sont-elles appropriées à l'échelle et à la diversité des besoins des bénéficiaires ?

CJ1.1 : L'approche répond aux stratégies validées par le HCR en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique, notamment la Stratégie Globale 2019-2023 sur les moyens de Subsistance et Inclusion Économique des Réfugiés, et ne contredit pas les approches des autres institutions partageant les mêmes principes.

Le projet et ses modalités de mise en œuvre ont été en cohérence globale avec l'approche du HCR en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique, et présentent des éléments anticipant des approches novatrices comme l'approche de progression. Toutes les composantes du projet n'étaient pas également adaptées aux différentes zones agroécologiques. Les moyens initialement envisagés pour atteindre les objectifs n'ont été à la hauteur des prévisions ni en termes quantitatifs (3% des réfugiés) ni en termes qualitatifs, et n'ont pas permis d'orienter les efforts de façon optimale – entre autres par défaut de lignes de base qui auraient dû être fournies par l'étude et l'enquête de référence. Une éventuelle reconduction du projet fera face à un contexte opérationnel en dégradation, notamment à des défis croissants de malnutrition et d'insécurité alimentaire.

6.1 Approche, stratégie et indicateurs

124. **Globalement, l'approche et la stratégie adoptées par le projet en termes de moyens de subsistance et inclusion économique ont été pertinentes** par rapport à la situation socio-économique dans les zones cibles et aux défis identifiés pour les réfugiés et les communautés hôtes à l'est du Tchad, notamment en termes d'adéquation au profil d'une population travaillant principalement dans l'agriculture et l'élevage. Il convient de rappeler que selon ECOSIT 4³⁴ – qui inclut un échantillon représentatif de réfugiés soudanais et centrafricains et de leurs communautés d'accueil, environ quatre ménages de réfugiés sur cinq vivent en dessous du seuil de pauvreté national du Tchad. Le taux moyen de pauvreté des réfugiés soudanais est estimé à 79,8%, tandis qu'il est d'environ 70% des communautés d'accueil pour un taux de pauvreté national de 42,3%. Le taux de pauvreté élevé parmi les communautés d'accueil traduit la fragilité et le manque d'opportunités que des initiatives de moyens de subsistance se proposent précisément de démultiplier.
125. **Les stratégies du projet GV se sont inscrites en lien avec les stratégies et orientations du HCR** en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique, notamment la Stratégie Globale 2019-2023 sur les moyens de Subsistance et Inclusion Économique des Réfugiés. **Elles sont également en cohérence et complémentarité avec les interventions des autres acteurs**, dans le cadre d'une approche alignée sur les priorités nationales. **Elles ont intégré quelques éléments plus novateurs propres à l'approche de progression**, comme le développement des capacités, même si l'architecture générale de l'intervention ne relevait pas de cette approche.

³⁴ ECOSIT 4 fournit des informations clés sur la pauvreté des ménages, la sécurité alimentaire, la possession d'actifs et l'accès aux services de base.

126. Toutefois, **l'échelle du projet GV en nombre et catégories de bénéficiaires, ainsi que son étendue spatiale et temporelle, semblent peu adaptées à l'ampleur et la diversité des besoins.** Le projet GV porte sur 3,63% du total des réfugiés soudanais alors que plus de 79%³⁵ – soit quatre ménages sur cinq – vivent sous le seuil de pauvreté et que les autres projets en cours de lancement n'interviennent pas directement dans les sites et les camps qui accueillent les réfugiés.
127. Alors que l'intervention s'est inscrite dans un contexte d'extrême fragilité, accentuée par l'instabilité politique et sécuritaire de la région, et les impacts du changement climatique, **le déficit chronique d'initiatives, de financements et d'investissements en matière d'infrastructures et de services socio-économiques de base a probablement fait obstacle à une amélioration des indicateurs nutritionnels relevés par les enquêtes, et donc de la sécurité alimentaire des ménages.** Selon ECOSIT 4 et d'autres sources, environ la moitié des réfugiés soudanais consommaient moins de 2 300 calories par personne par jour, seuil minimum pour la sécurité alimentaire³⁶, tandis qu'environ 40% des ménages des communautés d'accueil et 15% de la population tchadienne dans son ensemble sont en situation d'insécurité alimentaire. La condition des réfugiés se caractérise également par une plus faible diversité alimentaire, qui réduit la qualité nutritionnelle d'un apport alimentaire déjà insuffisant. Une reconduction éventuelle du projet devra mieux prendre en compte le lien entre des initiatives d'inclusion économiques pensées pour un cadre certes de post-urgence, mais en cours de stabilisation, et une situation de détresse humaine en aggravation, accentuée chez les ménages les plus vulnérables par la réduction (voir l'arrêt dans certains camps) de la distribution de rations alimentaires depuis juin 2022.
128. Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des sites d'intervention, du dénuement des zones d'intervention, de l'état et de la diversité des besoins – avec notamment 52% de mineurs, plus de 60% de ménages gérés par des femmes, **la période de mise en œuvre prévue (36 mois) ne semble pas réaliste** par rapport aux délais incompressibles requis pour évaluer les besoins et les opportunités par zones et par catégorie de bénéficiaires, élaborer et développer une stratégie d'engagement avec les parties prenantes, et enfin planifier et mettre en œuvre les activités, assurer leur suivi et évaluation, avec en perspective une stratégie de transition et de sortie.

6.2 Adaptation au changement de stratégie du HCR

129. **La conception du projet a été en cohérence, voire a anticipé, l'évolution de la stratégie du HCR pendant ces dernières années.** Le cadre stratégique 2017-2019 et les plans de réponse humanitaire annuels étaient centrés sur les besoins humanitaires urgents et incluaient la résilience pour les personnes les plus vulnérables, tout en identifiant les actions indispensables à entreprendre par le Gouvernement et les acteurs de développement. Ils incluaient également le Plan de réponse pour les réfugiés au Tchad (CRRP) dans une perspective intégrée et de solutions.
130. À cette période (2017), après plus d'une décennie d'assistance, la zone de l'est du pays accueillait 317 219 réfugiés, soit 79,25 % de la population totale des réfugiés au Tchad, entraînant une pression accrue sur les ressources de la région dans un contexte fragile marqué par une forte vulnérabilité alimentaire³⁷ et la quasi-inexistence de services sociaux économiques de base, le manque d'investissements dans des programmes de développement, le déficit de financements et de partenaires. La continuité de la réponse humanitaire aux besoins prioritaires essentiels était alors considérée comme primordiale afin de maintenir les standards humanitaires minimaux.
131. La priorité n°1 pour des solutions à l'est du Tchad en 2017 était d' « **encourager l'intégration des réfugiés au sein des communautés hôtes.** »³⁸, à travers trois axes d'efforts définis comme suit :
- **Mettre en place l'approche de villagisation des camps de réfugiés**, en partenariat étroit avec les autorités, afin de promouvoir l'intégration locale de 150 000 réfugiés soudanais d'ici 2021 à travers, entre autres, le renforcement des structures sociocommunautaires de base et la pleine réalisation de la liberté de mouvement des réfugiés;

35 ECOSIT 4 fournit des informations clés sur la pauvreté des ménages, la sécurité alimentaire, la possession d'actifs et l'accès aux services de base.

36 ECOSIT 4

37 Sur une population hôte de 1 727 986 personnes, 434 619 personnes sont considérées comme en situation de grande vulnérabilité alimentaire pour la période juin-août 2017, Priorités pour des solutions durables à l'est du Tchad, Mai 2017, OCHA

38 Priorités pour des solutions durables à l'est du Tchad, Mai 2017, OCHA

- **Renforcer les moyens de subsistance et l'autonomisation de 120 000 réfugiés par la réalisation d'ouvrages communautaires à usage agricole** (à travers un appui en argent contre actif – cash for asset, une assistance alimentaire pour la création d'actifs – food for asset) et d'autres types d'activités génératrices des revenus pour compenser la réduction des rations alimentaires ;
 - **Renforcer la formation professionnelle pour les jeunes réfugiés soudanais qui envisagent de rester au Tchad** en vue de les aider à être autonomes, ainsi que les activités génératrices de revenus (AGR) afin que les communautés réfugiées jouent un rôle actif dans la prise en charge de la scolarisation des enfants.
132. Les autres axes prioritaires portaient sur : l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base à travers la consolidation des structures existantes ; le renforcement des moyens d'existence des populations en vue de leur autosuffisance ; une réponse aux besoins les plus urgents des populations comme prérequis pour l'adoption d'une approche intégrée et la transition vers des interventions à moyen et long terme (assistance alimentaire, soins de santé primaires – incluant la prise en charge de la malnutrition aiguë, plaidoyer) ; la préparation à l'urgence.
133. En 2019, après l'adoption par le HCR de la Stratégie « Moyens de subsistance et inclusion économique des réfugiés » pour la période 2019-2023, le HCR Tchad a adopté une approche pluriannuelle (avec des budgets annuels) et a commencé à s'aligner sur les nouvelles lignes directrices avancées dans le Pacte mondial sur les réfugiés. Un des postulats du Pacte mondial est que l'amélioration des moyens de subsistance et de l'autonomisation grâce à l'inclusion économique est un élément clé pour l'atteinte de résultats en matière de protection et de recherche de solutions pour les réfugiés. L'inclusion économique implique l'accès à l'éducation, au système de santé, à des services financiers, à la formation, au marché du travail, aux finances, à l'entrepreneuriat et aux opportunités économiques dans leur ensemble. Ses résultats dépendent ainsi aussi d'un environnement favorable, inclusif, lié aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.
134. Le Plan de réponse pour les réfugiés au Tchad 2019, document stratégique multipartenaires pluriannuel qui présente les besoins de tous les réfugiés au Tchad et la réponse des acteurs humanitaires, s'articule autour de quatre objectifs stratégiques pour améliorer i) l'espace de protection ; ii) l'accès aux services sociaux de base ; iii) l'accès aux solutions durables et iv) l'accès à l'autonomisation. Il fait partie du Plan de réponse humanitaire et s'inscrit dans l'environnement favorable créé par le Cadre d'Action Global pour les Réfugiés (CRRF). Le projet GV s'inscrit en cohérence avec ces axes structurants.

6.3 Zones cibles

135. Le projet GV couvre deux zones agroécologiques distinctes qui influent sur les moyens d'existence puisqu'elles déterminent les ressources disponibles dans chaque zone et les activités de production et d'élevage possibles dans celle-ci :
- **Zone de cultures céréalières et maraichères** : la zone du projet à l'est du pays est à cheval entre le climat saharien au nord, sahélien au centre et sahélien humide (frontière entre sahélien et soudanien) au sud. Elle est classée par FEWSNET comme zone des cultures céréalières et maraichères (sur l'ensemble des neuf zones de moyens d'existence du pays). **Elle englobe le sud Wadi Fira, le Ouaddaï et le nord Sila.** Les moyens d'existence sont l'agriculture, l'élevage et le commerce. L'agriculture est dominée par la culture pluviale des céréales, notamment le mil et le sorgho pluvial et les cultures maraichères (oignons, ail et autres légumes). L'élevage de bovins et ovins/caprins tient également une place importante dans la vie des ménages de la zone. Elle offre également d'excellentes opportunités pour le commerce transfrontalier du bétail vers le Soudan et des produits manufacturés du Soudan vers le Tchad (riz, sucre, combustibles).
 - **Zone de transhumance** : cette zone est caractérisée par la transhumance du bétail. Chameaux, moutons et chèvres sont la principale source de revenus et d'alimentation. Géographiquement, c'est la zone où les éleveurs commencent et terminent leur transhumance. C'est une grande zone quasi désertique qui s'étire de la frontière ouest avec le Niger jusqu'à la frontière est avec le Soudan. **Elle comprend les régions du Kanem, toute la partie nord de la région du Batha et le nord-ouest de la région du Wadi Fira.** Le sol est à dominante sablonneuse, à l'exception des zones de montagnes dans l'Est.

Tableau 5 : Sites de mise en œuvre

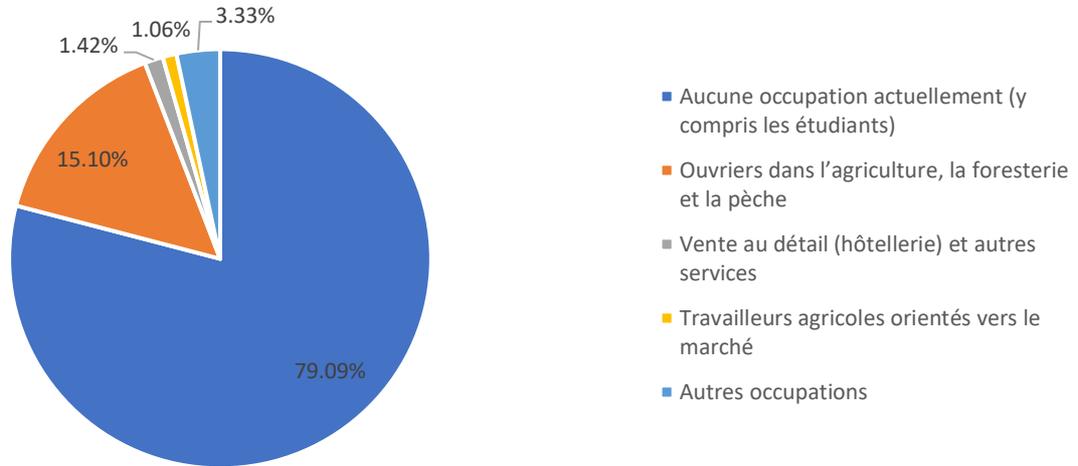
Zone climatique et agroécologique	Zone de moyens d'existence	Provinces de la zone du projet	Camps concernés	Marchés principaux
Zone sahélienne	Zone de cultures céréalières et maraichères : Agriculture, élevage (bovins, caprins), Commerce	Ouaddaï, Sila	Ouaddaï : Farchana, Bredjing, Treguine, Gaga, Kouchaguine-Moura Sila : Djabal, Kerfi, Gozimir	Ouaddaï : Abéché, Adré, Sila : Goz-Beida Soudan : Aldjineni
Zone saharienne	Zone de transhumance : Élevage	Wadi-Fira, Ennedi Est	Wadi-Fira : Iridimi, Touloum, Amnabak ; Kounougou, Mile Ennedi-Est : Ourecassoni	Wadi-Fira : Tiné, Ennedi-Est : Kalait Soudan

136. **Toutes les zones du projet ont une forte tendance commerciale, que ce soit dans le cadre du marché intérieur ou transfrontalier, avec le Soudan. C'est là une orientation vers une économie de marché que la conception du projet n'a pas su entièrement exploiter.** Le bétail et les céréales sont échangés entre les provinces et exportés au Soudan. Les produits manufacturés eux proviennent en majorité du Soudan, parfois de Libye. La monnaie soudanaise est même utilisée dans les localités frontalières du Soudan (Iriba par exemple) symbolisant l'intensité des échanges entre le Soudan et toute la zone de l'Est. Par contre, dans les localités les plus arides de la zone du projet (Iridimi par exemple), l'absence de pâturage pose la question de la pertinence d'un appui substantiel au secteur de l'élevage, en l'absence de solution alternative pour l'alimentation des animaux. Dans toutes les zones, la mise à disposition d'un capital d'amorçage ou d'actifs en nature est pertinente pour le démarrage d'AGR, mais la pérennisation du dispositif n'est pas assurée notamment en raison des limites en matière d'accès aux institutions de microfinance et à leurs services qui mériteraient un appui connexe pour qu'elles élargissent leurs services aux zones les plus défavorisées et leurs modalités d'accès aux populations concernées.

137. Afin d'apprécier de manière plus granulaire la pertinence de l'intervention, l'équipe d'évaluation s'est intéressée au statut d'occupation des réfugiés à l'est du Tchad³⁹, qui révèle, à la première lecture, que 79,09% d'entre eux n'ont aucune occupation. Les autres ont comme activité : ouvriers dans l'agriculture, la foresterie et la pêche (15,10%), vente au détail et autres services (1,42%), travailleurs agricoles orientés vers le commerce (1,06) %. Le reste soit 3,33% compile des taux de moins de 1% de diverses activités. Toutefois, après vérification, il s'est avéré que ces données portent sur l'ensemble des réfugiés – dont plus de 50% sont des mineurs.

Figure 6 : Statut d'occupation des réfugiés

³⁹ Source : données extraites de la base de données proGres, communiquées par le HCR Tchad, avril 2022.



Source des données : Extraits de la base de données proGres communiqués par le HCR Tchad, mai 2022

138. Selon les critères utilisés, les enfants et mineurs en âge d'être scolarisés, étudiants ou en formation professionnelle, ainsi que les adultes en formation, sont classés indifféremment dans "aucune occupation" ou "autre occupation". Ces données ne fournissent donc pas d'information exploitable sur l'occupation effective des réfugiés en âge de travailler ni sur l'état des besoins en matière de garde et de scolarisation des enfants, d'accès à l'enseignement supérieur et de formation professionnelle.
139. **La conception du projet et sa mise en œuvre ont pâti du manque d'une ligne de base approfondie.** Par exemple, en matière de réponse et de ciblage, les documents de projet n'apportent pas de précisions quant aux modalités d'appui à la prise en charge des 0-4 ans et à l'intégration des enfants dans le système éducatif. Les critères et la méthodologie de ciblage ne sont pas non plus détaillés concernant la prise en compte des personnes avec des besoins particuliers.
140. **Les besoins spécifiques des femmes ne ressortent pas nettement dans la conception du projet, bien qu'un ciblage des femmes seules cheffes de ménage soit annoncé.** Selon les données issues du document du projet (en 2019), 56% des réfugiés sont des mineurs (moins de 18 ans) répartis en part égale de 28% de filles et garçons. La répartition par classe d'âge permet de voir que les 0-4 ans représentent 15% du total des réfugiés, les 5-11 ans 24% et les 12-17 ans 16%. Les responsabilités familiales, comme la garde d'enfants, qui reposent surtout sur les femmes, peuvent limiter la participation de ces femmes dans une activité économique, compte tenu aussi du manque de services d'éducation de base.

6.4 Échelle et diversité des besoins

141. Pour apprécier si l'approche et l'étendue du projet sont appropriées à l'échelle et à la diversité des besoins des bénéficiaires, il convient également de mettre en perspective les besoins par rapport aux moyens mobilisés qui incluent également les autres projets, notamment ceux à plus long terme. **Sur cet aspect, force est d'admettre que les moyens alloués aux moyens de subsistance et à l'inclusion économique ont été, à tous points de vue, très en deçà de l'ambition affichée.**
142. En 2019, année de lancement du projet GV, le budget global du HCR Tchad est de 130 384 013 USD⁴⁰, dont 15 millions alloués pour aider à répondre aux besoins spécifiques en matière d'autosuffisance et de moyens de subsistance durables, ainsi que pour étendre les programmes d'autosuffisance et relever les normes de protection internationale dans le pays.
143. Cette même année (2019), 336 000⁴¹ réfugiés soudanais sont installés à l'est du Tchad depuis une décennie, répartis dans douze camps et un site. Les besoins des partenaires humanitaires sont alors évalués à 476,6 millions USD, dont 213 millions pour le Plan de réponse multisectoriel pour

⁴⁰ Document de projet, <https://reporting.unhcr.org/chad?year=2019#toc-financials>

⁴¹ Plan de Réponse Humanitaire 2019

les réfugiés. En comparaison, **le budget global LEI et protection 2019 du HCR représente 15% des besoins pour le Plan de réponse multisectoriel pour les réfugiés au Tchad** ; le budget prévisionnel du projet, de 4 millions USD, en représente 2% ; tandis que la contribution de EcA de 2,2 millions USD en représente 1%.

144. Selon la Note de synthèse sur la stratégie globale 2019-2023 du HCR pour les moyens de subsistance et l'inclusion économique, « pour déterminer si la mise en œuvre est nécessaire pour combler une lacune, il est recommandé d'épuiser d'abord les efforts potentiels pour l'inclusion dans les services et programmes existants. » Or, dans le contexte d'intervention, il apparaît que l'est du Tchad est confronté à un manque chronique d'investissements et de financements des acteurs humanitaires et de développement ; et donc où « l'engagement d'autres parties prenantes demeure insuffisant pour répondre aux besoins des réfugiés », ce qui correspond aux cas dans lesquels l'intervention du HCR est pertinente, directement et par l'intermédiaire de partenaires.
145. Néanmoins, au cours des dernières années, on constate pour le HCR Tchad une sous-utilisation du budget (écart entre les budgets et les dépenses), élément qui pourrait être lié à des faiblesses sur le plan de la gestion budgétaire, de capacités techniques et de coordination interne plutôt qu'une insuffisance des ressources financières disponibles⁴². Les défis rencontrés ont notamment porté sur la capacité à rechercher et maintenir des normes élevées de programmation pour obtenir un impact ; ainsi que l'articulation avec les projets à plus long terme, et le passage de relais à d'autres acteurs, dans le cadre d'une stratégie de solutions et de sortie éventuelle – qui n'a pas été anticipée en phase de formulation du projet GV.
146. **Concernant l'articulation avec les projets à plus long terme, mis en œuvre par les autres acteurs intervenants dans le domaine de moyens de subsistance, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de dire comment le HCR s'est positionné par rapport aux principales opportunités identifiées**, à savoir les initiatives de l'Union européenne (UE) – le Programme d'Appui Structurant de Développement Pastoral (PASTOR) et le Programme de développement inclusif dans les zones d'accueil (DIZA) – ainsi que le Projet d'appui aux réfugiés et aux communautés d'accueil (PARCA) de la Banque mondiale.
- Le Programme PASTOR de l'UE a été lancé en 2016 pour 6 ans (2016-2021). Son budget initial est de 30 millions d'euros (28 millions de l'UE et 2 millions de l'État tchadien). Il cible 3.000.000 de bénéficiaires, dont près de 125 000 éleveurs transhumants, à travers une meilleure gestion des ressources naturelles sur une superficie de pâturages de 300 000 km². Il a pour finalité de « contribuer à l'utilisation rationnelle et durable des ressources pastorales en prenant en compte les besoins des populations locales et réduisant ainsi leur pauvreté et leur vulnérabilité en zone pastorale et agropastorale », avec pour objectif le développement durable de l'élevage, la sécurisation de l'accès et la gestion apaisée des ressources agropastorales.
 - Le Programme DIZA a été lancé en 2018 pour 36 mois. Son budget initial, financé par l'UE est de 15 millions d'euros. Il cible 1 595 000 bénéficiaires. Le projet vise à améliorer les conditions de vie des populations autochtones et des réfugiés/retournés dans les zones d'accueil à travers un appui au développement local inclusif, afin de minimiser les facteurs contribuant aux tensions entre communautés, à l'instabilité et in fine au risque d'accroissement des déplacements forcés et de conflits. Il cible les populations réfugiées, retournées et les communautés hôtes des régions du Ouaddaï, du Sila, du Salamat, du Moyen Chari, de Mandoul, du Logone Oriental.
 - Le Projet PARCA a été lancé en 2018 pour 7 ans (2018-2025). Son budget initial, financé par l'Association internationale de développement (IDA), est de 60 millions USD, il a été augmenté de 75 millions en 2020. Les bénéficiaires directs et indirects sont estimés à environ 1,1 million de personnes, dont 30% à 50% de réfugiés, localisés à l'Est, au Sud et autour du Lac Tchad. Initié sur trois provinces (Logone Oriental, Ouaddaï et Lac), sa zone de couverture a été élargie à quatre supplémentaires (Wadi-Fira, Mandoul, Ennedi-Est et Moyen Chari). Il entend garantir le même accès à la protection sociale et aux services sociaux aux réfugiés et au reste de la population. En ce sens, il s'inscrit dans l'appui à la mise en œuvre de la loi sur l'asile dans l'élaboration d'une nouvelle stratégie de protection sociale qui inclut les réfugiés et la mise en

⁴² <https://reporting.unhcr.org/chad?year=2019#toc-financials>

œuvre des objectifs et activités spécifiques du nouveau cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF).

147. **L'équipe d'évaluation n'a pas non plus de visibilité sur les efforts concrètement consentis par le HCR en matière de facilitation et de plaidoyer en faveur des moyens de subsistance**, afin de concilier la réponse aux besoins immédiats (tels que ceux liés à la sécurité alimentaire) et la promotion de l'inclusion économique à long terme des réfugiés.

CJ1.2 : L'approche ne néglige aucun des groupes vulnérables, ou – si nécessaire – les priorise en fonction de critères objectifs et connus de tous, tels que montrés par des études préalables ou des données objectives, désagrégées par le genre, l'âge et autres facteurs de vulnérabilité.

148. De façon globale, selon le Document de projet, **les besoins ont été identifiés par les bénéficiaires eux-mêmes, détenteurs de droits, au cours de l'année 2018**, dans le cadre d'une évaluation externe des programmes de moyens de subsistance 2015-2017 dans les zones d'accueil de réfugiés au Tchad⁴³.
149. L'identification des besoins spécifiques est notamment basée sur les résultats de l'étude participative Age, Gender and Diversity Mainstreaming (AGDM) de 2018 qui ont relevé des problèmes d'accès à la terre, aux intrants et matériaux agricoles et maraichers, d'insuffisance des initiatives liées à l'entrepreneuriat, du coût élevé des écoles de formation des filières porteuses, etc. L'intervention se réfère également à une étude de marché et analyse de chaînes de valeur dans le sud et l'est du Tchad réalisée en 2014⁴⁴, notamment en ce qui concerne l'analyse contextuelle.
150. **La répartition des bénéficiaires entre réfugiés et communautés hôtes a, selon les FGD, été efficace et contribué à une adhésion au projet de toutes les parties.** Les modalités exactes de cette répartition, leurs critères et les ratios ne sont pas établis au niveau du projet. Ils ont été librement définis entre chaque partenaire de mise en œuvre et le HCR, dans le cadre du ciblage effectué dans chaque zone d'intervention. L'approche retenue prend également en considération les femmes, les ménages monoparentaux (dirigés par les femmes), ainsi que les ménages avec des personnes de 3^{ème} âge, qui ont été identifiés comme groupes vulnérables.
151. L'identification des bénéficiaires a été principalement **effectuée sur des critères de capacité (personnes valides et aptes physiquement à exercer les travaux agricoles et pastoraux, ou le commerce), d'expérience (dans le domaine de l'appui) et de vulnérabilité** qui, selon les représentants des institutions nationales rencontrées au cours de la mission, ne s'inscrivent pas toujours en cohérence avec les processus et critères d'identification de référence pour les autorités nationales et services décentralisés de l'État. Ces critères ont été **établis par zone** entre le HCR et ses partenaires de mise en œuvre, en fonction du type d'activité et des éléments liés au contexte. Ils n'étaient donc pas prédéfinis et n'ont pas été harmonisés.
152. Ainsi, le dispositif n'a bénéficié ni d'un cadre global ni d'orientation sur ses modalités de mise en œuvre. De plus, l'application de ces critères lors de la mise en œuvre reste mitigée. À titre d'exemple, des discussions avec les bénéficiaires ont fait ressortir que certains groupements ont été formés directement par les chefs de blocs dans les camps sans respecter les règles de sélection établies.
153. Cette situation a généré des incompréhensions et des frustrations de la part des intervenants et des bénéficiaires sur l'ensemble des sites. Elle pose également des difficultés en termes d'appropriation nationale du projet, de stratégie de transition et de sortie potentielle.

C 1.3 : L'intervention a, le cas échéant, adapté son ciblage des bénéficiaires en fonction des circonstances, à la fois sanitaires, sécuritaires et climatiques, et au rétrécissement des moyens d'interventions des acteurs humanitaires.

154. **Il ne ressort pas de l'information collectée que le ciblage des bénéficiaires ainsi que les modalités de mise en œuvre des activités ont été adaptés à l'évolution du contexte et aux différents chocs sécuritaires, climatiques, alimentaires et sanitaires dans les zones d'intervention.** Des adaptations ont pu être décidées et arbitrées localement par les sous-délégations, dans le cadre de la gestion décentralisée des activités sans concertation ou

43 Évaluation externe des programmes de moyens de subsistance 2015-2017 dans les zones d'accueil de réfugiés au Tchad, juillet 2018

44 Étude de marché et analyse de chaînes de valeur prometteuses dans le sud et l'est du Tchad, AFC Consultants International 2019

coordination globale dans le cadre d'une approche projet. Or, l'enquête SENS d'août 2021 mentionne deux approches de catégorisation prônées par le HCR et le PAM au fil du temps : en 2014 – 2015, c'est une catégorisation socio-économique qui a primé, et donc une méthodologie participative et qualitative, inspirée du « Wealth Rank », intégrée par une catégorisation en quatre groupes basée sur la vulnérabilité de ménages. En 2017, le profilage socio-économique a préconisé une nouvelle approche basée sur les besoins, en considérant les ménages de réfugiés comme une source d'information importante pour le ciblage et comme un facteur pouvant être exploité pour promouvoir l'autonomie à court et moyen terme. Le critère de vulnérabilité a abouti à un classement en trois groupes, au lieu de quatre.

155. La conclusion de la JAM à partir des données collectées est que le ciblage actuel n'est plus adéquat, compte tenu de l'aggravation des taux de malnutrition au niveau critique. **Une éventuelle nouvelle mouture du projet GV devra prendre en compte un contexte en aggravation et, de ce fait, envisager des modalités d'évaluation rapide en temps réel qui permettrait d'orienter les ajustements inévitables en cours de mise en œuvre.**
156. Concernant la crise covid-19, les mesures préventives de propagation de la pandémie ont dans un premier temps ralenti les activités du projet. Toutefois son impact a été atténué par la mise en place d'une réponse appropriée (fabrication de masque, distribution de kits de lavage, sensibilisation, etc.) financée par des fonds dédiés qui a permis la reprise rapide des activités.

C 1.4 : L'approche prend en compte toutes les composantes nécessaires à réaliser l'objectif de l'inclusion économique, à l'intérieur d'un objectif général du développement inclusif de l'ET, ou – si nécessaire – priorise certaines composantes en fonction de critères objectifs et connus de tous.

157. **Le lien envisagé dans la conception du projet entre l'autonomisation des réfugiés et les circuits de marché locaux n'a pas vraiment été concrétisé en phase de mise en œuvre, faute d'un investissement conséquent dans des études et des enquêtes.** L'objectif global du projet GV est de « contribuer au processus de protection internationale des réfugiés soudanais dans l'est du Tchad en assurant leur accès à des moyens de subsistance durables et en améliorant leur qualité de vie dans treize des quatorze camps de réfugiés soudanais au Tchad ».
158. Son objectif principal est de « créer des entreprises productives durables et rentables et un écosystème entrepreneurial ». Enfin, son objectif spécifique est de « promouvoir et garantir le droit de 12 082 réfugiés soudanais à accéder à des opportunités de travail et à des moyens de subsistance durables ».
159. L'approche adoptée par le projet a intégré, en théorie, des composantes nécessaires pour réaliser l'objectif de l'inclusion économique en mettant l'accent sur les moyens de production, les savoirs et compétences des ayants droit dans la perspective de les accompagner vers l'autonomisation. Les composantes agriculture, élevage, AGR étaient ainsi, selon les données qualitatives recueillies au cours des FGD, adaptées aux bénéficiaires. Elles leur ont permis de consommer davantage (quantité et qualité de repas), de mieux gagner leur vie, d'épargner, et d'investir dans d'autres actifs productifs (achat de petits ruminants, d'ânes, etc.).
160. Toutefois, en termes d'impact durable, la création d'entreprises productives doit être soutenue par des analyses de marché, prenant notamment en considération l'offre et la demande, la disponibilité des produits et le fonctionnement de la chaîne de valeurs. Or les études et enquêtes portant sur ces aspects, qui étaient supposées orienter les activités, n'ont pas été réalisées selon les modalités prévues.
161. Les zones d'intervention étant à forte tendance commerciale, la vente des productions agricoles et pastorales trouvent facilement un circuit d'écoulement et donc de revenus pour les bénéficiaires. Par ailleurs, les réfugiés soudanais – au moins dans certaines zones – sont bien placés pour exploiter les flux transfrontaliers et accroître leurs revenus issus des activités commerciales. Mais il faut une connaissance plus fine du marché, soutenue par des analyses contextuelles, pour appuyer efficacement la mise à l'échelle, la transformation, le transport, l'accès au marché, la diversification des revenus, et ainsi augmenter l'impact sur le long terme.
162. La formation professionnelle s'est déroulée dans quatre centres. Elle couvre les domaines agriculture-élevage, bâtiment, coupe et couture, dépannage électronique, mécanique auto et vélo, menuiserie, secrétariat-bureautique-informatique. Les formations sont d'une durée de deux ans. Elles se sont d'ailleurs poursuivies au-delà de la clôture du projet.

C 1.5 : La nouvelle stratégie d'intervention du HCR Tchad dans le domaine de l'inclusion économique capitalise les acquis et les défaillances du présent projet, y compris en termes de pratiques favorables au renforcement de l'environnement réglementaire pour les réfugiés.

163. **Les nouveaux documents stratégiques du HCR au Tchad montrent une capitalisation des leçons apprises, mais le défi principal continue à résider dans leur mise en œuvre.** Dans le cadre de sa nouvelle stratégie 2022-2024, le HCR Tchad, en cohérence et pertinence avec l'approche globale et régionale du HCR⁴⁵, entend poursuivre son appui en faveur de la création d'un environnement plus favorable à l'inclusion économique des réfugiés, en capitalisant sur l'expérience acquise à travers le projet – et de façon plus globale à travers son intervention en matière de LEI et de protection.
164. Le HCR s'est ainsi engagé à continuer à rechercher des solutions pour les personnes relevant de sa compétence en mettant l'accent sur l'amélioration de l'environnement de protection et l'assistance fournie aux populations affectées par le biais de programmes innovants, inclusifs et axés sur les résultats dans des domaines tels que les abris, la santé, les moyens de subsistance, l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), l'assistance en cash, l'éducation et l'environnement.
165. Dans ce cadre, le HCR entend jouer un rôle essentiel pour garantir la mise en œuvre de la loi sur l'asile adoptée en décembre 2020 – à la suite de l'engagement pris par le Gouvernement du Tchad durant le 1^{er} Forum mondial sur les réfugiés – à travers les protections fondamentales qu'elle assure aux réfugiés et aux demandeurs d'asile, notamment la liberté de mouvement, le droit au travail, l'accès aux soins de santé, à l'éducation et à la justice. En matière d'éducation, le HCR poursuivra son plaidoyer pour un meilleur accès à l'éducation des filles, en particulier dans le sud du pays.
166. Le HCR entend également appuyer le Gouvernement et ses partenaires dans la mise en œuvre de la politique de villagisation « hors camp » – consistant à transformer les camps en zones intégrées aux villages existants – dont la mise en œuvre a été freinée par la résurgence de la pandémie de covid-19 et les événements politiques et sécuritaires. Parallèlement, il continuera à soutenir le Gouvernement du Tchad pour maintenir la pratique de l'asile et préserver le caractère civil et humanitaire des camps et sites de réfugiés et autres personnes déplacées.
167. En termes de genre et de diversité, le HCR entend renforcer la réponse multisectorielle à la violence à caractère sexuel et sexiste en travaillant avec les principales parties prenantes sur la prévention et la lutte ainsi qu'en faveur d'une assistance psychosociale et de réinsertion socioprofessionnelle pour les survivants. Le HCR s'efforcera d'assurer la sécurité des camps et des sites, y compris dans les zones des communautés d'accueil. Sa stratégie prend également en compte le bien-être des jeunes qui représentent une part importante des réfugiés. L'enquête SENS et la JAM montrent bien la conscience qu'ont les réfugiés que certains groupes restent extrêmement vulnérables à l'insécurité alimentaire parce qu'ils n'ont aucune possibilité de générer un revenu, sont à risque d'endettement, et dépendent de la solidarité de la communauté. Les réfugiés mentionnent, entre autres, les ménages dirigés par des femmes, et ceux avec des mères allaitantes, des personnes âgées, des mineurs non accompagnés et des personnes handicapées ou souffrant de maladies chroniques, ainsi que les femmes et enfants dans des ménages polygames. L'inclusion économique des réfugiés dans leur ensemble permet à la communauté de faire jouer les mécanismes de solidarité et de redistribution qui, en plus de l'aide humanitaire, permettent à ces catégories en détresse de faire face à leurs besoins de base.
168. Le HCR s'est aussi engagé à consolider la coordination entre les acteurs du développement et les acteurs humanitaires, conformément au lien entre l'humanitaire et le développement et aux cadres stratégiques pertinents tels que le Pacte mondial sur les réfugiés, les objectifs stratégiques de développement, le processus de Bamako et la feuille de route de la transition du Tchad. Les modalités précises de cette collaboration restent à définir, car elle semble avoir été un des points faibles du projet GV.

QE2 : L'intervention évaluée a-t-elle pris en compte les priorités locales de développement, la perception et les attentes des bénéficiaires sur les hypothèses de changement du projet, ses différentes étapes de mise en œuvre, les rôles qu'ils jouent eux-mêmes et leurs contributions aux résultats attendus ?

⁴⁵ Stratégie régionale pour les moyens de subsistance et l'inclusion économique 2021-2024, pour l'Afrique de l'ouest et centrale

C 2.1 : Le projet a été conçu, et il est suivi, dans un cadre de discussions, de débats et participation des réfugiés et des populations hôtes. Les avis documentés des différents groupes ont été recueillis et analysés par groupes (homme/femme ; jeunes/ plus âgés). Les avis et recommandations des bénéficiaires ont été pris en compte.

169. **Des consultations approfondies ont bien eu lieu lors de la conception du projet GV, à la fois avec les réfugiés et les autorités locales, et l'enquête JAM a renouvelé cette approche consultative, et devrait permettre à une éventuelle reconduction du projet de refléter encore mieux les préoccupations des parties prenantes.** Les documents et données disponibles ne permettent certes pas d'apprécier en détail dans quelle mesure les attentes des bénéficiaires sur les hypothèses de changement du projet, ses différentes étapes de mise en œuvre, ainsi que sur le rôle des réfugiés et leurs contributions ont été prises en compte. Mais il semble clair que le projet GV a été conçu en cohérence avec le Plan National d'Investissement du Secteur Rural (2017-2021) qui met l'accent sur le développement des filières porteuses dans les activités agricoles et pastorales ainsi que les programmes de développement provinciaux. L'intervention est cohérente avec les documents de stratégie et planification locaux et nationaux. Toutes les parties prenantes interviewées reconnaissent comme pertinentes les activités retenues dans le cadre du projet.
170. Dans sa phase de conception, l'étude AGDM 2018 a servi de référence pour identifier les besoins et les priorités locales qui ont été recueillis au travers des discussions avec les différents groupes d'ayants droit. Ainsi, l'amélioration de la production agricole et maraichère à travers l'accès aux terres, la construction des systèmes d'irrigation, la mise à disposition de semences constituaient les besoins identifiés dans le domaine agricole. La disponibilité des produits vétérinaire et les soins aux animaux étaient ceux relevés pour l'élevage. L'accès à un capital initial pour démarrer une activité commerciale ainsi que la formation professionnelle étaient également des aspirations formulées par les réfugiés pour assurer leur insertion dans l'économie locale. Par ailleurs, il s'agissait là d'éléments de base pour la mise en place d'une « approche de progression ».
171. Pour l'avenir, la JAM conduite par le HCR avec le Programme alimentaire mondial (PAM), lancée fin 2021 et en phase de clôture (compilation des focus group) lors de la rédaction de ce rapport a, selon le HCR Tchad, pour objectif de prendre en compte de façon encore plus étendue la perception des bénéficiaires et d'adapter les projets du HCR.

C 2.3 : La conception de l'intervention a tenu compte du principe "ne pas nuire" (do no harm) et s'est montrée sensible aux conflits et aux facteurs de fragilité susceptibles de menacer la coexistence sociale, tout en respectant pleinement les normes d'impartialité de l'action humanitaire.

172. **Dans l'ensemble, la conception de l'intervention a tenu compte du principe « ne pas nuire ». Elle s'est montrée sensible aux conflits et aux facteurs de fragilité susceptibles de menacer la coexistence sociale et a mis en place ou reconduit quelques innovations à priori opportunes, comme la boîte à lettre pour les doléances, ou les comités mixtes réfugiés-communautés hôtes.** Des cadres d'échanges permanents ont été mis en place avec l'appui des partenaires de mise en œuvre, impliquant les bénéficiaires du projet, les leaders locaux, et dans une moindre mesure et de façon non systématique, les autorités ainsi que les services techniques et acteurs socio-économiques locaux.
173. La mise en œuvre du projet s'est faite essentiellement de concert avec les leaders des camps et les leaders locaux des communautés hôtes, les autorités administratives locales étant impliquées de façon ponctuelle dans le processus. Les us et coutumes des différentes communautés sont connus des équipes de mise en œuvre du HCR et des partenaires – ce qui a permis aux opérations de se dérouler dans un climat de sérénité et de respect. Des engagements ont d'ailleurs été signés par tout le personnel intervenant dans le projet pour prévenir tout risque pouvant subvenir lors des contacts avec les communautés.
174. Pour chaque activité, selon l'ensemble des interlocuteurs – dont les bénéficiaires interviewés – des rencontres ont régulièrement été organisées pour échanger avec les réfugiés et des membres des communautés hôtes. Un système de remontée d'informations (boîtes à lettres) devait également permettre à ces derniers de signaler des cas d'abus. Parallèlement, compte tenu de la restructuration de sa présence dans l'est du Tchad, qui a entraîné la clôture de certains de ses bureaux, le HCR s'est attelé à renforcer les processus de redevabilité envers les populations affectées.
175. Dans chaque camp, un comité mixte composé des réfugiés et des membres de la communauté hôte des villages environnants a également été créé pour gérer les conflits de cohabitation. Ils ont été

mis en place par le HCR et ses partenaires en capitalisant sur les formations en gestion de conflits dispensées dans le cadre de projets précédents.

Efficiences

QE3 : Le projet a-t-il été réalisé comme prévu, et si des écarts entre les réalisations prévues et celles atteintes sont constatés, quelle est la raison de tels écarts ? Les ressources humaines étaient-elles appropriées à l'ambition des résultats visés ?

C 3.1 : Les réalisations prévues pour être financées ont été mises en œuvre, ou des raisons ont été données, et validées avec le bailleur, pour s'écarter du plan.

Globalement, le suivi du projet n'a pas été conforme au cadre de résultats du document initial. De plus, en termes de planification stratégique des activités d'appui aux moyens de subsistance et à l'inclusion économique, il n'est pas possible de faire le lien entre l'état des besoins, le budget global du portefeuille LEI du HCR, et le budgets global et détaillé du projet spécifique.

Cependant, il est clair que la mise en œuvre du projet ne s'est pas déroulée comme prévu, compte tenu d'un ensemble de facteurs, externes et internes, et des dispositions prises pour s'adapter à l'évolution des besoins et du contexte.

Les chocs qui ont affecté l'environnement global durant la période de mise en œuvre – sécheresse, crise covid-19, afflux de réfugiés, instabilité politique et sécuritaire – ont souligné la fragilité de la situation des réfugiés en particulier et des populations hôtes. Cette fragilité s'est aggravée tout au long de la période de mise en œuvre, soulignant l'insuffisance de moyens aussi bien en matière de prévention que de réponse.

Cette situation a amené le HCR Tchad à s'adapter, à arbitrer pour répondre à la fois aux urgences, et à l'évolution des besoins.

Les orientations, priorisations et décisions ont été prises au niveau du terrain, dans le cadre des nouvelles procédures décentralisées et des délégations d'autorités s'y rapportant. Elles ne sont pas documentées de manière exhaustive dans les éléments consultés par l'équipe d'évaluation.

176. **Au niveau global, il est difficile d'évaluer les écarts entre le prévisionnel et le réalisé, compte tenu des limites sur le plan des données de bases et du manque de cohérence du suivi disponible avec le cadre de résultats du projet.**
177. D'après les documents et informations disponibles et consultés, le cadre de résultat intégré au Document de projet n'a pas été suivi de façon systématique. Les accords annuels avec les partenaires de mise en œuvre ne sont pas structurés en cohérence avec ce cadre. Les rapports d'activités des partenaires ne permettent donc pas d'effectuer de rapprochement entre le prévisionnel global et les réalisations. Enfin, il n'existe ni cadre de suivi des résultats et indicateurs ni états financiers consolidés intégrant les données des différentes composantes du projet.
178. Ainsi, en l'absence de cadre de résultats global⁴⁶ de niveau projet, alimenté par les données – de même type et format et à une fréquence identique – collectées par les différents partenaires, les rapports annuels ne permettent pas de voir clairement les liens input-output-outcome qui permettraient une analyse approfondie de l'efficacité.
179. De même, alors que le projet GV a été conçu pour une durée de 36 mois (2019-2021) et la planification initiale établie sur cette période, aucun document intermédiaire – parmi les éléments transmis à l'équipe d'évaluation pendant la phase d'analyse – n'indique quel est l'état d'avancement de sa mise en œuvre, ni quels sont les résultats intermédiaires et les ajustements réalisés en termes d'indicateurs, d'objectifs et de budget lorsqu'il est décidé de réduire sa durée de mise en œuvre à 24 mois.
180. **Concernant les ressources humaines affectées au projet, selon les personnes interviewées, elles n'ont pas été suffisantes tant au niveau du HCR que des partenaires.** D'après l'organigramme des partenaires, qui reflète le prévisionnel du Document de projet, le profil moyens

⁴⁶ A titre d'illustration, une version simplifiée du cadre de résultats élaborée par l'équipe d'évaluation est présentée en annexe.

de subsistance et la mobilisation d'une forte équipe dédiée aux initiatives LEI sont bien prévus. Cependant, sur le terrain, l'effectif n'aurait pas toujours été respecté et le personnel en poste aurait ainsi dû combler ce déficit en assumant les tâches du personnel manquant. Du côté du HCR, l'absence de ressources humaines spécialisées dans les moyens d'existence a également été rapportée à plusieurs reprises, et constatée par l'équipe d'évaluation à Iriba où l'intérim est assuré par un agent qui n'est pas du domaine, ainsi qu'à Goz-Beida.

181. Enfin, le faible suivi technique des activités par les structures décentralisées de l'élevage et de l'agriculture – l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) –, a été souligné par les acteurs et justifié par le manque de moyens logistiques et de ressources techniques et humaines.

182. Les principaux constats par composante sont les suivants :

- **Pour la composante agriculture**, certains bénéficiaires (surtout les réfugiés ayant reçu du cash pour les intrants) ont été appuyés sans garantie d'accès à la terre. Pour d'autres dans les communautés d'accueil, le montant octroyé était insuffisant pour se procurer les outils et les semences. Certains groupements signalent la quantité insuffisante de matériels distribués par rapport aux bénéficiaires prévus dans un groupement. Certains sites négociés (comme à Kouchaguine) n'ont pas tout le potentiel nécessaire pour les cultures agricoles et maraichères, il n'y a pas de nappe d'eau ou une partie du site est pierreux non propice aux activités agricoles.
- **Pour la composante élevage**, des bénéficiaires ont signalé que des petits ruminants distribués étaient très jeunes et qu'il s'écoulait plusieurs mois avant la première gestation, sans solution intermédiaire pour générer des revenus en attendant le terme de la première phase de reproduction, tandis que les bénéficiaires en cash de ce secteur voyaient déjà des produits de leur activité. Dans les localités les plus arides de la zone du projet (Iridimi par exemple), l'absence de pâturage a créé un déphasage avec les ambitions de développer la reproduction.
- **Pour la composante AGR**, il a été observé que certains groupements retenus pour une activité se sont tournés vers une autre activité ou un autre secteur, sans réelle connaissance de leur portée et sans que le partenaire de mise en œuvre ne soit au courant, donc sans suivi technique.
- **En matière de microcrédit**, le manque d'institution de microfinance (IMF) dans la zone n'a pas permis un réel succès de cette activité prévue pour atteindre les objectifs de financements des groupements par le secteur privé. Les camps autour de Goz Beïda sont les seuls qui ont pu prétendre bénéficier de cet appui. Toutefois, même dans cette zone, les conditions d'octroi des crédits ne sont pas adaptées à la situation socio-économique des réfugiés qui ne peuvent pas obtenir de financement sans le plaidoyer et l'assistance du projet.
- **Concernant les formations**, les activités agricoles et maraichères devaient faire l'objet d'un suivi rapproché du partenaire avec le soutien des services techniques de l'État pour appréhender toutes les techniques de production. Pour les activités agricoles, une minorité seulement des bénéficiaires a reçu une formation sur les itinéraires techniques culturales et le suivi prévu. Pour les activités maraichères, la plupart des bénéficiaires ont quant à eux été suivis et formés à différentes techniques de production.

183. Ces écarts peuvent altérer les effets attendus du projet. **Le manque de suivi et la délivrance incomplète d'une partie des activités pour certains bénéficiaires, dans un contexte de restructuration de la présence du HCR et de manque de ressources humaines, ne permettent pas de garantir la complétude et la pérennité des acquis.**

CJ3.2 : Les budgets prévus ont été dépensés, et toutes réallocations budgétaires ont été validées avec le bénéficiaire .

184. **Les informations disponibles sur le budget global du projet ne concernent que les prévisions. Elles ne permettent pas de faire une analyse sur le suivi budgétaire et les dépenses et n'ont pas permis d'apprécier sur quelle base ont été effectuées les réallocations budgétaires.** Pourtant, le Document de projet prévoit bien que l'EcA demande les rapports de mise en œuvre du HCR et de ses partenaires sur le terrain pour préparer le rapport final, en rassemblant les informations nécessaires auprès des organisations d'exécution, des bureaux de terrain du HCR et des informations générales du programme du HCR au Tchad.

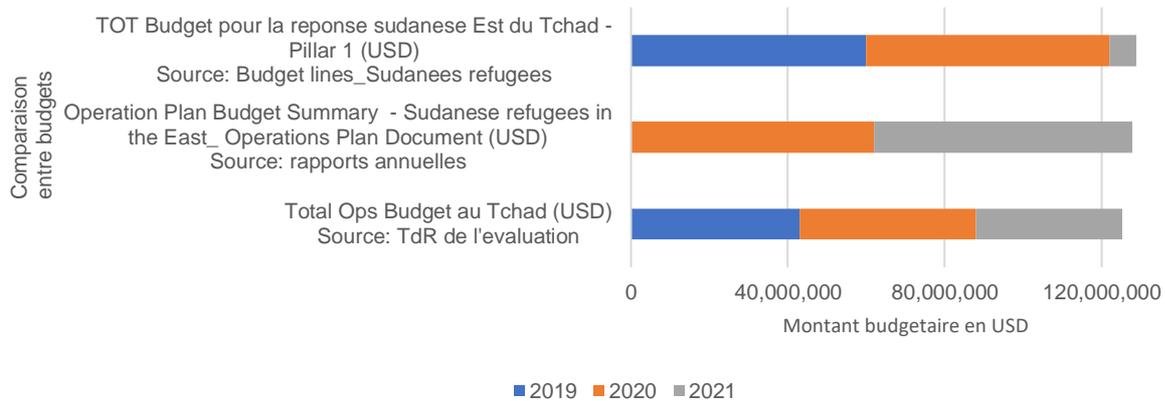
185. Le HCR Tchad n'a toutefois pas établi de rapport narratif et financier consolidé spécifique au projet. Les rapports disponibles sont ceux des partenaires d'exécution et les rapports globaux annuels du

HCR Tchad. Cette pratique est conforme aux usages en matière de contributions étatiques au budget et projets du HCR. Toutefois elle ne correspond pas à ce qui était établi par le Document de projet. Il semble cependant que l'approche retenue ait finalement satisfait aux exigences du présent bailleur. Les entretiens n'ont pas permis d'apporter le niveau d'information complémentaire nécessaire à une analyse plus granulaire. Par ailleurs, comme mentionné précédemment, il n'était pas prévu de conduire une évaluation d'impact à même d'identifier des résultats constatés dans un échantillon précis de bénéficiaires, et de les attribuer sans ambiguïté à la présente intervention.

186. Le budget global du projet mentionné sur le Document de projet est de 3 647 957,03 €. Le montant de la contribution de GV indiquée dans ce même document est de 1 964 654,46 €. Il a été précisé par l'équipe HCR Tchad que son montant effectif a finalement été de 1 191 547,38 €. Il est mentionné dans ce document que le budget détaillé est en annexe. L'annexe demandée au HCR Tchad a été communiquée à l'équipe d'évaluation après la phase d'analyse et n'a donc pas pu être exploitée pour apprécier les écarts entre le prévisionnel et le réel.
187. Toujours selon le Document de projet, le budget global du projet GV est prévu pour une durée de 36 mois, sur une période totale de 48 mois, du 01/01/2019 au 31/12/2022. Il a été précisé par l'équipe pays Tchad qu'à la suite de l'adoption par le HCR Tchad d'une planification pluriannuelle, **la durée du projet avait finalement été réduite à 24 mois, soit de novembre 2019 à novembre 2021. Aucun document relatif aux modalités et implications budgétaires de ce changement n'a pu être fourni pendant la phase d'analyse.**
188. Concernant les limites de l'analyse, les demandes de précisions ci-après sont restées sans réponses ou ont été clarifiées après la phase d'analyse ne permettant pas leur pleine exploitation :
 - La source de financement prévue et effective pour la différence (1 683 302,57 €) entre le budget prévisionnel global du projet (3 647 957,03 €) et le montant de la contribution de GV (1 964 654,46 €) ;
 - Le budget total effectivement alloué au projet ;
 - Le montant total dépensé à la date de clôture du projet, sur le budget global alloué au projet et en particulier sur la contribution GV ;
 - La réallocation / réaffectation des fonds restants (éventuels) de la contribution GV à la date de clôture.
189. Enfin, les informations disponibles et celles recueillies auprès des différents interlocuteurs n'ont pas permis de situer les données du projet par rapport au portefeuille global LEI du HCR. La répartition de l'estimation annuelle des besoins globaux du HCR Tchad pour 2019, 2020, 2021 et des budgets correspondants n'est pas détaillée et structurée de façon à identifier clairement les aspects LEI et les données liées au projet.
190. **En termes de planification stratégique des activités d'appui aux moyens de subsistance et à l'inclusion économique, les documents et informations disponibles n'ont pas permis de faire le lien entre l'état des besoins, le budget global du portefeuille LEI, le budget global et détaillé du projet.**
191. Selon les TdR de l'évaluation, le budget global alloué aux Opérations pour la période 2019-2021 est de 125 253 700 USD et le budget du HCR pour la réponse « Sudanese refugees in the East » s'élève à un total de 128 813 306,91 USD. Or selon le Operations Plan Document – rapport annuel ⁴⁷, le HCR a alloué pour la période 2020-2021 un budget total de 127 724 558 USD au niveau global des activités d'inclusion économique et moyens de subsistance dans l'est du Tchad. Sur ces bases, l'analyse ne peut pas fournir une vision approfondie et claire sur le volet budgétaire.

⁴⁷ Version mise à disposition par le HCR Tchad, rapports annuel 2020/2021

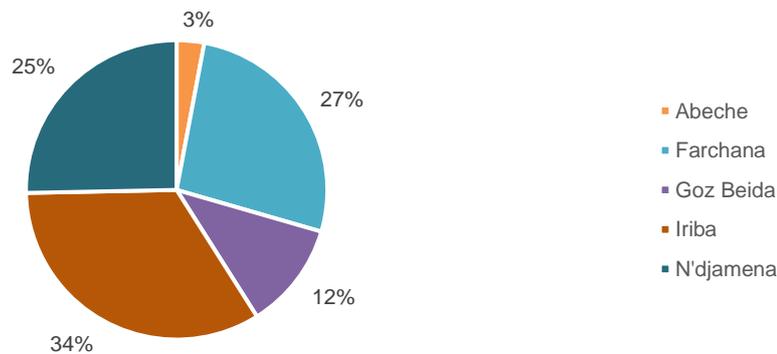
Figure 7 : Comparaison intra-budgétaire



Source : Budget lines – Sudanese refugees ; Operation plan budget summary – Sudanese refugees in the East ; Budget inclus dans le TdR de l'évaluation (documents partagés par la HCR)

192. **En considérant le budget du HCR pour la réponse « Sudanese refugees in the East⁴⁸ », les opérations ont été principalement financées à Farchana (27%) et Iriba (34%). Une partie substantielle du budget a également été destinée à N'Djamena (25%).** Du montant lié aux opérations à N'Djamena (32 614 769,82 USD), 43,25% ont été consacrés à la mise en œuvre directe des interventions LEI ou à la gestion du bureau du HCR. 41,18% ont été budgétisés, mais ne sont associés selon les informations disponibles à aucun intervenant/partenaire, tandis que les 15,75% restants ont été attribués à des ONGs et partenaires.

Figure 8 : Répartition du budget alloué aux différents sites opérationnels



Source : Budget détaillé (Pilier 1) pour le programme du HCR visant à l'appui des réfugiés soudanais à l'est du Tchad

193. Pour ce qui concerne le budget prévisionnel du projet pour 36 mois, le montant total de la contribution de GV était de 1 251 130,71 USD (1 191 547,38 €)⁴⁹, soit moins de 1% du budget total pour les opérations au cours de la période 2019-2021. En termes de contribution à l'objectif d'autosuffisance et d'amélioration des moyens de subsistance – 513 (Self reliance and livelihoods improved)⁵⁰ du HCR dans l'est du Tchad, le projet représente 5,49%.

194. **Malgré les limites constatées, les rapports d'activités, les entretiens, les groupes de discussion et les visites de terrains ont permis de constater les réalisations effectives des activités du HCR. Elles concernent les appuis en cash, en nature, les infrastructures et les formations.**

48 Budget détaillé (Pilier 1) pour le programme du HCR visant à l'appui des réfugiés Soudanais à l'Est du Tchad

49 <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=EUR>

50 Objectif code 513 dans les rapports budgétaires HCR

195. Lors des visites de sites, les réalisations suivantes ont ainsi été observées : des forages et autres systèmes permettant aux sites maraichers de disposer de l'eau, des puits d'irrigation pour les cultures maraichères, des motopompes utilisées pour l'irrigation des cultures maraichères, des boutiques pour les intrants, des banques de semences, des points pour la vente de produits vétérinaires, la réhabilitation de cliniques vétérinaires, la construction de greniers communautaires, des centres de formation professionnelle.
196. Les entretiens et constats sur sites ont également confirmé l'acquisition de matériel et d'équipement et leur maintenance, de même que la fourniture d'intrants divers et d'outillage. Il en est de même pour la distribution de semences pour les cultures pluviales et maraichères ; de petits ruminants et de volaille pour l'élevage, ainsi que pour les AGR.
197. **Toutefois, les informations financières détaillées n'étant pas disponibles, une analyse du rapport coût-efficacité ou une comparaison des coûts par rapport aux réalisations similaires ne peut être faite.**

CJ3.3 : Les frais généraux ont été réduits au minimum compatible avec une bonne gestion de l'opération, tout en maintenant un niveau de ressources humaines adapté aux ambitions du projet.

198. **Les informations budgétaires et financières disponibles et leur format ne permettent pas d'avoir une vue globale du budget, des sources de financement et de leur montant, des allocations budgétaires et des dépenses. Elles ne permettent donc pas de faire une analyse par catégorie de dépenses et de déterminer si les frais généraux ont été réduits au minimum compatible.**
199. L'analyse financière souligne également des incohérences entre les données budgétaires mentionnées dans les accords de partenariat et les rapports financiers fournis par les trois partenaires de mise en œuvre du projet GV (SECADEV, FLM et ADES) prévus dans le Document de projet. Elles sont illustrées dans le tableau ci-après :

Tableau 6 : Comparaison budgétaire – budgets accords de partenariat vs rapports financiers

Partenaire de mise en œuvre	2019		2020		2021	
	Budget accord de partenariat	Budget inclus dans le rapport financier	Budget accord de partenariat	Budget inclus dans le rapport financier	Budget accord de partenariat	Budget inclus dans le rapport financier
ADES	477.997,35	2.375.736,55	631.827,20	2.426.142,24	491.657,89	pas disponible
LWF	682.839,03		1.302.767,96	1.622.522,04	883.890,28	pas disponible
SECADEV	375.697,64	375.697,63	350.729,67	350.729,67	639.993,23	pas disponible
Grand Total	1.536.534,02	2.751.434,18	2.285.324,83	4.399.393,95	2.015.541,40	-
Différence	79%		93%		n/a	

Source : Budgets accords de partenariat et budgets inclus dans les rapports financiers des partenaires en USD

200. Les documents disponibles et les informations transmises par le HCR Tchad à la suite des demandes de précisions ne permettent pas d'apprécier la justification de ces écarts.
201. L'examen des rapports financiers des partenaires a fait ressortir une sous-utilisation des ressources financières de 22 %, liée à des difficultés en matière de planification et de gestion ayant eu un impact sur la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats. À titre d'exemple, selon les rapports de suivi⁵¹, les études de réalisation de micro-projets dans les zones de l'intervention n'ont pas été réalisées par manque de budget. Or les rapports financiers font ressortir une sous-utilisation des

51 Rapport de suivi du Programme des Moyens d'existence et Inclusion socio-économique à l'Est du Tchad pour la Generalitat Valenciana

ressources disponibles. Dans certains cas, les études de micro-projets ont été revues en termes de portée,⁵² comme dans le contexte d'Iriba, ou elles ont été remplacées par des études de marché⁵³.

202. Ces écarts peuvent être dus à la réduction de la période de mise en œuvre de 36 à 24 mois et à la crise covid-19, qui s'est greffée sur une restructuration de la présence du HCR au Tchad, qui sera analysée à la section suivante. Toutefois, étant donné que le reporting narratif et financier disponible ne recouvre pas exactement le périmètre du projet, comme exposé plus haut, il n'est pas possible d'apprécier si cela est le cas et dans quelle mesure.

QE4 : Les outils et la fréquence de suivi mis en place étaient-ils adéquats ? Des mesures (initiatives et innovations) ont-elles été prises pour améliorer le rapport coût/efficacité ?

CJ4.1 : Des revues périodiques avec des recommandations d'amélioration de la gestion ont eu lieu.

203. **Les modalités de gestion, de mise en œuvre et de suivi du projet ont été affectées par les contraintes liées notamment à la crise covid-19. Elles ont également été impactées par la restructuration interne du HCR.**
204. Les outils et la fréquence de suivi et de reporting du projet mis en place n'ont pas été conformes aux cadres et modalités définis par le Document de projet et les lignes directrices. A priori, la méthodologie utilisée pour le suivi du projet GV a été basée sur la collecte régulière des états d'avancement des activités, réalisée par le personnel de l'équipe moyens de subsistance et inclusion socio-économique du HCR et par le personnel des partenaires de mise en œuvre. Or, la fréquence de reporting mensuelle n'a pas été respectée et les activités pour renforcer le suivi en 2021 n'ont pas été mises en place, de même que les mécanismes pour la collecte des données selon des modalités digitales.
205. Des rapports de suivi de projet (PMR) ont été élaborés par les partenaires sur une base annuelle alors que selon les accords conclus, ils devaient être soumis avec une fréquence semestrielle. Les rapports n'ont pas été consolidés, finalisés et validés. Les rapports de suivi des sous-projets (SPMR), qui devaient, toujours selon les accords de partenariat avec le HCR, être établis par les partenaires de mise en œuvre décrivant les activités réalisées au cours de la période de référence, ne sont pas disponibles.
206. Par conséquent, le faible suivi n'a pas permis d'assurer un monitoring du rapport coût-efficacité, et a échoué à fournir les informations clés qui auraient été nécessaires pour capitaliser les leçons apprises en temps réel.
207. Aucun rapport de suivi en relation avec le portefeuille global des activités LEI au Tchad n'a pu être consulté. Cependant, le Livelihoods Monitoring System du HCR contient une plateforme standardisée de collecte de données, généralement par enquête sur un échantillon de réfugiés. Le profil pays du Tchad contient quelques analyses de base sur l'évolution de l'emploi, des revenus et du patrimoine des réfugiés. On y observe, pour 2020, une diminution du taux d'emploi, et une majorité de ménages qui sont parvenus à accroître leurs revenus et leur patrimoine.

CJ4.2 : Des réajustements au cours du projet sont intervenus pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts.

208. **Les documents, informations et données narratifs, budgétaires et financiers disponibles ne permettent pas de retracer entièrement, et encore moins de porter un jugement, sur les ajustements intervenus au cours du projet et leur justification.**
209. Selon les informations communiquées par le HCR Tchad, le projet a été effectivement mis en œuvre de novembre 2019 à novembre 2021, soit pendant 24 mois, au lieu des 36 initialement prévus.
210. En 2019, le personnel du HCR travaillant dans l'opération-pays Tchad comprend 385 personnes réparties dans 13 bureaux. Il est composé de 286 (74%) personnels nationaux, 6 consultants et 23 Volontaires des Nations Unies (VNU). La structure, les processus et les procédures en place ne sont pas spécifiquement adaptés à un fonctionnement en mode gestion de projet ou programme, dans un contexte de ressources humaines rares et fongibles, et de manque d'outils de reporting ciblés. Néanmoins, sur le plan opérationnel, selon les KII, les profils d'agent de moyens de subsistance

52 Étude des opportunités et de faisabilité du développement des AGR porteuses, Iriba

53 Analyse de marché, Goz-Beida

permettraient un bon suivi des objectifs recherchés par le projet. Cependant les postes concernés n'ont pas été pourvus pendant de longues périodes pour différents motifs (décès, départ anticipé...).

211. Du côté des partenaires, les profils proposés au HCR conviennent aux différentes activités à mettre en œuvre. Toutefois, sur le terrain, le profil du personnel effectivement affecté au projet ainsi que sa répartition et son nombre ne s'avère pas toujours conforme au prévisionnel et en adéquation avec les besoins. À titre d'exemple, à Koukou-Angarana le nombre de personnes prévu par le partenaire pour la réalisation du projet a été considérablement réduit, passant de 7 à 2 personnes. En termes de qualité, le profil de moyens de subsistance s'est alors retrouvé mobilisé pour d'autres tâches du fait de l'effectif insuffisant.

Efficacité

QE5 : Les activités de subsistance et d'inclusion économique du HCR Tchad ont-elles contribué à atteindre les objectifs spécifiques du projet en relation aux différents facteurs de vulnérabilité ? Quelles ont été les principales contraintes à l'atteinte des objectifs spécifiques ? Et vice versa, dans quels domaines constate-t-on des résultats plus probants en termes de résultats finaux et potentiellement durables sur le mode de vie des bénéficiaires, notamment leur intégration socio-économique et capacité de résister aux chocs ?

CJ5.1 : La production et la productivité de l'agriculture et de l'élevage ont augmenté dans les régions bénéficiaires, et ainsi contribué au développement de chaînes de valeur plus solides au niveau local et régional.

Les activités de subsistance et d'inclusion économique du HCR Tchad ont contribué à atteindre partiellement les objectifs spécifiques du projet, à travers une amélioration des conditions de vie des bénéficiaires directs, surtout des agriculteurs, qui a contribué à atténuer les risques de protection et à accompagner les ayants droits vers l'autonomisation.

Ces avancées ont été soutenues par les mesures prises par le Gouvernement du Tchad en faveur d'un environnement favorable, avec l'adoption en 2020 de la première loi sur l'asile, et l'engagement des autorités locales en faveur de l'accès à la terre.

L'état de grande vulnérabilité qui prévalait dans les ménages bénéficiaires directs de l'appui du projet ne s'est en revanche pas amélioré, voire s'est dégradé à partir de 2021, pour des raisons extérieures au projet (nouveaux afflux, mauvaise récolte, réduction ou absence - selon la localisation - de rations alimentaires pour ceux qui en étaient dépendants, pandémie de covid-19, etc.).

Les principales contraintes à l'atteinte des objectifs spécifiques ont été les chocs externes, l'absence d'étude et d'enquête préalables au ciblage et au lancement des appuis spécifiques par filière, les limites en termes de suivi rapproché dans la durée, et enfin, la réduction de la durée du projet.

212. En l'absence de données consolidées, il n'a pas été possible de déterminer le nombre de personnes qui ont directement bénéficié du projet. D'autre part, l'absence d'une ligne de base empêche d'évaluer l'impact de manière rigoureuse. Les considérations qui suivent se basent sur la triangulation qualitative de l'information découlant des différentes sources. **Le profil pays du Tchad dans le Livelihoods Monitoring System du HCR avait notamment observé, pour 2020, une diminution du taux d'emploi, et une majorité de ménages qui sont parvenus à accroître leurs revenus et leur patrimoine.** Les évolutions plus récentes ne sont pas encore reflétées par le système.
213. On peut dire que **les résultats les plus probants et potentiellement durables concernent l'agriculture dans les provinces du Sila et du Ouaddaï.** Les discussions avec les bénéficiaires et les observations ont montré que l'appui a apporté un réel changement dans leur vie, d'autant que le commerce, très développé dans la zone à cause des échanges entre les différentes provinces et avec le Soudan, est en mesure d'appuyer l'écoulement des surplus productifs. L'amélioration du rendement et l'augmentation de la production agricole obtenue par les bénéficiaires motivent ces derniers à poursuivre sur cet élan. Certains bénéficiaires, à Goz-Amir par exemple, conscients des revenus tirés grâce à l'appui, souhaitent ainsi investir dans des machines de transformation (moulin, décortiqueuse, presse à huile, etc.) pour accroître leurs revenus.
214. **L'appui en petits ruminants et volaille a également eu de bons résultats dans les provinces du Sila et du Ouaddaï,** même si les bénéficiaires estiment que les animaux distribués devraient

- être plus grands pour un rendement plus rapide en termes de reproduction. Dans ces provinces, qui bénéficient d'une bonne pluviométrie, ce volet a réussi grâce au pâturage disponible.
215. Dans les camps aux alentours de Goz Beïda (Goz-Amir, Kerfi, Djabal), la bonne pluviométrie et la disponibilité de l'eau font que les activités agricoles et maraichères ont plus de résultats que les autres secteurs. L'élevage également s'y pratique aisément du fait de la disponibilité du pâturage. Les échanges commerciaux font que les bénéficiaires appuyés en AGR voient leur commerce prospérer.
 216. Dans le Ouaddaï, dans les camps autour de Farchana (Bredjing, Treguine, Kouchaguine, Gaga), l'accès à la terre ; la disponibilité de semences de qualité, d'outils de travail ; les techniques de production apprises, etc. ont permis d'obtenir une production conséquente et variée (plusieurs spéculations). L'élevage des petits ruminants y est également un succès. Les avis recueillis auprès des bénéficiaires démontrent que le circuit commercial fluide dans la zone constitue un point satisfaisant pour les ayant droits en appui aux AGR.
 217. **Ce volet a en revanche été un échec dans les localités des provinces du Wadi-Fira et de l'Ennedi-Est où le pâturage n'est pas disponible.** La question de l'alimentation des petits ruminants n'avait pas été abordée de manière persuasive dans la phase de conception du projet, et aucune solution n'y a été apportée. C'est ainsi que les bénéficiaires de ces zones ont exprimé un réel besoin en compléments alimentaires, ce qui demande une transformation en profondeur des systèmes de production et de commercialisation à l'est du Tchad. **Dans le Wadi-Fira, les camps autour d'Iriba (Iridimi, Touloum), enregistrent des résultats mitigés du fait de l'hostilité de la zone.** La nappe phréatique ne permet pas une disponibilité d'eau conséquente, l'environnement n'offre pas de pâturages du fait de la mauvaise pluviométrie, etc. Cette faible productivité de la zone entraîne naturellement de faibles échanges avec d'autres localités, si ce n'est pour les produits industriels de consommation courante.
 218. De façon globale, concernant l'adaptation du ciblage des bénéficiaires en fonction des circonstances, à la fois sanitaires, alimentaires, sécuritaires et climatiques, et aux moyens d'interventions des acteurs humanitaires, les décisions prises n'ont pas permis d'apporter une réponse et des résultats satisfaisants concernant les activités agricoles et pastorales dans les zones les plus arides dans lesquelles sont situés les camps de Iridimi, Amnaback, Ourecassoni et Touloum. Dans ces régions, ces activités ont eu un très faible rendement, sans qu'il soit possible d'établir si cela est dû au fait d'avoir négligé ou sous-estimé la diversité et les spécificités des conditions agroclimatiques ou à d'autres facteurs.
 219. En termes généraux d'inclusion et de résilience, l'intégration des réfugiés auprès et au sein des communautés hôtes peut également être envisagée comme un facteur de coexistence pacifique et de réduction des violences communautaires et basées sur le genre. Cet aspect nécessiterait toutefois une analyse et un suivi spécifique, qui allait au-delà des moyens de la présente évaluation.
 220. Les entretiens ont montré que **le renforcement des capacités de production en agriculture ou en élevage et le fait d'exercer une AGR ont permis aux bénéficiaires d'avoir une meilleure alimentation et de pouvoir faire face à d'autres besoins grâce aux revenus tirés de leurs activités.** Ils ont ainsi pu faire face à l'achat de vêtement, d'équipements ménagers, des fournitures scolaires, au paiement des associations des parents d'élèves, etc. L'intervention a été une réelle opportunité d'accroître leurs moyens de subsistance. Les résultats sont toutefois diversement appréciables selon les localités.
 221. **L'accès aux terres arables a largement dépassé les attentes, pour Farchana comme pour Iriba.** Pour le premier, le fort plaidoyer réalisé par les partenaires a permis d'octroyer leur utilisation pour une période de trois ans (2019-2021). À Goz Beïda, où la complexité de la gestion du foncier faisait craindre une remise en cause des accords par les propriétaires, les terres – qui sont d'ailleurs de meilleure qualité que dans d'autres zones – sont demeurées à disposition des bénéficiaires du projet.
 222. Enfin, **dans l'ensemble, les AGR ont donné des résultats satisfaisants dans tous les camps, même si la pérennité ne peut encore en être démontrée.** Les échanges commerciaux sont dynamiques dans tout l'est du Tchad aussi bien avec le Soudan qu'entre les principales localités (Abéché, Adré, Tiné).

CJ5.2 : La capacité financière et d'épargne des communautés leur permet de développer des entreprises de production primaire et de pérenniser des activités génératrices de revenus adaptées aux profils des différents bénéficiaires ainsi qu'à la demande du marché.

223. Les formations professionnelles ont bénéficié à quelque 191 personnes, leur ouvrant des portes de l'accès à l'emploi. Cependant, face à l'impossibilité d'accéder au financement pour l'acquisition d'un kit de démarrage – par absence de services financiers, ou en raison des conditions d'octroi de crédit – la plupart de ces lauréats n'ont pas créé d'entreprises. Bien que des conclusions probantes ne soient pas faciles à livrer, les rapports de suivi annuels du projet signalent que la mise en œuvre des formations a été ralentie par la pandémie, ce qui a pu avoir, par ricochet, un effet sur la création d'entreprise.
224. Au vu de l'information disponible, il n'est pas possible de connaître le nombre exact de coopératives de crédit et d'associations d'épargne appuyées ou formées.

CJ5.3 : Les réfugiés et autres ayants droit ont un meilleur accès au marché du travail local.

225. Les informations disponibles n'ont pas permis de disposer du taux d'élèves de filière de formation professionnelle ayant trouvé du travail ou créé leur entreprise. Certaines formations sont toujours en cours. Aucun mécanisme de suivi de l'insertion professionnelle et de la création d'entreprise n'est en place.

CJ5.4 Les réfugiés et autres ayants droit ont pu diversifier leur alimentation et réduire l'insécurité alimentaire.

226. Les données disponibles ne permettent pas d'évaluer le nombre d'emplois générés par les activités. Toutefois, les informations recueillies auprès des bénéficiaires ont permis d'établir que ces activités ont contribué à diversifier leur alimentation, à réduire leur insécurité alimentaire et à faciliter leur autonomisation. Les participants de tous les FGD ont affirmé que les appuis du projet avaient permis une amélioration de leurs conditions de vie en comparaison avec leur situation avant le projet, ce qui est d'autant plus intéressant que les entretiens ont eu lieu après la phase aiguë de la pandémie. Les femmes cheffes de ménages, principales cibles du projet, sont apparues les plus impactées positivement, en soulignant qu'elles disposent désormais de revenus acceptables générés par leurs activités.

CJ5.5 : Les résultats constatés sous CJ5.1 à CJ5.4 sont bien dus aux stratégies et à la gouvernance du projet, et non pas à des facteurs exogènes externes.

227. Malgré la faible qualité du suivi formel des indicateurs et l'absence de données consolidées concernant le nombre de coopératives de crédit et d'associations d'épargne créées et fonctionnelles, il apparaît clairement que les résultats constatés à l'échelle locale, sur le plan individuel et au niveau des communautés, sont directement liés aux stratégies et à la mise en œuvre du projet.
228. Ces résultats ont contribué à l'amélioration de la production locale et aux échanges commerciaux ainsi qu'à la création et au développement de chaînes de valeur, à un niveau toutefois relatif compte tenu de l'échelle du projet, et très variable selon les zones d'intervention et les filières.

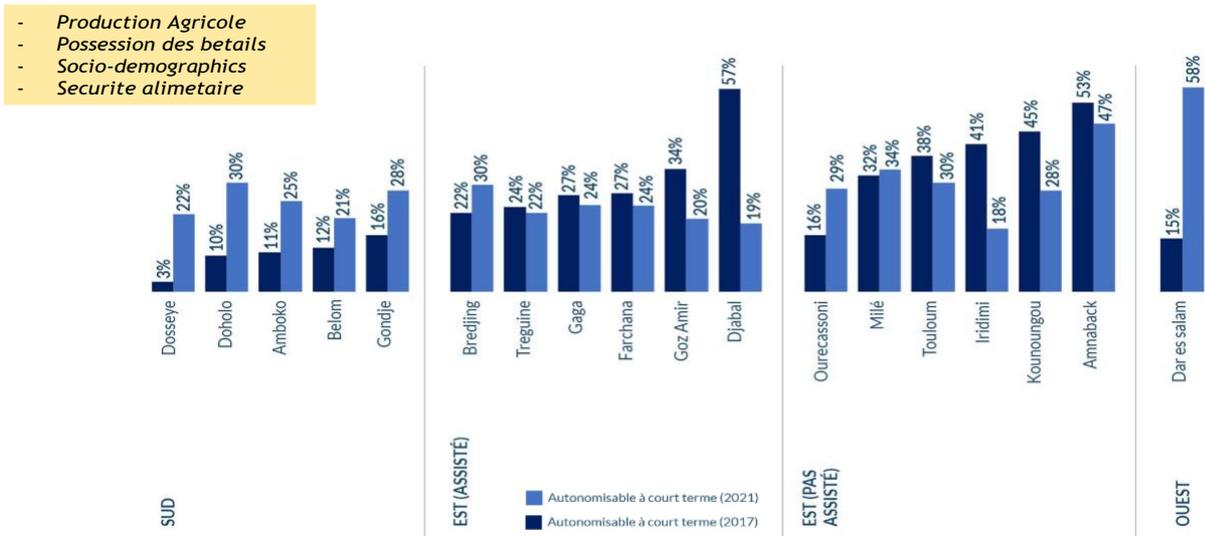
QE6 : Dans quelle mesure les interventions sur les moyens de subsistance ont-elles contribué à atténuer les risques de protection ou ont pu agir comme piste de réponse aux défis de protection identifiés pour les réfugiés et les autres ayants droits ?

CJ6.1 : La stabilisation des camps des réfugiés et leur transformation en villages est en cours, notamment via un accès amélioré des réfugiés aux terres arables.

229. **Sur le plan global, les interventions du projet sur les moyens de subsistance ont contribué à atténuer les risques de protection en réponse aux défis identifiés pour les réfugiés et les autres ayants droits. Cette atténuation est notamment liée à l'accès aux moyens de production (terre, outils, semences, petits ruminants, volaille, capital de départ, etc.) et à l'acquisition de nouveaux savoirs et compétences qui ont contribué à accompagner les ayants droits vers l'autonomisation, et à la constitution par les ménages de fonds d'urgence grâce aux revenus de leurs activités économiques.**
230. La plupart des réfugiés résident dans des zones isolées, caractérisées par la faiblesse des infrastructures, des services sociaux et des initiatives de développement local en lien avec les stratégies nationales de développement, ainsi que par une forte baisse de l'aide humanitaire face à des niveaux élevés – voire en aggravation – de fragilité, et une vulnérabilité généralisée à la violence sexuelle et sexiste.

231. Pour atteindre les objectifs prévus, et orienter les efforts, il était prévu de réaliser une étude de marché dans les treize zones de mise en œuvre du projet sur les secteurs de production les plus prometteurs et rentables de la zone, afin d'orienter les efforts et les appuis à fournir ; et de conduire une enquête sur la rentabilité des secteurs de la formation professionnelle. Or, selon les données disponibles, l'étude et l'enquête n'ont pas été réalisées selon les modalités initialement convenues.
232. La stratégie adoptée a été jugée dans l'ensemble adaptée pour répondre aux besoins des ayants droit par rapport à d'autres modalités d'intervention (assistance en vivres). **Les axes d'intervention, les filières ainsi que les activités retenues ont été reconnus comme pertinents par toutes les parties prenantes rencontrées, tandis que leur modulation en fonction du contexte géographique et économique n'a pas été considérée comme convaincante.**
233. L'acquisition de nouvelles compétences en agriculture, en élevage, et dans le domaine du commerce (AGR) a contribué à renforcer les capacités des bénéficiaires à générer des revenus qui leur permettent de se prendre en charge. Cette approche et les résultats obtenus se situent en droite ligne avec la nouvelle stratégie du HCR même si un effort restera nécessaire pour accompagner les réfugiés et les communautés d'accueil dans leurs entreprises futures.
234. Toutefois, **l'accès à la terre – qui semble avoir été satisfaisant pour les zones ciblées par le projet GV – reste fortement tributaire de la complexité de l'accès au foncier, de l'absence de sécurisation des titres, et des inégalités liées au genre**, facteurs qui freinent les prises de risques et les investissements, et induisent des limites en termes d'impact et de durabilité. Cet effort s'inscrit dans le cadre de la sortie des camps et de leur intégration dans les villages dont la mise en œuvre a été freinée par les chocs successifs au cours de la période d'exécution, et en particulier la crise covid-19 et la dégradation de la situation sécuritaire au Soudan.
235. **De façon globale, selon les résultats des FGD, l'appui en moyens d'existence a permis aux bénéficiaires d'accéder à des revenus supplémentaires, ainsi que d'accroître et vraisemblablement de diversifier leur alimentation. Cette amélioration des conditions de vie a contribué à une meilleure protection de ces derniers.** Pour les femmes en particulier, les bénéficiaires du projet ont pu, dans l'ensemble, grâce aux revenus générés par leur activité, abandonner les pratiques à risque – employée à domicile et recherche de fagot en brousse – qui les exposaient à des abus fréquents. Leur nouveau statut et leur rôle ont également eu un impact sur la considération dont elles font l'objet au sein du foyer – avec une diminution des violences conjugales, et de la communauté.
236. Néanmoins, selon les résultats de l'étude SENS 2021, il ressort qu'il y a une réduction considérable de la proportion des ménages pouvant être considérée comme autonomisables à court terme par rapport à 2017 – donc au cours de la période de mise en œuvre du projet. En général, les ménages ont constaté une réduction de la production agricole, une diminution des cheptels et une détérioration de la sécurité alimentaire. Ces éléments sont illustrés par le diagramme ci-après. Ces conclusions ne sont pas ipso facto applicables aux bénéficiaires du projet GV, car elles dérivent d'une enquête beaucoup plus vaste, mais montrent des tendances inquiétantes qui toucheront ses bénéficiaires.

Figure 9 : Proportion de ménages autonomisables – Comparatif 2017-2019



Source : Présentation des résultats de l'enquête SENS, 2021

237. Ces données sont confortées par les résultats de l'étude de Ground Truth Solutions⁵⁴ qui fait ressortir que selon les réfugiés, l'aide ne répond pas à leurs besoins essentiels et ne leur permet pas de se projeter au-delà des défis quotidiens vers un avenir indépendant de l'aide. Ces résultats portent sur la cinquième phase de collecte de données (novembre 2020 – mars 2021) menée dans les provinces Logone Oriental, Lac, Ouaddaï, Moyen Chari et Wadi Fira. Elle ne concerne pas le projet GV en particulier.

Figure 10 : Perceptions du soutien en termes d'autonomisation

Pensez-vous que le soutien que vous recevez vous permet de vous autonomiser (vivre sans aide à l'avenir) ?²¹



Source : La résilience est encore lointaine, mai 2021, Tchad, Ground Truth Solutions

238. Enfin, toujours selon les entretiens avec les bénéficiaires dans le cadre des FGD, corroborés par les autres sources sur le terrain, **les échanges commerciaux avec les communautés hôtes ont contribué à une meilleure cohabitation entre les communautés**. Elle se traduit par l'octroi de crédits à rembourser plus tard grâce à la confiance désormais établie entre elles. De même, elles se fréquentent et s'assistent aux différentes cérémonies (naissance, mariage, décès).

CJ6.2 : Le projet et sa mise en œuvre ont livré des exemples d'approche constructive aux défis de protection, comme les entraves à la liberté de circuler, le manque d'accès au capital productif, les risques de violence basée sur le genre, le recrutement forcé des groupes armés etc.

239. **Dans le cadre du projet, dès 2019, le HCR Tchad a commencé à travailler de manière plus structurée sur le lien entre l'humanitaire et le développement et à aligner ses interventions sur le Pacte mondial pour les réfugiés. Dans ce cadre, un agent de développement principal a été embauché au bureau de N'Djaména** pour veiller à ce que des liens soient établis et maintenus avec l'ensemble des parties prenantes, partenaires techniques et financiers et notamment projets de développement. Des efforts ont également été faits pour s'aligner sur les

⁵⁴ La résilience est encore lointaine, mai 2021, Tchad, Ground Truth Solutions

plans et projets du gouvernement et faciliter une coopération plus étroite avec les institutions/autorités des ministères concernés dans le cadre d'une approche à moyen et long terme.

240. **En décembre 2020, conformément aux engagements annoncés en 2019 lors du Forum mondial sur les réfugiés, le Tchad a adopté sa première loi sur l'asile, un texte conforme aux normes internationales énoncées dans la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et son protocole ainsi qu'à la Convention de l'OUA de 1969 sur les réfugiés.** Cette loi fait avancer significativement les pratiques en matière de protection pour les réfugiés et les demandeurs d'asile – auparavant soumis aux mêmes conditions que les étrangers pour l'accès au travail et aux autres droits socio-économiques⁵⁵, notamment en matière de liberté de circulation, droit au travail, accès aux soins de santé, à l'éducation et à la justice, à l'état civil.
241. **En termes d'approche, selon l'appréciation des bénéficiaires dans le cadre des FGDs, le ciblage et l'implication des femmes a permis d'obtenir les résultats recherchés en matière d'amélioration des conditions de vie des ménages, et a également été un gage d'amélioration de la protection.** Le fait de disposer des moyens leur permettant d'exercer une activité génératrice de revenus leur a permis d'abandonner celles qu'elles exerçaient pour leur survie, et qui les exposaient à des risques accrus de violences basées sur le genre – telles que des activités domestiques chez des particuliers, la recherche de fagot.

CJ6.3 : La perception des communautés hôtes envers les réfugiés reste globalement positive.

242. Cette question importante mériterait une étude approfondie à part, qui ne rentrerait pas dans l'ambition de la présente évaluation. Les informations recueillies auprès des populations concernées permettent d'affirmer que ces dernières ont globalement une bonne perception des réfugiés, de leur savoir-faire, et de leur contribution au développement de leurs zones d'accueil. Cet état de fait est démontré par les crédits octroyés entre les deux communautés ainsi que par les mariages entre elles. Toutes les cérémonies (baptême, décès, etc.) sont autant d'occasions de partage entre des communautés souvent soudées par des liens de langue et d'ethnicité des deux côtés de la frontière.

CJ6.4 : Si des événements exceptionnels ou des chocs majeurs sont intervenus durant la vie du projet, y compris la crise covid-19, ces événements ou chocs ont eu des effets négatifs limités grâce à la résilience induite par le projet.

243. Concernant la résilience des communautés face aux chocs, la période de mise en œuvre a été marquée par une série d'événements et de contraintes :
- L'insurrection de Boko Haram dans la proche région du lac Tchad a fortement perturbé l'activité économique, ce qui s'est traduit par une baisse des revenus des ménages qui dépendent du commerce transfrontalier, notamment les éleveurs, agropasteurs et pêcheurs.
 - Les crises successives ont également entraîné le déplacement forcé de populations, entraînant des pertes de récoltes, de bétail et d'actifs productifs et un afflux de nouveaux réfugiés soudanais qui a renforcé la pression sur les moyens de subsistance et l'accès à la terre.
 - La fermeture de ses frontières terrestres avec le Tchad par le Nigéria (en raison de son poids économique dans la région) – ainsi de celles du Bénin, du Cameroun et du Niger – du mois d'août 2019 au mois de décembre 2020, limitant le passage aux seules personnes et interdisant la circulation des biens a très sérieusement affecté l'économie tchadienne.
 - De même, les fermetures de frontières, les restrictions dans les transports au cours de la crise covid-19, les chocs climatiques, et la période d'instabilité politique ayant suivi le décès du Président du Tchad Idriss Déby, ont affecté les circuits d'approvisionnement en produits alimentaires et bétail, et entraîné de fortes fluctuations du prix des produits agricoles et des intrants.
244. Au cours de cette période, l'appui en moyen d'existence a notamment permis aux populations des zones d'intervention de disposer des produits alimentaires et pastoraux produits localement.

⁵⁵ Le Tchad a ratifié la plupart des instruments internationaux relatifs à la protection des droits fondamentaux de l'homme (notamment la Convention de Genève de 1951 et son Protocole de 1968 ainsi que la Convention de Kampala de 2009).

Durabilité

QE7 : Les acteurs nationaux et locaux se sont-ils appropriés les processus mis en œuvre et les résultats du projet ? Quels sont les volets de cette appropriation (appropriation des approches de protection et de solution, appropriation financière, appropriation des outils et des approches, facilitation d'un environnement favorable, etc.) qui vont permettre d'assurer la continuité des réalisations sans l'appui direct du HCR Tchad, et ainsi contribuer à une approche de solutions ?

CJ7.1 : Le Gouvernement du Tchad continue d'assurer un budget conséquent et des moyens humains à la CNARR.

En termes de durabilité, l'appropriation de l'approche et des processus s'est traduite par l'engagement du Tchad en faveur d'un environnement favorable aux moyens de subsistance, à l'inclusion économique, et aux solutions pour les réfugiés, dans le cadre d'une approche holistique visant à renforcer l'accès des réfugiés aux services sociaux de base à travers leur inclusion progressive dans les services publics, en particulier dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

Sur le plan local, ces engagements se heurtent toutefois à la faible capacité des acteurs chargés de leur mise en œuvre, dans un environnement marqué à la fois par la faiblesse des infrastructures et services de base et par un sous-investissement chronique en matière de projets de développement.

Enfin, même si une question si complexe ne saurait être tranchée par la présente évaluation, la mise en œuvre des activités du projet semble bien avoir contribué à renforcer la confiance et les échanges entre réfugiés et communautés hôtes, dans un esprit de coexistence pacifique, ce qui constitue un facteur encourageant dans la perspective d'une transition « hors camps ».

245. **Sur le plan national, l'adoption en décembre 2020, de la première loi sur l'asile, a confirmé la pérennité de l'engagement du Tchad en matière de protection pour les réfugiés, en vue de faciliter leur accès au travail et autres droits socio-économiques, et de garantir leur liberté de circulation, leur accès aux soins de santé, à l'éducation, à la justice, et à l'état civil.** Au plan national et local, l'engagement des autorités tchadiennes pour faciliter l'accès à la terre des réfugiés soudanais et leur intégration progressive parmi les bénéficiaires des services publics a clairement traduit leur appropriation de l'approche et des processus. **En revanche, le suivi des activités du projet par les services décentralisés de l'État ne s'est pas déroulé comme prévu. Il a été minime et ne permet pas de dire qu'ils se sont approprié les processus de mise en œuvre et les résultats obtenus.**
246. Le manque de moyens logistiques et techniques (outils et produits) et l'incapacité des autorités locales à couvrir certaines zones sans l'appui d'un partenaire extérieur compromettent tout rôle autonome de leur part. Ainsi, bien qu'impliqués dans la mise en œuvre du projet, les services décentralisés de l'État n'ont pas la marge de manœuvre leur permettant de remplir leur mission de suivi, de conseil, d'assistance technique et de contrôle dans des domaines tels que la production primaire, la sécurité alimentaire, ou la formation professionnelle.
247. **Les autres acteurs locaux (leaders des camps, leaders des communautés hôtes et les groupements) en revanche, se sont investis dans le déroulement du projet et sont comptables des résultats obtenus.** À titre d'illustration, sur les sites visités, des comités de gestion mixtes (réfugiés-communautés hôtes) ont été créés pour la gestion des infrastructures agricoles, des sites maraichers, des machines de transformations et autres outils productifs, etc. Ils fonctionnent sur la base des cotisations des membres de la communauté, et rendent compte auprès de celle-ci de la gestion et des dépenses.

CJ7.2 : Les Ministères sectoriels continuent d'assurer un budget conséquent et des moyens humains à leurs délégations régionales à l'ET, afin de continuer à assurer des services sur financement national ou, le cas échéant, international.

248. Les informations et données disponibles n'ont pas permis d'apprécier si les ministères sectoriels continuent d'assurer un budget conséquent et des moyens humains à leurs délégations régionales à l'est du Tchad, afin de continuer à assurer des services sur financement national ou international.

CJ7.3 : Les Ministères sectoriels coordonnent efficacement les éventuels partenaires opérationnels extérieurs (ONG, prestataires privés etc.) dans la fourniture de services aux populations vulnérables de l'ET.

249. **En octobre 2019, le Gouvernement du Tchad a mis en place la Coordination nationale de la coalition de l'axe résilience et développement humain. Ce mécanisme qui réunit la Présidence et l'Assemblée nationale, mis en œuvre dans le cadre du G5 Sahel, est piloté avec la FAO et le PAM.** Le HCR ne faisait pas partie de cette structure pendant la période de mise en œuvre du projet. Selon les informations recueillies auprès des personnes interviewées, le HCR devrait désormais participer à cette plateforme. Toutefois, les comptes-rendus des dernières réunions et les modalités pratiques de cette coopération, bien que sollicités, n'ont pas été communiqués à l'équipe d'évaluation.
250. Parallèlement, on note l'existence de différents cadres de discussion entre les ministères et les partenaires techniques et financiers, pour identifier, définir et mettre en œuvre les projets et activités au bénéfice des réfugiés et de l'ensemble des populations vulnérables. Toutefois, **la multiplicité et le cloisonnement thématique et sectoriel de ces différents cadres ainsi que la faiblesse de l'articulation entre le niveau national, provincial et local rendent peu lisible le leadership des instances nationales en matière de services aux populations vulnérables.** À titre d'illustration, le système des Clusters réunit principalement les Agences des Nations unies et les ONG, tandis que les représentants du Gouvernement participent aux réunions uniquement « sur invitation ».
251. **Au niveau local, les chefs de secteur des services techniques nationaux n'ont pas été impliqués de façon systématique par les partenaires de mise en œuvre du projet** dans les phases de formulation et de suivi du projet ; et se sont peu investis dans leur mise en œuvre.

CJ7.4 : Des réformes réglementaires créent un environnement propice aux moyens de subsistance, à l'inclusion économique, et aux solutions pour les réfugiés.

252. En termes de réformes en faveur d'un environnement propice aux moyens de subsistance, à l'inclusion économique, et aux solutions pour les réfugiés, dans la foulée du Mémoire d'Entente pour l'intégration des réfugiés dans le système de santé national signé en décembre 2018 entre le Gouvernement et le HCR, la Stratégie Éducation des Réfugiés 2030 au Tchad a été validée et signée par le Gouvernement et le HCR en novembre 2020, dans la perspective de consolider la pleine inclusion des réfugiés et personnes relevant du mandat du HCR dans le système éducatif national. De même, la loi sur l'asile, adoptée en décembre 2020 traduit l'appropriation nationale par le Tchad des approches en matière de protection et des solutions pour les réfugiés.
253. Parallèlement, tout au long du projet, les efforts se sont poursuivis en vue de l'enregistrement et de la délivrance de documents d'identité et d'état-civil aux personnes relevant de la compétence du HCR. L'Agence Nationale des Titres Sécurisés (ANATS) qui est chargée de la confection et de la délivrance de documents aux réfugiés reconnus, dans les mêmes conditions que les nationaux, bénéficie d'un accord de partenariat avec le HCR.
254. Ces engagements s'inscrivent dans le cadre de l'approche holistique adoptée pour renforcer l'accès des réfugiés aux services sociaux de base à travers leur inclusion progressive dans les services étatiques, en particulier dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

Cohérence, coordination et valeur ajoutée du HCR

QE8 : Dans quelle mesure le HCR a-t-il été stratégique et efficace dans la coordination et la mobilisation du soutien d'autres acteurs, et d'alliances au niveau national, régional et local, pour appuyer la mise en œuvre des activités du projet, et le renforcement des moyens de subsistance et l'inclusion économique ? Quels ont été les facteurs favorables et défavorables, ainsi que les résultats obtenus par cette démarche ?

Le HCR s'est positionné de façon stratégique pour la mobilisation des parties prenantes au plan national, provincial et local, pour appuyer de manière spécifique la mise en œuvre des activités du projet GV, et avec une approche plus globale pour ce qui concerne le renforcement des moyens de subsistance et l'inclusion économique des réfugiés et communautés hôtes. Cependant, son pouvoir de mobilisation (convening power) a paru initialement plus évident dans l'accomplissement de son mandat de protection.

En s'inscrivant dans le cadre d'une démarche conjointe, et d'une concertation élargie aux différents acteurs, le HCR n'en joue pas moins qu'un rôle reconnu de facilitation et de plaidoyer, en permettant aux parties prenantes concernées d'inclure les réfugiés dans les services / programmes et de faire avancer les thématiques de l'inclusion de façon globale.

La mise en œuvre de cette approche stratégique du HCR nécessite toutefois une phase de génération d'information, d'analyse et d'appropriation, l'adaptation des mécanismes de coordination, de suivi-évaluation et des procédures opérationnelles internes, ainsi qu'un renforcement des initiatives et processus conjoints dans le cadre de l'approche globale one-UN et de la mise en œuvre du nexus.

255. Le HCR s'est engagé aux côtés de l'ensemble des acteurs humanitaires et de développement dans le cadre d'une évaluation conjointe des besoins, et en faveur de la mobilisation de ressources dans le cadre d'une approche holistique, en faveur de solutions axées sur le long terme, indispensables pour sortir du cycle de dépendance des réfugiés et communautés hôtes.
256. L'approche retenue par les acteurs impliqués au Tchad est de mettre l'accent sur ces grands projets à travers une collaboration étroite avec les structures de mise en œuvre en s'assurant que les réfugiés et les communautés hôtes soient bien pris en compte ; et parallèlement de mobiliser d'autres acteurs potentiels afin de renforcer les synergies entre l'assistance humanitaire et l'aide au développement, ainsi que la mise à échelle des initiatives stratégiques.
257. **Le plaidoyer mené au Tchad dans le cadre de la Nouvelle façon de travailler a contribué à la mobilisation de ressources pour des initiatives durables en faveur des populations les plus affectées, afin de renforcer la réponse d'urgence. C'est ainsi que les projets DIZA, PARCA, PASTOR ont été lancés dès 2018.** Ils couvrent certaines provinces de l'Est et représentent une opportunité pour des solutions, ainsi que pour l'opérationnalisation du nexus, tout en assurant la continuité de la réponse humanitaire aux besoins prioritaires essentiels afin de maintenir les standards minimums pour le bien-être des populations concernées.
258. Selon les informations recueillies auprès de l'équipe HCR Tchad, **à l'époque où le projet objet de l'évaluation a été défini, il y avait une logique de continuité et de complémentarité entre ce projet, qui se concentrait sur les camps et leurs environs, et les projets DIZA et PARCA en particulier, dont le rayon d'action s'étendait au-delà de la zone de couverture du projet**, dans une logique de développement local inclusif, en cohérence avec les objectifs et activités spécifiques du nouveau cadre d'action global pour les réfugiés.
259. Enfin, le projet GV, bien que d'une envergure très limitée par rapport aux besoins, s'inscrivait dans le cadre d'un programme annuel qui s'intègre dans le plan global des initiatives du HCR au Tchad⁵⁶.
260. **En termes de coordination, la période n'a pas été favorable aux initiatives et aux efforts du HCR en la matière, pour des raisons à la fois externes et internes aux dynamiques du HCR.** D'une part la crise covid-19 a directement impacté les capacités de mobilisation et de coordination sur le terrain. D'autre part, le processus de réforme interne du HCR, et ses répercussions sur le plan global, régional et national, ont nécessité une période de mise en place et d'appropriation des processus, préalable indispensable au positionnement des équipes vis-à-vis de leurs partenaires et interlocuteurs. Enfin, **la suppression en novembre 2021 du poste de spécialiste en moyens de subsistance et inclusion économique basé à N'Djamena a eu pour effet de réduire la capacité de mobilisation, de coordination et d'interaction de l'institution au plan national.**
261. Ainsi, **si le HCR a continué à jouer pleinement son rôle dans le cadre de son mandat en matière de protection, son positionnement sur le terrain des moyens de subsistance et de l'inclusion économique des réfugiés et communautés hôtes a été plutôt effacé et en retrait des échanges avec les autres acteurs.** Cette situation s'est progressivement améliorée depuis fin 2021, le HCR Tchad se positionnant désormais de façon plus stratégique en matière de coordination et de mobilisation des acteurs, en prenant une part plus active dans le cadre des processus conjoints liés à la recherche de solutions.
262. Ces avancées sont notamment illustrées par la réalisation de la JAM fin 2021, dont les résultats préliminaires ont été partagés avec les principaux acteurs du secteur pendant la phase de conduite de cette évaluation.

⁵⁶ L'objectif principal d'une stratégie de protection des HCT est de mobiliser un effort global, multisectoriel et à l'échelle du système pour prévenir ou atténuer les risques les plus graves en matière de protection auxquels sont confrontées les populations touchées et prévenir et faire cesser les violations chroniques, note d'orientation provisoire, Global Protection Cluster, https://www.globalprotectioncluster.org/_assets/files/gpc_hct-strategie-de-protection_fr.pdf

CJ8.2 : Existence de cadres de coordination ou de partenariat avec des acteurs humanitaires et de développement voire le secteur privé, de clusters, de cadres périodiques d'échanges, où des actions de terrain, de communication, de lobbying sont décidées et menées.

263. **En termes de cadres de coordination et de partenariat global entre le HCR et les autres acteurs, différents cadres cohabitent, à la fois sur le plan thématique et géographique – régional (G5S), national, provincial et local. Leur représentativité, leur complémentarité et leur articulation avec les structures nationales et services déconcentrés de l'État ne sont pas évidentes.**
264. Au niveau local, et dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet, les échanges avec les différents acteurs ont essentiellement porté sur l'identification des axes et priorités d'intervention et la coordination des activités pour éviter des redondances. Ils ont également été mis à profit pour le partage d'expériences et d'approches en vue d'accroître l'efficacité des différentes interventions. Cependant, selon les équipes en place, en l'absence d'orientation et de cadrage à l'échelle du projet, la mise en œuvre des orientations et l'application des décisions issues de ces cadres se sont souvent heurtées aux procédures, à la méthodologie et aux capacités d'intervention de chaque partenaire.

CJ8.3 : Degré de préparation du HCR Tchad à la nouvelle approche stratégique de facilitation plutôt que d'intervention directe, en vue de minimiser les potentielles conséquences négatives pour les ayants droit.

265. **Le projet a été formulé et mis en œuvre sans qu'une stratégie de transition et de sortie ne soit anticipée de façon formelle et sans que le HCR Tchad et ses partenaires ne se soient pleinement approprié la nouvelle approche stratégique du HCR, qui privilégie un rôle de facilitation à l'intervention directe.** Le but de l'exercice de planification stratégique en cours (2022-2024) est justement d'intégrer une approche orientée aux solutions à l'échelle du portefeuille à une vision à long terme.
266. Concernant les équipes du HCR, dont les profils sont essentiellement axés sur la « protection » et qui proviennent, pour la plupart, des agences du système des Nations Unies, ou de leurs partenaires opérationnels, cette transition exige également une période d'adaptation et de familiarisation avec les cadres institutionnels, organisationnels, opérationnels ainsi que les instruments, processus et méthodes de travail des autres bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux humanitaires et de développement, afin de pouvoir pleinement jouer leur rôle.
267. Cette démarche implique également de renforcer les initiatives et processus conjoints dans le cadre de l'approche globale one-UN et à travers la mise en œuvre de l'approche nexus et des « résultats collectifs » (collective outcomes), grâce au renforcement du travail en commun entre les différentes agences.

QE9 : Quel est l'avantage comparatif et la valeur ajoutée du HCR par rapport aux autres dans la mise en œuvre de projets de moyens de subsistance et l'obtention de résultats en matière de résilience pour les populations ciblées ?

CJ9.1 : Le projet incorpore un volet important de capitalisation et d'apprentissage, en conduisant des enquêtes périodiques, en menant un suivi rigoureux, en mettant en place un processus participatif de collecte et d'analyse de données et d'information.

268. **L'avantage comparatif et la valeur ajoutée du HCR par rapport aux autres acteurs dans la mise en œuvre directe ou par l'intermédiaire de partenaires de projets de moyens de subsistance visant à renforcer la résilience des populations ciblées ont résidé dans sa capacité à mobiliser les partenaires et à collecter des informations et des données socio-économiques sur les réfugiés.** Ces éléments lui permettent en effet d'influencer, soit par des données correctement analysées, soit par des projets catalytiques, le plaidoyer en faveur de l'inclusion, d'appuyer le ciblage et de prendre en compte les considérations liées à la protection et au suivi des risques et des impacts.
269. Toutefois, le HCR n'a pas entièrement rempli le volet de sa stratégie, qui est de contribuer davantage à des projets de plus grande envergure, quitte à ce qu'ils soient financés par d'autres intervenants. Il aurait pour cela mis plutôt à profit ses avantages et sa valeur ajoutée dans le cadre d'une démarche intégrée, visant à favoriser la prise en compte de la protection et de l'inclusion socio-économique des réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence, à travers une coordination multisectorielle. Le HCR a toutefois participé à la genèse et à la conception des

programmes de moyens de subsistance et d'inclusion économique de quelques autres partenaires, même s'il a paru moins impliqué dans la mise en œuvre et le suivi de ces autres programmes.

CJ9.2 : Qu'est-ce qui aurait été différent à l'ET si les interventions du HCR en matière de moyens de subsistance n'avaient pu être menées ?

270. En supposant qu'aucune autre intervention n'aurait été mise en œuvre sur les sites concernés, sans l'appui du projet, il est probable que les bénéficiaires seraient restés plus dépendants de l'assistance humanitaire, qui était alors déjà nettement insuffisante pour couvrir les besoins et que l'accès à la terre serait demeuré plus problématique. Ils auraient aussi peut-être eu davantage recours à des mécanismes d'adaptation négatifs. Dans cette situation, on peut également supposer que compte tenu de la fragilité des zones, les tensions entre les réfugiés et les communautés hôtes auraient pu s'aggraver en raison de la pression sur les maigres ressources et opportunités, exacerbée par les chocs successifs intervenus au cours de la période. Une compréhension plus fine des dynamiques de coexistence serait dans ce cadre appréciable.
271. **Force est d'admettre que le projet financé par l'enveloppe de la GV n'a pas répondu à toutes les attentes. Cependant, il a eu le mérite d'être conçu et mis en œuvre et d'avoir amorcé une réorientation du discours international et du Gouvernement du Tchad sur les réfugiés vers les solutions, d'avoir mis en exergue la complexité de certaines thématiques, telles que la formation professionnelle et le développement des capacités, et d'avoir amorcé la mise en place d'outils de l'« approche de progression ».** Alors que cette approche n'a pas encore été mise en pratique au Tchad, d'autres partenaires mieux fournis en moyens (l'UE, la BM, l'AFD) ont commencé à s'approprier une approche de filets sociaux. Une éventuelle intervention future devra rendre le HCR encore « plus utile » aux autres partenaires, par le pilotage de parcours innovants (assistance en espèces - cash)⁵⁷ et ⁵⁸ et une capitalisation bien plus poussée de la mine d'information socio-économique sur les réfugiés que le HCR est seul à détenir.

CJ9.3 : Quelle est la valeur ajoutée que les autres partenaires reconnaissent au HCR à l'ET ?

272. Concernant ce dernier des critères de jugement, dans le cadre de son positionnement en matière de moyens de subsistance et de résilience, le HCR, au-delà de son mandat, bénéficie d'une reconnaissance de son avantage comparatif et de sa valeur ajoutée en termes de connaissance, d'expérience, de compréhension de la situation des réfugiés, d'apprentissage continu, de capacité à faire le lien entre les enjeux d'urgence, de développement et de paix, de résilience, d'autonomie et de protection.

⁵⁷ <https://www.unhcr.org/602286f84>

⁵⁸ <https://www.calpnetwork.org/fr/library-and-resources/glossary-of-terms/>

7. Conclusions

273. Une première conclusion s'impose : **l'intervention évaluée n'a pas tiré parti autant qu'elle l'aurait pu des données granulaires⁵⁹ que détient le HCR sur les réfugiés et les communautés hôtes. Le HCR semble ne pas avoir été en mesure d'en faire un objet de connaissance opérationnelle.** Une ligne de base a manqué dès la conception du projet, et au cours de sa mise en œuvre il n'y a pas eu de suivi rapproché des bénéficiaires directs – pendant et après l'intervention –, et aucun mécanisme de capitalisation des expériences – qui aurait permis d'opérer des ajustements en temps réel – n'a été émis en place. **Le cadre de résultat intégré au Document de projet n'a pas été suivi de façon systématique.** Des ajustements ont certes eu lieu grâce à l'intuition de terrain et à la motivation des hommes et des femmes qui font la force du HCR et de ses partenaires opérationnels. Cependant, ils ont été réalisés sans cadrage global, hors d'un véritable environnement de « gestion de projet ». En amont, l'échec à exploiter toute l'information disponible crée un manque de données probantes pour évaluer pleinement la pertinence de l'intervention, au vu du profil des bénéficiaires.
274. Ceci étant dit, les informations collectées par l'équipe, y compris auprès des bénéficiaires directs, montrent que **de façon globale, la conception des interventions LEI du HCR a été pertinente dans une optique de responsabilisation des populations ciblées, d'accès aux ressources, d'autonomie, ainsi que de capacité de plaider et de mobilisation.** Ces interventions ont été planifiées en prenant en considération les aspects liés au genre, à l'âge, à la diversité. Ceci n'implique toutefois pas forcément que tous les intervenants, y compris au sein du HCR, aient une bonne compréhension des implications des nouveaux cadres stratégiques.
275. **La performance des différentes composantes a été variable, bonne à très bonne pour les appuis à l'agriculture dans le Sila et le Ouaddaï, bonne dans tous les camps pour ce qui est des AGR, décevante dans l'appui à l'élevage en zone saharienne ainsi pour le volet microcrédit.** La formation professionnelle, elle, a été très appréciée des bénéficiaires, mais n'a pas donné lieu à des créations d'entreprise, et encore moins à un écosystème entrepreneurial appelé de ses vœux par le Document de projet. D'une manière générale, alors que la zone est à forte tendance commerciale, et a du potentiel pour de petits investissements productifs, il a manqué à l'intervention une compréhension fine des marchés porteurs dans une zone d'intervention très vaste et diversifiée, bien qu'également touchée par la pandémie de covid-19.
276. **Les résultats les plus probants et potentiellement durables concernent l'agriculture dans les provinces du Sila et du Ouaddaï.** Les discussions avec les bénéficiaires et les observations ont montré que l'appui a apporté un réel changement dans leur vie. L'amélioration du rendement et l'augmentation de la production agricole obtenus par les bénéficiaires motivent ces derniers à poursuivre et étendre leurs activités. Certains bénéficiaires, à Goz-Amir par exemple, conscients des revenus tirés grâce à l'appui, souhaitent ainsi investir dans des machines de transformation (moulin, décortiqueuse, presse à huile, etc.) pour diversifier et accroître leurs revenus.
277. **Le volet pastoral a en revanche marqué une performance en demi-teinte dans les localités des provinces du Wadi-Fira et de l'Ennedi-Est où le pâturage n'est pas disponible.** La question de l'alimentation des petits ruminants n'avait pas été abordée dans la phase de conception du projet, et aucune solution alternative n'y a été apportée. C'est ainsi que les bénéficiaires de ces zones, ont exprimé un réel besoin en compléments alimentaires qui n'a pas été satisfait.
278. L'accès à un capital initial pour démarrer une activité commerciale ainsi que la formation professionnelle étaient également des aspirations formulées par les réfugiés. Cependant, **en matière de microcrédit, le manque d'institution de microfinance (IMF) dans la zone n'a pas permis un réel décollage de cette activité prévue pour atteindre les objectifs de financements des groupements par le secteur privé.** Les camps autour de Goz Beïda sont les seuls qui ont pu prétendre bénéficier de cet appui. Toutefois, même dans cette zone, les conditions d'octroi des crédits ne sont pas adaptées à la situation socio-économique des réfugiés qui ne peuvent pas obtenir de financements sans le plaider et l'assistance du projet.

⁵⁹ Données détaillées ou niveau le plus bas auquel les données peuvent se trouver dans un ensemble cible

279. Côté formation professionnelle, même si les bénéficiaires se sont dits satisfaits des cours (qui continuent à ce jour), aucun mécanisme de suivi de l'insertion professionnelle et de la création d'entreprise n'est en place. L'information collectée sur le terrain semble indiquer que **certains participants aux cours de formation professionnelle sont parvenus à trouver du travail, mais qu'il n'y a guère eu de création d'entreprise**. Il convient de relever que la pandémie a ralenti la mise en œuvre des formations, et a donc, par ricochet, pu avoir un impact sur la création d'entreprise.
280. A contrario, **l'appui aux AGR a donné des résultats satisfaisants dans tous les camps, surtout pour les femmes, même si la pérennité ne peut pas encore en être démontrée et que l'angle prédominant a été celui du petit commerce**. Dès lors, la question qui se pose est de savoir si une assistance en espèces – en complément de formations à la microentreprise industrielle, par exemple dans le domaine de la transformation des produits frais – pourrait être à l'avenir une forme viable d'assistance, visant à la formation d'un petit capital de démarrage, ainsi qu'à la satisfaction de besoins de base qui sont devenus plus pressants depuis la fin du projet.
281. **Les ressources humaines affectées au projet, selon les personnes interviewées, n'ont pas été suffisantes tant au niveau du HCR que des partenaires**. Pour le HCR, les ressources humaines spécialisées dans les moyens d'existence affectées au projet ont été réduites – à N'Djamena, Iriba et Goz-Beida. Pour les partenaires, alors que l'organigramme prévu au démarrage prévoyait des profils de moyens de subsistance, sur le terrain, l'effectif prévu n'aurait pas toujours été déployé.
282. **Le HCR a tout de même su jouer un certain rôle de plaidoyer pour la mobilisation des ressources**. Des programmes de plus grande envergure de l'Union européenne, de l'Agence Française de Développement (AFD) et de la Banque mondiale ont ainsi bénéficié dans leur conception de l'appui technique et de la connaissance de terrain du HCR.
283. **Comment le HCR devrait se positionner à l'avenir est une question complexe, dans un contexte de dégradation de la situation sécuritaire dans la région et d'indicateurs de sécurité alimentaire et nutritionnelle au rouge dans tous les camps, qui appellent à rester pleinement mobilisé sur l'aide d'urgence**. Les résultats de l'étude SENS 2021 (renforcée par la JAM 2022), font ressortir une réduction considérable de la proportion des ménages pouvant être considérée comme autonomisables à court terme par rapport à 2017. Ceci implique la nécessité d'interventions visant les besoins en consommation et sécurité alimentaire des plus vulnérables, définies dans, le cadre d'une approche globale, en concertation entre les différents acteurs.
284. Toute poursuite d'activités de moyens de subsistance et d'inclusion économique par le HCR demande la mise en place d'un véritable mode projet, avec notamment une composante forte de suivi à long terme (et d'évaluation), et d'un encadrement des partenaires opérationnels davantage basé sur l'évidence. C'est à cette condition que des initiatives somme toute limitées dans leur envergure peuvent jouer un rôle pilote, catalytique pour l'ensemble des intervenants, et être ainsi optimisées.
285. L'amélioration du système de suivi-évaluation, de redevabilité, d'apprentissage et d'amélioration continue, qui implique aussi une collecte systématique des données et leur traitement, pourra faciliter la compréhension de l'évolution des besoins et de la complexité du contexte. L'analyse approfondie des données est également un paramètre clé de **l'approche de progression qui est recommandée par un rapport récent de la Banque mondiale⁶⁰, et qui mériterait également d'être explorée. Elle requiert de solides capacités d'identification de bénéficiaires en situation de vulnérabilité, que le HCR possède en vertu de sa connaissance granulaire des réfugiés, en particulier dans le contexte du Tchad**. Ce rapport suggère de continuer l'assistance alimentaire, d'adopter – après une phase de préparation et de pilotage – une approche de progression, et de continuer à faciliter la liberté de mouvement des réfugiés, tout en intensifiant l'action pour l'obtention de titres fonciers dans les zones de domicile actuel, et la mise à l'échelle des services de microfinance et/ou de services financiers mobiles. Il s'agit en grande partie, même si exprimées différemment, des lignes d'intervention du projet GV ici évalué.
286. Ce qui a manqué à la présente intervention pour devenir une approche "de progression" est qu'elle a ciblé différents groupes de bénéficiaires, et non un même groupe avec un ensemble d'activités

60 Refugees in Chad. The Road Forward, 2021

séquentielles sur une période prolongée. Un des points essentiels d'une approche de progression est en effet le réglage fin des interventions en fonction du profil socio-économique de la population bénéficiaire. Il convient par ailleurs de souligner que la mise en place d'une véritable approche de progression requiert un développement des capacités important des partenaires opérationnels présents au Tchad, qui n'ont peut-être pas la pleine maîtrise conceptuelle et pratique des implications de cette approche, et des moyens financiers plus conséquents pour en accompagner la montée en puissance.

287. **Une diversification dans les efforts de mobilisation des ressources serait également bénéfique**, non seulement en direction de bailleurs non traditionnels, mais en vue de rendre disponibles des ressources et des acteurs spécialisés qui font défaut au Tchad, et à l'Est en particulier – les Fournisseurs de Services Financiers (FSF), comme les institutions de microfinance, et le secteur privé. Cette diversification demande une stratégie réfléchie qu'il convient désormais de développer.
288. **La durabilité des interventions n'est pas encore assurée, et ce n'est pas là un phénomène nouveau à l'est du Tchad. Le contexte de fragilité est encore trop instable, et les perspectives encore trop incertaines. Aurait-on pu faire mieux pour asseoir la durabilité ? Cela n'est pas certain.** Cependant, quelques facteurs méritent d'être soulignés. Les activités LEI et en particulier celles du projet ont bien contribué aux résultats globaux liés à la protection et à l'inclusion socio-économique des réfugiés soudanais, alors que les politiques du Gouvernement du Tchad sur les réfugiés restent favorables. Par ailleurs, l'approche globale du HCR Tchad dans le domaine LEI s'inscrit en cohérence avec la nouvelle approche du HCR en Afrique occidentale et centrale, ainsi qu'avec les objectifs des stratégies et programme de développement nationaux, et le HCR a su assurer son mandat de coordination au sein du système des Nations Unies à l'Est.
289. Toutefois, l'absence de cartographie actualisée et validée par tous les acteurs des initiatives en cours et de processus et mécanismes conjoints d'évaluation des besoins, de planification et de suivi-évaluation, a rendu difficile l'articulation des interventions LEI du HCR avec les projets de développement existants dans les zones d'accueil des réfugiés, et n'a pas écarté les risques de chevauchement. De plus, des analyses plus poussées du marché et des chaînes de valeur prometteuses auraient pu permettre un meilleur ciblage des populations. La multiplication des cadres de coordination, le cloisonnement des secteurs de coordination pour les réfugiés et la faiblesse du leadership de la part des institutions nationales ont ralenti l'élaboration d'une stratégie de transition ou de sortie du projet en liaison avec des interventions multisectorielles à l'échelle du territoire d'intervention.

Par composante

290. Soutien à la production agricole pour donner accès à la terre et aux outils pour améliorer la productivité agricole
- La zone de mise en œuvre du projet est à dominante agricole (sauf pour la zone saharienne au nord). Les moyens utilisés par les populations pour pratiquer cette activité sont rudimentaires et ne permettent pas d'en tirer tout le potentiel. L'agriculture y est alors pratiquée pour l'alimentation en premier lieu et la commercialisation du surplus dans un second temps. **Elle reste la principale source de revenus et le seul levier qui permette d'amorcer un développement économique en créant des chaînes de valeurs des filières porteuses.** Pour les réfugiés, un préalable nécessaire pour ce type d'inclusion économique est d'avoir un accès approprié et durable aux terres. Dans les zones d'intervention, d'après l'information collectée, il apparaît que cet accès a bien été garanti, toutefois avec des limites en termes de durabilité.
 - L'intervention, ayant permis aux bénéficiaires d'accéder à la terre, aux équipements et aux intrants pour pratiquer les cultures pluviales et maraichères, a dynamisé la production agricole. L'amélioration de la sécurité alimentaire, la probable diversification de la nourriture, l'intensification des échanges commerciaux, l'augmentation des revenus, la réduction des conflits avec les communautés hôtes, ont été des résultats probants du projet. Toutefois, des efforts plus poussés pour un suivi systématique des activités et des bénéficiaires – surtout le renforcement de leurs capacités techniques – permettraient leur spécialisation et une amélioration du niveau de production. Pour garantir définitivement l'inclusion économique dans le domaine agricole, la transformation des produits – cultures pluviales et surtout maraichères – pourrait être (plus) développée.

291. Appui à la production animale pour améliorer les techniques d'élevage, fourniture d'intrants d'élevage et renforcement des capacités des structures vétérinaires
- En fournissant des ovins, caprins et de la volaille, et en renforçant les couvertures vaccinales des animaux, l'intervention a permis d'améliorer la production animale de la zone d'intervention. Cependant, **l'appui aux ménages éleveurs privilégié aux grands groupements d'élevage ne permet pas d'améliorer significativement la productivité, et le modèle s'est révélé défaillant dans les zones sans pâturages, où des aliments de remplacement pour le cheptel ne sont pas non plus facilement accessibles.** Les petites unités détenues par les ménages sont en revanche pour eux de réelles sources de revenus rapidement mobilisables pour faire face aux besoins qui surviennent.
292. Activités génératrices de revenus, microcrédits à des groupements, crédit et gestion des petites entreprises ainsi que soutien à la création des VSLA et amélioration de la capacité d'alphabétisation et de gestion des affaires
- Pour les AGR, le projet a appuyé des groupements en leur donnant des fonds qui ont permis aux membres de se lancer dans une activité. La quasi-majorité des bénéficiaires s'est lancée dans le petit commerce soit du fait que le montant par individu était faible, soit par défaut de formation à l'identification d'autres AGR. De réelles potentialités dans les activités de transformation des produits sont à exploiter davantage.
293. Cours de Formation Professionnelle (CFP) et accompagnement au développement des compétences
- **Le volet formation technique et professionnelle, qui a consisté à former les jeunes dans plusieurs domaines en vue de se prendre en charge, constitue un réel potentiel d'inclusion de ces derniers, pour autant qu'une connaissance plus précise du marché du travail et de la demande en biens et services dans chaque zone puisse être obtenue.** Au moment de la réalisation de l'évaluation, et bien que le projet ait pris fin, les jeunes sont en cours de formation dans les filières mécanique, secrétariat-bureautique-informatique, agriculture-élevage, électricité-bâtiment et dépannage électronique. Ces filières pourraient être encore plus adaptées et développées pour permettre à ces derniers d'intervenir et de s'installer au-delà de leur zone de résidence actuelle. Pour cela, l'accompagnement pourrait inclure un appui à l'identification des métiers à pourvoir, ou de zones d'implantation de leur activité indépendante, ainsi qu'une formation complémentaire en matière d'entrepreneuriat et un petit capital de démarrage.

8. Recommandations

294. Les recommandations de l'évaluation ont pour objectif d'être utilisées de manière cohérente et appropriée pour renforcer les stratégies, les politiques, les programmes et les pratiques du HCR Tchad, en matière de LEI en particulier. Il s'agit également d'identifier des facteurs permettant au HCR d'orienter les efforts et de contribuer à la définition des modalités d'intervention, en cohérence avec les lignes directrices du Pacte mondial sur les réfugiés, de la stratégie globale du HCR pour les moyens de subsistance et inclusion économiques des réfugiés (2019-2023), et du plan de réponse pays pour les réfugiés au Tchad. L'essence des recommandations est de poursuivre et d'accélérer les avancées que le HCR a accomplies ces dernières années en vue d'une stratégie nationale HCR Tchad à long terme, axée sur une prise en compte plus importante, et davantage basée sur l'évidence, du lien (nexus) entre humanitaire et développement.
295. Les recommandations stratégiques entendent soutenir ces efforts en répondant aux défis identifiés en matière d'approche stratégique (Recommandation 1), de mobilisation des acteurs et des ressources (Recommandation 2), de processus de collecte et d'analyse et données pour orienter les efforts, soutenir les arbitrages et faciliter les prises de décisions (Recommandation 3).
296. Elles sont soutenues par des recommandations opérationnelles en vue de leur mise en œuvre. Ces recommandations sont axées sur l'appropriation interne et externe de l'approche du HCR et des concepts en matière de LEI et de protection (Recommandation 4) ; les mécanismes de suivi-évaluation, de redevabilité, d'apprentissage et d'amélioration continue dans une démarche axée sur la qualité et la coordination avec les autres acteurs (Recommandation 5) ; l'utilisation de la base de

données proGres comme support d'analyse et de suivi (Recommandation 6) ; le positionnement du HCR au sein des cadres de concertation et de coordination (recommandation 7).

297. Certaines des recommandations chevauchent celles des enquêtes SENS et JAM, notamment celles relatives à une programmation par zone géographique, à l'appui prioritaire aux activités agricoles, et à l'équilibre – qui reste à trouver – entre les activités de moyens de subsistance et l'assistance alimentaire et nutritionnelle d'urgence.

8.1. Recommandations stratégiques (3)

298. Recommandation 1

Adopter une nouvelle approche stratégique à long terme articulée avec le Plan cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF), alignée sur les stratégies nationales de développement, et prenant en considération les cadres stratégiques régionaux, ainsi que les opportunités et les défis de chaque zone.

Développer d'ici fin 2023 une stratégie nationale HCR Tchad à long terme, axée sur une approche multisectorielle de la protection et l'inclusion des personnes relevant de la compétence du HCR dans les plans d'intervention nationaux, articulée avec le Plan cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF), les cadres stratégiques nationaux (Tchad) et régionaux (G5 Sahel) ainsi qu'avec la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel (SINUS), et soulignant le lien (nexus) entre humanitaire-développement et paix⁶¹.

Cette stratégie, qui pourrait être déclinée en plans d'action par province et locaux, devrait capitaliser entre autres les leçons apprises de la présente intervention, notamment l'optimisation des outils analytiques disponibles sur les réfugiés et si possible leur renforcement et utilisation en temps réel pour ajuster l'approche. Ces données offrent une vraie valeur ajoutée du HCR dans la recherche de « résultats collectifs », s'ils sont exploités de manière à donner une base empirique solide à la transition vers l'inclusion économique et l'impact sur le moyen et long terme.

Dans ce cadre, il conviendra que le HCR définisse une approche claire et dûment financée – avec des marges de flexibilité – sur les activités qu'il compte poursuivre en matière de moyens de subsistance et inclusion économique, en tenant compte de la dégradation en cours de la situation humanitaire, sans oublier les progrès accomplis ces dernières années sur le front de la protection et des solutions, qui ont finalement contribué à poser les bases d'une véritable approche de type « nexus ».

L'enjeu est notamment de définir clairement la position du HCR Tchad par rapport aux activités de moyens de subsistance et inclusion économique, tout en conservant des marges de manoeuvre au vu de l'extrême fragilité de la situation sanitaire et sécuritaire de la région, aggravée par l'insécurité alimentaire. À ce titre, quelques scénarios alternatifs sont possibles. Ils ont des implications différentes en termes de capacité du HCR.

Une des possibilités est de poursuivre et d'étendre les interventions LEI – c'est-à-dire de mettre le projet GV à l'échelle – en misant sur une assistance en espèces plus étendue, accompagnée d'une analyse de marché plus poussée et de formations ciblées sur les domaines reconnus comme porteurs (agriculture, transformation des produits frais, petit commerce), dans une approche qui serait alors résolument de « progression ». Il convient de noter que la maîtrise de cette nouvelle approche requiert un certain développement des capacités du HCR Tchad et de ses partenaires opérationnels.

Une autre option serait de décider d'une sortie progressive et responsable du secteur de l'inclusion économique une fois qu'une masse critique de partenaires aura été mobilisée autour de « résultats collectifs », en misant alors plutôt sur la protection, le plaidoyer et la mobilisation d'autres intervenants, et en conservant, si cela s'avère opportun, une palette d'interventions

⁶¹ En fonction des modalités de mise en œuvre du nexus à définir par l'équipe pays, en cohérence avec l'approche globale du HCR.

pour appuyer la sécurité alimentaire et/ou les moyens de subsistance en examinant la possibilité d'une utilisation plus étendue de l'assistance en espèces.

La première approche demande une réorientation des ressources humaines vers les moyens de subsistance, avec des profils de socioéconomistes et d'analystes de données, alors que la deuxième s'appuierait en partie sur des profils de plaidoyer et de mobilisation, tout en exigeant – malgré tout – un renforcement de la fonction analytique. Il n'est toutefois pas du tout évident que les circonstances politiques et sécuritaires du moment rendent la sortie responsable une perspective réaliste à court terme.

299. Recommandation 2

Élaborer une stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers du Tchad, axée sur les avantages comparatifs et la valeur ajoutée de chacun des acteurs, fondée sur une cartographie des initiatives en cours en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique à l'est du Tchad.

Cette recommandation s'articule en deux étapes :

- i. **La première est une cartographie actualisée, claire et détaillée, des interventions en cours à l'est du Tchad, validée par tous les acteurs, et qui préfigure des domaines de valeur ajoutée et de priorisation en fonction des intérêts et des capacités de chacun.**

Soutenue par une communication efficace, elle favoriserait une approche par zone de convergence, afin que les communautés soient informées des objectifs spécifiques des différents projets, qui à leurs yeux se superposent souvent sans logique apparente. Cette cartographie n'a pas nécessairement à être actualisée par le HCR, à moins que sa portée soit limitée aux solutions pour les réfugiés, ce qui est une option envisageable et réaliste. Une « nexus map » a d'ailleurs déjà été ébauchée par le SNU sous l'impulsion du HCR.

- ii. **La deuxième étape, qui concerne directement le HCR, consiste à élaborer et valider des orientations stratégiques en matière de plaidoyer et de mobilisation de ressources, en ciblant en premier lieu les acteurs du développement, en vue de faciliter la prise en compte des réfugiés et des communautés hôtes dans leurs approches et projets.** Cette démarche permettra également d'explorer et de développer de nouveaux axes de collaboration avec les partenaires bilatéraux et le secteur privé, y compris les fournisseurs de services financiers, en particulier dans des zones dites « de convergence ».

Des pistes concrètes de réflexion pourraient être : un renforcement, grâce à la connaissance de terrain du HCR, de l'approche territoriale intégrée adoptée notamment par l'Alliance Sahel ; un appui à l'initiative Team Europe de la Délégation de l'UE ; le renforcement du dialogue et l'exploration de nouveaux axes de coopération avec la BM ; le renforcement de la coordination de la Coalition pour la réduction de la pauvreté présente au Tchad. Cependant, pour enclencher ces dynamiques, des ressources humaines dédiées avec des profils adéquats doivent être consacrées à ce travail, qui nécessite une bonne connaissance des acteurs du développement, et une exploitation régulière et rigoureuse de l'information qui remonte du terrain, afin de la rendre véritablement « utile » aux autres partenaires.

- Si une intervention directe par le HCR dans les activités de moyens de subsistance et d'inclusion économique continue d'être envisagée, il convient que des actions à potentiel catalytique soient privilégiées dans une approche de type « nexus ». Il s'agirait alors de considérer des interventions avec un niveau d'assistance aligné entre différents partenaires au sein de la même communauté – qui comprend les réfugiés, les rapatriés et les populations d'accueil – tout en s'appuyant sur un diagnostic des opportunités et des défis de chaque territoire. Des ressources devraient continuer à être déployées, à l'instar de ce qui s'est concrétisé avec les enquêtes SENS et JAM, pour compléter et analyser les données socio-économiques qui se dégagent de la base proGres et du Livelihoods Monitoring System.
- Enfin de façon globale, pour créer et entretenir la dynamique mise en place, il conviendra de renforcer l'implication du HCR au sein des différentes instances nationales et régionales de coordination des interventions des acteurs du secteur du développement, en particulier dans les cadres concernant les zones d'accueil des réfugiés. Il va sans dire que des ressources humaines supplémentaires – complémentaires à celles affectées aux besoins opérationnels –

devraient être mobilisées ce qui implique des décisions au niveau de la priorisation de chaque volet.

300. **Recommandation 3**

Promouvoir le développement et le renforcement des capacités en matière de recherche, de data et d'analyse prédictive, en lien avec les orientations globales des Nations Unies

Quel que soit le positionnement retenu, il sera indispensable d'investir dans le développement des capacités internes du HCR Tchad et le renforcement des capacités des institutions nationales en matière de recherche, de données et d'analyse prédictive, afin d'étayer les efforts fondés sur une meilleure compréhension de la situation, de son évolution, des défis et des opportunités, dans le cadre d'une programmation intégrée orientée vers des résultats collectifs, en lien avec les orientations globales, thématiques et sectorielles des Nations Unies. Des stratégies globales existent à ce niveau, comme la UN data and statistical innovation, Data for Action Strategy for all, everywhere, Legal Identity Agenda (LIA) etc., dont il convient d'envisager la déclinaison à l'est du Tchad, par exemple en lien avec des prestataires pointus qui renforceraient les capacités des intervenants actuels.

8.2. **Recommandations opérationnelles (4)**

301. **Recommandation 4**

Accompagner et renforcer de façon concertée et inclusive l'appropriation, par les équipes et partenaires opérationnels du HCR Tchad, des nouveaux concepts, de la stratégie qui sera développée et du nouveau cadre opérationnel du HCR.

302. **Recommandation 5**

Développer et/ou adapter le cadre de suivi-évaluation, de redevabilité, d'apprentissage et d'amélioration continue, idéalement avec une approche pilotée par les données (data driven) plus pointue, pour affiner l'ajustement aux besoins ; le ciblage ; améliorer le contrôle qualité ; faciliter l'échange, le partage et la coordination entre le HCR et les autres acteurs ; et prendre en compte l'impact – probablement différencié – de l'appui aux réfugiés et aux communautés hôtes dans un contexte changeant. Cet exercice pourra également contribuer à préciser l'équilibre entre les données individuelles et celles au niveau des ménages.

303. **Recommandation 6**

Mettre à jour les procédures opérationnelles standards relatives à la base de données proGres, en particulier pour le traitement des requêtes, pour identifier de façon plus précise la situation et les besoins concernant les enfants, les mineurs, les majeurs et les personnes âgées (notamment profil occupation ; statut marital...) et identifier d'autres variables qui pourront informer la programmation et les partenariats dans le cadre de la villagisation (réfugiés dans les villages, hors de camps) et de résultats collectifs.

304. **Recommandation 7**

Systématiser la participation du HCR aux différents cadres de concertation et de coordination nationaux, en mobilisant une ou plusieurs personnes ressources dédiées dont les tâches principales relèveraient du plaidoyer, de la mobilisation des ressources et de la coordination avec les partenaires de développement. En complément, en fonction des besoins, appuyer la mise en place ou la revitalisation de groupes de travail dans chaque sous-région, en mobilisant également des ressources humaines dédiées. À ce titre, le renforcement des capacités techniques de l'équipe du HCR en matière de moyens de subsistance – à N'Djamena et dans les bureaux de l'est, notamment à Abéché – est une recommandation clé dès lors que le HCR souhaite poursuivre une activité « en propre » dans ce secteur.

9. **Synthèse des actions prioritaires**

La synthèse des actions prioritaires a été établie à la suite de l'atelier de co-création des recommandations qui a réuni les équipes du HCR du Tchad, du bureau régional et du siège, organisé dans le cadre de l'évaluation.

La priorisation des recommandations prend en considération le niveau d'effort, les ressources ainsi que les délais requis pour leur mise en œuvre, ainsi que l'articulation logique entre les différentes actions à mener.

#	Recommandations	Pilotage	Calendrier prévisionnel
1	<p>Recommandation 1</p> <p>Adopter une nouvelle approche stratégique à long terme articulée avec le Plan cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF), alignée sur les stratégies nationales de développement, et prenant en considération les cadres stratégiques régionaux, ainsi que les opportunités et les défis de chaque zone.</p> <p>Dans ce cadre, il conviendra que le HCR définisse une approche claire et dûment financée – avec des marges de flexibilité – sur les activités qu’il compte poursuivre en matière de moyens de subsistance et inclusion économique, en tenant compte de la dégradation en cours de la situation humanitaire, sans oublier les progrès accomplis ces dernières années sur le front de la protection et des solutions, qui ont finalement contribué à poser les bases d’une véritable approche de type « nexus ».</p>	SMT <i>HCR Tchad</i>	08/2022 – 12/2022
2	<p>Recommandation 7</p> <p>Systematiser la participation du HCR aux différents cadres de concertation et de coordination nationaux, en mobilisant une ou plusieurs personnes ressources dédiées dont les taches principales relèveraient du plaidoyer, de la mobilisation des ressources et de la coordination avec les partenaires de développement. En complément, en fonction des besoins, appuyer la mise en place ou la revitalisation de groupes de travail dans chaque sous-région, en mobilisant également des ressources humaines dédiées. À ce titre, le renforcement des capacités techniques de l’équipe du HCR en matière de moyens de subsistance – à N’Djamena et dans les bureaux de l’est, notamment à Abéché – est une recommandation clé dès lors que le HCR souhaite poursuivre une activité « en propre » dans ce secteur.</p> <p><i>Cette action est essentielle pour faciliter et soutenir la mise en œuvre de l’ensemble des recommandations et accompagner le positionnement du HCR auprès des intervenants.</i></p>	SMT <i>HCR Tchad</i>	À partir de 08/2022
3	<p>Recommandation 6</p> <p>Mettre à jour les procédures opérationnelles standards relatives à la base de données proGres, en particulier pour le traitement des requêtes, pour identifier de façon plus précise la situation et les besoins concernant les enfants,</p>	Protection <i>HCR Tchad</i>	08/2022 – 09/2022

	<p>les mineurs, les majeurs et les personnes âgées (notamment profil occupation ; statut marital...) et identifier d'autres variables qui pourront informer la programmation et les partenariats dans le cadre de la villagisation (réfugiés dans les villages, hors de camps) et de résultats collectifs.</p> <p>Cette mise à jour a une importance capitale pour informer l'ensemble des processus, renforcer les échanges et la coopération avec les différents acteurs.</p>		
4	<p>Recommandation 4</p> <p>Accompagner et renforcer de façon concertée et inclusive l'appropriation, par les équipes et partenaires opérationnels du HCR Tchad, des nouveaux concepts, de la stratégie qui sera développée et du nouveau cadre opérationnel du HCR Tchad.</p> <p>Ce processus pourra être initié en parallèle du développement de la stratégie en encourageant l'implication active des équipes dans le processus</p>	<p>DRS <i>HCR siège</i></p>	09/2022 – 12/2022
5	<p>Recommandation 2</p> <p>Élaborer une stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers du Tchad, axée sur les avantages comparatifs et la valeur ajoutée de chacun des acteurs, fondée sur une cartographie des initiatives en cours en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique à l'est du Tchad.</p> <p>Cette démarche sera basée sur la stratégie adoptée et soutenue par les éléments de la cartographie des interventions qui aura également permis de renforcer les liens entre les acteurs.</p>	<p>HCR Tchad avec les acteurs de développement</p>	01/2023 – 06/2023
6	<p>Recommandation 3</p> <p>Promouvoir le développement et le renforcement des capacités en matière de recherche, de data et d'analyse prédictive, en lien avec les orientations globales des Nations Unies.</p> <p>Ce processus requiert également une phase d'appropriation des concepts par les équipes et partenaires et la prise en compte des besoins liés à la stratégie et aux approches retenues.</p>	<p>DIMA si créé (ou SMT) <i>HCR Tchad</i></p>	À partir de 01/2023

7	<p>Recommandation 5</p> <p>Développer et/ou adapter le cadre de suivi-évaluation, de redevabilité, d'apprentissage et d'amélioration continue, idéalement avec une approche pilotée par les données (data driven) plus pointue, pour affiner l'ajustement aux besoins ; le ciblage ; améliorer le contrôle qualité ; faciliter l'échange, le partage et la coordination entre le HCR et les autres acteurs ; et prendre en compte l'impact – probablement différencié – de l'appui aux réfugiés et aux communautés hôtes dans un contexte changeant. Cet exercice pourra également contribuer à préciser l'équilibre entre les données individuelles et celles au niveau des ménages.</p> <p>Le système de suivi-évaluation, de redevabilité, d'apprentissage et d'amélioration continue devra refléter les besoins spécifiques liés à la stratégie et aux approches adoptées</p>	Programme Management <i>HCR Tchad</i>	01/2023 – 06/2023
---	--	--	-------------------

10. Annexes

Voir le document Annexes