

Évaluation de projet

Développement économique, territorial et social dans le Kanem et le Bahr el Ghazal - DETEKANEM

Pays : **Tchad**

Secteur : Agriculture, Développement rural et Biodiversité

Évaluateurs : **Kenza Delclaux, Camile Hennion (Technopolis Group) et Martin De Lavernée (GIST)**

Pilotage de l'évaluation : **Mohamed Lamine Diakite, Adam Ouya, Victor Fourcin, Paul Marie Kere et Pacifique Mulungula Mukumbilwa**

Date de validation du rapport d'évaluation : **31/03**

Numéro de projet : CTD 1231 01 N

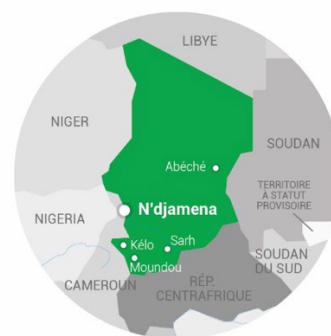
Maîtrise d'ouvrage : Action Contre la Faim (ACF) (chef de file), Oxfam, Association d'Appui aux Initiatives de Développement rural (AIDER), Association d'Action pour la Recherche et le Développement Durable (ARDED), Cellule de Liaison et d'Information des Associations Féminines (CELIAF)

Montant : 7 millions d'euros

Taux de décaissement : 100%

Date d'octroi : 10 septembre 2021

Date d'achèvement : 31 août 2025



Objectifs du projet

Le projet DETEKANEM a pour objectif d'améliorer la résilience socio-économique des populations rurales et de réduire les risques de tension inter et intracommunautaires dans les provinces du Kanem et du Bahr El Ghazal (BEG) au Tchad. Il vise notamment à : i) renforcer la gouvernance locale et la médiation communautaire ; ii) améliorer les moyens d'existence pour les populations vulnérables aux crises et aux conflits ; iii) renforcer durablement la résilience économique des communautés.

Prévoir d'ajouter un lien vers la fiche-projet disponible sur afd.fr quand elle existe.

Conclusions de l'évaluation

La conception du projet DETEKANEM s'est appuyée sur des approches relativement nouvelles dans les interventions de l'AFD au Tchad : l'approche Minka (Fonds Paix et Résilience de l'AFD) déployée depuis 2017, et l'approche territoriale intégrée (ATI), mise en œuvre par l'AFD depuis 2018 au Tchad. Ces approches visent à mettre en place des interventions flexibles et multisectorielles, adaptées aux besoins spécifiques d'un territoire, contextualisées et fondées sur des démarches participatives, intégrant en particulier les autorités locales. Elles reposent également sur un choix de mise en œuvre distinct des modalités historiquement privilégiées par l'AFD,

en confiant la maîtrise d'ouvrage du projet à un consortium d'ONG, sélectionné via appel à projets Crise et Conflits (APCC), plutôt qu'à des acteurs étatiques.

Dans le cadre de DETEKANEM, déployé dans le Bahr el Ghazal (BEG) et le Kanem, deux provinces confrontées à des défis multiples et fortement exposées à des crises de différentes natures (sécuritaires¹, climatiques², etc.) ces approches se sont révélées très pertinentes. Elles ont permis de conduire des activités ayant produit des effets tangibles en matière de renforcement des capacités des structures locales, de résilience des populations et de cohésion sociale, à travers des actions de soutien aux activités agro-pastorales, aux initiatives économiques locales et au dialogue entre les communautés. La flexibilité associée à ces approches (diversification sectorielle, inclusion d'une ligne d'imprévus, d'une enveloppe de contingence et suivi rapproché) a constitué un atout pour ajuster l'intervention aux besoins des populations et aux crises survenues pendant la mise en œuvre (notamment l'insécurité alimentaire et les inondations de 2022).

Cependant, les objectifs poursuivis apparaissent particulièrement ambitieux au regard des activités à déployer. Le renforcement de la gouvernance locale constitue notamment un enjeu majeur, dans un contexte où les autorités locales disposent de ressources limitées et connaissent un turnover important. L'intervention du projet s'est principalement concentrée sur l'élaboration de Plans de Développement Locaux (PDL) inclusifs et sur la mobilisation des autorités locales dans le cadre des activités du projet. Si ces actions sont essentielles, elles apparaissent limitées pour renforcer durablement la capacité des autorités à se mobiliser et à exercer pleinement leurs fonctions de gouvernance dans la zone.

Or, le rôle des autorités locales est clé pour assurer la durabilité des projets d'ATI, en particulier au regard de la loi de décentralisation de 2024 au Tchad. La capacité des autorités locales à fédérer les initiatives présentes sur le territoire et à contribuer à leur capitalisation et leur mise à l'échelle est un facteur indispensable pour qu'une intervention, même concentrée géographiquement, puisse produire des effets plus larges. Dans le cas de DETEKANEM, des perspectives de durabilité existent, notamment pour les activités s'inscrivant dans des dynamiques antérieures au projet. Toutefois, la fragilité des autorités locales face aux priorités multiples et diversifiées limite leur capacité à assurer le suivi et la consolidation de l'ensemble des acquis.

Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation

Alors que le projet DETEKANEM a pris fin le 31 août 2025, l'évaluation finale vise à fournir à **ACF, aux membres du consortium, à l'AFD et aux autorités locales** des éléments d'appréciation, à la fois **rétrospectifs**, afin de dresser un bilan de la mise en œuvre du projet ; et **prospectifs**, pour éclairer les orientations de nouveaux projets en ATI ou portant sur des enjeux similaires au Tchad. L'analyse porte notamment sur les principaux enjeux structurant du projet, à savoir l'approche territoriale intégrée dans le cadre du nexus Humanitaire – Développement, et le recours à l'instrument Minka. L'évaluation porte sur l'ensemble des activités du projet DETEKANEM mises en œuvre de 2021 à 2025, dans les provinces du Kanem et du BEG.

L'évaluation s'est appuyée sur une **approche méthodologique mixte**, combinant des outils de collecte de données qualitatifs (analyse documentaire approfondie de l'ensemble de la documentation de projet, analyse de la littérature grise liée à la thématique de DETEKANEM, réalisations d'entretiens qualitatifs à distance et sur place dans les deux provinces, observations de terrain) et quantitatifs (enquête quantitative dans les deux provinces et analyse des indicateurs du projet). Des précisions sur la méthodologie de l'évaluation sont disponibles en Annexe B.

De manière globale, aucune limite méthodologique majeure n'a été rencontrée dans le cadre de cette évaluation. La documentation disponible s'est révélée abondante et de qualité, et la plupart des interlocuteurs sollicités ont fait preuve d'une grande disponibilité et réactivité. Les limites suivantes peuvent tout de même être notées :

- Une des limites tient au spectre très large des questions d'évaluation du référentiel : il a été difficile, en pratique, d'aborder l'ensemble des questions avec tous les acteurs rencontrés. Néanmoins, le volume

¹ Notamment en raison de la proximité avec la province du Lac en proie aux attaques de groupes armés non étatiques, et de la récurrence de violence inter et intracommunautaire

² En particulier sécheresses, inondations et ensablement

important de données recueillies durant la phase d'investigation permet de garantir la solidité et un bon niveau de complétude des constats présentés ci-après.

- Lors de la collecte de terrain, la majorité des bénéficiaires rencontrés dans le cadre de l'enquête quantitative étaient des femmes, en lien avec la structure démographique de la zone (forte migrations masculines). Les autres groupes cibles, notamment les jeunes et les hommes, ont néanmoins été rencontrés, bien que dans une moindre mesure. Des focus groups ont été menés avec l'ensemble des groupes cibles, permettant de contrebalancer cette sous-représentation dans l'enquête quantitative. Par ailleurs, afin de garantir la diversité des sources et la robustesse de l'analyse, un travail de triangulation systématique a été mené, combinant les retours de différents profils de bénéficiaires avec ceux des équipes de mise en œuvre, des partenaires locaux et des acteurs communautaires.

Logique initiale et déroulement effectif du projet

Mode opératoire et parties prenantes

Le projet DETEKANEM a été financé par l'AFD en 2021, à hauteur de 7 millions d'euros via le fonds Minka. La maîtrise d'ouvrage a été confiée à un **consortium d'ONG** recruté à la suite d'un appel à projets crises et sortie de crise (APCC) qui permet aux OSC de proposer des activités et approches fondées sur les besoins du territoire et les objectifs stratégiques fixés par l'AFD. Le consortium retenu réunissait cinq ONG, deux internationales et trois tchadiennes : ACF (cheffe de file du consortium), Oxfam, AIDER, ARDED et CELIAF.

DETEKANEM visait à améliorer la résilience socio-économique des populations rurales et à réduire les risques de tensions inter et intracommunautaires dans les provinces du Kanem et du BEG. Pour ce faire, il s'articulait autour de trois objectifs spécifiques et quatre résultats principaux attendus :

- **Objectif spécifique 1 : Renforcer la gouvernance locale et la médiation communautaire**
 - Résultat 1 : Les processus de gouvernance, la prévention et la gestion des conflits sont plus inclusifs et permettent une meilleure prise en compte des besoins (femmes – jeunes – marginalisés)
- **Objectif spécifique 2 : Améliorer les moyens d'existence pour les populations vulnérables aux crises et aux conflits**
 - Résultat 2 : Les populations vulnérables ont amélioré leur accès aux facteurs de productions, développent leur capacité productive et ont un accès rapide à des opportunités de revenus
- **Objectif spécifique 3 : Renforcer durablement la résilience économique des communautés**
 - Résultat 3 : L'autonomisation et les capacités à pérenniser les activités économiques sont améliorées par le développement de l'auto-emploi (jeunes, femmes, groupes marginalisés)
 - Résultat 4 : L'environnement économique et entrepreneurial permet un meilleur développement des activités professionnelles.

Afin d'atteindre ses objectifs, le projet a adopté une **approche territoriale intégrée**³ en ciblant un nombre restreint de villages (25 par province) et en y menant des actions multisectorielles répondant à des besoins interdépendants. Les activités incluaient notamment des distributions de semences et de cheptels pour renforcer les moyens d'existence et la résilience économique, la création d'infrastructures (banques d'aliments bétail, pharmacies, puits, etc.), des formations professionnelles pour développer les compétences des populations locales et faciliter l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes, la mise en place de dispositifs de médiation (notamment les structures de médiation sociale) pour consolider la cohésion communautaire. L'intervention couvrait ainsi diverses thématiques telles que l'agro-pastoralisme, la formation, la gouvernance, ou encore l'accès à l'eau. Le projet s'est également inscrit dans une **logique de nexus humanitaire-**

³ [Alliance Sahel site web, L'approche Territoriale Intégrée \(ATI\): une approche de l'aide adaptée aux zones fragiles](#): L'approche territoriale intégrée vise à répondre dans plusieurs secteurs aux besoins les plus urgents des populations tout en traitant les causes profondes des crises dans les zones à risques. Intégrée, multisectorielle, adaptée aux spécificités et aux contraintes de chaque territoire, cette approche est mise en œuvre en étroite coordination avec les autorités de chaque pays.

développement, en combinant des activités visant à répondre aux besoins humanitaires des populations et des actions s’attaquant aux causes structurelles des risques et vulnérabilités, afin de renforcer leur résilience.

Il visait plusieurs types de bénéficiaires, allant des organes de gouvernance des deux provinces aux populations les plus vulnérables aux crises :

- **Acteurs institutionnels** : gouvernorats, préfectures, sous-préfectures, services techniques de l’agriculture et de l’élevage, Agence Nationale d’Appui au Développement Rural (ANADER), le Système d’Information sur la Sécurité Alimentaire et d’Alerte Précoce (SISSAP), Organes du Comité d’Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASAGC) : Comité Provincial d’Action (CPA)/ Comité Départemental d’Action (CDA)/ Comité local d’Action (CLA).
- **Acteurs communautaires** : chefs de canton, chefs de village, autorités traditionnelles, association des chefs traditionnels.
- **Acteurs privés** : structures de formation, institutions de micro finance, artisans, commerçants.
- **Associations locales** : associations féminines, structures de gestion de points d’eau, associations d’éleveurs, association d’agriculteurs, structures locales de médiation, associations des jeunes, comités de gestion des pharmacies, comités de gestion des AVEC.
- **Populations vulnérables aux conflits, sous représentées dans la gouvernance locale, marginalisées dans l’accès à l’emploi ou subissant la crise alimentaire** : femmes, jeunes, ménages en situation de précarité économique, groupes marginalisés du fait de structures sociales historiquement ancrées dans la région.

Une cartographie des parties prenantes du projet est disponible en Annexe C.

Déroulement du projet et évolutions du contexte

Le projet a été mis en œuvre entre septembre 2021 et septembre 2025, après la signature de la Convention de financement le 10 septembre 2021. Le projet a démarré par de grandes consultations auprès des parties prenantes locales afin d’identifier les activités prioritaires et la sélection des villages bénéficiaires par sous-préfecture. Dans chaque province, cinq sous-préfectures ont été retenues et, au sein de chacune d’elles, cinq villages bénéficiaires ont été sélectionnés, soit un total de 25 villages par province.

De manière globale, les activités prévues par le projet ont bien été réalisées. Des retards ou difficultés ont pu être constatés, notamment en raison de délais (exemple : le criblage des bénéficiaires au début du projet ou la transmission de rapport d’audit pendant la mise en œuvre), ainsi que de contraintes exogènes telles que les chocs climatiques. Le tableau suivant présente, les principales actions menées dans le cadre du projet pour chacune de ses composantes. L’annexe E détaille l’ensemble des activités réalisées.

Figure 1 Principales actions menées

Objectif spécifique	Résultats	Activités réalisées
OS 1 : Renforcer la gouvernance locale et la médiation communautaire	R1 : Les processus de gouvernance, la prévention et la gestion des conflits sont plus inclusifs et permettent une meilleure prise en compte des besoins (femmes - jeunes - marginalisés).	5 Analyses de Vulnérabilités et de Risques et analyse de la vulnérabilité climatique et des capacités d’adaptation réalisées
		2 diagnostics sur les facteurs limitant le fonctionnement et l’inclusivité des organes locaux du CASAGC
		6 PDL révisés/élaborés
		34 événements culturels sur le vivre ensemble, les droits humains et le genre organisés
		4 formations d’acteurs étatiques et coutumiers sur la cohésion sociale

		65 projets et initiatives locales sur la cohésion sociale financés
		50 structures de médiation sociales (SMS) suivies ou mises en place
OS 2 : Améliorer les moyens d'existence pour les populations vulnérables aux crises et aux conflits	R2 : Les populations vulnérables ont amélioré leur accès aux facteurs de productions, développent leur capacité productive et ont un accès rapide à des opportunités de revenus	101 hectares de terre récupérés 8 bâtiments réhabilités
		7 points d'eau (puits pastoraux ; puits / forage) réhabilités / réalisés
		13 sites maraichers aménagés
		920 bénéficiaires de petits ruminants (noyaux 2-3 femelles et mâles pour un groupe) 3 pharmacies suivies
		2000 bénéficiaires du fonds d'urgence (distribution de cash)
OS 3. Renforcer durablement la résilience économique des communautés	R3 : L'autonomisation et les capacités à pérenniser les activités économiques sont améliorés par le développement de l'auto-emploi (jeunes, femmes, groupes marginalisés)	241 bénéficiaires soutenues à travers les formations professionnelles 75 bénéficiaires (exclusivement des femmes) soutenues à travers les formations professionnelles / programme d'alphabétisation
		161 micro-entrepreneurs soutenus
		20 « écoles de maris » mises en place et suivies ⁴
		40 Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) soutenues
		100 bénéficiaires ciblés pour un accès facilité au crédit
		28 structures de formation pro / alphabétisation soutenues

Résultats de l'évaluation

Pertinence

Constat 1 : La conception du projet est fondée sur les apprentissages des interventions antérieures

Les ONG du consortium, à l'exception de CELIAF, avaient déjà collaboré dans la même région à travers des projets tels que RESTE Trust Fund ou le projet BMZ « Amélioration de la résilience des communautés touchées par la crise alimentaire et nutritionnelle récurrente dans la bande sahéenne du Tchad ». **Ces expériences antérieures ont nourri la conception du dispositif de mise en œuvre de DETEKANEM, afin d'en renforcer la pertinence.**

Le projet RESTE, mis en œuvre entre 2017 et 2021, poursuivait des objectifs similaires à ceux de DETEKANEM : renforcer la résilience et promouvoir un développement local inclusif et durable, notamment en diversifiant les opportunités économiques pour les jeunes et les femmes. Comme dans DETEKANEM, ACF et ARDED intervenaient dans le Kanem, tandis qu'Oxfam et AIDER opéraient dans le BEG. En revanche, les villages visés au sein de ces provinces étaient différents. Par ailleurs, l'ampleur des interventions n'était pas la même, RESTE couvrant une zone géographique plus vaste (incluant notamment la province du Lac) et un nombre de villages

⁴ L'objectif de la mise en place des écoles de maris est la promotion du genre à travers un accompagnement régulier des jeunes couples et futurs mariés en vue de contribuer au bien-vivre dans les familles puis, au sein de la communauté. La présente action a pu toucher au total 4841 personnes dont 395 maris suivis.

plus important. Cette continuité d'action a permis aux ONG de capitaliser sur les facteurs de succès et les limites observés, ce qui a fortement alimenté la conception de DETEKANEM.

Les enseignements issus de l'évaluation de RESTE⁵ ont été en grande partie intégrés dans DETEKANEM, contribuant à une démarche plus pertinente et mieux informée pour maximiser l'impact du projet. Parmi les bonnes pratiques identifiées et reconduites figurent notamment la forte collaboration avec les bénéficiaires ciblés par le projet afin de co-construire les activités et garantir leur adéquation avec les besoins et préférences locales, ainsi que la mise en place d'AVEC, une logique de solidarité historiquement ancrée dans les communautés cibles. L'évaluation du projet RESTE soulignait également l'importance de fournir des clôtures pour protéger les cultures des animaux, une mesure qui avait amélioré les conditions de maraîchage et réduit les conflits entre agriculteurs et éleveurs, un enseignement également intégré dans DETEKANEM.

Constat 2 : Le ciblage du projet est pertinent compte tenu du contexte local et des ambitions de l'AFD

Le choix des provinces du BEG et du Kanem est pertinent compte tenu de leurs besoins immenses et des vulnérabilités auxquelles elles sont confrontées : insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique, forte exposition aux effets du changement climatique (inondations, stress hydrique, ensablement), accès limité à l'eau potable, etc. Par ailleurs, ces deux provinces sont limitrophes de la province du Lac, particulièrement touchée par la présence de Boko Haram, et connaissent d'importants mouvements de population, surtout des jeunes, les deux provinces se situant sur un axe majeur de mobilité interne et de migration vers les sites aurifères du Nord du pays et la zone frontière libyenne⁶.

Le projet a ciblé un nombre limité de villages (25 dans chaque province), afin de concentrer les interventions sur des espaces restreints et d'y couvrir plusieurs types de besoins. **Cette démarche s'inscrit pleinement dans l'Approche Territoriale Intégrée (ATI), promue par l'AFD au Tchad depuis 2018** et plus largement par l'Alliance Sahel depuis le Sommet de Pau en 2020⁷, pour proposer de nouvelles modalités d'intervention en contexte de crise. Dans le contexte tchadien, cette approche se traduit par la mobilisation de consortiums d'ONG pour conduire des interventions multisectorielles ancrées dans les réalités locales et coordonnées entre acteurs.

Cette approche a montré sa pertinence, comme l'illustre la capitalisation de l'AFD sur les ATI au Tchad (cf. Annexe K). Elle constitue, d'une part, un cadre plus approprié pour appréhender et traiter la complexité des besoins, souvent multisectoriels et interdépendants et pour répondre agilement aux chocs récurrents. Par exemple, le renforcement de l'activité agricole ne se limite pas à la fourniture de semences : il suppose également l'amélioration des relations entre agriculteurs et éleveurs afin de réduire les conflits d'usage des ressources et d'éviter que les troupeaux ne détruisent les cultures, ce qui renvoie à des enjeux de cohésion sociale et de gouvernance locale. D'autre part, en concentrant l'intervention sur un territoire donné, elle favorise l'engagement des autorités locales, le projet s'inscrivant durablement dans leur champ de compétence, ce qui est pertinent au Tchad, notamment au regard de la loi sur la décentralisation de 2024.

On observe néanmoins que, si l'approche multisectorielle propre à l'ATI est pertinente pour répondre à la diversité des besoins, DETEKANEM a cherché à intervenir sur un spectre très large de secteurs (gouvernance, nutrition, cohésion sociale, éducation, etc.). Cette dispersion thématique apparaît particulièrement ambitieuse au regard des moyens et des compétences mobilisés au sein du consortium, et soulève des interrogations quant à la capacité d'un seul projet, même géographiquement très ciblé, à couvrir de manière suffisamment approfondie un nombre aussi important de domaines. La capitalisation de l'AFD sur les ATI au Tchad recommande d'ailleurs d'ajuster l'ambition multisectorielle des projets aux contextes locaux, aux contraintes de moyens et de capacités opérationnelles : *« L'expérience montre que viser l'exhaustivité sectorielle (en tentant de couvrir simultanément tous les domaines d'action possibles) peut nuire à la lisibilité des projets, à leur efficacité et à leur ancrage dans les institutions locales ».*

⁵ Évaluation finale d'impact du projet : « Emploi, résilience et cohésion sociale dans la bande sahélienne et la zone du Lac Tchad (RESTE/TF) ».

⁶ AFD, Relevé définition de conclusions du Comité de crédit, 2020

⁷ [AFD, Grand Sahel - Stratégie Régionale 2020-2024](#)

Cette réflexion rejoint un débat plus large issu de la capitalisation : celui d'un choix entre concentration et large spectre géographique des interventions. Si la concentration permet une intensification des actions, une cohérence accrue et un impact plus visible, elle comporte aussi le risque de marginaliser d'autres territoires fragiles, moins visibles politiquement ou moins couverts par les dispositifs humanitaires. Dans un contexte de réduction des financements, cette tension se renforce davantage : les ressources limitées restreignent la capacité d'essaimer, alors même que les attentes sociales et territoriales augmentent. La capitalisation conclut que l'enjeu n'est alors pas de trancher définitivement entre ciblage concentré et ciblage étendu, mais de renforcer les capacités d'analyse contextuelle et de hiérarchisation territoriale des interventions. Cela souligne également la nécessité d'anticiper et d'adapter les leviers de durabilité et de mise à l'échelle. Enfin, cela implique de développer des outils partagés entre bailleurs, OSC et collectivités, et de promouvoir une lecture de la vulnérabilité qui soit contextualisée, évolutive et coconstruite avec les acteurs locaux.

Par ailleurs, l'approche territoriale intégrée a suscité des interrogations parmi les personnes rencontrées, en particulier les bénéficiaires, qui questionnent les critères de sélection des villages et des ménages ciblés. La question « pourquoi nous et pas les autres ? » est revenue de manière récurrente, et la recommandation la plus fréquente consiste à étendre le projet à d'autres villages et bénéficiaires. Ces retours ne remettent pas en cause la pertinence de l'approche en tant que telle, mais soulignent plutôt la nécessité d'améliorer la communication autour du ciblage des appuis dans une logique de redevabilité envers les populations.

Au niveau micro, **la sélection des villages et des bénéficiaires s'est fondée à la fois sur des critères définis par le consortium dès la conception du projet et sur une concertation étroite avec les acteurs locaux⁸, permettant d'assurer la pertinence du ciblage.** La Convention de financement précise plusieurs critères pour le ciblage des villages : niveau de déficit des productions agricoles et fourragères au cours des cinq dernières années, disponibilité des services sociaux de base et présence de partenaires, ou encore pression sur les ressources liées à l'afflux de populations et de cheptel. Cette démarche a été complétée par une collaboration approfondie avec les services techniques de l'État, les autorités administratives et coutumières, à travers des ateliers de validation permettant d'approuver de manière collégiale l'ensemble des villages et des bénéficiaires ciblés. Ce processus participatif a renforcé la pertinence des activités et favorisé une forte adhésion locale.

Le projet a également veillé à s'appuyer sur les pratiques déjà existantes au sein des communautés : les appuis portant sur les activités agricoles ont ainsi été orientés vers des bénéficiaires qui exerçaient déjà l'agriculture, les activités pastorales ont ciblé des personnes déjà engagées dans l'élevage, et la structuration des AVEC s'est fondée sur des groupes préalablement organisés en tontines.

Cependant, certains choix de ciblage se sont révélés, a posteriori, moins pertinents. Cela a notamment été le cas pour certaines formations jugées insuffisamment adaptées, pour des bénéficiaires d'activités génératrices de revenus (AGR) dont le niveau de maturité s'est avéré limité, limitant l'effet des appuis, ainsi que pour certains terrains agricoles mal sélectionnés. À Élimaye, par exemple, les terres retenues n'étaient pas adaptées à la culture maraîchère prévue et n'ont pas pu être pleinement exploitées par les populations. Ces limites demeurent toutefois marginales au regard de l'ensemble des choix opérés et de la pertinence globale du ciblage.

Constat 3 : La composition du consortium était pertinente du fait de la complémentarité des expertises et de leurs expériences passées dans les provinces

Les expériences préalables du consortium dans la zone ont constitué une véritable valeur ajoutée et renforcé la pertinence de leur intervention dans le cadre de DETEKANEM. D'une part, elles leur ont permis de s'appuyer sur une connaissance fine du contexte, des dynamiques locales et des réalités territoriales, ainsi que d'entretenir des relations étroites avec les autorités locales. Cette compréhension approfondie transparaît d'ailleurs dans les documents du projet, qui offrent une analyse très détaillée du contexte. Par exemple, l'étude de la situation de référence du projet propose une théorisation précise des déterminants de la résilience et des capacités nécessaires pour la renforcer. Au-delà des projets RESTE Trust Fund et BMZ mentionnés ci-dessus, on rappelle




⁸ Des ateliers ont d'abord été organisés avec les ONG du consortium, les autorités administratives, les services étatiques, les autorités religieuses et les structures de gouvernances locales. Ces ateliers ont permis de pré-identifier des villages. À la suite des ateliers, des équipes mixtes (staff programme, CPA, CDA, ...) se sont constituées pour aller dans les villages pré-ciblés et confirmer leur vulnérabilité. Pendant ces missions dans les villages, des ateliers participatifs ont été organisés avec la population, et notamment des représentants des populations vulnérables

que les ONG du consortium interviennent de longue date dans la région : ACF est présente au Tchad depuis 1982, Oxfam depuis 1966, AIDER depuis 2010, ARDED depuis 2003 et CELIAF depuis 1996.

D'autre part, les expériences partagées ont permis aux organisations de développer une habitude de travail en commun, que les équipes du consortium ont unanimement souligné comme un atout majeur pour la mise en œuvre de DETEKANEM. Elles ont également facilité la répartition des rôles au sein du consortium, définie clairement dès les documents de cadrage et largement inspirée du modèle mis en place dans le projet RESTE, comme l'illustre la note de projet de l'AFD.

Plus largement, le consortium présente une forte complémentarité en termes de profils et d'expertises, combinant savoir-faire humanitaire, compétences en résilience, expertise sur le genre, forte implantation territoriale pour les ONG nationales et maturité organisationnelle pour les ONG internationales. Le tableau suivant reprend les expertises principales des 5 ONG⁹ au regard des expertises requises pour DETEKANEM et illustre la complémentarité du consortium.

Figure 2 Synthèse des expertises et de la complémentarité des ONG du consortium

ONG	Activités agro-pastorales	Résilience des populations	Gouvernance locale	Médiation communautaire	Genre	ONG internationale	ONG nationale
 ACTION CONTRE LA FAIM	✓	✓				✓	
 OXFAM			✓	✓	✓	✓	
ARDEK	✓	✓					✓
AIDER	✓		✓				✓
				✓	✓		✓

Constat 4 : Le projet est pertinent au regard des politiques publiques tchadiennes, en particulier dans le contexte de la réforme de la décentralisation

Dès son lancement, le consortium a veillé à aligner DETEKANEM sur les cadres stratégiques nationaux. La note de projet de 2020 inclut un tableau détaillant l'articulation du projet avec le Plan national de développement 2017-2021 (PND) ainsi que d'autres stratégies et politiques nationales, telles que le Plan national d'investissement du secteur rural du Tchad (2016-2022) et les Priorités Résilience Pays (PRP-AGIR 2016-2021). Par exemple, l'Objectif spécifique 1 du projet, consacré à la gouvernance et à la médiation sociale, contribue directement à plusieurs axes du PND : l'axe 1 (« renforcement de l'unité nationale »), l'axe 2 (« renforcement de la bonne gouvernance et de l'État de droit ») et l'axe 4 (« amélioration de la qualité de vie des Tchadiens »). Il s'inscrit également dans le Programme 1 du Plan d'investissement rural (« gestion durable des ressources naturelles et adaptation au changement climatique »), le Programme 4 (« sécurité alimentaire et nutritionnelle, genre et renforcement de la résilience ») ainsi que dans le Pilier 2 des Priorités Résilience Pays (« renforcer la nutrition des ménages vulnérables »). Par ailleurs, **les autorités locales, en particulier les CLA, CDA et CPA, ont été largement impliquées tout au long du projet, ce qui a permis de s'assurer qu'il s'intégrait bien dans les politiques publiques du pays.**

Le projet s'inscrit également en cohérence avec le cadre juridique défini par la loi de juillet 2024, qui reconnaît les collectivités territoriales décentralisées comme des institutions publiques autonomes, dotées de compétences en développement local, éducation, santé, environnement et sécurité communautaire. Les activités visant à renforcer la gouvernance locale sont ainsi pleinement alignées avec ce nouveau cadre institutionnel.

⁹ Telles qu'indiquées dans la note de projet déposé par le consortium auprès de l'AFD

Enfin, **DETEKANEM est conforme aux Objectifs de développement durable**, en particulier l'ODD 1 (élimination de la pauvreté), l'ODD 2 (sécurité alimentaire, nutrition et agriculture durable) l'ODD 5 (égalité de genre et autonomisation des femmes et des filles) et l'ODD 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques). Le détail des cibles spécifiques auxquelles le projet contribue est présenté en Annexe J.

Constat 5 : DETEKANEM a intégré de manière substantielle et transversale les enjeux de genre, mais relève davantage d'une logique CAD 1 que d'une notation CAD 2.

La promotion de l'égalité de genre dans DETEKANEM a été intégrée dès la conception comme un objectif transversal, décliné dans l'ensemble des activités.

- Au titre de l'objectif 1 « Renforcer la gouvernance locale et la médiation communautaire », la convention de financement prévoyait que les formations des autorités, les activités de promotion (théâtre, rencontres sportives) servent de supports au dialogue communautaire et à la diffusion de messages en faveur de l'inclusion.
- Les objectifs 2 « Améliorer les moyens d'existence pour les populations vulnérables aux crises et aux conflits » et 3 « Renforcer durablement la résilience économique des communautés » ciblaient plus spécifiquement les femmes, afin de contribuer à l'augmentation des revenus et des ressources des ménages. Ce choix s'explique par leur rôle central dans les activités agricoles et pastorales (notamment l'élevage de petits ruminants) et par le contexte de migrations masculines, qui renforcent leur implication dans les activités génératrices de revenus (cf. Annexe H).

L'implication de CELIAF et d'Oxfam, deux organisations disposant d'une expertise reconnue sur le genre, constituait un atout pour l'atteinte de cet objectif transversal. En effet, CELIAF (réseau de plus de 1 600 organisations féminines) disposait d'une expérience préalable au projet dans la mise en place de programmes d'alphabétisation auprès des femmes, d'appui économique, de sensibilisation/formation et de médiation, tandis qu'Oxfam a notamment contribué à une étude genre dans RESTE Trust Fund, utilisée comme référence pour la conception de DETEKANEM¹⁰.

Plus globalement, **les documents de cadrage et d'instruction traduisent une ambition de changement « à portée structurelle »**¹¹, fondée sur un travail avec l'ensemble des communautés et un dialogue autour de l'inclusion, **ce qui a conduit l'AFD à recommander une notation CAD 2 du projet.** Toutefois, la pertinence d'une notation CAD 2 peut être discutée, dans la mesure où celle-ci renvoie en principe à des interventions dont l'égalité femmes-hommes constitue l'objectif principal. Or, dans le cas présent, l'objectif central du projet vise avant tout à améliorer la résilience socio-économique des populations rurales et à réduire les risques de tensions inter et intracommunautaires dans les provinces du Kanem et du BEG. Par ailleurs, parmi les trois objectifs spécifiques, aucun n'est explicitement dédié au genre, même si celui-ci est, comme indiqué précédemment, pris en compte de façon substantielle et transversale.

Au regard de la manière dont le projet est formulé dans les documents de cadrage, il semble davantage relever d'une notation CAD 1, c'est-à-dire d'un projet intégrant les enjeux de genre de manière significative et intentionnelle, sans que cette dimension ne constitue la justification première de l'intervention.

Cohérence

Constat 1 : le projet est cohérent avec les autres interventions de coopération internationale mais peu de synergies sont identifiées

Lors de la conception du projet, le consortium a veillé à assurer la cohérence de DETEKANEM avec les autres interventions de l'AFD, ses propres programmes et ceux des autres bailleurs. Plusieurs éléments des documents de cadrage en témoignent : la Convention de financement indique par exemple que la stratégie de plaidoyer pour faciliter l'accès à la terre des femmes, jeunes et groupes marginalisés devait être élaborée en cohérence

¹⁰ Oxfam, [Étude sur le Genre et la Résilience - Rapport final pour le projet RESTE/Trust Fund au Tchad, 2018](#)

¹¹ Mentionné notamment dans la fiche environnementale et sociale du projet

avec celle du projet RESILAC ; la note de projet précise que la continuité avec RESTE a été détaillée dans un addendum ; et le travail sur les PDL a été conçu en articulation avec les acquis de RESTE.

À sa mise en œuvre, le projet apparaît globalement cohérent avec les autres interventions d'ACF menées dans les mêmes villages. En effet, en parallèle, ACF conduisait les programmes SAHA WA TARBIA¹² (2022–2026), centré sur l'éducation et la santé, et Confluences 2¹³ (2022-2026), qui vise à contribuer à la sécurité nutritionnelle des populations vulnérables dans 6 pays dont le Tchad. Le projet DETEKANEM est complémentaire avec SAHA WA TARBIA du fait de l'angle sectoriel différent des deux projets (le projet DETEKANEM étant principalement sur les thématiques agro-pastorale, gouvernance locale, cohésion sociale et entrepreneuriat, versus éducation et santé pour SAHA WA TARBIA)¹⁴. Selon les entretiens réalisés avec le consortium d'ONG, le projet Confluence 2 a été pensé en complément des actions des projets DETEKANEM et SAHA WA TARBIA. Il vise à renforcer les acquis de ces deux projets en complétant certains besoins dans les villages (notamment la réalisation et réhabilitation de points d'eau, la réalisation de latrines pour femmes, etc).

Plusieurs autres programmes majeurs étaient déployés dans les mêmes provinces, tels que le Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS 2¹⁵) financé par la Banque mondiale, ou le Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel (P2RS¹⁶) lancé en 2014. Si la documentation n'indique pas précisément les villages couverts par ces projets, les acteurs locaux interrogés ont indiqué que leur mise en œuvre était suivie au niveau provincial, notamment via le CPA, afin de limiter les risques de doublons.

Dans l'ensemble, les acteurs locaux portent une appréciation positive sur la cohérence de DETEKANEM avec les autres interventions des bailleurs. Ils soulignent en particulier le rôle de la coordination avec les CDA et surtout les CPA, dont une mission centrale consiste précisément à veiller à la cohérence des interventions sur le territoire. L'AFD note toutefois que le dialogue entre acteurs et bailleurs au Tchad demeure perfectible et gagnerait à être renforcé pour améliorer la coordination. À l'Est du pays, des moyens de coordination tels que la plateforme ajala¹⁷ pour les interventions d'urgence ont été mis en place et des groupes de coordination existent à l'échelle nationale mais ces outils restent perfectibles, notamment dans les provinces du Kanem et du BEG qui concentrent moins d'interventions. Par ailleurs, les autorités décentralisées telles que les CPA ont des ressources limitées ce qui ne leur permet pas toujours de faire un suivi rapproché de l'ensemble des interventions des bailleurs internationaux. Les entretiens ont notamment mis en évidence que les conditions de transport, fortement dégradées en raison de la mauvaise qualité des routes et des pistes, ainsi que le manque de moyens de transport disponibles, ne permettaient pas toujours d'assurer un suivi satisfaisant des projets mis en œuvre dans les localités.

Enfin, si aucun doublon notable n'a été identifié, un point de vigilance ressort néanmoins : **peu de synergies formalisées ont été mises en place avec d'autres projets (mis à part Confluences 2 mis en œuvre dans les mêmes villages)**. Or, pour des interventions très ciblées relevant d'une approche territoriale intégrée, le développement de passerelles avec d'autres programmes pourrait permettre de mettre à l'échelle certains effets et d'inscrire davantage les résultats dans une dynamique plus globale. À titre d'exemple, des articulations pourraient être renforcées autour de l'utilisation des infrastructures mises en place (banques alimentaires bétail, pharmacies etc.) ou de l'appui à la commercialisation afin de faciliter l'accès des producteurs à des débouchés **(cf. recommandations)**. Par ailleurs, l'accès à l'eau est apparu comme un enjeu central dans les villages bénéficiaires du projet, conditionnant directement la pérennité et la résilience des activités mises en œuvre. À cet égard, l'établissement de passerelles avec des projets sectoriels dédiés à cette problématique aurait été pertinent afin de garantir une prise en compte globale des facteurs clés de la résilience des populations et une mutualisation des ressources. Par exemple, l'Union européenne a financé le « projet d'aménagement des ouvrages d'adduction en eau potable, d'assainissement et d'ouvrages hydrauliques pastoraux dans la région du Kanem » entre 2020 et 2024. Ce programme s'inscrivait dans les Programmes d'Urgence de Développement

¹² [Handicap international, Country files - Chad](#)

¹³ [AFD site web, Confluences 2: Convention de partenariat pluriannuel](#)

¹⁴ Le projet DETEKANEM est intervenu dans une très faible mesure sur l'éducation avec la construction de salles de classes, mais en cohérence avec SAHA WA TARBIA et à la demande des populations locales.

¹⁵ [Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel site web, Présentation du PRAPS 2](#)

¹⁶ [MapAfrica, Tchad - Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel \(P2RS\)](#)

¹⁷ [Ajala, Plateforme de coordination de la réponse à l'urgence](#)

(PDU), une initiative lancée par les gouvernements du G5 et appuyée par l'Alliance Sahel¹⁸. Une articulation plus structurée avec ce type d'initiative apparaît d'autant plus pertinente dans le cadre de l'Alliance Sahel, qui vise à renforcer la coordination entre partenaires techniques et financiers.

Constat 2 : le projet est aligné avec l'approche Minka

Le projet DETEKANEM est cohérent avec les objectifs de l'instrument Minka. En effet, Minka finance des interventions visant à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables à la violence et aux crises, à renforcer la résilience et à promouvoir la cohésion sociale¹⁹, des finalités directement recherchées par DETEKANEM. On note toutefois que, d'un point de vue géographique, le Kanem et le BEG ne constituent pas le cœur de cible prioritaire de Minka, dont l'action se concentre principalement autour de la province du Lac au Tchad²⁰, afin de contenir les dynamiques de violence liées à la crise Boko Haram et d'en atténuer les facteurs de vulnérabilité. Néanmoins, comme le rappellent les documents d'instruction de l'AFD, l'intervention dans ces deux provinces, proches du Lac, répondait à une logique de prévention et de stabilisation, visant à éviter l'extension des effets de la crise du Lac aux deux provinces voisines du BEG et du Kanem.

Plus précisément, Minka cible des projets structurés autour de plusieurs axes, largement pris en compte par DETEKANEM : (i) la préparation des institutions et des populations à faire face aux crises et aux conflits (principalement à travers l'OS1 dans DETEKANEM) ; (ii) la garantie d'un accès juste et équitable aux ressources, aux services essentiels et aux opportunités économiques (via les OS2 et OS3) ; (iii) l'amélioration de la gouvernance dans la délivrance des services et la gestion/partage des ressources (en partie via l'OS1) ; et (iv) la promotion du lien social, notamment par le renforcement des interactions, des réseaux et de la confiance entre communautés (via l'OS1).

Un principe clé de Minka est de recourir à des maîtrises d'ouvrage diversifiées, choisies en fonction de leur pertinence par rapport au contexte d'intervention et de leur capacité de flexibilité. Concrètement, cela signifie que, contrairement aux projets historiques de l'AFD qui passaient quasi systématiquement par les services de l'État, Minka a ouvert plus largement la possibilité de confier la maîtrise d'ouvrage à des acteurs non étatiques, notamment les OSC. Ainsi, entre 2017 et 2020, 43 % des projets financés via Minka ont été mis en œuvre sous maîtrise d'ouvrage d'OSC²¹, ce qui constitue une évolution importante dans les modalités d'intervention de l'AFD. On retrouve clairement ce principe dans le projet DETEKANEM, porté par un consortium piloté par ACF et identifié via un appel à projets crises et sortie de crises (APCC). Ce mode de mise en œuvre peut parfois générer des tensions, en particulier dans la relation entre l'État et les ONG, certains acteurs publics pouvant estimer que les ONG empiètent sur leurs prérogatives. Dans le cas de DETEKANEM, la collaboration semble toutefois s'être globalement bien déroulée, notamment parce que les ONG ont organisé des réunions régulières avec les ministères centraux, favorisant ainsi l'appropriation du projet. Les personnes rencontrées dans ces ministères dans le cadre de cette évaluation connaissaient bien le projet – ce qui constitue un signe clair d'appropriation – et formulaient des appréciations positives sur le consortium et ses modalités d'intervention.

DETEKANEM intègre également plusieurs mécanismes caractéristiques de Minka. Le projet accordait, dans ses documents de cadrage, une attention particulière aux populations les plus vulnérables, même si, dans la mise en œuvre, tous les groupes identifiés n'ont pas été représentés de manière équivalente parmi les bénéficiaires effectivement soutenus.

- **Les documents de cadrage montrent un ciblage explicite des femmes**, via des actions de soutien à l'entrepreneuriat, d'appui à des activités agro-pastorales fortement féminisées (élevage de petits ruminants, notamment) et des activités d'alphabétisation. Ce choix répondait à leur vulnérabilité structurelle dans la zone d'intervention, liée à un partage inégal des tâches domestiques, une faible autonomie financière et l'ampleur des violences basées sur le genre (cf. Annexe H). Les femmes constituaient également un public accessible compte tenu des migrations masculines, facilitant la mise en œuvre d'activités de long terme.

¹⁸ [Alliance Sahel, Projet d'aménagement des ouvrages d'adduction en eau potable, d'assainissement et d'ouvrages hydrauliques pastoraux dans la région du Kanem](#)

¹⁹ AFD, Présentation de l'Initiative Minka

²⁰ AFD, Initiative Minka Lac Tchad

²¹ Technopolis, Evaluation du Fonds Minka 2017-2020 et de ses Initiatives Sahel, Lac Tchad, Centrafrique et Moyen Orient, 2022

- **Les jeunes figuraient aussi parmi les cibles prioritaires**, notamment via les activités d’entrepreneuriat, dans un contexte marqué par le manque d’opportunités économiques et l’importance des départs vers les villes ou l’étranger. Toutefois, leur participation effective au projet est restée limitée par rapport à celle d’autres populations vulnérables, en particulier les femmes, en lien avec ces dynamiques migratoires. Le projet n’a donc pas permis de modifier significativement les trajectoires de mobilité des jeunes ni de créer suffisamment de “rôles modèles” de réussite locale. Les visites de terrain ont d’ailleurs confirmé leur faible présence dans les villages.
- **Les ménages les plus pauvres étaient ciblés**, notamment au titre de l’objectif 2, via les activités d’urgence et les distributions de cash.
- Enfin, **certains groupes, marginalisés du fait de structures sociales historiquement ancrées dans la région, figuraient parmi les populations vulnérables identifiées**. L’appui à des activités de tannerie intégrait des actions spécifiques visant à soutenir et à promouvoir l’inclusion de ces groupes.

D’autre part, **la mise en œuvre du projet s’inscrit dans une logique de nexus humanitaire-développement, en cohérence avec l’approche promue par Minka**, et particulièrement pertinente dans les provinces du Kanem et du BEG, marquées par des crises récurrentes tout en disposant d’une stabilité relative permettant des actions de développement. Si la notion de nexus n’est pas explicitement formulée dans l’APCC du projet, celui-ci met en avant la prise en compte d’une double temporalité humanitaire-développement, tandis que la Convention de financement identifie clairement le nexus comme un principe structurant du projet, sans toutefois en préciser les modalités opérationnelles. Dans la pratique, le projet a combiné des activités de développement (appui aux activités économiques pastorales et agricoles, entrepreneuriat, cohésion sociale), avec des réponses humanitaires ponctuelles face à des chocs survenus en cours de mise en œuvre, rendues possibles grâce à la ligne budgétaire dédiée aux imprévus et l’enveloppe de contingence mise en place pendant le projet.

DETEKANEM a également mis en place un dispositif de suivi-évaluation adapté (DSEA) et sensible aux conflits, en cohérence avec l’ambition « ne pas nuire » de Minka. Le DSEA promu par Minka vise à collecter, analyser et interpréter de manière régulière des informations actualisées sur le contexte, en complément du suivi classique des activités²². Il repose sur quatre critères clés : un système sensible aux conflits avec un suivi des interactions entre le projet et le contexte ; un suivi régulier avec une analyse des données a minima trimestrielle pour alimenter le suivi et pilotage ; un système participatif permettant de faire contribuer les personnes bénéficiaires et non bénéficiaires ; un suivi par tiers (optionnel) visant à objectiver certaines données. **Ces critères clés, et notamment les trois premiers, se retrouvent bien dans le projet :**

- Comme indiqué précédemment, l’approche nexus mise en œuvre a notamment permis de privilégier des modalités de mise en œuvre flexibles, **facilitant l’adaptation du projet à un contexte évolutif**.
- Par ailleurs, le projet s’est doté **d’une gouvernance multiniveaux structurée, propice à un suivi participatif** : au niveau national, un COPIL stratégique a été mis en place avec les ministères centraux notamment, et un Comité directeur opérationnel a été mis en place avec les directions pays des ONG ; au niveau provincial, des COPIL opérationnels ont été mis en place avec les autorités administratives, membres des CPA et membres du consortium et ; des ateliers stratégiques annuels ont été organisés pour assurer un suivi régulier avec les équipes partenaires et parties prenantes.
- Ce dispositif de pilotage a été complété par **un système structuré de remontée d’informations, prévu dès la note de projet et effectivement déployé**, contribuant à un suivi-évaluation adapté au contexte. Par exemple au démarrage du projet, la construction de deux puits pastoraux était prévue dans le Kanem. Après la réalisation d’un premier puits, les autorités ont fait remonter au consortium que ce type d’ouvrage pouvait générer des tensions et qu’il serait plus pertinent de privilégier la mise en place d’un point d’eau potable. Le consortium a ajusté l’activité en conséquence, conformément aux recommandations des autorités. Ce

²² AFD, Le dispositif de suivi-évaluation adapté (DSEA) aux zones de crises, 2021

système s'est appuyé sur des enquêtes baseline, midline et endline, des analyses contextuelles régulières²³, des évaluations à mi-parcours²⁴, des rapports annuels et techniques, ainsi qu'un outil de suivi des indicateurs. La densité et la régularité de cette production d'information sont relativement rares et méritent d'être soulignées.

Efficacité/Impact

Constat 1 : Les objectifs du projet ont dans leur grande majorité été atteints malgré des difficultés importantes rencontrées pendant la mise en œuvre

L'analyse des indicateurs du projet montre que les objectifs fixés ont été atteints et, dans la plupart des cas, dépassés. Dans le cadre logique²⁵, 22 indicateurs avaient été fixés pour évaluer les résultats du projet. La liste des indicateurs et de leur niveau d'atteinte est disponible en Annexe F. **Sur les 22 indicateurs, seulement deux liés au résultat 2 n'ont pas été atteints, à savoir :**

- **L'atteinte du pourcentage des bénéficiaires déclarant avoir un accès amélioré aux facteurs de production :** la cible estimée était de 70% des bénéficiaires et seulement 46% ont observé cette amélioration. Sur les trois types d'activités (agriculture, maraîchage et élevage), c'est dans le domaine de l'agriculture que les améliorations ont été les plus fortes (63%)²⁶. Le maraîchage est l'activité où les bénéficiaires ont le moins observé d'amélioration, notamment à cause du faible accès à l'eau (26%). Ce résultat est confirmé par les analyses qualitatives réalisées dans le cadre de l'évaluation : plusieurs groupements maraîchers ont en effet remonté le manque de prise en compte de leur besoin d'eau pour leurs cultures maraîchères.
- **L'atteinte du pourcentage des bénéficiaires directs des activités d'appui agro-pastorales qui ont adapté leurs pratiques après un accès à des prévisions climatiques :** seulement 37% des bénéficiaires ont indiqué avoir adapté leurs pratiques alors que la cible était de 70%²⁷, dû vraisemblablement au fait que cet indicateur demande un changement de comportement qui souvent requiert plus de temps.

Si la plupart des indicateurs ont donc bien atteint leur cible, les analyses indiquent également que le niveau de satisfaction des bénéficiaires des activités est élevé. Le graphique présenté ci-dessous et issu de l'enquête quantitative réalisée dans le cadre de cette évaluation indique que **92% des répondants sont satisfaits de l'aide reçue** (soit 184 répondants sur 200²⁸, dont 144 sont très satisfaits).

²³ ACF, Étude des systèmes de marchés ; ACF, Étude de faisabilité pour la mobilisation d'eau d'irrigation et la mise en place d'un modèle agricole économe en eau dans les ouadis au Tchad ; ACF, Rapport filière pastorale

²⁴ ACF, Évaluation à mi-parcours DETEKANEM, 2024 ; ACF, Mission Mao et BEG, 2024 ; ACF, Rapport d'évaluation campagne maraîchère 2024-2025 ; ACF, Rapport d'évaluation campagne maraîchère 2023-2024

²⁵ ACF, Cadre logique du projet DETEKANEM

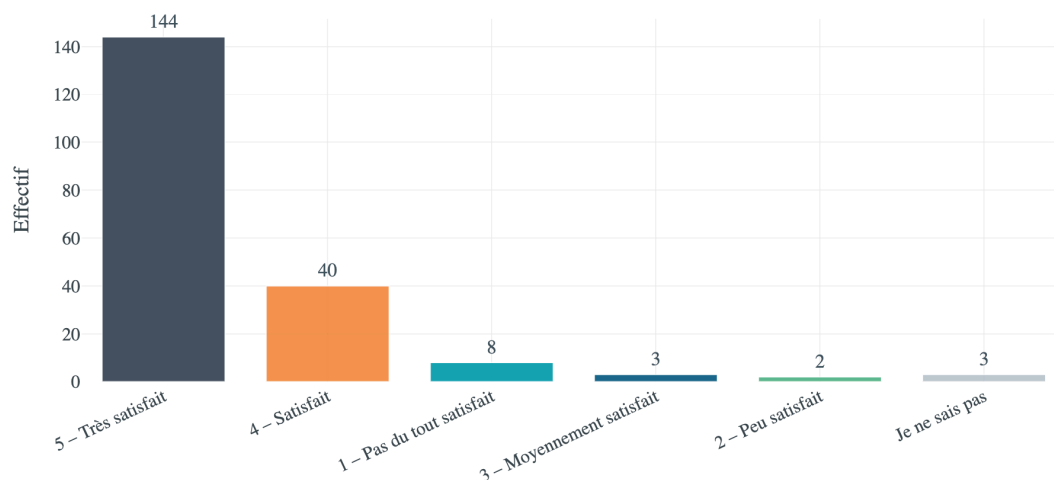
²⁶ ACF, Rapport de suivi des indicateurs du cadre logique

²⁷ ibid

²⁸ Enquête quantitative réalisée dans le cadre de ce projet (N=200)

Figure 3 Satisfaction des bénéficiaires vis à vis de l'aide reçue

Sur une échelle de 1 à 5, quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'aide reçue ?



Source : Enquête quantitative réalisée dans le cadre de ce projet (N=200)

Cette bonne atteinte des objectifs a d'abord été favorisée par la stabilité sociopolitique dont les provinces ont bénéficié tout au long du projet. La bonne collaboration entre les membres du consortium a également constitué un facteur déterminant. Elle a notamment été soutenue par le rôle du coordinateur du projet, unanimement salué pour sa disponibilité, sa réactivité, ses compétences et sa volonté de partager des outils facilitant le déroulement des activités²⁹. **La bonne collaboration avec les services techniques déconcentrés et l'implication des autorités locales, administratives et coutumières a également participé à l'atteinte des objectifs du projet. Enfin, la répartition claire des tâches et des zones d'intervention entre les différentes ONG, avec des responsabilités différenciées entre les provinces, a contribué à renforcer la coordination, tout en instaurant une relation de confiance et d'autonomie entre les partenaires.** En effet, le fait que les deux ONG internationales, ACF et Oxfam, aient chacune la responsabilité d'une province, en collaboration avec des ONG locales, a permis une montée en compétences de ces dernières, un accompagnement plus fort quand cela était nécessaire et une responsabilisation de tous les membres du consortium. Malgré ce renforcement de capacités, les ONG continuent de travailler dans des logiques projet et peuvent ainsi difficilement être envisagées comme levier de pérennité sans financements additionnels.

Si dans l'ensemble, la mise en œuvre du projet a été efficace, des difficultés importantes ont été rencontrées pendant le déroulement des activités :

- **Le projet a été impacté par plusieurs éléments exogènes** pendant sa mise en œuvre. Parmi eux, la crise alimentaire de 2022 qui a touché l'ensemble du Tchad, a eu un impact notable sur la résilience des populations des villages. À la suite de cette crise, une enveloppe de contingence de réponse à la soudure a été ajoutée, financée sur la ligne « imprévus » (218 000€), pour financer des distributions de vouchers dans le Kanem et de cash inconditionnel dans le BEG³⁰. Des aléas climatiques (notamment de fortes inondations en 2024 qui ont affecté la production de maïs, et l'ensablement structurel des ouaddis), le coût élevé du carburant et l'accès difficile à certaines zones du projet ont également freiné la mise en œuvre des activités³¹.
- **Certaines modalités de mise en œuvre des activités se sont avérées en pratique inadaptées.** Par exemple, au début du projet, les cheptels caprins distribués ne provenaient pas des provinces d'intervention, ce qui a conduit à des difficultés d'acclimatation : de nombreux animaux sont ainsi tombés malades ou sont morts³². À la suite de cet incident, le consortium a ajusté l'activité en s'assurant que les animaux proviennent

²⁹ Entretiens avec les membres du consortium

³⁰ ANO sur l'utilisation du fonds d'urgence

³¹ Les différentes difficultés ont été listées au fil du projet dans les rapports techniques intermédiaires

³² Entretiens avec les bénéficiaires du projet

désormais des deux provinces ciblées. Par ailleurs certains médicaments proposés dans les pharmacies étaient périmés et, de ce fait, inutilisables³³.

- **Certaines activités annoncées ont connu des retards significatifs, notamment les deux premières années du projet.** C'est notamment le cas pour l'approvisionnement de certains médicaments, la distribution de cash, le financement d'AGR et l'ouverture de comptes bancaires. A noter que certains de ces délais ne sont pas imputables au consortium, mais résultent de facteurs externes, tels que les délais d'ouverture des comptes bancaires, lesquels dépendent à la fois des exigences des établissements bancaires et de la capacité des bénéficiaires à fournir, dans les temps, les pièces requises. Si ces retards n'ont pas compromis la réalisation finale des activités, ils ont cependant pu générer des frustrations entre villages, par exemple lorsque les bénéficiaires des activités HIMO – Cash for Work n'étaient pas payés au même moment.
- **Le projet DETEKANEM a également été confronté à des réticences de certains bénéficiaires,** liées à des normes socio-culturelles. Par exemple, certains hommes se sont initialement opposés à la cession de terres à des femmes, et certaines autorités traditionnelles ont exprimé des réserves quant à la mise en place de dispositifs de médiation sociale. Ces difficultés sont toutefois restées temporaires et ont pu être surmontées grâce au dialogue engagé avec les différentes parties prenantes.

« Au départ les chefs et autres leaders pensaient qu'ils seraient dédoublés par les SMS et voyaient en elles de potentielles rivales. Ils craignaient qu'elles ne prennent leur place. On leur a expliqué que c'était simplement des structures d'appui et que, parmi les membres, on retrouverait le représentant du chef de canton, les jeunes, les femmes, les religieux. Par la suite les gens ont compris que ces structures étaient plutôt des cellules d'appui pour aider à gérer les conflits. » Déléguée provinciale économie

- Le fort turnover des autorités administratives et de services techniques a également représenté une difficulté importante dans le cadre des activités de renforcement de la gouvernance, en affectant la continuité des échanges, la capitalisation des compétences et la pérennité des appuis apportés.

Constat 2 : Le projet a su se montrer agile dans sa mise en œuvre

Bien que le projet ait rencontré des difficultés au cours de sa mise en œuvre, les membres du consortium ont globalement su identifier rapidement des solutions et adapter leurs modalités d'intervention au contexte. Cette capacité d'ajustement tient à la mise en place de certaines modalités d'intervention, tel que le mode de suivi adapté, (disponibilité d'une enveloppe de contingence, mode de suivi adapté) et à l'approche territorialisée du projet. En effet, le mode de suivi adapté mis en place dans les projets Minka, permet de suivre au plus près les évolutions du projet et du contexte pour s'y adapter rapidement. Par ailleurs, une enveloppe de contingence a été créée par Avis de non-objection (ANO) en juillet 2022 sur utilisation du budget « Divers et imprévus » avec l'objectif de répondre à l'urgence de la crise alimentaire en appuyant 2000 ménages très pauvres pendant 3 mois. Cette enveloppe de contingence et la ligne d'imprévus permettent de s'adapter aux évolutions du contexte et aux besoins non prévus initialement par le projet. Enfin, l'approche territoriale intégrée, du fait de son ciblage géographique, favorise la circulation de l'information entre les équipes et améliore l'articulation des interventions sur un même territoire.

Plusieurs exemples observés durant la mise en œuvre attestent de cette agilité :

- Au début du projet, lors d'un atelier à Moussoro, les autorités locales ont indiqué que les activités envisagées pour les bénéficiaires des activités HIMO n'étaient pas réalisables en l'état du fait des pratiques locales, ce qui a conduit à leur adaptation. En effet, il était initialement prévu de mettre en place un système social d'entraide communautaire communément appelé « Monsourka » en Kanembou, mais celui-ci a été rejeté par les communautés après une évaluation de leurs besoins car inadapté en temps de crise alimentaire³⁴. Il a donc été privilégié des activités de cash for work.

³³ ibid

³⁴ Rapport technique annuel année 1

- À la suite de la crise alimentaire de 2022, le consortium a mobilisé l’enveloppe de contingence pour mettre en œuvre des distributions de cash et répondre aux besoins urgents et humanitaires des populations³⁵.

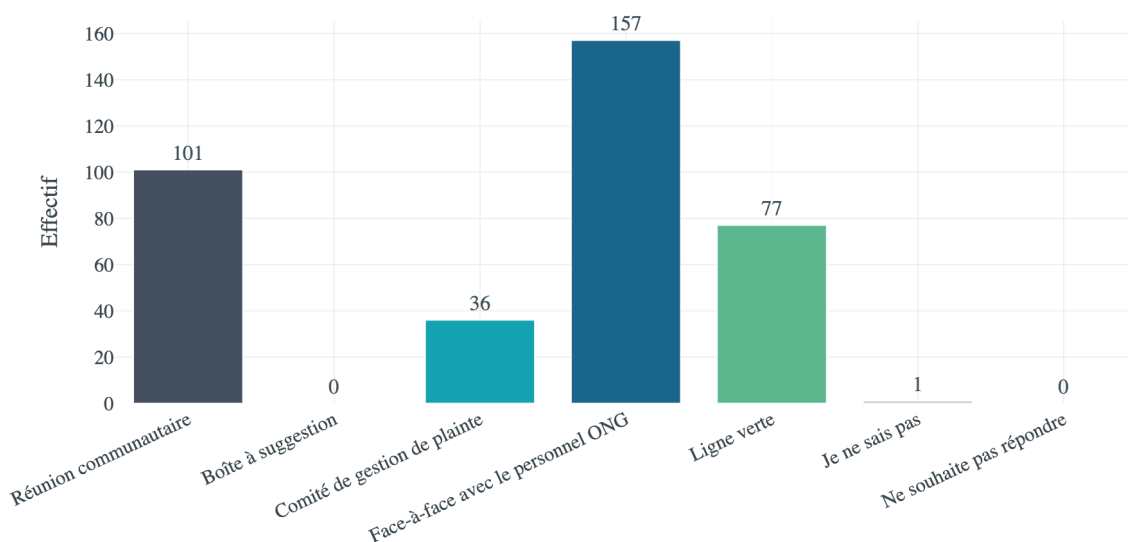
En revanche, en 2024, après les inondations massives, alors que des besoins d’urgence étaient également identifiés, l’enveloppe de contingence de 4% dans le cadre du projet avait déjà été entièrement consommée, ce qui n’a pas permis au consortium de déployer de nouvelles actions d’urgence. Comme le souligne la capitalisation de l’AFD sur les projets d’ATI au Tchad³⁶, il est nécessaire de prévoir une enveloppe de contingence suffisamment conséquente (5 à 10% du montant du projet), afin de tenir compte de la fréquence des crises qui caractérisent ce type de contexte, en particulier pour des projets multi-annuels.

Constat 3 : Le système de redevabilité était clair et bien mis en place

Malgré la multitude d’activités, le partage des responsabilités entre les ONG du consortium, et les différentes instances de pilotage du projet, l’organisation des acteurs et la circulation de l’information ont été perçues comme claires par les parties prenantes. Elles soulignent d’abord une forte disponibilité des équipes, qui a largement facilité les interactions au quotidien. Selon l’enquête quantitative, 89% des répondants indiquent avoir pu joindre facilement les équipes du projet lorsqu’ils avaient besoin d’assistance³⁷. Cette accessibilité s’est traduite par la mise en place de nombreuses modalités d’échange, allant de la présence régulière des animateurs sur le terrain à des espaces communautaires dédiés, en passant par la diffusion de contacts permettant de solliciter rapidement les ONG du consortium par téléphone (numéro vert). Outre la présence régulière des équipes, d’autres dispositifs étaient également en place afin de garantir un système de redevabilité accessible en permanence lorsque nécessaire (mise en place de comité de gestion de plainte, boîte à suggestion, réunion communautaire).

L’analyse de l’enquête et les entretiens réalisés lors de la visite de terrain ont permis toutefois d’identifier une hiérarchie nette dans l’usage et la préférence des bénéficiaires, comme l’illustre le graphique ci-dessous :

Figure 4 Utilisation des différents mécanismes de redevabilité par les bénéficiaires



Source : Enquête quantitative réalisée dans le cadre de cette évaluation

Les échanges en présentiel lors des visites des équipes du consortium restent les moyens les plus appréciés.

Les équipes des ONG ont en effet proposé un suivi et une présence très régulière sur les zones d’intervention du projet, ce qui a permis aux bénéficiaires de faire des retours facilement. Les réunions communautaires occupent également une place centrale dans le dispositif : elles constituent des espaces collectifs de dialogue, de

³⁵ ANO sur l’utilisation du fonds d’urgence

³⁶ AFD, Capitalisation des projets dits « Approche Territoriale Intégrée » de l’Agence Française de Développement au Tchad, Juillet 2025

³⁷ Enquête quantitative réalisée dans le cadre de cette évaluation

clarification des activités et de gestion des éventuelles incompréhensions. Le numéro vert et les boîtes à suggestion ont en revanche été moins utilisés, car moins inclusifs : leur utilisation suppose de savoir écrire, ce qui exclut une part importante des populations des villages. Par ailleurs, certaines femmes ont déclaré dans les entretiens avoir moins accès aux téléphones mobiles, ou que les communications téléphoniques étaient traditionnellement gérées par les hommes. Enfin, les parties prenantes ont souligné les efforts des équipes du consortium pour respecter les traditions et la culture locale dans leurs échanges.

Constat 4 : Des effets positifs du projet sont visibles sur les populations locales

Le projet a produit des effets positifs dans les villages où il est intervenu. L'analyse met en évidence des effets notables sur la cohésion sociale des populations et sur le renforcement de structures communautaires, telles que les SMS ou les AVEC. Il a également contribué à consolider les moyens d'existence des ménages. **Cependant, le projet était très ambitieux et poursuivait des objectifs multiples. Certains d'entre eux présentent ainsi des résultats plus contrastés.** C'est notamment le cas de l'OS1 et des effets sur la gouvernance locale, qui apparaissent plus mitigés : même si le projet a permis un travail important d'élaboration ou de révision des PDL et a associé de manière étroite les autorités locales, ces dernières disposent toujours de ressources limitées et connaissent un turnover important, ce qui n'a pas permis d'induire un changement profond dans leur fonctionnement ni dans leur niveau d'implication au sein des villages. De la même manière, le projet visait une pérennisation des activités économiques des populations, à travers le soutien à l'entrepreneuriat et la mise en œuvre de formations professionnelles, mais les moyens mobilisés sont restés relativement limités, par rapport aux réalités du terrain, pour enclencher une transformation de fond³⁸.

Les différents effets du projet sont détaillés dans les sous-sections suivantes.

Un objectif 1 partiellement atteint, avec une consolidation claire de la cohésion sociale mais une gouvernance qui reste fragile

Le projet a fortement contribué à apaiser les tensions locales et à renforcer la cohésion sociale en s'appuyant sur et en renforçant des mécanismes déjà en place à travers des actions antérieures de Reste TRUST-FUND. Selon l'enquête quantitative, 99 % des répondants déclarent une amélioration des relations communautaires, signe d'un effet largement perçu au sein des villages. Les données de suivi du projet confirment également cette tendance, avec une baisse notable des conflits reportés : de 31 cas en année 1 à seulement 7 en année 3³⁹. Les SMS ont joué un rôle structurant dans cette dynamique, non pas en remplaçant les mécanismes traditionnels de chefferie, mais en venant les compléter. Ils ont permis une répartition plus claire des rôles dans la gestion des différends, en prenant en charge les conflits mineurs et en orientant les cas graves vers les autorités compétentes.

« Cette SMS a su diminuer les conflits. Avant l'arrivée de ce projet on avait déjà des méthodes de résolution des conflits. Avec le projet on a pu renforcer le rôle de ce comité de médiation. » Chef de village Sofa

D'autres activités, comme les AVEC ont montré des résultats positifs, notamment parce qu'elles se sont appuyées sur des structures communautaires déjà existantes. Ces groupements reposaient sur des pratiques locales de solidarité et d'épargne, mais leur organisation et leurs modalités de fonctionnement restaient peu formalisées. L'appui du projet a ainsi permis de renforcer la gestion des caisses et leur gouvernance. Cette structuration des AVEC a contribué au renforcement de la cohésion sociale, en soutenant des mécanismes réguliers de cotisation et de solidarité. Les rapports de suivi et entretiens montrent qu'elles ont permis de favoriser l'entraide entre les membres de la communauté, notamment en cas de difficultés économiques ou sociales. Au-delà de la structuration des SMS et des AVEC, d'autres interventions du projet ont également contribué à réduire les tensions, de manière plus diffuse mais néanmoins significative. Les campagnes de sensibilisation sur le vivre-

³⁸ ibid

³⁹ ACF, Rapport de suivi des indicateurs du cadre logique

ensemble, les droits humains et l'inclusion des personnes vulnérables ont renforcé les messages de cohésion. La mise en place de clôtures entre parcelles cultivées a permis d'atténuer certaines sources récurrentes de conflits agro-pastoraux.

L'objectif 1 du projet visait également à renforcer la gouvernance locale, notamment en améliorant son inclusivité et en favorisant une meilleure prise en compte des besoins des populations. À ce titre, le projet a cherché à rendre les instances de gouvernance plus ouvertes aux femmes, en encourageant leur participation aux réunions, en créant des espaces de dialogue communautaire où elles étaient représentées et en menant des actions de sensibilisation sur leur rôle et leur représentativité. Dans les faits, cette démarche a permis d'améliorer la représentation des femmes au sein des structures de gouvernance et de lever progressivement plusieurs barrières culturelles, même si des efforts restent nécessaires pour inscrire durablement ces avancées. Cette évolution se manifeste principalement par une écoute plus attentive de leurs positions lors des discussions communautaires.

Un autre exemple de la volonté d'améliorer les pratiques de gouvernance concerne l'appui apporté par le projet à l'élaboration ou à la révision des PDL. Cette activité visait à rendre ces outils de planification plus inclusifs, en associant davantage les communautés, y compris les femmes et les leaders locaux, à la définition des priorités. Cet objectif a été atteint sur le plan de la rédaction. Toutefois, dans la pratique, ces documents ne sont réellement utilisés que lorsqu'ils s'accompagnent des moyens institutionnels et financiers nécessaires à leur mise en œuvre, ce qui n'est pas systématiquement le cas d'après les retours recueillis. Dès lors, même si les PDL sont plus inclusifs dans leur conception, leur utilisation reste limitée et ne garantit pas une mise en œuvre elle-même plus inclusive.

« Si un PDL est élaboré et non financé, cela ne sert à rien. Même si ACF a pris en compte certaines activités du PDL dans le projet, cela reste une goutte d'eau dans la mer car dans toute une sous-préfecture c'est cinq villages qui ont été appuyés. Le PDL est un très bon outil de pilotage mais sa mise en œuvre demande des moyens colossaux. ». Représentant ANADER

Plus largement, cette situation illustre les contraintes persistantes qui freinent le renforcement de la gouvernance locale. Les autorités disposent de moyens réduits et présentent un fort besoin de renforcement de capacités, ce qui limite à ce stade leur capacité d'action⁴⁰. S'ajoute à cela un important turnover au sein des institutions locales, qui nuit à la continuité et à l'appropriation des outils introduits, et réduit les perspectives d'un renforcement durable de la gouvernance.

Des moyens d'existence renforcés, mais une progression contrastée entre agriculture, élevage et maraîchage (objectif 2)

L'analyse montre que le projet a contribué à améliorer de manière significative les moyens d'existence des populations les plus vulnérables aux crises et aux conflits. Les bénéficiaires interrogés lors de l'enquête quantitative expriment un sentiment clair d'amélioration de leur sécurité alimentaire (96% des répondants), décrivant un accès plus régulier à la nourriture et une capacité renforcée à mobiliser les ressources nécessaires à la production agro-pastorale. Cette évolution est attribuée à la fois au soutien direct à l'agriculture et à l'élevage et à la consolidation de certaines activités génératrices de revenus qui, combinées, ont créé un environnement économique plus stable pour les ménages.

Certaines activités ont par exemple permis de transformer durablement les moyens d'existence et de pallier la soudure agropastorale, comme les banques d'aliments bétail/banques des céréales, les dépôts de produits vétérinaires. Pour les femmes propriétaires de petits ruminants comme pour les éleveurs, l'aliment bétail et le natron distribués en période de soudure ont été déterminants : les animaux, mieux nourris, donnent davantage de lait, assurant l'alimentation des ménages et permettant la vente de lait caillé, beurre ou lait frais. Plusieurs témoignages convergent sur l'existence d'un cercle vertueux : moins de pertes de bétail, plus de mises à bas, une production laitière plus stable et, en parallèle, une baisse des conflits agro-pastoraux grâce à une moindre pression sur les ressources⁴¹.

⁴⁰ Entretiens réalisés avec les parties prenantes locales du projet

⁴¹ Entretiens réalisés avec les bénéficiaires

Toutefois, cette appréciation globale doit être nuancée. Selon les données issues de l'enquête endline du projet⁴², seuls 46 % des répondants estiment que leur accès aux facteurs de production (terre, eau, main d'œuvre, capitaux) s'est amélioré, et cette progression concerne davantage l'agriculture (63%) que l'élevage (46 %) ou le maraîchage (33 %). Comme mentionné précédemment, certains cheptels ou médicaments distribués étaient par exemple inadaptés, ce qui n'a pas permis d'améliorer les moyens d'existence des populations. Le manque d'eau structurel, est rappelé par les acteurs interrogés comme un manque significatif dans la région, et a également pu limiter les productions⁴³.

Le renforcement des activités économiques reste fragile lorsqu'il concerne des activités nouvellement introduites, mais plus solide pour celles déjà existantes dans les villages avant son intervention (objectif 3)

Les communautés reconnaissent largement l'utilité des interventions de renforcement des activités économiques du projet, considérant qu'elles ont suscité une nouvelle dynamique économique et favorisé la création ou la revitalisation de groupements, de caisses de solidarité et de premières unités de production. Les résultats de l'enquête confirment cette perception : 88 % des répondants déclarent avoir accru leurs revenus depuis le projet, et beaucoup attribuent cette amélioration aux nouvelles compétences acquises.

Ces effets sont particulièrement marqués pour les activités déjà présentes avant le projet et qui ont été consolidées dans le cadre de DETEKANEM. Les agriculteurs, maraîchers ou éleveurs exerçant déjà ces métiers ont notamment pu améliorer leurs pratiques et augmenter leur production, ce qui s'est traduit par un renforcement tangible de leurs moyens d'existence. **En revanche, l'impact est moins marqué pour les activités nouvellement introduites, c'est-à-dire celles soutenant des métiers que les bénéficiaires n'exerçaient pas avant le projet.** Dans ces cas, un accompagnement plus durable et des moyens plus importants auraient été nécessaires pour assurer un véritable renforcement économique.

Les formations par exemple, n'ont pas toujours permis une véritable insertion économique. Dans plusieurs localités, les sessions ont été jugées trop courtes ou mal adaptées. À Amsilep, les femmes formées évoquent la frustration d'une formation sans matériel, tandis qu'à Hazam, l'un des bénéficiaires a quitté la localité faute de clients et a finalement mis sa machine en location à Ndjamena, illustrant le décalage entre les compétences transmises et les opportunités économiques locales. Enfin, plusieurs bénéficiaires regrettent l'absence de formation sur la transformation des produits agricoles et d'élevage, pourtant identifiée comme un secteur porteur. Les artisans et transformateurs de lait, de viande séchée ou de maïs opèrent encore avec leurs propres moyens, faute d'un appui structuré du projet qui aurait permis de renforcer des chaînes de valeur locales à fort potentiel.

« Notre défi pour le moment, c'est d'avoir des formations en transformation de la viande en viande séchée et le maïs en farine. Le projet n'a pas appuyé l'artisanat ni la transformation des produits d'élevage. » Groupement de femmes UCT Guiliti

Dans un contexte de forte précarité, ces limites ont été accentuées par le fait que les formations, même lorsqu'elles étaient pertinentes, n'ont pas toujours pu se traduire en activités économiques, les ménages ne pouvant mobiliser des ressources pour investir dans cette activité, celles-ci étant prioritairement consacrées à la couverture des besoins de première nécessité. Plusieurs personnes formées expliquent ainsi que les appuis financiers reçus lors ou après la formation ont été absorbés par les besoins essentiels du foyer, en particulier dans les périodes de soudure ou à la suite des sécheresses, réduisant la possibilité de consacrer ces ressources au lancement de l'activité visée⁴⁴.

Cette dynamique n'est pas propre aux formations : elle se retrouve également dans l'appui aux AGR, où les montants attribués, bien qu'appréciés, se révèlent trop faibles pour constituer un capital initial.

« Une partie des rouleaux ont servis à concevoir des habits à nos familles respectives, l'autre partie fut vendue comme habits cousus aux clients. » Groupement « Nglaha » de femmes couturières

⁴² ACF, Rapport de suivi des indicateurs du cadre logique

⁴³ Entretiens réalisés avec les bénéficiaires

⁴⁴ Entretiens réalisés avec les bénéficiaires des activités

« Pour la culture maraîchère, nous avons eu des semences et un appui en cash pour le commerce (15K CFA par femme dans les trois groupement réunis en Union). Ce n'est pas grand-chose pour se lancer dans le commerce. Plusieurs femmes ont juste acheté à manger avec pour leurs familles. » Président SMS Amsilep

Dès la conception du projet, le consortium a cherché à adosser les AGR à des activités déjà existantes et identifiées comme porteuses. Une analyse des systèmes de marché a ainsi été conduite (« Analyse des systèmes de marchés : opportunités et rentabilités dans les provinces du Kanem et du BEG au Tchad »), et les choix de filières ont été discutés avec les populations locales en début de projet. Cette approche visait à renforcer la pertinence économique des AGR et à limiter les risques liés à l'introduction d'activités nouvelles ou inadaptées au contexte local. En parallèle, le soutien aux AVEC constituait un moyen de renforcer les AGR, en facilitant l'épargne. L'évaluation à mi-parcours du projet et l'enquête de terrain réalisée dans le cadre de l'évaluation finale font état de situations où les économies constituées au sein des AVEC ont permis à certaines femmes notamment de se lancer dans des activités génératrices de revenus, en particulier dans l'élevage de petits ruminants. Néanmoins, et comme présenté ci-dessus, ces résultats demeurent contrastés. Du fait de la fragilité de la situation économique des ménages, en l'absence de capital de départ suffisant ou lorsque les activités ne généraient pas de revenus à court terme, plusieurs bénéficiaires ont abandonné leur activité ou revendu les biens reçus. À cet égard, l'élevage de petits ruminants apparaît adapté au contexte local, dans la mesure où il permet à la fois l'autoconsommation, la vente et la reconstitution progressive du capital par la reproduction du cheptel. En comparaison, les activités maraîchères par exemple, si elles débutent avec l'appui en AGR, nécessitent des délais plus longs avant de produire des revenus et restent fortement dépendants de facteurs structurels (saisonnalité, accès à l'eau), ce qui suppose un accompagnement plus long et plus structuré pour assurer la viabilité.

C'est précisément dans cet écart entre l'ambition économique du projet et la capacité réelle d'investissement des ménages que les groupements apparaissent comme une alternative plus solide. Là où elles ont été appuyées, les unités de transformation et les caisses de solidarité ont permis de mutualiser les compétences, de partager les équipements et de sécuriser progressivement un petit capital collectif, offrant ainsi un espace économique moins vulnérable que les initiatives individuelles. À Guiliti, par exemple, l'une des 5 unités artisanales de transformation et commercialisation (UATC) du projet a permis de structurer des activités autour de la farine de maïs, de la pâte d'arachide ou de la viande séchée, en plus de générer des revenus réguliers grâce au réfrigérateur fourni par le projet. **Au-delà de leur impact économique, ces groupements ont également renforcé la cohésion sociale grâce aux caisses de solidarité qui fonctionnent comme un mécanisme d'entraide interne.**

Constat 5 : des activités ont bien été mises en place pour répondre aux risques climatiques, mais ont été insuffisamment intégrées à la logique d'intervention du projet pour assurer leur appropriation

Le projet a intégré, au cours de sa mise en œuvre, un ensemble d'activités visant à répondre aux enjeux liés au changement climatique. Certaines activités étaient prévues dès la conception, notamment la formation de multiplicateurs semenciers, même si la faible pluviométrie a limité la capacité des agriculteurs à obtenir des semences de qualité⁴⁵. Une étude sur l'économie d'eau dans l'activité agricole a également été réalisée, accompagnée d'actions de sensibilisation sur cette thématique. Par ailleurs, des actions ponctuelles ont également été menées, telles que des opérations de reboisement destinées à protéger des espaces de culture menacés par les dunes, des partages de connaissance sur les prévisions climatiques, ainsi que des travaux de

⁴⁵ Entretien avec un membre du consortium

récupération des terres ou de stabilisation de ravins menaçant des infrastructures locales, financés en partie par des activités de cash for work⁴⁶.

Toutefois, la dimension climatique est restée peu présente dans la structuration globale du projet et dans sa théorie du changement. Elle n'a pas été intégrée explicitement dans les objectifs ou les résultats attendus, malgré le contexte de forte vulnérabilité climatique des provinces du BEG et du Kanem. Ces territoires sont en effet confrontés à des phénomènes climatiques de plus en plus marqués : avancée des dunes, épisodes d'inondations, chaleur extrême, et dégradation des conditions sanitaires avec la résurgence de maladies telles que la diphtérie ou le choléra. Une intégration plus explicite de ces enjeux dans la logique d'intervention aurait également permis un meilleur suivi de la mise en œuvre des activités concernées et de leur appropriation par les bénéficiaires, en vue d'en assurer la pérennité. À cet égard, le seul indicateur mesurant spécifiquement un changement de pratiques des bénéficiaires grâce aux prévisions climatiques n'a pas été atteint (37% alors que la cible était de 70%)⁴⁷.

Efficiences

Constat 1 : La gestion des ressources humaines au sein du consortium a connu des difficultés

La mise en œuvre d'un projet tel que DETEKANEM, fondé sur une approche territoriale intégrée et sur le principe de « ne pas nuire », nécessite un dispositif de suivi conséquent, afin d'assurer un pilotage fin de l'intervention et d'ajuster en continu les modalités de mise en œuvre. En particulier, cette exigence est renforcée dans des zones exposées à des crises multiples, où les déplacements sont difficiles, où des chocs peuvent survenir et nécessiter des réponses rapides, et où certaines contraintes contextuelles (notamment l'analphabétisme, la faible connectivité, etc.) imposent un suivi largement fondé sur des visites de terrain. Dans ce cadre, les besoins logistiques sont importants et génèrent des coûts élevés, y compris lorsque le périmètre géographique d'intervention demeure relativement concentré comme dans DETEKANEM.

Cette réalité se reflète dans la structure budgétaire du projet. L'enveloppe budgétaire allouée par l'AFD au projet DETEKANEM s'élevait à 7 millions d'euros sur une durée de 4 ans. Le budget initial prévoyait une ligne dédiée aux ressources humaines représentant 32 % du total (2,2 M€), proportion élevée au regard des autres postes. Les frais de fonctionnement et de support (16%) ainsi que les frais administratifs (10%) constituaient les lignes suivantes, reflétant le poids des exigences logistiques et techniques liées à la mise en œuvre. La part consacrée aux 4 résultats opérationnels du projet – allant de la gouvernance à l'autonomisation économique – était de 35% du budget total (2,42 M€). Cette répartition n'est pas spécifique à DETEKANEM : des ratios comparables sont observés sur d'autres projets financés par l'AFD au Tchad tels qu'AGRILAC⁴⁸ (46% du budget consacré aux activités opérationnelles) ou ADELAC⁴⁹ (35%).

Malgré l'enveloppe significative dédiée aux ressources humaines, le consortium a rencontré des difficultés à mettre en œuvre l'ensemble des activités prévues avec les ressources disponibles. Afin d'assurer la continuité de l'équipe dédiée au programme et de déployer les activités planifiées, Oxfam a procédé à des réaffectations budgétaires internes. CELIAF n'a quant à elle pas été en mesure de réaliser l'ensemble des activités prévues, notamment en matière de couverture géographique : l'organisation n'est finalement intervenue que dans 5 des 16 communes initialement ciblées⁵⁰.

Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés. D'une part, un sous-dimensionnement des besoins en ressources humaines dès la phase de conception est évoqué par certains membres du consortium lors des entretiens. D'autre part, l'organisation de l'équipe a pu constituer une contrainte, dans la mesure où le projet reposait sur une équipe resserrée (de l'ordre d'une dizaine de personnes), tandis que les fonctions financières,

⁴⁶ ibid

⁴⁷ ACF, Rapport de suivi des indicateurs du cadre logique

⁴⁸ AFD, Note du conseil d'administration AGRILAC

⁴⁹ IRC, Note de projet ADELAC

⁵⁰ AFD, Capitalisation des projets dits « Approche Territoriale Intégrée » de l'Agence Française de Développement au Tchad, Juillet 2025

comptables et logistiques étaient assurées par les équipes internes de chaque organisation, complétées par la mobilisation de contractuels en fonction des pics d'activités. Il est possible que cette modalité de mobilisation n'ait pas permis d'absorber efficacement la charge opérationnelle associée à un projet d'un montant relativement élevé, comportant de nombreuses activités simultanées et couvrant 25 villages. Ces contraintes ont été renforcées par un turnover important au sein des équipes, obligeant les ONG à former régulièrement de nouveaux agents afin de soutenir l'appropriation de la dynamique du projet et d'assurer la continuité des activités. Enfin, des contraintes de nature exogène ont également pu affecter la mise en œuvre du projet, notamment l'enclavement de la zone, caractérisé par des pistes difficilement praticables, ainsi que la faible couverture des réseaux de télécommunication, qui ont complexifié la coordination des équipes.

Constat 2 : Des contraintes financières et organisationnelles ont affecté le calendrier et la mise en œuvre des activités

La mise en œuvre du projet a été marquée par des retards et des difficultés organisationnelles, liés à la fois aux procédures de décaissement, aux exigences administratives du bailleur et à certaines fragilités internes du consortium.

Les retards se sont principalement concentrés au cours des premières années de la mise en œuvre du projet. Au début du projet, le versement tardif de la première tranche a différé le démarrage des activités sur le terrain, conduisant les membres du consortium à préfinancer certaines actions. D'autres activités, telles que les travaux HIMO ont été conditionnés à l'obtention d'Avis de Non-Objection (ANO) spécifiques⁵¹ ; leur lancement a ainsi été reporté à la deuxième année. Ces décalages initiaux ont eu un effet d'entraînement sur la planification, avec des retards observés dans le paiement des bénéficiaires d'AGR et des distributions dans le BEG. Au cours de la deuxième année, le retard de transmission du rapport d'audit a, à son tour, entraîné un décalage dans le versement des fonds, ralentissant la dynamique de mise en œuvre. Selon les données disponibles, ce retard est lié à la stratégie de sélection du prestataire adopté par ACF : l'ONG a mobilisé un cabinet d'audit dans le cadre d'un accord-cadre, alors que les procédures de l'AFD exigent une mise en concurrence pour les prestations réalisées dans le cadre du projet.

Au-delà des enjeux de calendrier, certaines activités ont également été affectées par des difficultés ponctuelles de gestion. Ainsi, une partie des bénéficiaires des AGR n'a pas rendu compte de l'utilisation des fonds reçus (une dizaine sur 150), situation signalée rapidement à l'AFD dans les rapports d'avancement du projet. Quelques groupements se sont en effet dispersés après le versement du financement, ce qui peut renvoyer à des limites de ciblage. Il convient toutefois de souligner le caractère marginal de ces situations, sur lesquelles le consortium disposait de leviers d'action limités. Une fois ces difficultés constatées, des journaliers ont été recrutés et formés afin de renforcer la présence sur le terrain et d'améliorer le suivi des groupements. Par ailleurs, quelques incidents isolés ont été rapportés, dont le détournement des fonds d'une banque alimentaire de bétail par un président de COGES. Ces difficultés s'inscrivent plus largement dans un contexte marqué par une forte vulnérabilité socio-économique, susceptible d'accroître certains risques de mauvaise utilisation des ressources, tout en demeurant exceptionnelles au regard de l'ensemble du projet.

Durabilité

Constat 1 : Le projet a contribué à renforcer la durabilité des dynamiques locales d'autonomisation, avec des résultats prometteurs, même si la pérennisation de certains d'entre eux reste fragile.

Au-delà des logiques d'autonomisation et de renforcement de la résilience des ménages et communautés, qui sont au cœur du projet, les mesures pour soutenir la durabilité des résultats se concentrent principalement sur le renforcement et la structuration des capacités locales et sur une forte sensibilisation à l'appropriation des

⁵¹ Au démarrage du projet, les activités HIMO ne prévoyaient pas de modalité de type cash for work. Cette absence a été jugée inadaptée par les institutions, au regard du contexte d'insécurité alimentaire. Il a donc été décidé de procéder à un ciblage des ménages les plus vulnérables et d'intégrer cette modalité aux activités concernés.

acquis du projet par les communautés locales. Ces orientations s'inscrivent dans des contextes d'intervention où les logiques d'aide humanitaire restent fortes.

A travers ses activités de renforcement des capacités et d'appui, le projet a bien contribué à consolider un ensemble de dynamiques socioéconomiques locales. Les données de terrain montrent que DETEKANEM a bien contribué à leur structuration et à leur pérennisation. C'est notamment le cas pour les SMS et les AVEC qui ont fortement bénéficié du projet et pour lesquels des logiques d'autonomisation sont observables au niveau local. La bonne appropriation des acquis du projet par les communautés, l'appréciation forte manifestée envers les SMS, le fonctionnement et les bénéfices perçus par les bénéficiaires des AVEC et le modèle économique jugé viable des pharmacies vétérinaires devraient aider à faire perdurer leur ancrage.

« Le projet nous a montré la voie avec l'AVEC, c'est dans notre intérêt de continuer à perpétuer cette activité. La banque aliment bétail est aussi une fierté de la localité donc oui, les résultats des activités du projet vont durer. » Présidente AVEC – BEG

« Sur la pérennité, l'optimisme est permis. Nos atouts incluent (...) le fait que c'est un modèle économique viable (autofinancement par les ventes, l'approvisionnement autonome au marché de Massakory) et le fait que les membres sont très motivés et déterminés. » COGES Pharmacie vétérinaire.

De la même façon, le projet a généré des effets économiques positifs pour les ménages et les communautés – à travers les appuis sur le bétail, les activités maraîchères ou les pharmacies – dont les effets structurants devraient pouvoir perdurer sans appui futur, même si les risques, notamment climatiques, restent forts. Dans le cas des activités maraîchères par exemple, les aménagements réalisés par le projet (alimentation solaire des pompes, grillage) permettent de limiter les coûts de production et renforcent la durabilité économique pour les producteurs. Les retours des communautés sur la possibilité de ces résultats de perdurer sont positifs et encourageants.

Ces logiques d'autonomisation restent cependant fragiles. Plusieurs présidences des SMS évoquent par exemple des difficultés récurrentes susceptibles, à terme, de compromettre leur fonctionnement : irrégularité des membres, manque de local, absence de moyens logistiques, ou encore impossibilité d'assurer les déplacements nécessaires pour intervenir sur certains conflits.

En outre, **un certain nombre des acquis du projet n'ont que peu de perspectives de durabilité à ce stade, notamment parmi les investissements nouvellement mis en place par DETEKANEM** : certaines des infrastructures financées fonctionnent mais ne font pas l'objet de plan de financement clair pour la maintenance et les rénovations, ce qui pose la question de leur durabilité (pharmacies, banques aliment bétail, ...). Les observations de terrain montrent que certains des investissements du projet ont d'ores et déjà périçité : c'est le cas par exemple des centres d'alphabétisation qui ne sont plus en fonctionnement aujourd'hui, ou des salles de classes, qui n'ont pas été reprises au niveau local à ce stade. Si les enjeux de durabilité concernent l'ensemble des projets, ils revêtent une importance accrue dans les projets fondés sur une approche territoriale intégrée. Dans ce cadre, l'acceptation des infrastructures par les populations, leur appropriation par les acteurs locaux et leur intégration dans des dispositifs de gestion pérennes conditionnent encore davantage leur durabilité. Lorsqu'elles sont effectivement appropriées, ces infrastructures peuvent jouer un rôle structurant à l'échelle du territoire ; à défaut, leur impact tend à rester limité.

Constat 2 : Malgré une forte collaboration du projet avec les autorités locales et la volonté d'arrimer le projet à la logique de décentralisation en cours, les capacités des autorités locales restent trop limitées pour soutenir activement la durabilité des acquis du projet.

Les entretiens montrent que l'autre hypothèse principale de soutenabilité du projet reposait sur l'association étroite des autorités traditionnelles et des services techniques de l'État dans les localités aux activités du projet (délégation de l'élevage, délégation de l'agriculture, ANADER etc.) et un fort accent sur la sensibilisation au besoin de pérenniser les actifs du projet (toujours par rapport à un environnement marqué par les logiques « d'assistanat »). Ces autorités ont effectivement été fortement impliquées comme le confirment les données de terrain. Le projet a par exemple appuyé certains de ces acteurs pour qu'ils délivrent l'appui et les formations

qui font partie de leur mandat, comme par exemple la formation des comités de gestion des banques céréalières menée par l'ANADER avec le soutien du projet.

Le lien avec les autorités nationales a également été bien entretenu, grâce notamment à des comités de pilotage bisannuels qui ont permis de garder ces autorités au courant des progrès et réalisations du projet, même si le niveau d'appropriation par rapport au projet y est plus limité.

Cependant, les entretiens et observations de terrain soulignent abondamment le manque de capacités et de moyens des autorités locales qui limitent leur accès aux localités ciblées et l'accompagnement qu'elles peuvent apporter aux communautés pour assurer la pérennisation des acquis. Et ce, d'autant plus que les difficultés liées au fort turnover dans l'administration relevées au niveau central se retrouvent également dans l'administration décentralisée.

Pistes de recommandations

L'évaluation met en lumière un certain nombre de recommandations pour éclairer de prochaines interventions du même type au Tchad.

Recommandations

Recentrer l'ambition multisectorielle du projet, aux vues des contraintes locales et budgétaires

Dans un contexte de contraction des financements de la coopération internationale, et dans lequel les probabilités de reprise ou de cofinancement par l'État tchadien sont très faibles, privilégier un nombre limité de secteurs d'intervention, articulés autour d'une théorie du changement claire, et renforcer la coordination et les synergies intersectorielles plutôt que la dispersion des activités.

Recommandations opérationnelles par type d'acteur :

- **À destination de l'AFD :**
 - Pour de futurs projets d'ATI dans les provinces, demander aux porteurs de projet de justifier explicitement, dès la phase d'instruction, les liens entre les secteurs d'intervention envisagés, ainsi que les synergies opérationnelles concrètes attendues entre ces secteurs.
 - Veiller à ce que les projets s'appuient sur une théorie du changement structurée, explicitant clairement les liens intersectoriels et les hypothèses sous-jacentes. Apporter, le cas échéant, un appui méthodologique aux porteurs pour l'élaboration ou la consolidation de cette théorie du changement.
- **À destination du consortium :** dans la perspective d'une éventuelle suite au projet DETEKANEM, recentrer les activités économiques sur le développement et la structuration des filières agricoles et pastorales existantes, en priorisant l'identification et la sécurisation de débouchés pour les productions locales, plutôt que sur un financement généralisé de l'entrepreneuriat. L'appui à l'entrepreneuriat pourrait être maintenu de manière ciblée, uniquement pour les filières pour lesquelles l'existence de débouchés est avérée. Cela pourrait également se traduire par une focalisation sur les trois objectifs principaux (gouvernance, activité agro-pastorale, entrepreneuriat) sans financement sur des activités d'autres secteurs tels que l'eau ou l'éducation.
- **À destination des autorités nationales et locales, ainsi que des communautés :** lors de la phase de co-construction des projets, hiérarchiser les besoins prioritaires sur lesquels le projet doit se concentrer, en identifiant clairement les secteurs réellement interconnectés et en orientant les besoins non couverts vers d'autres sources de financement appropriées (financements nationaux, autres projets de coopération internationale, etc.)

Structurer les synergies possibles à l'échelle des deux provinces pour penser le passage à l'échelle

Dans des territoires caractérisés par la coexistence de plusieurs projets de coopération internationale, il est recommandé d'intégrer dès la conception des projets une stratégie explicite de synergies entre projets, en particulier dans le cadre des projets de type ATI, qui visent des approches intégrées entre secteurs économiques, espaces et acteurs. Ces synergies peuvent être mises en œuvre à l'échelle d'un même village ou entre plusieurs localités, afin de créer des complémentarités autour d'activités.

Recommandations opérationnelles par type d'acteur :

- **À destination de l'AFD :**

- Demander, dès la phase d’instruction, la réalisation d’un mapping des projets (et en particulier des infrastructures construites) et acteurs intervenant dans les provinces concernées (à intégrer dans la note de projet), et l’élaboration d’un plan d’articulation et de synergies territoriales.
- Encourager les porteurs de projets à inscrire leurs interventions dans une logique de complémentarité avec les projets existants ou en cours de programmation, notamment sur les chaînes de valeur agro-pastorales et les services structurants.
- Faciliter la mise en réseau des équipes de projets financés par l’AFD dans la zone, en soutenant des espaces d’échange réguliers (partage de fiches-projets, capitalisation croisée).
- Prévoir dans les projets d’ATI, un volet d’activité de mise en synergie avec une enveloppe dédiée afin de créer des passerelles en cours de mise en œuvre en fonction des besoins.
- **À destination du consortium :**
 - Réaliser, dès la phase de définition du projet, un diagnostic partagé des projets et infrastructures existants, afin d’éviter les doublons et d’identifier des opportunités de complémentarité.
 - Structurer les synergies autour de priorités opérationnelles communes, notamment :
 - Le renforcement de la chaîne de valeur agro-pastorale (stockage, transport, transformation, distribution) ;
 - La mise en réseau de services clés le long des couloirs de transhumance, en privilégiant des points stratégiques intégrant plusieurs services utiles au bétail (pharmacies vétérinaires banques alimentaires, points d’eau, parc de vaccination, etc.)
- **À destination des autorités :**
 - Pour les CPA/CDA et Collectivités Territoriales Décentralisées notamment, faciliter le partage d’informations sur les projets en cours et programmés sur leurs territoires avec les ONG, afin de permettre une meilleure coordination des interventions.
 - Appuyer la cohérence spatiale des investissements, notamment sur les couloirs de transhumance et dans les zones de concentration d’infrastructures, en orientant les porteurs de projets vers des implantations complémentaires.

Définir des modalités de durabilité réalistes dans le contexte du Tchad

Dans un contexte marqué par des capacités limitées de l’État tchadien à assurer la reprise des interventions, la durabilité des projets doit reposer sur des choix réalistes, privilégiant le renforcement de l’existant, l’appui à des organisations déjà fonctionnelles, et l’anticipation des modalités de sortie.

Recommandations opérationnelles par type d’acteur :

- **À destination de l’AFD :**
 - Exiger dès la phase d’instruction, la définition d’une stratégie de durabilité et de sortie explicite, précisant :
 - Les entités responsables de la poursuite des activités ou de la gestion des infrastructures après la fin du projet ;
 - Les ressources humaines, financières et institutionnelles mobilisables ;
 - Des scénarios différenciés avec et sans reprise par l’État.
 - Limiter les investissements dans des infrastructures nouvelles lorsque les capacités de fonctionnement et de maintenance ne sont pas démontrées.
 - Réaliser des actions de plaidoyer auprès des autorités centrales afin qu’elles accompagnent la durabilité et la pérennisation des activités des projets d’ATI, y compris à un niveau de dialogue stratégique.
 - Étudier la pertinence de mobiliser les collectivités territoriales décentralisées dans les projets d’ATI.
- **À destination du consortium :**
 - Poursuivre et renforcer l’appui à la montée en compétences des autorités locales, en ciblant prioritairement les fonctions opérationnelles essentielles à la mise en œuvre et au suivi des interventions territoriales inclusives et notamment les collectivités territoriales décentralisées.
 - S’appuyer en priorité sur les comités de gestion locaux existants et fonctionnels, en évitant la création de nouvelles structures parallèles et investir dans leur consolidation (clarification des rôles, renforcement organisationnel, appui à la gestion).
 - Prioriser les activités adossées à l’existant tel que réalisé dans le projet DETEKANEM et limiter les investissements sans capacités de fonctionnement (ex : salles de classe dans le projet).
 - Traduire la stratégie de sortie définie en dispositifs opérationnels (transfert progressif de responsabilités, accompagnement, outils, activités de sensibilisation auprès des communautés), dès le début de la mise en œuvre du projet.
- **À destination des autorités :**

- S'impliquer dans la gestion, l'entretien et le suivi des investissements réalisés, lorsque cela est réaliste et pertinent, afin d'en renforcer l'appropriation et la durabilité.
- Contribuer au dialogue sur les priorités locales, afin d'éviter la mise en place d'équipements ou d'activités difficilement soutenables à long terme.
- Il est recommandé que les autorités locales mettent en place un dispositif formalisé de remontée régulière de l'information sur l'avancement du projet tout au long de sa mise en œuvre, afin de garantir que l'ensemble de la chaîne institutionnelle – des conseils provinciaux aux autorités centrales – disposent d'une connaissance précise et partagée des projets d'ATI, condition nécessaire pour anticiper les enjeux de durabilité et accompagner la pérennisation de leurs activités.

POUR EN SAVOIR PLUS

- [Comprendre les évaluations à l'AFD](#)
 - [Consulter le rapport bisannuel des évaluations](#)
 - [Télécharger les rapports d'évaluation de projet](#)
-

À propos de l'Agence française de développement :

L'Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche (Éditions AFD), de formation sur le développement durable (Campus AFD) et de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

Plus d'informations sur www.afd.fr