



EVALUATION FINALE DU PROJET TREMPLIN A N'DJAMENA, TCHAD



RAPPORT DEFINITIF

Décembre 2011

Paul HIBON

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE	5
METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	10
Objectifs – Méthodologie – Consultant – Calendrier - Difficultés et limites de l'évaluation	
CHAPITRE 1 : APPRECIATION GLOBALE DU PROJET	13
1. Contexte local	13
2. Principaux objectifs du projet	13
3. Appréciation générale	14
CHAPITRE 2 : PERTINENCE	15
1. Pertinence du projet au démarrage	15
2. Evolution du contexte	17
3. Pertinence aujourd'hui	18
CHAPITRE 3 : EFFICACITE	20
1. Appréciation liminaire	20
1.1 Phase préparatoire	
1.2 Activités conduites à terme	
2. Analyse des résultats escomptés	22
2.1 Résultat 1	
2.2 Résultat 2	
2.3 Résultat 3	
3. Analyse thématique	24
3.1. Les ados et jeunes bénéficiaires	
3.2 Les activités éducatives et le taux de participation	
3.3 Les infrastructures	
3.4 Les espaces de concertation	
3.5 L'implication des parents et des jeunes dans la mise en œuvre du projet	
3.6 Le renforcement des capacités des équipes et des partenaires locaux	
4. Principaux points forts et points faibles.....	32
CHAPITRE 4 : EFFICIENCE	34
1. Appréciation globale	34
1.1 Moyens financiers	
1.2 Moyens humains	
2. Principaux facteurs ayant eu un impact sur l'efficacité du projet.....	36
2.1 Facteurs externes	
2.2 Facteurs internes	
CHAPITRE 5 : METHODOLOGIES EMPLOYEES	37
1. Démarche adoptée	37
2. Analyse de l'approche développée	37
3. Activités conduites	38
4. Adaptation des méthodologies.....	40

CHAPITRE 6 : IMPACTS GENERES	42
1. Impacts sur les bénéficiaires directs et indirects	42
1.1 <i>Impacts humains et sociaux</i>	
1.2 <i>Impacts techniques</i>	
1.3 <i>Impacts économiques</i>	
1.4 <i>Impacts environnementaux</i>	
2. Impact sur les partenaires locaux (ONG et OCB)	47
2.1 <i>Renforcement du partenaire UP</i>	
2.2 <i>Développement des partenaires OCB</i>	
3. Impact sur les politiques et acteurs publics	48
CHAPITRE 7 : VIABILITE	50
1. Viabilité du projet	50
1.1 <i>Viabilité des activités</i>	
1.2 <i>Viabilité des Maisons des Jeunes</i>	
2. Viabilité des partenaires	53
2.1 <i>ONG partenaire : UP</i>	
2.2 <i>Viabilité des partenaires OCB</i>	
CHAPITRE 8 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	58
1. Leçons apprises	58
2. Bonnes pratiques	59
3. Recommandations prioritaires (à court terme)	61
3.1 <i>Renforcer l'organisation (à horizon 2 mois)</i>	
3.2 <i>Concevoir le nouveau projet (à horizon 4 mois)</i>	
3.3 <i>Faire du projet Tremplin un plein succès (à horizon 8 mois)</i>	
4. Recommandations pour ESSOR	65
4.1 <i>Améliorer l'approche pour accompagner les OCB</i>	
4.2 <i>Harmoniser la qualité de la phase préparatoire des projets</i>	
4.3 <i>Valoriser et mutualiser les expériences et les réseaux</i>	
5. Recommandations pour UP	67
5.1 <i>Développer et capitaliser le renforcement des OCB</i>	
5.2 <i>Consolider l'organisation interne et la vie institutionnelle</i>	
5.3 <i>Capitaliser et valoriser cette expérience en éducation</i>	
6. Recommandations pour les financeurs	69

L'objet de cette évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention de l'Union Européenne et des bailleurs. L'évaluateur a examiné les réalisations des projets en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a par ailleurs procédé à l'examen synthétique du processus d'exécution et de fonctionnement des projets dans leurs phases de mise en œuvre et de suivi, dans la mesure des informations obtenues. Cette évaluation est financée par l'Union Européenne. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de son auteur.

Convention de langage : Dans le rapport, le terme « le projet » se réfère toujours au projet Tremplin. Le groupe-cible s'étant affiné au fil de la mise en œuvre du projet (passé des 14-25 ans aux 14-19 ans), les termes ados (adolescents) et jeunes sont employés indistinctement pour faciliter la lecture. Les mots en italique marquent des verbatim (citations).

LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AJLCA	Association des Jeunes pour la Lutte Contre l'Analphabétisme
ASJEUNIS	Association des Jeunes pour l'Insertion Sociale
CDC	Centre de Développement Communautaire
CIAD	Club d'Information et d'Action contre la Drogue
CONFEJES	Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports (institution de la Francophonie)
DED	Deutsche Entwicklungsdienst (service de coopération allemande)
ETP	Equivalent Temps Plein
FIP	Formation et Insertion Professionnelle (projet ESSOR)
GLD	Groupe Local de Développement (instance publique au niveau des quartiers)
IDH	Indice de Développement Humain
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
MDJ	Maisons des Jeunes
OCB	Organisation Communautaire de Base
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PARSET	Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Education au Tchad
RP	Responsable de Projet
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SIPEA	Stratégie Intérimaire Pour l'Education et l'Alphabétisation
SNRP	Stratégie Nationale pour la Réduction de la Pauvreté
SNBG	Stratégie Nationale pour la Bonne Gouvernance
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne
UP	Université Populaire (ONG tchadienne partenaire du projet)

REMERCIEMENTS

L'évaluateur souhaite remercier les responsables ESSOR, en particulier Jean-Philippe et Ariane Delgrange, à l'origine de ce projet, Ambroise Le Moal qui a piloté sa mise en œuvre, les responsables UP, en particulier Allatha Ngariban et Armel Djimramadji, et toute l'équipe du projet Tremplin au Tchad pour leur entière disponibilité et leur franchise, pour le travail de collecte et saisie des questionnaires et pour l'organisation logistique de la mission de terrain.

Le consultant adresse également ses remerciements les plus chaleureux aux OCB visitées dans les quartiers de Walia et N'Djari pour les rencontres et groupes focus organisés, qui ont permis d'avoir en peu de temps une vision large et précise du projet.

L'évaluateur salue le travail réalisé dans les quartiers d'intervention par les éducateurs et les coordonateurs des Maisons des Jeunes.

L'évaluation du projet Tremplin est ainsi le fruit d'un travail d'équipe.

L'évaluateur formule le vœu que ce rapport puisse être utile aux responsables, éducateurs, coordinateurs des Maisons des Jeunes et dirigeants d'associations, pour atteindre leurs objectifs et apporter un service optimal aux communautés démunies au Tchad, et en particulier aux adolescents et aux jeunes.

SYNTHESE

1. Appréciation générale du projet

Le projet Tremplin avait pour objectif global de contribuer à la réduction de la pauvreté, la promotion et à l'autonomisation des femmes, et à l'amélioration des conditions de vie des populations de deux quartiers de N'Djamena (Walia et N'Djari). Trois résultats principaux étaient visés :

1. 900 jeunes de 14 à 25 ans adoptent des comportements citoyens, sont actifs au sein des organisations communautaires et participent de façon régulière à des activités communautaires de développement local au bénéfice des quartiers.
2. 5 acteurs locaux du développement sont renforcés, structurés, fonctionnent de façon démocratique et mènent des activités d'insertion sociale des jeunes et de développement local dans les quartiers périphériques de N'Djamena.
3. Des espaces de concertation entre acteurs publics et société civile sont créés et actifs dans les deux quartiers visés et favorisent la mise en place d'activités de développement local.

Pertinence

Le projet Tremplin a été et reste pertinent. Il a répondu aux attentes des bénéficiaires, qu'il a **dépassées**, en les invitant à modifier leur regard sur l'éducation. Les problématiques éducatives qu'il a abordées comprennent les retards à l'école, la responsabilisation des parents, le vivre ensemble, le regard porté sur les jeunes par les communautés, la famille et l'éducation traditionnelle, la place des filles, la citoyenneté, les changements de l'adolescence, les comportements marginaux, la santé, l'hygiène et l'environnement, le projet de vie et la préparation à la vie professionnelle etc...

Le projet s'est accordé aux besoins (immenses) du pays, aux priorités globales, comme aux politiques des partenaires et des bailleurs. Le projet a anticipé les politiques publiques tchadiennes. Il a été et reste novateur aujourd'hui au Tchad. Au regard de sa pertinence, il devrait être **étendu** à d'autres quartiers et d'autres localités du pays.

Efficacité

Le projet a été **plutôt efficace**, avec des résultats globalement en ligne avec les objectifs. En termes quantitatifs, l'organisation des activités prévues, la formation des équipes, les impacts sur les ados et jeunes, les infrastructures construites font partie des objectifs atteints.

Le projet prévoyait de conduire 20 activités, réparties en trois résultats attendus, et en aura mené 14 à terme (70% d'efficacité). Le projet a formé **591 jeunes** (et 750 à terme), un chiffre un peu en-deçà de l'objectif, principalement en raison des retards de livraison des MDJ. Les parcours éducatifs présentent un taux de participation satisfaisant (2/3), mais un taux de non-achèvement significatif (38%). La participation des parents a été régulièrement recherchée, mais très difficile à obtenir.

Les MDJ ont pleinement joué leur rôle d'espaces de concertation, en accueillant **plus de 8 000 personnes** en plus des parcours éducatif. Les trois-quarts des représentants politiques des quartiers d'intervention s'y sont rendus et considèrent les MDJ comme de véritables lieux d'échanges.

Si le projet a été efficace dans la formation des équipes éducatives et l'application des méthodologies, les résultats sont limités quant au renforcement des capacités des associations partenaires.

Efficience

Le projet est apparu **assez efficace**, à partir d'un budget sous-évalué qu'il a su gérer au mieux dans un contexte de forte inflation. Le coût d'accompagnement par ado/jeune se situe dans une fourchette raisonnable pour des projets de prévention de la délinquance et d'insertion des jeunes (57 euros/mois). Le nombre de jeunes accompagnés par éducateur est satisfaisant (59).

Le projet a globalement été efficace dans la construction des infrastructures, leur fonctionnement (hors énergie) et la gestion des ressources humaines.

L'efficacité du projet a été **renforcée** par les points suivants :

- Le partenariat avec une ONG locale solide (UP)
- La qualité de l'équipe et la formation continue apportée
- L'application rigoureuse de la méthodologie et l'exigence de reporting
- Le suivi technique d'ESSOR
- Le fonctionnement en partenariat avec les pouvoirs publics, en particulier au niveau local

L'efficacité du projet a été **affectée** par des faiblesses dans la répartition des rôles UP/ESSOR, le nombre d'inscrits, le taux de non-achèvement du parcours, la communication interne et externe, le choix et l'accompagnement des OCB.

Impacts

Le projet a généré des **impacts considérables** sur les bénéficiaires directs et indirects. Les impacts sont plus limités sur les partenaires locaux (ONG et OCB). L'impact du projet sur les politiques publiques et les autres acteurs commence à poindre, un axe à renforcer.

Sept jeunes **bénéficiaires** sur dix considèrent que le projet a profondément **modifié leur vie**. Trois sur quatre considèrent qu'ils exercent davantage de responsabilités aujourd'hui. Aux impacts sociaux et humains se sont ajoutés des impacts techniques (meilleurs résultats scolaires, découverte d'un métier). Les impacts sur les parents sont plus limités. L'impact sur les éducateurs est fort : ils soulignent avoir grandi en tant que personnes et comme professionnels.

Au niveau des **communautés**, le projet a favorisé les échanges autour des problèmes du quartier et suscité des propositions. L'impact environnemental du projet commence à être perceptible (arbres plantés, gestion des ordures).

Au niveau des associations **partenaires**, UP considère que le projet lui a permis de se doter d'une équipe motivée et compétente, d'un savoir-faire et potentiel de développement en Education. Les OCB reconnaissent volontiers l'impact du projet (début d'organisation, reconnaissance dans le quartier, manière différente de voir les choses), mais elles restent fragiles et peu organisées.

Au niveau des pouvoirs publics, le projet est récent et **commence** à être reconnu. La visibilité et le dynamisme des Maisons des Jeunes, le nombre de jeunes formés interpellent les pouvoirs publics, au regard d'autres expériences moins concluantes qu'ils ont menées. Un élément à consolider au travers de relations plus étroites entre UP et les pouvoirs publics sous l'angle de l'extension et de la réplication du projet.

Viabilité

Viabilité du projet

La pérennité du projet n'est pas encore assurée, mais elle dépend de la manière dont seront exploitées des pistes réelles. Sans viser cet objectif au départ, c'est à travers les Maisons des Jeunes (MDJ) que le projet a initié les conditions de viabilité des **activités éducatives**. Les recettes pouvant être dégagées par la location des infrastructures sont d'abord de nature à assurer la viabilité des **MDJ**. Elles pourraient aussi venir en complément d'autres éléments (animateurs communautaires, OCB renforcées, partenariat avec les pouvoirs publics) pour pérenniser les activités éducatives dans les MDJ. La viabilité des **rencontres citoyennes** est quant à elle conditionnée par la capacité du projet à transférer le savoir-faire et motiver les acteurs locaux à prendre le relais de l'organisation.

Viabilité des partenaires

UP apparaît comme un partenaire solide et fiable pour les projets d'ESSOR au Tchad, avec quelques points d'amélioration.

Le niveau de viabilité des trois OCB accompagnées est homogène, et globalement **faible**. **L'accompagnement** a été insuffisant pour préparer de manière optimale les associations au défi de leur viabilité organisationnelle, institutionnelle et financière. Les formations dispensées ont été de bonne qualité et appréciées, mais n'ont pas été suivies d'un soutien à la mise en pratique.

2. Méthodologies employées

Le projet s'appuie sur **un socle méthodologique éprouvé** par ESSOR. Il a été intelligemment adapté au contexte du Tchad, et des quartiers d'intervention (notamment arabophone). Le parcours éducatif proposé est unanimement apprécié des ados et des jeunes.

Les méthodologies employées ont été articulées autour de la **démarche** suivante : construction du diagnostic (plus ou moins approfondi), sensibilisation de la communauté et des leaders politiques, formation des éducateurs, construction des Maisons des Jeunes (le **socle** du projet), formation des coordinateurs des MDJ, activités avec les ados et les jeunes, information des parents et visites à domicile (difficiles), partenariat avec des structures (écoles), formation des OCB, début de construction de la viabilité des MDJ, transfert des méthodologies et du projet au partenaire local..

Les méthodologies ont été **régulièrement améliorées** lors de la mise en œuvre du projet (un point fort) : les éducateurs ont enrichi le parcours éducatif de nouveaux thèmes, les ateliers thématiques ont été continuellement adaptés aux réalités de terrain, des outils de suivi et de gestion ont été intégrés, le parcours arabophone a été progressivement imaginé, de nouveaux outils ont été élaborés, les activités ont été complétées et améliorées, les partenariats ont été étendus et l'ancrage communautaire a été accru grâce aux rencontres citoyennes.

3. Points forts / Points faibles

Principaux points forts

- 590 ados et jeunes ont directement bénéficié du projet (et environ **750** à mi-2012).
- La **méthodologie** employée a été pertinente et plutôt efficace. Son application a été rigoureuse grâce à un excellent travail de coordination et de suivi des activités.
- Le choix et la qualité des **thématiques**, adaptées au contexte tchadien, sont un atout majeur.
- Une **équipe** motivée et compétente de cinq éducateurs a été formée.
- Le projet a su s'adapter et évoluer dans un contexte administratif complexe.
- **UP** est un partenaire local reconnu qui respecte ses engagements.
- UP a acquis de solides compétences dans un nouveau domaine d'activité
- Le projet FIP en cours complète le projet Tremplin (cohérence éducative, insertion)
- De très forts **impacts** ont été générés sur la vie des bénéficiaires directs (ados et jeunes).
- Les deux MDJ fonctionnent avec dynamisme et sont reconnues. Le contrat de gestion des infrastructures est clair (de la responsabilité d'UP jusqu'en 2019).
- Les **MDJ** offrent des perspectives aux autres OCB en pouvant accueillir leurs activités.
- Les **rencontres citoyennes** permettent aux communautés d'échanger autour de leurs problèmes principaux, en associant les représentants politiques.
- Le projet commence à susciter l'intérêt des pouvoirs publics.
- **Potentiellement, les recettes** issues des MDJ ouvrent des perspectives de viabilité.
- La lettre d'information du projet est un bon outil, qui pourrait être davantage diffusé.
- L'approche **genre** a ouvert de nouveaux possibles en quartier arabophone.

Principaux points faibles

- La phase de **préparation** du projet a montré des lacunes.
- La double coordination du projet a assuré l'essentiel, mais certains objectifs n'ont pas été suffisamment suivis de près (renforcement institutionnel, viabilité).
- Le **management** local du projet est en construction.
- La **communication** du projet a été insuffisamment transparente et systématique.
- La proportion de jeunes qui ne **terminent pas le parcours** réduit l'efficacité du projet.
- L'implication des **parents** dans le projet est faible, même si le contexte est très difficile.
- Le **renforcement institutionnel** des partenaires locaux (UP et OCB) a été limité.
- L'implication d'UP dans ce projet n'est pas connue des **pouvoirs publics**
- La **viabilité des OCB** accompagnées est faible (organisationnelle, institutionnelle, financière).
- La **viabilité des MDJ** n'est pas encore assurée, mais présente des perspectives intéressantes, tout comme la viabilité des **activités éducatives**.

4. Analyse de l'approche développée

Il ressort que les grands principes d'intervention ont été les suivants :

- **Ancrage dans les quartiers**

Les MDJ constituent le socle du projet et sont reconnues comme partie intégrante des quartiers. Le projet est bien connecté avec la réalité des bénéficiaires, autour de laquelle il a su se développer : ateliers thématiques pertinents, rencontres citoyennes réussies.

- **Diffusion des savoirs**

Le projet est articulé autour de la signature d'UP : «*le savoir doit circuler et être partagé*». L'acquisition des connaissances est bien le premier impact mentionné par les bénéficiaires. Les méthodologies employées, constructivistes, sont axées autour de la connaissance du milieu local et sa valorisation.

- **Stratégie globale d'intervention basée sur la conjugaison des formations, des activités, du suivi individuel et des visites à domicile**

La stratégie globale d'intervention a été pertinente, et a généré de forts impacts. L'implication des parents est en revanche restée parmi les points les plus difficiles à travailler.

- **Espaces de concertation**

Les rencontres citoyennes ont permis de vrais échanges entre la population, les représentants politiques et d'autres acteurs sur les problèmes du quartier. La mise en œuvre des propositions fait l'objet d'un suivi impulsé par le projet, et mérite d'être renforcée. Les thématiques proviennent de la population ou d'autres acteurs, qui contribuent à la dynamique globale.

- **Renforcement de la société civile et implication des pouvoirs publics**

Le projet n'a pas réussi à déclencher une dynamique de forte consolidation des OCB. En revanche, il a commencé à susciter l'intérêt des pouvoirs publics, sans parvenir encore à pleinement les impliquer. De par ses résultats et sa méthodologie, le projet gagnerait à être mis en œuvre au niveau national.

- **Recherche de pérennité**

L'appui à la consolidation d'ONG et d'OCB a voulu contribuer à leur pérennité, sans nécessairement y parvenir. La pérennité des MDJ est bien engagée, sous réserve du volume des recettes locatives. La recherche de viabilité des activités éducatives a été limitée (animateurs communautaires).

Globalement, il y a une assez forte **cohérence**, sans être totale, **entre l'approche présentée et celle mise en œuvre**, avec des résultats hétérogènes selon les axes de travail.

5. Recommandations

Dans un souci opérationnel, des recommandations prioritaires ont été formulées, ainsi que des recommandations pour chaque acteur (ESSOR, UP, financeurs).

Trois recommandations prioritaires (à horizon 2-8 mois)

- **L'organisation** du projet devrait être renforcée, en confiant au coordonnateur local un rôle de manager, en précisant et élevant les niveaux de délégation, en dressant une feuille de route pour les MDJ et les OCB et en structurant le système d'information et de communication.
- L'élaboration du **nouveau projet** faisant suite à Tremplin devrait intégrer les points suivants : impliquer les communautés et les pouvoirs publics dans la préparation du projet, réaliser des enquêtes initiales approfondies dans les nouveaux quartiers, renforcer le système de suivi-évaluation, revaloriser les ressources humaines, développer le volet renforcement institutionnel des OCB, prévoir une capitalisation et diffusion des méthodologies et résultats.
- L'équipe a les moyens de faire du projet Tremplin un **plein succès** d'ici juillet 2012 : assurer la viabilité des MDJ et renforcer leur rôle, impliquer davantage les parents, développer la viabilité des activités éducatives et citoyennes, compléter les activités du projet (outils pédagogiques, bulletin d'information), aider les OCB à améliorer leur organisation interne, valoriser les méthodologies auprès des pouvoirs publics (document de capitalisation, atelier de restitution), bien clôturer le projet (prévoir étapes et léger accompagnement post-projet).

Recommandations pour ESSOR

- ESSOR devrait travailler à renforcer les compétences de son partenaire UP en termes de formation et d'accompagnement des OCB.
- ESSOR devrait harmoniser la qualité de la **phase préparatoire** des projets : diagnostics de quartiers, cadres logiques, termes de négociation avec les partenaires (feuille de route), soutien à la recherche de financements pour les partenaires.
- ESSOR devrait valoriser et **mutualiser les expériences et les réseaux**, en initiant de nouvelles actions au Tchad (Education/FIP, renforcement des OCB, développement rural), en mettant en place un espace numérique d'archivage et de consultation des documents, et en élargissant la diffusion des méthodes utilisées entre éducateurs de différents pays.

Recommandations pour UP

- UP devrait développer et capitaliser le **renforcement des OCB**, à travers une bonne identification des OCB à accompagner, un appui plus prononcé à leur viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière, la capitalisation des méthodologies et la création d'un réseau inter-OCB.
- UP devrait affiner son **organisation** interne, en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation administrative, et consolider sa gouvernance.
- UP devrait capitaliser et **valoriser** cette expérience en éducation, par une veille dans le domaine de l'éducation, le développement des relations avec les pouvoirs publics, la capitalisation et la communication autour de son expérience (novatrice au Tchad).

Recommandations pour les financeurs

- Les financeurs devraient structurer le financement des projets de développement communautaire en **trois phases** : pré-projet/préparation communautaire (6-9 mois), mise en œuvre des activités (36-42 mois), accompagnement post-projet (6-9 mois). A budget constant, le financement pourrait le cas échéant être **étalé** sur quatre à cinq ans.
- Les financeurs devraient systématiquement demander une **fiche synthétique** post-projet. Ces fiches synthétiques devraient être **mises à disposition** sur un site Internet, par secteur d'activité, afin de favoriser la diffusion des leçons apprises et bonnes pratiques et stimuler l'amélioration de la qualité des projets, au bénéfice des populations visées.



Une première : entraînement de volley pour de jeunes musulmanes du quartier arabophone de N'Djari

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Objectifs de l'évaluation

ESSOR et son partenaire tchadien UNIVERSITE POPULAIRE (UP) ont souhaité procéder à l'évaluation finale du projet Tremplin mené conjointement en faveur de l'insertion d'adolescents et de jeunes et du renforcement de la société civile dans deux quartiers de N'Djamena (Walia et N'Djari).

L'évaluation avait pour objectifs d'apprécier les principaux points suivants :

- Objectif 1 : Pertinence**
Evaluer la pertinence du projet
- Objectif 2 : Efficacité**
Evaluer le niveau d'atteinte des objectifs généraux et spécifiques et les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus, en termes d'insertion sociale des jeunes, de renforcement des organisations de quartier et du partenaire local.
- Objectif 3 : Efficience**
Evaluer l'efficience du projet pour les principales activités.
- Objectif 4 : Impacts**
Analyser l'impact des activités sur les adolescents et jeunes bénéficiaires, sur les associations partenaires, sur le partenaire local UP, sur les autorités et politiques publiques locales, sur les autres acteurs locaux sociaux et économiques, et sur ESSOR.
- Objectif 5 : Viabilité**
Déterminer le degré de pérennisation du projet, le niveau d'appropriation de la méthodologie par le partenaire local UP, et sa capacité de reproduire ailleurs ce type de projet.
- Objectif 6 : Recommandations**
Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques. Tirer les conclusions pratiques et proposer des recommandations pour la continuité des actions et son développement dans d'autres contextes locaux, nationaux et internationaux.

Méthodologie de l'évaluation

A partir des TDR et du contexte de l'évaluation, le consultant a défini une méthode d'évaluation, avec des étapes et des indicateurs, et une appréciation des risques, limites et biais de la méthodologie retenue.

L'évaluateur a ensuite procédé à la collecte des données à partir de plusieurs sources d'informations : documents du projet, entretiens individuels, groupes focus, étude d'impact (questionnaires) et visites de terrain. Ces données ont été croisées et analysées, au regard du contexte, de manière à faire émerger des pistes de réflexion. Ces pistes ont été passées au crible d'un questionnement sur la généralisation possible des analyses, leur interprétation et leur extrapolation.

Validées ou modifiées par des entretiens et vérifications complémentaires, les pistes de réflexion ont été affinées pour devenir conclusions, dans un esprit de neutralité et d'objectivité. De ces conclusions découlent les recommandations du rapport, qui se veulent opérationnelles et réalistes. Elles s'adressent aux différentes catégories d'acteurs (ESSOR, UP, OCB) et sont priorisées (court terme/moyen terme). Des recommandations pour la continuité des actions et son développement dans d'autres contextes (nouveau projet) sont également proposées.

L'évaluation s'est déroulée en trois phases :

PHASE 1. Préparation et cadrage de la mission

- Etape 1 : Information des partenaires locaux
- Etape 2 : Entretiens préparatoires avec les responsables ESSOR (siège, Tchad) et UP
- Etape 3 : Analyse documentaire
- Etape 4 : Recensement et caractérisation des acteurs
- Etape 5 : Finalisation de la démarche d'évaluation

PHASE 2. Travaux de terrain

- Etape 1 : Travail avec ESSOR Tchad et présentation à UP
- Etape 2 : Visites de terrain et rencontres
- Etape 3 : Débriefing intermédiaire UP
- Etape 4 : Poursuite des visites de terrain
- Etape 5 : Synthèse de la mission, restitution finale à UP

PHASE 3. Rédaction des livrables et restitution

- Etape 1 : Restitution de la mission auprès de la responsable Education ESSOR (Skype)
- Etape 2 : Analyse des questionnaires et élaboration des conclusions de l'étude d'impact
- Etape 3 : Evaluation croisée, synthèse et recommandations globales
- Etape 4 : Rédaction des rapports provisoire et définitif, restitution finale

Enquête

Afin de quantifier et d'affiner l'impact du projet et la manière dont il est perçu, une enquête a été menée auprès des bénéficiaires directs (adolescents et jeunes) et des OCB appuyées. Les questionnaires ont été administrés par les acteurs de terrain (éducateurs UP, coordinateurs des Maisons des Jeunes, OCB, GLD).

124 questionnaires ont été remplis, répartis de la manière suivante :

- 110 jeunes bénéficiaires (sur 600 possibles), pour moitié à N'Djari et moitié à Walia
- 14 membres d'OCB accompagnées (3 OCB sur 3 possibles) : CIAD (5), ASJEUNIS (5), AJSLCA (5)

Les questionnaires sont représentatifs de l'échantillon considéré (18% des jeunes et 100% des OCB). De manière à vérifier la cohérence des réponses de chaque répondant, les questions posées ont été répétées et croisées au fil de l'entretien d'enquête. L'analyse des questionnaires a permis de disposer d'éléments qualitatifs et quantitatifs importants pour enrichir et croiser les analyses issues des lectures documentaires, des entretiens individuels et des observations de terrain.

Consultant

Diplômé de l'ESCP Europe, Paul HIBON présente plus de 20 années d'expérience dans le développement humanitaire et socio-économique. Natif de La Réunion, il a réalisé une trentaine de missions d'évaluation et d'appui à des programmes de développement dans des secteurs variés (éducation, agriculture, formation professionnelle, handicap...). A partir de l'analyse de 28 projets éducatifs pour des tous petits, des enfants, des adolescents et des jeunes, il a notamment conduit la capitalisation de vingt ans de pratiques éducatives développées par ESSOR et ses partenaires au Brésil et au Mozambique. Chef de projet sur le terrain (Brésil et Philippines), il a conçu et développé des programmes de formation et d'appui à des activités génératrices de revenus. D'une manière générale, il présente une expérience diversifiée à l'international : communication (directeur d'une agence de presse à Singapour), exportation (télécoms), insertion socio-économique (directeur des Affaires Economiques d'une collectivité), développement humanitaire (chef de projets), politique économique régionale (directeur général d'une agence régionale de développement). Chargé de cours à l'Université de La Réunion, il a par ailleurs conduit des missions de formation de formateurs en Afrique et Amérique du Sud. Il apprécie travailler à la capitalisation des expériences des ONG françaises dans des domaines différents (micro-finance, éducation...). Consultant international et fondateur du cabinet Evaluation SUD, il contribue à améliorer la qualité et l'impact des politiques et programmes de développement engagés en faveur des populations défavorisées des pays du sud.

Calendrier

La mission terrain s'est déroulée du 28 septembre au 5 octobre 2011. Elle s'est achevée par une restitution auprès de toute l'équipe de coordination d'UP et du projet Tremplin (UP et ESSOR).

Compte tenu de la prolongation du projet au 30 juillet 2012, l'évaluation finale s'est déroulée huit mois avant le terme effectif du projet. Le rapport d'évaluation tient compte des perspectives d'évolution du projet et propose une estimation des résultats d'ici son terme.

Une restitution intermédiaire a été conduite auprès de la Responsable des Programmes Education ESSOR le 6 octobre. Le rapport final a été remis en novembre 2011.

Limites de l'évaluation

L'étude d'impact repose sur des questionnaires administrés par les propres acteurs de terrain : éducateurs UP, coordinateurs des MDJ, OCB, GLD. On pouvait craindre pour la qualité des questionnaires et pour l'objectivité des réponses. Avant la mission de terrain, les coordinateurs de projet ESSOR et UP ont été formés par l'évaluateur au suivi des enquêteurs, et les questionnaires ont globalement été bien remplis. La lecture des questionnaires fait apparaître une véritable indépendance de jugement et traduisent une liberté de parole certaine.

Le programme de visite de terrain a été finalisé sur place et l'organisation des RV dans les quartiers d'intervention a parfois été improvisée. Les rencontres de bénéficiaires, de parents et de membres d'OCB ont ainsi été aléatoires, en fonction des disponibilités et des visites de terrain. Cette approche a présenté des atouts (pas de discours convenu et préparé à l'avance) et des faiblesses (en priorité, les personnes les plus proches géographiquement des MDJ ont été rencontrées).

Le temps passé par l'évaluateur sur le terrain a été important, tant en rencontres individuelles et collectives (bénéficiaires, parents, OCB), qu'en entretien individualisé avec chaque membre de l'équipe, de manière à croiser les informations de la manière la plus objective possible. Cet élément positif est contrebalancé par le fait que l'évaluateur n'a pas pu rencontrer l'ensemble des interlocuteurs qu'il souhaitait (en particulier le centre d'accueil des jeunes Don Bosco, d'autres ONG tchadiennes dans le domaine de l'éducation, les organismes de formation des animateurs socioculturels et la Direction de l'Enfance).

Pour la même raison, l'évaluateur a également dû cibler ses investigations en matière administrative, et n'a pu contrôler qu'un échantillon (relativement large), mais pas la totalité des documents utilisés par le projet.

Au regard de la méthodologie de l'évaluation, les éducateurs auraient souhaité bénéficier d'un retour individualisé sur des axes de progrès, en plus du retour collectif, un élément que n'a pas permis le temps imparti.



CHAPITRE 1 : APPRECIATION GLOBALE DU PROJET

1. Contexte local

Classé 175^{ème} (sur 182) pour l'IDH en 2009, le Tchad est l'un des pays les plus pauvres du monde. Les besoins de sa population (10 millions d'habitants) sont multiples, et les contraintes énormes. L'exploitation pétrolière depuis 2003 n'a pas eu de véritable répercussion sur le développement du pays : 64% de la population vit sous le seuil de pauvreté. La modification de la loi destinant le dixième des revenus pétroliers aux besoins sociaux a amené la Banque Mondiale à suspendre son soutien, ce qui a affecté les projets et les stratégies nationales (SNRP, SNBG) qu'elle finance.

La capitale, N'Djamena, compte plus d'un million d'habitants répartis dans 10 arrondissements et 64 quartiers. Autour du centre-ville, les quartiers périphériques sont à part, occupant les trois quarts de la capitale, avec une forte densité de population, des maisons pour la plupart en torchis (poto-poto) et des problèmes multiples.

Un des deux quartiers d'intervention du projet (Walia) est sujet aux inondations, par sa topographie, et faute d'infrastructures adaptées de drainage. La majeure partie de la population n'a pas d'accès à l'eau et s'alimente dans des puits, des mares ou dans le fleuve Chari. Très peu d'habitations disposent de latrines. La question des ordures ménagères constitue l'un des problèmes majeurs avec un ramassage au mieux épisodique. L'électricité est inexistante et 93% des habitants utilisent des lampes à pétrole au coût de fonctionnement assez élevé.

Le nombre d'écoles et de postes de santé est très en deçà des besoins. Les classes accueillent entre 100 et 150 élèves, avec peu de moyens et des professeurs souvent démotivés. Faute de postes de santé, les habitants font généralement de l'automédication (médicaments périmés, contrefaçons ou guérisseurs).

La violence est fortement présente : gangs, alcoolisme, drogue. Il n'existe quasiment aucune offre de loisirs pour les jeunes.

La société civile est faiblement impliquée dans les processus de développement. On ne trouve dans les quartiers que des comités d'assainissement, des GLD ou des associations d'habitants non légalisées (le plus souvent des associations de ressortissants d'une même région). Ces structures disposent de faibles capacités de gestion, d'organisation, et de communication avec les habitants et les autorités locales. L'organisation de la société ne favorise pas l'expression des femmes, créant des déséquilibres dans les relations de genre. L'une des priorités de la SNBG consiste à juste titre à renforcer les partenariats entre le secteur public, le secteur privé, les associations de quartier et les citoyens.

2. Principaux objectifs du projet

Le projet Tremplin a pour objectif global de contribuer à la réduction de la pauvreté, la promotion et à l'autonomisation des femmes, et à l'amélioration des conditions de vie des populations de la zone Est de N'Djamena.

Le projet vise trois résultats principaux :

1. 900 jeunes de 14 à 25 ans adoptent des comportements citoyens, sont actifs au sein des organisations communautaires et participent de façon régulière à des activités communautaires de développement local au bénéfice des quartiers
2. 5 acteurs locaux du développement sont renforcés, structurés, fonctionnent de façon démocratique et mènent des activités d'insertion sociale des jeunes et de développement local dans les quartiers périphériques de N'Djamena

3. Des espaces de concertation entre les acteurs publics et ceux de la société civile sont créés et actifs dans les 2 quartiers du projet et favorisent la mise en place d'activités de développement local

De manière spécifique, le projet a notamment souhaité :

- Construire et équiper deux Maisons de Jeunes dans lesquelles auront lieu les activités programmées
- Réaliser 24 cours de formations pré professionnelle ainsi que des activités sportives et culturelles
- Former et accompagner les structures locales de développement
- Mettre en place des actions concrètes de socialisation et de renforcement de la citoyenneté

Réalisé par ESSOR et l'ONG tchadienne UP, le projet s'adresse à 900 jeunes de 14 à 25 ans et leurs familles, des OCB et les communautés des quartiers Walia et N'Djari. Depuis son lancement, il est cofinancé par l'Union Européenne, des fondations privées et le Conseil Général du Nord. En 2010, le projet a été inclus dans la convention programme Education signée avec l'AFD.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence :

- Le projet a dépassé les attentes des bénéficiaires, en obtenant des résultats inattendus chez les jeunes et en créant un véritable espace de concertation au sein du quartier.
- Par l'approche éducative développée, le projet s'est accordé aux besoins du pays, aux priorités globales, comme aux politiques des partenaires et des bailleurs.
- Le projet a anticipé les politiques publiques tchadiennes, en étant pleinement novateur.
- Au regard de sa pertinence, le projet devrait être étendu à d'autres quartiers et localités du pays.

Efficacité :

- Le projet est un peu en-deçà de ses objectifs quantitatifs quant au nombre de jeunes accompagnés (66% en novembre 2001, 83% estimés au terme du projet)
- Les contenus de l'offre éducative, bien adaptés au contexte, et l'application rigoureuse de la méthodologie ont permis de générer les impacts escomptés auprès des ados et des jeunes.
- Le projet a pour socle les MDJ, reconnues, autour desquelles s'articulent l'ensemble des activités.
- L'accompagnement des partenaires (ONG et OCB) a eu des effets positifs, mais sans atteindre tous les résultats escomptés.
- Le projet a créé un véritable espace de concertation dans les quartiers (rencontres citoyennes).
- La pérennité des activités éducatives et des MDJ reste à construire.

Efficience :

- Le projet a été très efficient dans la construction des infrastructures et dans la gestion des ressources humaines.
- Le coût d'accompagnement par jeune se situe dans une fourchette raisonnable pour des projets de prévention de la délinquance et d'insertion des jeunes.
- Le taux d'achèvement du parcours (60%) et le nombre d'inscrits (estimé à 83% du prévisionnel au terme du projet) ont affecté l'efficience du projet.
- Le projet a été pénalisé par les retards de construction, dans un contexte administratif difficile.

Impacts :

- Le projet a généré des impacts considérables sur les bénéficiaires directs (ados et jeunes).
- L'impact sur les parents, les communautés et les pouvoirs publics commence à apparaître.
- La présence des MDJ dans les quartiers est un impact visible du projet, à l'aune de leur dynamisme.
- Le projet a eu un impact plus limité sur les partenaires ONG et OCB.

Viabilité :

- Le niveau des recettes de MDJ permet d'envisager leur viabilité, s'il est développé
- Le niveau de viabilité des trois OCB accompagnées est homogène, et globalement faible.
- La viabilité des activités est conditionnée à la capacité du projet à concrétiser ses potentiels (recettes des MDJ, animateurs communautaires, OCB renforcées, partenariat avec les pouvoirs publics).

CHAPITRE 2 : PERTINENCE DU PROJET

Le projet Tremplin a été et reste **pleinement pertinent**. Il a répondu aux attentes des bénéficiaires, qu'il a dépassées. Une partie d'entre eux ont perçu chemin faisant le bien-fondé du projet, et son caractère essentiel, au travers des impacts observés chez les jeunes et dans la communauté. Le projet s'est accordé aux besoins (immenses) du pays, aux priorités globales, comme aux politiques des partenaires et des bailleurs. Le projet a anticipé les politiques publiques tchadiennes. Il a été et reste novateur aujourd'hui au Tchad. Au regard de sa pertinence, il devrait être étendu à d'autres quartiers et d'autres localités du pays.

1. Pertinence du projet au démarrage

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés s'accordent à dire que le projet est pertinent.

Les pouvoirs publics soulignent qu'il est en plein accord avec l'objectif national de promotion de la jeunesse. « *Il entre dans la droite ligne de la politique du Ministère de la Jeunesse et des Sports* » et « *vient combler un vide* ». La Mairie de N'Djamena souligne que le projet a permis à beaucoup de jeunes de se réinsérer et d'abandonner la délinquance. Ce qui renforce la pertinence du projet auprès des pouvoirs publics, c'est son impact visible auprès des jeunes, ce sont les effets positifs des activités conduites dans les Maisons des Jeunes au bénéfice des communautés.

Les bailleurs rencontrés (UE et AFD) connaissent bien les besoins du pays, et savent à quel point l'éducation et le développement des jeunes est crucial. Ils apprécient l'approche du projet, connaissent ses groupes-cible et ses objectifs, qui le rendent pleinement pertinent.

Les éducateurs, et les coordonnateurs des Maisons des Jeunes, sont les premiers conscients des besoins des adolescents et des jeunes dans les quartiers visés : nouer des relations avec les autres, avoir confiance en soi, dépasser ses blessures, vivre l'adolescence, se mettre en situation de réussite, trouver un projet de vie... Tous soulignent que le projet effectue un travail éducatif pointu sur les jeunes. La qualité du parcours éducatif (33 ateliers remarquablement bien adaptés au contexte tchadien) en renforce la pertinence.

Les OCB confirment la pertinence du projet en mettant l'accent sur certains aspects : déscolarisation, drogue, alcoolisme, maltraitance, attitude irresponsable des parents.

96% des ados et jeunes bénéficiaires interrogés (110) considèrent le projet comme pertinent. Ils soulignent, comme les parents rencontrés, que le projet répond à l'inactivité des jeunes, aux tentations auxquelles ils sont soumis (délinquance) et à leur manque de perspective dans la société (insertion). Les impacts du projet (chapitre 6) viennent en miroir des besoins identifiés. Les jeunes confient fréquemment que ce qu'ils apprennent à travers le projet, ils ne le trouvent ni à l'école ni dans la famille.

Ce qui est frappant, c'est que de nombreux jeunes et de nombreux parents ne ressentent pas le besoin d'éducation des jeunes comme prioritaire avant de voir les effets du projet. Les premiers besoins spontanément exprimés concernent l'eau potable, l'assainissement ou les infrastructures (routes, marché, électricité). UP souligne à juste titre que son rôle est de **permettre que les communautés voient les choses autrement**, en pointant des problèmes qui peuvent être à la racine d'autres problèmes.

L'évaluateur partage l'ensemble de ces analyses.

En effet, c'est d'abord au regard du **contexte tchadien** que le projet est pertinent. Les indicateurs du Tchad sont en-dessous de la moyenne des pays d'Afrique sub-saharienne dans la quasi-totalité des

domaines¹. Ils sont particulièrement faibles pour les adolescents et les jeunes tchadiens. Par exemple, le taux d'achèvement du premier cycle est de 38%. Pire, près de la moitié (47%) de ceux qui achèvent le cycle primaire resteront analphabètes. Le taux d'accès au collège n'est que de 24.8% et au lycée de 9.2%². Les différences entre garçons et filles sont énormes : une fille pour trois garçons au collège et une fille pour quatre garçons au lycée. D'une manière générale, l'exécution du PARSET (Programme d'appui à la réforme du secteur de l'éducation au Tchad) est une bonne illustration des difficultés en matière de planification, gestion et suivi des programmes éducatifs.

Les entretiens et visites de terrain ont démontré le **désœuvrement** des jeunes dans les quartiers d'intervention. Les problématiques liées à la violence, l'alcool et la drogue sont criantes. Une des OCB appuyées se consacre d'ailleurs à la prévention de la drogue (Club d'Information et d'Action contre la Drogue - CIAD). Le projet a permis les premières et les seules activités dédiées aux adolescents et aux jeunes dans les quartiers ciblés. Les visites, questionnaires et rencontres ont illustré la forte **vulnérabilité** des adolescents et jeunes lorsqu'il n'y a pas d'alternative d'activité. L'oisiveté, les fréquentations, les tentations, l'absence de suivi des parents concourent à entraîner ados et jeunes vers des comportements déviants.

Le projet a été d'autant plus pertinent qu'il s'est résolument tourné vers les **filles**, souvent discriminées. De fait, les visites de terrain ont montré que les filles avaient beaucoup de mal à s'exprimer que les garçons, de par une éducation moins ouverte. Les pouvoirs publics soulignent également un impact inattendu du projet : permettre à des filles musulmanes arabophones de suivre le parcours (c'est-à-dire une activité en dehors de la concession familiale), d'abord entre filles puis mêlées aux garçons. Une manière d'ouvrir des passerelles.

Les activités de sociabilisation et l'accompagnement personnalisé de chaque bénéficiaire **pendant l'adolescence** se sont révélées judicieuses. Tant pour les bénéficiaires directs, que pour plusieurs de leurs familles (dialogue renoués, comportements améliorés dans la famille...). Les entretiens avec les groupes d'ados ont montré que le projet leur a permis de répondre à leurs doutes et interrogations, de prendre confiance en eux, d'améliorer leur mode de relation et d'esquisser un projet d'avenir.

Qui plus est, l'adolescence semble une notion absente du contexte culturel tchadien : la fille devient femme et le garçon homme après la cérémonie d'initiation. Les changements corporels et psychiques, l'opposition aux parents, la recherche de l'interdit ne sont pas intégrés dans la culture traditionnelle. Le projet est à cet égard novateur au Tchad.

Plus récentes, les activités de **préparation à la vie professionnelle** ont renforcé la pertinence du projet en répondant à une attente très forte des jeunes et de leurs parents : découvrir un métier ou un savoir-faire et se préparer à contribuer au revenu familial. Innovante, cette approche est pertinente dans le contexte du Tchad, où les jeunes sont projetés très tôt sur le marché du travail. Il est à souhaiter que cette approche inspire dans quelques années les politiques publiques, comme cela a été le cas au Brésil³.

Compte tenu des besoins dans les quartiers d'intervention, les ados et jeunes sont devenus multiplicateurs d'informations auprès des familles et des écoliers, sur des thématiques directement **inspirées des besoins** les plus criants (environnement, hygiène, alcoolisme, prévention des violences...). Les rencontres citoyennes ont abordé des problèmes identifiés par les communautés de chaque quartier, en faisant venir des responsables publics. Un élément qui a renforcé la pertinence du projet.

2. Evolution du contexte

¹ Espérance de vie (49 ans), taux d'alphabétisation (34%), taux de mortalité infantile (173/1000) etc...

Source : Banque Mondiale

² Banque Mondiale, pôle Dakar

³ Le Brésil a mis en place plusieurs projets d'accompagnement de la jeunesse : ProJovem (Pour le jeune), Juventude Cidada (Jeunesse citoyenne), Primeiro Emprego (Premier emploi)...

Le projet a été écrit en 2005, accepté en 2008. Il a donc été préparé près de quatre ans avant son démarrage sur le terrain (avril 2009). Il est intéressant d'observer de quelle manière le contexte a évolué depuis l'écriture du projet.

□ Contexte éducatif

- **Faible qualité de l'enseignement primaire et secondaire** : Classes surchargées (officiellement 61 élèves par maître en 2009), absentéisme, manque de professeurs, écarts de salaires très élevés⁴, violence en milieu scolaire, programmes d'enseignement « *obsolètes et inadaptés*⁵ », forte proportion de personnel enseignant non qualifié (54% dans l'enseignement de base et 51% dans l'enseignement secondaire³)... Le taux d'achèvement du premier cycle n'a pas progressé de 2002 à 2009 et reste à un niveau très bas (38%). Le Tchad détient le score le plus faible d'Afrique sub-saharienne aux tests d'évaluation des compétences en français et l'avant-dernier en maths⁶. L'indice de parité filles/garçons dans l'enseignement primaire a stagné de 2005 à 2009 (0,7), loin de la moyenne de l'Afrique subsaharienne (0,91). La discrimination est encore plus marquée, et persistante, dans l'enseignement secondaire (0,32) et supérieur (0,13)⁷. Ces éléments **renforcent la pertinence** du projet. A fortiori dans les quartiers défavorisés, disposant de moins d'infrastructures, de moyens et d'attention politique. En résumé, le contexte éducatif n'a quasiment pas évolué depuis 2005.

- **Education non prioritaire** : l'Education ne représente que **2.4% du budget national**, l'un des taux les plus faibles au monde.

□ Contexte politique

- **Décentralisation** : La décentralisation au Tchad est jusqu'à présent assez théorique. Il existe des services déconcentrés dans les régions et les municipalités, mais qui ne disposent pas d'autonomie réelle ni de moyens adéquats pour exercer pleinement leurs responsabilités.

- **Prébendes** : La mise à disposition des terrains pour la construction des MDJ a pâti de retards administratifs importants. L'intervention de l'Ambassadeur de l'Union Européenne a été requise. L'investissement d'un délégué de quartier a également porté ses fruits, de même que les démarches entreprises par le coordinateur de l'UP. Cet élément (non prévu dans le tableau des risques) a demandé un investissement en temps et en énergie considérable. La réussite visible des MDJ aujourd'hui serait de nature à simplifier le processus de mise à disposition de terrain pour de nouvelles constructions à l'avenir, mais pas à l'éliminer.

- **Instabilité** : Le contexte de quasi guerre civile que connaît le Tchad depuis 40 ans s'est poursuivi depuis l'écriture du projet. Les attaques de rébellions armées en 2006 et 2008 et l'afflux des réfugiés du Darfour en sont une illustration.

- **Accent sur la jeunesse** : L'appui à la jeunesse est devenu une priorité du Tchad, comme promis lors de la campagne présidentielle de 2011. Le mandat précédent d'Idriss Deby Itno avait été placé sous le signe du social, celui-ci sous le signe de la jeunesse. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports et la Mairie de N'Djaména ont semblé réceptifs à la mise en place de partenariats en faveur des jeunes, à travers la mise à disposition des Maisons de Quartier (à animer) ou la mise à disposition de personnel. Le Fonds National d'Appui à la Jeunesse (FNAJ) devrait également être opérationnel en 2012, mis en œuvre par une Direction autonome du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

□ Contexte financier

⁴ Un enseignant communautaire formé gagne 3 fois moins qu'un instituteur fonctionnaire, un enseignant communautaire non formé 5 fois moins, et un enseignant communautaire non subventionné 24 fois moins. Des différences non justifiées par de meilleurs résultats des élèves des enseignants fonctionnaires (Banque Mondiale)

⁵ Source : Education et formation au Tchad : recueil d'études thématiques (UNESCO)

⁶ Le score moyen des élèves tchadiens en 5ème année de français est de 31,7 sur 100 (contre une moyenne de 40,2 pour un échantillon de 11 pays africains) et de 33,9 en maths (contre une moyenne de 39,6) – PASEC (Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN), novembre 2010

⁷ Rapport décennal sur la mise en œuvre des OMD, août 2010

- **Inflation** : L'augmentation du coût des matériaux de construction a affecté le volet construction du projet (MDJ). Le prix du ciment a par exemple augmenté de 84% de 2005 à l'achèvement des travaux des MDJ (il est passé de 6250 à 11 500 FCFA).

- **Financements locaux** : Le contexte semble être en train d'évoluer favorablement, mais doit être considéré avec prudence. Le Fonds National d'Appui à la Jeunesse est doté de 44 milliards FCFA pour l'ensemble du pays. Le Plan d'Action Triennal du Ministère (2012-2014) prévoit de son côté la création d'une Maison de la Culture par région. De son côté, la CONFEJES a financé quelques projets en faveur des jeunes au Tchad (6 en 2010), à hauteur d'environ 1,3 million FCFA par projet. Sans certitude sur le résultat des démarches, des financements locaux pourraient être sollicités à l'avenir en complément de financements internationaux pour des activités du projet.

3. Pertinence du projet aujourd'hui

Depuis la conception du projet, le contexte tchadien n'a pas changé au regard des besoins de la population et des priorités globales et nationales. Au contraire, le projet a prouvé son bien-fondé et attiré l'attention des pouvoirs publics et confirmé celui des bailleurs.

Les activités éducatives se mènent dans la durée et les changements de manière de voir et d'agir sont progressifs à l'échelle d'une communauté. Le projet a touché quelques centaines d'adolescents et jeunes, dans des quartiers qui en comptent plusieurs dizaines de milliers. Il demeure pertinent tant pour les quartiers d'intervention que pour d'autres quartiers de N'Djamena, et pour d'autres villes.

La prévention de la délinquance reste **d'actualité**, comme l'ont montré les visites de terrain et les témoignages. La violence, l'alcoolisme, la drogue restent des fléaux dans les quartiers périphériques de N'Djamena, et les facteurs déclencheurs restent les mêmes.

Les lacunes du système éducatif tchadien demeurent très importantes. L'AFD, chef de file des bailleurs pour l'éducation, contribue avec ses partenaires à la conception de la Stratégie Intérimaire pour l'Education et l'Alphabétisation (SIPEA). Trois priorités ont été dégagées :

- Améliorer l'accès à l'école (nouvelles écoles, plus de filles et d'enfants défavorisés à l'école)
- Améliorer la qualité de l'éducation (instituteurs mieux formés, programmes connus, du matériel)
- Améliorer la gestion (avoir un pilote du système éducatif)

Le projet Tremplin reste innovant au Tchad aujourd'hui. **Peu d'autres associations** développent des projets similaires pour les ados et les jeunes. Celles qui s'intéressent à la question sont souvent confessionnelles, chrétiennes ou musulmanes. Et aucune autre structure n'a développé un parcours éducatif reprenant la pédagogie et l'ensemble des thématiques développées par le projet Tremplin. Seulement 17% des ados et jeunes bénéficiaires interrogés sont capables de citer une autre organisation active dans le domaine de l'éducation au Tchad.

Le projet reste d'autant plus pertinent qu'il propose une large **gamme d'activités**. Les activités de préparation des jeunes au projet de vie et au marché du travail sont novatrices et répondent à de fortes attentes. Les activités de socialisation des adolescents restent pertinentes, dans le contexte socioculturel et culturel des quartiers visés. En contrepoint, la résistance de certains parents contribue à en souligner la nécessité, notamment pour les filles, tant chrétiennes que musulmanes.

Comme l'ont montré les entretiens réalisés, le **contexte culturel** n'a pas favorablement évolué en matière d'éducation dans les quartiers défavorisés. La **déscolarisation** est prégnante : de nombreux parents n'inscrivent pas leurs enfants à l'école (irresponsabilité). D'autres se désengagent du financement des études lorsque l'enfant arrive au collège (les frais de scolarité atteignent alors environ 13 000 FCFA avec uniformes et fournitures scolaires, ce qui représente près d'un quart d'un salaire mensuel minimum). Pour les parents, l'absence de moyens financiers est d'autant plus forte que le nombre d'enfants en âge d'être scolarisé est important⁸.

Dans les quartiers d'intervention la jeunesse est visiblement délaissée. Le **manque de suivi** des parents est chose courante. « *On ne s'en occupe pas* » schématise un éducateur, pour des raisons qui tiennent à l'alcoolisme (pères et mères), à la reproduction sociale (eux-mêmes n'ont pas été suivis dans leur éducation), au manque d'éducation (les parents ne savent pas ce qu'il faudrait faire) ou aux limites de la communication avec les enfants (dans l'éducation traditionnelle tchadienne, les enfants n'ont pas le droit de contredire les parents). Le contexte socioculturel ne favorise pas le dialogue dans la famille. Les relations sont parfois dures dans les familles (dans certains foyers, un enfant absent à l'unique repas quotidien devra patienter jusqu'au lendemain pour manger).

L'éducation traditionnelle peut gêner le développement de la confiance en soi, mais développe la notion de solidarité avec la famille, puis l'ethnie. Pointilleuse et conservatrice, elle freine la créativité et la prise d'initiatives. D'une manière générale, elle ne favorise pas la capacité de remettre en cause les choses établies. Comme conclut un éducateur, « *le projet a de l'avenir, car il nous aide, Tchadiens, à développer notre capacité de voir les choses et de les intégrer* ». Dans un contexte formaliste, le projet aide à percevoir les choses autrement.



Le projet est particulièrement pertinent dans le contexte socioculturel des quartiers périphériques de N'Djamena (ici Walia), comme dans d'autres zones du pays.

⁸ Le taux de fécondité est de 6,6 enfants par femme.

CHAPITRE 3 : EFFICACITE DU PROJET

Le projet a été **assez efficace**, avec des résultats relativement en ligne avec les objectifs. En termes quantitatifs, l'organisation des activités prévues, la formation des équipes, les impacts sur les ados et jeunes, les infrastructures construites font partie des **objectifs atteints**.

Principaux point forts du projet : l'application rigoureuse de la méthodologie, la qualité de l'équipe d'éducateurs, l'approche novatrice, l'impact du projet, la reconnaissance et le dynamisme des MDJ, le contrat de gestion des infrastructures, les contenus de l'offre éducative (bien adaptés au contexte car réalisés de manière participative).

Principaux points faibles du projet : la phase préparatoire, le nombre de jeunes accompagnés dans les parcours éducatifs, la participation des parents, le renforcement des OCB et d'UP, le taux d'abandon en cours de parcours, la pérennité des activités éducatives sont des points qui ont **posé problème**.

Potentiel : l'impact sur les politiques publiques, la viabilité des activités (animateurs communautaires), la viabilité des MDJ (associations des MDJ, recettes de location)

1. Appréciation liminaire

1.1 Phase préparatoire

La phase préparatoire compte généralement pour beaucoup dans la réussite d'un projet (généralement de 70 à 80%).

Le contexte spécifique de l'élaboration de ce projet a joué en sa défaveur : deux premières demandes de financement refusées, premier projet d'ESSOR au Tchad, disponibilité de ressource humaine pour l'écriture et la réactualisation du projet (principalement sur le plan budgétaire), contribution modeste du partenaire local dans la phase amont (première expérience d'un projet en co-pilotage avec ESSOR).

De fait les **diagnostics** initiaux ne sont pas complets (analyse peu approfondies, pas d'enquête socioéconomique, pas de liste exhaustive des OCB actives dans les quartiers ciblés).

La répartition des financements entre ESSOR et UP (couverture des frais de gestion) a suscité des incompréhensions, qui ont été réglées progressivement. Les rôles du coordinateur local et du responsable ESSOR n'ont pas été suffisamment différenciés, comme l'ont régulièrement souligné les interlocuteurs rencontrés (OCB, éducateurs, coordinateurs des MDJ).

Par ailleurs, le cadre logique présente plusieurs niveaux de **lacunes dans sa conception** :

- Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ne sont pas toujours pertinents (ex : « *évolution des statistiques du pays* »)
- Les IOV sont souvent mal choisis ou mal rédigés. Ils ne reflètent pas au mieux l'activité du projet et sont parfois très difficiles à mesurer (ex : « *Evolution de la participation des OCB dans le développement des quartiers* », « *Evolution des membres des OCB* », « *Diagnostic institutionnel participatif sur l'offre et la demande en termes de formation* »)
- Les IOV ne sont pas chiffrés. Il n'y a pas d'objectif précis à atteindre. (ex : « *accroissement de la participation des jeunes dans les OCB* ». Le taux d'accroissement visé n'est pas précisé)
- Les sources de vérification mentionnées sont souvent vagues (ex : « *Données statistiques officielles* », « *Rapports des institutions en charge du développement sectoriel* »)
- Les sources de vérification ne sont pas nécessairement en rapport avec les IOV. Elles ne permettent pas d'avoir l'ensemble des mesures des indicateurs.
- Les hypothèses et risques indiqués sont très sommaires

- Pour chacun des résultats, les activités prévues ne sont corrélées à aucun indicateur

Dans la mise en œuvre du projet, ESSOR n'a pas vraiment utilisé le cadre logique comme outil de suivi, mais d'autres outils comme une lettre mensuelle et un tableau quantitatif mensuel de suivi des résultats du projet, qui se sont avérés de très bonne qualité et de grande utilité.

1.2 Activités conduites à terme

Le projet prévoyait de conduire 20 activités, réparties en trois résultats attendus. Il a mené à terme 14 activités (70% d'efficacité).

Pour le résultat 1⁹, le projet a mené à terme 7,5 activités sur 9 programmées.

Toutes les activités prévues ont été réalisées sauf :

- Les comités de pilotage des MDJ ne fonctionnent pas. Une démarche d'appui à la création d'associations gestionnaires des MDJ a été entamée. Le comité de pilotage du projet associant UP, ESSOR et des partenaires locaux se réunit régulièrement.
- La formation des jeunes a été conduite pour moins de bénéficiaires que prévu : 591 aujourd'hui. Les projections d'ici la fin du projet font état d'environ 750 jeunes inscrits aux formations et 450 qui terminent le parcours éducatif (sur un objectif de 900).

Pour le résultat 2¹⁰, le projet a mené à terme 2,5 activités sur 6 programmées. C'est clairement un point faible du projet. La moitié des activités prévues ont été en totalité menées à terme. Parmi les autres activités, on peut relever que :

- Le diagnostic initial d'UP n'était pas prévu par le projet. Les domaines d'appui ont été précisés : « *renforcement des compétences en suivi, évaluation, gestion administrative et financière, elle (UP) dispose de plans d'actions et mène deux nouveaux projets. Elle est intégrée dans un réseau d'acteurs Nord et Sud travaillant sur l'insertion sociale des jeunes* ». Une feuille de route partagée n'a pas été élaborée sur cette base.
- Il existe une différence entre le document de projet ESSOR (remis au consultant) et celui en possession d'UP : le premier prévoit un « *Diagnostic institutionnel participatif* » et le second un « *Diagnostic institutionnel participatif sur l'offre et la demande en termes de formation* ». Aucun de ces deux diagnostics n'a été réalisé.
- Le diagnostic des OCB n'était pas prévu dans le projet. C'est en cours de parcours que l'équipe projet a ressenti la nécessité de réaliser un diagnostic pour améliorer son intervention auprès des OCB. Ce point positif témoigne du souci de l'équipe d'adapter et d'améliorer ses prestations. Il est en revanche dommage que ce diagnostic n'ait pas été approfondi. Pour le cas d'ASJEUNIS, l'association s'est créée suite au projet, et sans matière initiale pour un diagnostic. Pour chaque OCB, une feuille de route aurait pu être tracée, marquant les objectifs et les étapes de structuration à parcourir.
- Les formations prévues n'ont pas été réalisées pour UP, car elles ne correspondaient pas forcément aux réels besoins d'UP. En revanche, le projet a permis le renforcement du pôle Education avec une formation du coordonnateur local en gestion de projet (en France) et la formation des 4 éducateurs en formation de formateurs (au Burkina Faso).
- Elles l'ont été en partie pour les OCB. Une bonne partie du contenu prévu a été abordé, mais pas la totalité, et les formations ont été dispensées à 3 OCB sur 4 prévues.
- Il n'y a pas eu de mise en réseau d'UP avec des acteurs du Nord et du Sud. Il est vrai que le réseau lusophone d'ESSOR n'a pu être valorisé pour l'équipe francophone du projet.
- La structure UP n'a pas été dotée d'outils de planification, de communication et de suivi technique et financier de ses activités, hors le volet Education. Elle en avait déjà. L'appui apporté dans ces domaines par le RP ESSOR au pôle Education de UP ne s'est pas étendu au reste de la structure UP. L'équipe du projet dispose d'outils pertinents de planification. Une lettre d'information (newsletter) est éditée par le projet Tremplin, et a inspiré celle actuellement réalisée par UP. Pour autant, UP a bénéficié d'un renforcement majeur de son pôle Education (rencontre institutionnelle ESSOR, formation animation, formation Bioforce en France, formation au Burkina Faso...).

⁹ 900 jeunes de 14 à 25 ans adoptent des comportements citoyens, sont actifs au sein des organisations communautaires et participent de façon régulière à des activités communautaires au bénéfice des quartiers

¹⁰ 5 acteurs locaux du développement sont renforcés, fonctionnent de façon démocratique et mènent des activités d'insertion sociale des jeunes et de développement local dans les quartiers périphériques de N'Djamena

Pour le résultat 3¹¹, le projet a mené à terme la totalité des quatre activités programmées. Un point d'amélioration peut être ajouté à ce constat positif : il concerne la dissémination de l'information, qui pourrait être étendue dans le quartier et au-dehors.

2. Analyse des résultats escomptés

Le projet escomptait trois résultats principaux. L'analyse ci-dessous présente dans quelle mesure ils ont été atteints au regard des indicateurs mentionnés dans le cadre logique.

2.1 Résultat 1

« 900 jeunes de 14 à 25 ans adoptent des comportements citoyens, sont actifs au sein des organisations communautaires et participent de façon régulière à des activités communautaires de développement local au bénéfice des quartiers »

Indicateurs	Evaluation de terrain au 30/09/11	Projection au 30/07/2012	% réal. 09/11	% réal. 07/12
2 MDJ construites	OK		100%	100%
Nombre de jeunes adoptants des comportements responsables	202 jeunes ont acquis des connaissances durables (validées par les post tests)	282 jeunes	*	*
Nombre de jeunes demandant de l'information	214 (26 jeunes/mois depuis fév. 2011)	474 (+26 jeunes/mois sur 10 mois)	*	*
Nombre de formations organisées	699 ateliers réalisés (moyenne de 32 ateliers/mois)	923 ateliers (+ 32 ateliers x 7 mois de parcours éducatif restant)	*	*
Nombre d'activités communautaires réalisées	5	8	*	*
Nombre de jeunes ayant participé régulièrement à des activités de développement communautaire	246 jeunes ont participé au moins une fois.	393 (+ 49 jeunes x 3 activités)	*	*

* Le projet n'a pas défini d'objectif chiffré. Le pourcentage de réalisation (% réal.) ne peut être mesuré.

2.2 Résultat 2

« 5 acteurs locaux du développement sont renforcés, structurés, fonctionnent de façon démocratique et mènent des activités d'insertion sociale des jeunes et de développement local dans les quartiers périphériques de N'Djamena »

Indicateurs	Evaluation de terrain au 30/09/11
Existence de rapports d'activité	Les rapports d'activités 2010 et 2011 sont épisodiques (CIAD, ASJEUNIS, AJLCA).
Evolution des membres des organisations	Si l'évolution du champ d'activité d'UP est forte, UP souligne de pas avoir d'adhérents (et donc pas d'Assemblée Générale ¹²). Pour les OCB, 8 membres sur 10 considèrent que le projet a été facteur de développement pour leur association.
Nombre d'activités menées par les acteurs	Indicateur non utilisé par le projet

¹¹ Des espaces de concertation entre les acteurs publics et ceux de la société civile sont créés et actifs dans les 2 quartiers du projet et favorisent la mise en place d'activités de développement local

¹² UP dispose d'un conseil d'orientation qui fait office de conseil d'administration.

Nombre de manuels de formation et modules mis au point	7 pour les OCB
Fréquence des formations	18 formations réalisées pour les OCB (une tous les deux mois), 6 pour UP ¹³
Diagnostic institutionnel partagé (pour ESSOR). Diagnostic institutionnel participatif sur l'offre et la demande en termes de formation (pour UP)	Pas de diagnostic institutionnel partagé réalisé pour UP (qu'il soit général ou sur la formation). Un diagnostic externe réalisé pour 3 OCB, restitué à 2 d'entre elles, et diffusé à l'une d'entre elles ¹⁴ . Le diagnostic a insuffisamment servi de base à l'accompagnement.

2.3 Résultat 3

« Des espaces de concertation entre les acteurs publics et ceux de la société civile sont créés et actifs dans les 2 quartiers du projet et favorisent la mise en place d'activités de développement local »

Indicateurs	Evaluation de terrain au 30/09/11	Projection au 30/07/2012	% réal. 09/11	% réal. 07/12
Existence des documents de contractualisation des espaces	Contrats de bail Mairie-UP signé pour les 2 MDJ	OK. Baux jusqu'en 2019.	100%	
Nombre de réunions au sein des espaces de concertation	13 rencontres citoyennes (et 80 séances de préparation)	20 rencontres citoyennes	100%	
Nombre de participants aux espaces	1376 participants aux rencontres citoyennes (dont 61 représentants des pouvoirs publics et 58 OCB)	2 200 participants	100%	
Nombre de propositions d'actions de développement local soumises par les espaces	50 propositions d'actions issues des rencontres citoyennes	70 propositions	*	*
Outils de suivi et d'évaluation utilisés par UP	Le suivi des rencontres est réalisé	A transférer aux acteurs locaux.	100%	
Planning stratégique et plan d'actions (espace de concertation)	Des actions à faire sont mentionnées suite aux rencontres citoyennes. Mais le plan d'actions n'est pas suffisamment détaillé ¹⁵ .	A améliorer.	50%	
Nombre de projets rédigés et acceptés	Un projet rédigé (mais non accepté) suite aux rencontres citoyennes (CIAD, auprès de la brigade antistupéfiants). Des actions citoyennes ont en revanche été réalisées suite aux rencontres ¹⁶ .		*	*

* Le projet n'a pas défini d'objectif chiffré

¹³ Animation éducative ados, gestion de projet, formation des formateurs, droits de l'homme, éducation au développement, rencontre institutionnelle (12/2010)

¹⁴ CIAD a souligné ne pas avoir participé à la restitution du diagnostic (incompréhension sur le RV). AJLCA et ASJEUNIS ont affirmé ne pas avoir reçu le rapport du diagnostic.

¹⁵ Qui fait quoi ? Quand ? Qui supervise ? Quand se retrouve-t-on pour faire le bilan ensemble ?

¹⁶ Remblayage de rue par la Mairie à Ndjari à la demande de la communauté, livraison de 1500 plants par le Ministère de l'Environnement pour les communautés de Ndjari et Diguel.

3. Analyse thématique

3.1 Les ados et jeunes bénéficiaires

Le projet a formé **591 jeunes**, et se terminera avec 750 bénéficiaires, soit un nombre un peu inférieur à celui prévu (900). Les retards dans la construction des MDJ (liées au contexte local) expliquent un démarrage tardif des parcours éducatifs, que le projet n'a pas réussi à rattraper. L'accent a fortement été mis sur le bénéfice qualitatif des parcours éducatifs.

□ **En termes quantitatifs**, le projet a été **moyennement efficace**: il a concerné 591 ados et jeunes au 30 septembre 2011. Le dernier parcours éducatif (2012) devrait regrouper environ 160 ados, au regard des quatre parcours précédents. Avec une prévision de **751 inscrits** sur l'ensemble des cinq parcours éducatif, les objectifs devraient donc être **atteints à 83%**. UP considère ce pourcentage comme positif au regard des 8 mois de retard générés par la mise à disposition tardive des terrains pour la construction des MDJ.

En cause, les retards pris dans la construction des MDJ, un taux significatif d'abandon et une approche de sensibilisation/inscription des jeunes qui peut être améliorée.

Il est à relever que le côté totalement novateur du projet et de la pédagogie employée au Tchad a entraîné des retards dans la mise en œuvre. Le projet a créé une méthodologie spécifiquement adaptée au contexte local et formé l'équipe UP à de nouvelles techniques, ce qui a demandé un investissement en temps plus important que prévu.

Il est intéressant de noter qu'à l'inverse d'autres projets pour ados et jeunes appuyés par ESSOR, le projet Tremplin n'a pas souffert du turn-over des éducateurs. Peut-être en raison de leur statut de salariés UP, et non d'éducateurs au sein d'associations de quartier.

Pourtant, en dépit de ses efforts, le projet n'a pas réussi à accélérer fortement le rythme des inscriptions. Pas plus qu'il n'est parvenu à diminuer le taux de non-achèvement du parcours, qui a au contraire progressé d'un parcours à l'autre (de 35,5 à 40%)¹⁷.

L'exigence de présence (exclusion du projet pour quatre absences) a sans nul doute joué en termes d'atteinte des objectifs quantitatifs. Comme des mauvais choix pédagogiques au début : par exemple, la représentation de l'anatomie d'un homme et d'une femme nus a entraîné le départ immédiat de 10 jeunes filles musulmanes. Comme également l'implication insuffisante des parents, qui au lieu de booster le projet l'ont parfois freiné, ou regardé au départ d'un œil méfiant.

Il est intéressant de noter que l'objectif de l'équipe sera pratiquement atteint en termes de **nombre de groupes** de jeunes accompagnés : 35/36 (**97%**). Les 27 groupes de jeunes accompagnés jusqu'à présent seront complétés de 5 nouveaux groupes pour le 5^{ème} parcours éducatif. C'est donc sur le nombre de jeunes par groupe que le projet a montré des faiblesses.

Plusieurs pistes n'ont pas été suffisamment travaillées pour la promotion du parcours éducatif :

- Faire échanger les parents entre eux (en commençant par les plus motivés)
- Permettre aux parents de témoigner des impacts du projet (en public et en porte-à-porte)
- Profiter de chaque opportunité (chaque rencontre à la MDJ, quel que soit l'organisateur) pour promouvoir le projet et le prochain parcours éducatif
- Fixer des objectifs en nombre d'inscrits aux coordinateurs des MDJ
- Utiliser les murs d'enceinte pour communiquer sur le parcours éducatif
- etc.

En revanche, la dimension **formation préprofessionnelle** a clairement augmenté l'intérêt du projet, tant auprès des ados que des parents (« *c'est concret et ça va être utile pour gagner de l'argent* »).

□ **En termes qualitatifs**, **92%** des jeunes sont satisfaits ou très satisfaits du projet.

¹⁷ Nombre de jeunes qui ont achevé les parcours éducatifs, chronologiquement : 82/127 inscrits (64,5%), 72/118 inscrits (61%), 3ème parcours éducatif: 106/177 inscrits (60%).

Les objectifs sont atteints en matière **d'évolutions de connaissances et de comportement** des ados et des jeunes :

Amélioration des connaissances : conscience des risques liés à la drogue, à une grossesse précoce¹⁸ etc.

Diminution de la consommation régulière d'alcool (témoignages des jeunes enquêtés)

Insertion des jeunes dans la communauté

□ Le **niveau de vulnérabilité** des bénéficiaires ne semble pas avoir été régulièrement suivi. Le projet intervient dans deux quartiers périphériques, défavorisés, mais certains ados et jeunes bénéficiaires ne semblent pas provenir des familles les plus vulnérables. Les méthodologies s'appuient sur une bonne identification des familles les plus démunies à Walia, un peu moins à N'Djari, comme les visites de terrain ont semblé le montrer.

Le projet aurait pu conduire davantage d'évaluation auprès des groupes d'adolescents et de jeunes (consommation d'alcool et de drogue, comportements violents, appartenance à un gang...) et d'études sur la violence dans les quartiers ciblés.

□ Le projet a d'abord visé une tranche **d'âge** très large (14-25 ans). De fait, l'hétérogénéité des niveaux et des besoins a vite été flagrante dans les ateliers thématiques. Il a donc décidé de se recentrer sur les adolescents (14-19 ans), dont les besoins d'accompagnement étaient les plus forts. Le projet a su **s'adapter** et évoluer avec pertinence.

□ Un des résultats du projet est d'avoir suscité chez des anciens le désir de se regrouper dans des associations. A N'Djari, le **Club des Anciens** « La Tolérance » témoigne d'un certain dynamisme. Il a mené deux actions de sensibilisation auprès de la communauté sur le choléra et la baisse de niveau scolaire, et en prévoit une troisième sur la violence. Une pièce de théâtre sur le mariage précoce a été présentée à la communauté. L'évaluateur a pu assister à l'une des répétitions hebdomadaires pour la première soirée culturelle et éducative organisée de A à Z par le Club des Anciens. Fort d'un noyau solide de 8 membres, il regroupe 45 membres potentiels. Il souhaite intégrer l'association gestionnaire de la MDJ, ce qui serait une excellente chose.

¹⁸ Sur les 2^{ème} et 3^{ème} parcours à Walia et N'Djari, augmentation moyenne de la part des jeunes maîtrisant les connaissances sur les contraceptifs (+ 34 points), le mode de contamination du VIH/SIDA (+ 27 points), les changements physiques de l'adolescence (+ 41 points), les maladies hydriques (+ 41 points)... (cf annexe)

3.2. Les activités éducatives et le taux de participation

Le projet a été efficace en matière de réalisation d'activités éducatives, nombreuses dans les MDJ. Le parcours éducatif compte un taux de participation des ados et jeunes satisfaisant (2/3), mais un taux de non achèvement du parcours¹⁹ un peu plus élevé que les standards (38%).

Les chiffres ci-dessous sont actualisés au 30/09/2011. Ils correspondent à quatre parcours éducatifs sur les cinq prévus d'ici juillet 2012. Schématiquement, ils peuvent être **accrus de 20%** pour tenir compte de l'ensemble des activités qui seront menées d'ici le terme du projet.

Le **nombre d'activités réalisées avec les bénéficiaires directs** est important, qu'il s'agisse d'activités sportives (99), culturelles (56), de rencontres éducatives, de réunions avec les parents, de cours de formation préprofessionnelle (19), de visites au domicile des parents (327 familles visitées).

Le nombre de cours de formation préprofessionnelle dépassera largement les objectifs, avec une prévision de 40 formations d'ici juillet 2012.

Les ados et jeunes ont directement sensibilisé 1 370 écoliers, un chiffre important.

Deux jeunes sur trois sont présents à chaque atelier thématique. Le **taux de présence** (67,3%) est bon pour un projet de cette nature visant des ados et des jeunes de quartiers difficiles. Il est à mettre au crédit de l'équipe d'éducateurs et de la pédagogie employée.

Six jeunes sur dix finissent le parcours de cinq mois (62%), un chiffre légèrement en-deçà d'autres projets similaires menés au Brésil et au Mozambique (65-70%). Même si la règle d'exclusion pour quatre absences limite le taux d'achèvement du parcours à N'Djamena, le projet dispose là d'une marge de progression de quelques points.

Une des limites de l'évaluation est de ne pas disposer de données comparatives pour des projets de même nature menés par des ONG (principalement confessionnelles) dans le même contexte.

3.3 Les infrastructures

En dépit des difficultés rencontrées, le projet s'est montré efficace en matière de construction d'infrastructures et de leur transmission au bénéfice des communautés. UP est ainsi responsable pendant 10 ans de l'animation des deux MDJ.

L'augmentation du coût des matériaux de construction, les atermoiements de la Mairie ont retardé et renchéri le coût des constructions, mais n'ont pas empêché leur réalisation. L'implication des responsables UP et ESSOR a été tenace et remarquable. Elle a permis de débloquer la situation, en faisant jouer les relais nécessaires (Ambassadeur de l'UE, délégué du 9^e arrondissement, adjoint du Maire de N'Djamena).

La contribution des communautés dans la construction des MDJ n'était pas explicitement prévue dans le projet. Elle aurait gagnée à l'être.

Les deux MDJ visitées sont fonctionnelles, bien pensées, avec un espace couvert composé de deux salles, du bureau du coordinateur, de vestiaires, toilettes, d'une remise technique, et d'un espace en plein air qui accueille les manifestations internes (du projet) et externes (en location). Cet espace est vaste, couvert d'un auvent haut placé et fait face à une estrade pour les spectacles. Un mur de projection est situé derrière l'estrade. Deux bungalows (bukaru) sont situés de part et d'autre de l'estrade, et accueillent les réunions des OCB partenaires et des jeunes. Un terrain de sport se trouve à l'extérieur, et jouxte le mur d'enceinte.

¹⁹ Jusqu'à récemment, le projet procédait à l'exclusion du parcours éducatif pour les jeunes qui cumulaient 4 absences. Le non achèvement du parcours est donc le cumul des abandons (majoritaires) et des exclusions.

Le plan architectural des MDJ est à la fois simple, économique et bien intégré dans le contexte des quartiers d'intervention. Il favorise le lien entre les usagers des MDJ et propose différents espaces de rencontres. Le design des MDJ apporte **une nouveauté importante** pour les projets éducatifs menés par ESSOR et ses partenaires : il permet de proposer le lieu en location pour des activités du quartier, avec une double finalité, socio-éducative et financière. Il permet de démultiplier ainsi le travail du projet (d'autres associations utilisent les mêmes lieux) et rend envisageable la viabilité des MDJ et des activités à travers les recettes obtenues. Ce volet sera approfondi dans la partie sur la viabilité.

Les MDJ ont été progressivement équipées de matériel : bancs, sonorisation, équipement de sports...

L'évaluateur a ainsi pu assister à un championnat organisé par la ligue nationale de karaté, avec des tatamis (du projet, don de France Coopération), disposés sur le sable de l'espace en plein air. Des répétitions pour des spectacles à venir (théâtre, chant, danse) ou des réunions des OCB se sont également tenues pendant les visites de terrain. La MDJ de Walia a pour le moment davantage développé l'activité de location du lieu qu'à N'Djari, mais le potentiel de développement de cette activité est important dans chaque quartier.

A noter que la transmission des infrastructures pour la communauté, point faible d'autres projets menés par ESSOR et ses partenaires, a été **bien gérée** au Tchad.

3.4 Les espaces de concertation

Les MDJ ont pleinement joué leur rôle d'espaces de concertation, en accueillant outre les ateliers thématiques **plus de 8 000 personnes** pour les activités du projet et des OCB conventionnées. Les rencontres citoyennes ont amené les autres OCB et représentants des pouvoirs publics à discuter de problèmes communautaires au sein des MDJ. Les trois-quarts des chefs de carré de Walia et N'Djari ont fréquenté les MDJ, qu'ils reconnaissent comme de véritables lieux d'échanges avec les habitants sur les problèmes des quartiers.

Les activités éducatives du projet ont d'abord drainé un public significatif : 417 participants aux conférences-débat, 702 spectateurs aux pièces de théâtre montées par les jeunes, et plus de 4 000 pour les projections de films.

Les **rencontres citoyennes** ont ensuite attiré 1376 participants, soit une moyenne de **125 personnes** par rencontre. Un chiffre en hausse lors des dernières rencontres (plus de 200 participants).

Elément très positif, **58 OCB** et **61 représentants** des pouvoirs publics ont participé à ces rencontres. Les rencontres citoyennes ont été construites à partir des demandes des communautés, de manière interactive, en proposant des thèmes actuels et pertinents. Un important travail de préparation a été mené avant chaque rencontre : plus de 80 réunions préparatoires au total (à septembre 2011).

A fin septembre 2011, 11 rencontres citoyennes se sont tenues, et ont porté sur les thèmes suivants : assainissement, incivisme, déscolarisation des filles, mariage précoce, VIH/SIDA, reboisement, violence et drogue en milieu scolaire, défections sauvages, inondations.

Les activités réalisées par les OCB conventionnées par les MDJ sont suivies mensuellement par le projet, mais n'étaient pas incluses dans le cadre logique. Pourtant, cet indicateur reflète bien le dynamisme des MDJ : elles ont accueilli près de **300 évènements communautaires**, qui ont drainé 1872 participants.

Au total, en plus des ateliers thématiques, les MDJ ont **accueilli plus de 8 000 personnes** pour des activités directement organisées dans le cadre du projet. Un élément qui témoigne du dynamisme des MDJ et illustre l'une des répercussions de l'action au niveau du quartier.

Ce chiffre n'inclut pas les participants aux autres manifestations organisées dans le cadre d'une location des MDJ, et dont plusieurs poursuivent un but social (cours, spectacles, championnat de karaté...).

3.5 L'implication des parents et des jeunes dans la mise en œuvre du projet

La participation des parents a été recherchée, mais difficile à atteindre. Le projet n'a **pas atteint ses objectifs** sur ce point, en raison d'un contexte culturel bien plus rétif que ce qui était attendu. Les jeunes ont été très **peu impliqués** dans la mise en œuvre du projet (un sur trois). Sept jeunes sur dix n'ont pas senti leurs parents impliqués dans le projet. Même si le contexte est difficile, il s'agit là d'un point d'amélioration du projet.

▢ **Deux jeunes sur trois** considèrent qu'ils n'ont **pas été impliqués** dans la mise en œuvre du projet.

Ceux qui l'ont été mettent en avant des responsabilités dans le groupe (un sur trois), la sensibilisation des jeunes du quartier (un sur trois), des tâches ménagères (remplir les jarres d'eau, balayer) ou l'organisation d'activités (théâtre, conférence-débat, match).

▢ **Sept jeunes sur dix** n'ont **pas senti leurs parents impliqués** dans le projet. Les visites de terrain auprès des parents ont confirmé cette perception : les parents ont peu participé aux réunions du projet. Un élément cohérent avec les chiffres du projet (15% de présence). Conséquence, les parents apprécient le projet, mais sans en avoir une vue précise.

Le projet n'a **pas prévu d'autres cadres de rencontres** avec les parents en dehors de la réunion de présentation du parcours éducatif, de la journée d'échanges et brassage et des visites à domicile. UP considère que les occasions de mieux connaître le projet n'ont pas fait défaut aux parents, mais regrette que certains parents ne s'intéressent pas ou ne s'impliquent pas dans la formation de leurs enfants.

Il est certain que les parents n'ont pas contribué à la mise en œuvre du projet. Les seules participations des parents au projet que mentionnent trois ados et jeunes sur dix, c'est d'avoir accepté les visites à domicile (deux réponses positives sur trois !), et d'avoir été présent à une rencontre citoyenne ou une réunion de parents.

Les échanges entre parents et jeunes sur le contenu global du projet ont été limités. Dans le même temps, les ados et jeunes ont souvent fait un retour sur des thématiques particulières (hygiène, déchets, droits et devoirs des enfants), soit à leurs parents (rare) soit auprès de leurs frères et sœurs (plus fréquent).

▢ La participation des parents aux **réunions** fait partie des objectifs des projets éducatifs menés par ESSOR et est au cœur des méthodologies développées. Pour autant, elle n'a pas fait l'objet des indicateurs suivis régulièrement au Tchad et a constitué une difficulté pour l'équipe. Les documents disponibles mentionnent un taux de participation des parents à la réunion de présentation du parcours éducatif de **15%**, ce qui est extrêmement faible.

▢ La **participation financière** des parents est un point difficile du projet, compte tenu du contexte économique. Pour autant, 100% des cotisations ont été payées, suite à une forte pression du projet (remise des attestations contre paiement). En jeu, un élément de la viabilité financière des parcours éducatifs.

L'implication des parents reste un des principaux défis du projet. Les éducateurs semblent démotivés sur ce point, tant ils ont essayé d'approches. Pourtant de nouvelles approches existent (voir recommandations : témoignages de parents, répétition du message à chaque événement dans les MDJ, implication des leaders...). Le travail engagé, dans un contexte traditionnel difficile, finira par porter ses fruits.

3.6 Le renforcement des capacités des équipes et des partenaires locaux

L'accent mis sur la formation de l'équipe du projet (UP) et des membres des OCB est indéniable et a porté ses fruits. Le projet a été efficace dans la formation de l'équipe d'éducateurs et l'application des méthodologies, contribuant à doter UP d'un savoir-faire certain en Education. En revanche, les résultats sont **limités** en matière de renforcement des capacités institutionnelles et financières des partenaires (UP et OCB).

□ La **formation des éducateurs** a été au cœur de la méthodologie. UP reconnaît et souligne le fort apport d'ESSOR à son équipe sur le volet Education. C'est un domaine dans lequel le projet a été très **efficace**.

L'essentiel de la formation a été assuré quotidiennement avec l'assistance technique du responsable de projet ESSOR. Les missions techniques du siège d'ESSOR sont également venues renforcer les capacités de l'équipe éducative.

Par ailleurs, l'équipe a bénéficié de formations spécifiques, en particulier sur :

- Les techniques d'animation (une semaine à N'Djamena) : une formation qui a donné des résultats immédiats sur l'animation des ateliers, le rythme, le respect et la compréhension de la méthodologie ESSOR
- La gestion de projet, pour le coordinateur de projet (une semaine à Lyon, Bioforce)
- Les méthodes éducatives, pour les éducateurs (deux semaines au Burkina Faso)

□ Pour le **renforcement des capacités de la structure UP** dans son ensemble, il y a eu une incompréhension initiale. Ce volet avait plus d'importance pour ESSOR que pour UP, qui était appuyée sur ce point par le DED, et par d'autres bailleurs comme Swissaid et DVV.

Le dossier projet mentionne des thématiques précises d'intervention, mais à aucun moment il n'y a eu de diagnostic initial réalisé et partagé par les deux partenaires. Et pas davantage de lettre de mission, c'est-à-dire de « commande » d'UP d'appui sur des axes spécifiques d'accompagnement. Pour autant, les besoins de renforcement des capacités d'UP sont réels. Pour des projets ultérieurs, ESSOR pourrait adapter sa grille d'évaluation des OCB à la situation des ONG. Cette nouvelle grille pourrait permettre de préciser les domaines d'appui souhaités, et à en faire ensuite le bilan, une fois le projet terminé.

UP ne paraît pas avoir été en demande de renforcement de ses capacités institutionnelles, mais en attente de ce que ESSOR pouvait lui apporter sur des points ne touchant pas le cœur de son fonctionnement. Sur la mise en réseau, sur la recherche de financements, sur des points techniques UP a semblé davantage ouverte que sur des points liés à sa stratégie, sa vie associative, son organisation administrative ou financière.

Mais même sur ces points, ESSOR n'a pas apporté à UP ce qu'elle était prête à recevoir. La mise en réseau a été limitée aux acteurs rencontrés dans le cadre d'une formation en France (Bioforce). Le coordonnateur local du projet a noué des liens avec des participants venant d'organisations intervenant dans l'humanitaire et l'urgence, mais il ne s'agit pas d'une mise en réseau dans le domaine de l'Education. Par ailleurs, les pistes de financement local n'ont pas été étudiées conjointement. Mais il est vrai que UP semblait davantage en mesure de présenter une situation des potentiels financeurs à ESSOR. Les deux formations précises mentionnées par UP (infographie et capitalisation) n'ont pas été dispensées à ce jour.

Le partenaire UP est différent d'autres partenaires d'ESSOR :

- Il occupe une place majeure sur la scène des ONG au Tchad (à l'instar d'ESSOR en France)
- Il a développé une capacité de proposer des prestations et peut fonctionner comme un bureau d'études lorsque nécessaire

Ces différences entraînent un besoin marqué de reconnaissance pour UP, et la volonté de travailler d'égal à égal. En outre, la couverture des frais de fonctionnement est une de ses préoccupations majeures. Ces points ont progressivement été abordés, puis réglés, lors de la mise en œuvre du projet... alors que cela aurait dû être réglé avant.

UP avait une expérience en co-pilotage avec l'AFVP sur le projet de l'UE à Mongo, mais Tremplin a été le premier projet mené en co-pilotage avec ESSOR.

Globalement, il y a un apprentissage mutuel. UP a développé des compétences en Education et ESSOR a découvert et accepté les spécificités de son partenaire local, et en particulier sa fiabilité.

□ L'enquête réalisée auprès des 3 OCB partenaires révèle que la moitié des membres interrogés sont satisfaits du projet, et l'autre moitié non. La note moyenne donnée au projet est de 9/20. Ces éléments révèlent un problème, comme l'ont confirmé les entretiens avec les 3 OCB.

Les insatisfactions exprimées proviennent des éléments suivants, par ordre décroissant :

- Les activités finissent en queue de poisson (celles des OCB)²⁰
- Le projet n'a pas répondu à des demandes exprimées par les OCB²¹
- Incompréhensions et difficulté de communication : sentiment que le projet n'a pas respecté ses engagements vis-à-vis des OCB.
- Il y a eu du retard dans la construction des MDJ

De manière spécifique, les OCB soulignent les difficultés suivantes : communication avec l'équipe Tremplin, décision unilatérale du projet (sans concertation), manque de transparence (informations transmises de manière aléatoire), non respect de la convention de partenariat, manque d'appui à la recherche de financement des OCB.

A quoi relier cette perception et ces difficultés?

En matière de transparence, l'évaluateur a noté un système de communication insatisfaisant, où les informations utiles ne sont pas transmises de manière exhaustive, à temps, et de manière systématique à toutes les personnes concernées. Il s'agit d'un mauvais choix de système de communication. En matière de réponse aux demandes des OCB, il s'agit d'un manque de vigilance et de rigueur de l'équipe projet sur ce point.

Compte tenu des engagements de départ, du savoir-faire annoncé par UP en la matière, ce point faible du projet incombe à parts égales aux deux partenaires. Il est également lié à l'infantilisme de certaines OCB. Dans le même temps, ces difficultés pourraient trouver leur source dans un problème de management interne (encadrement et accompagnement de la personne en charge des OCB), même si les perceptions d'UP et d'ESSOR divergent sur ce point. Ce qui est certain, c'est que les difficultés ont persisté lorsque la personne ne s'occupait plus de ce volet et que le projet n'a pas réussi jusqu'à présent à inverser la tendance.

L'essentiel des points d'insatisfaction est lié à l'écoute des besoins et le respect du plan d'actions décidé avec les OCB, dans une communication fluide et transparente.

Les points de satisfaction viennent de l'impact du projet sur les jeunes (7 réponses satisfaites sur 10). Ils insistent sur le bon cadre de formation, sur la qualité des ateliers thématiques et le changement de comportement observé chez les jeunes.

Les membres des OCB disent avoir reçu en moyenne 4 **sessions de formation**, d'une durée moyenne de 1 jour. Ces sessions ont porté sur 7 thèmes : vie associative, bonne gouvernance, techniques d'animation, comptabilité simplifiée, rédaction de comptes-rendus, droits de l'homme, éducation au développement, techniques d'enquêtes.

Pour plus de 8 membres sur 10, l'évolution des OCB qu'a permis le projet provient des **formations dispensées**, qui ont eu un impact avéré. En revanche, il n'est fait aucune mention d'accompagnement de l'OCB. C'est un point de faible efficacité du projet, comme l'ont confirmé les entretiens avec toutes les OCB. Les formations n'ont **pas été suffisamment accompagnées** d'entretiens approfondis visant à aider à la mise en pratique du contenu et à répondre aux problèmes spécifiques de chaque structure.

²⁰ Les OCB regrettent souvent l'arrêt d'activités davantage lié à des raisons internes qu'externes (projet)

²¹ Il s'agit essentiellement de demandes de financement projets envoyées pour relecture et avis à l'équipe du Projet (CIAD, ASJENIS). Il s'agit également du rapport de diagnostic OCB, non transmis à deux des trois OCB.

Un exemple significatif : Un **diagnostic** individuel a bien été réalisé par une ressource externe, mais ses conclusions n'ont été diffusées qu'à une des trois OCB (CIAD). A aucun moment le projet ne s'est inquiété du suivi des recommandations du diagnostic. Il est proposé à UP et ESSOR de s'attacher à résoudre ces difficultés, pour ne pas risquer de les reproduire.

Le projet a-t-il été vraiment connu un souci de ressource humaine sur ce volet : profil non adéquat, mais maintenu, ce qui a causé le problème. Le projet a tardé à réagir (une année) et n'a ensuite pas dédié de collaborateur à cette fonction (même à temps partiel). Pour autant l'enjeu et le volume de travail l'aurait justifié... mais une ligne budgétaire n'avait pas été prévue à cet effet.

En résumé, le projet n'a pas été très efficace sur le renforcement des partenaires locaux (UP et OCB) : pas de vrai diagnostic initial, pas d'accord sur les domaines à renforcer, pas de plan d'actions, pas d'accompagnement individualisé. ESSOR a peut-être surestimé la capitalisation d'expériences d'UP dans ce domaine précis. Surtout, le projet n'a pas pris les mesures qui s'imposaient en termes de ressources humaines (changement de personne). De l'autre côté, les formations des OCB ont été appréciées (voir chapitre Impacts). Pour 8 membres sur 10, les formations reçues expliquent les changements qu'ont connus leurs organisations. De son côté, UP souligne le fort apport d'ESSOR à son équipe sur le volet Education. Sans avoir contribué à un renforcement institutionnel d'UP, le projet a sans conteste contribué à un renforcement technique et organisationnel d'un pôle de la structure.

□ Le projet a appuyé 3 OCB sur 4 prévues. Il s'est rapproché de ses objectifs quantitatifs, mais pas qualitatifs. C'est un domaine dans lequel le projet devrait **investir** pour les huit mois avant son terme.

En particulier, la **viabilité** organisationnelle, institutionnelle et financière des OCB devrait être renforcée (voir chapitre 6). Sur le volet financier, on peut regretter que le projet n'ait pas établi d'objectifs chiffrés quant au nombre de financeurs potentiels détectés, de projets élaborés, ou de pourcentage du budget financé localement.

La formation des **éducateurs communautaires** a été arrêtée prématurément. L'idée était séduisante : former des animateurs motivés issus des quartiers (venant des OCB) pour poursuivre les activités éducatives une fois le projet terminé. Avec pour avantage un coût réduit (engagement quasi bénévole des animateurs) favorisant la viabilité de l'opération.

L'expérience a été arrêtée (brutalement) car le projet avait sous-estimé deux problèmes :

- Le transfert de savoir-éducatif nécessite du temps (un bon animateur pourra le devenir après neuf mois de formation, plutôt que trois)
- Le choix des animateurs est primordial : tous les profils ne conviennent pas à la fonction. Le projet a accepté les candidats proposés par les OCB, sans participer à leur sélection.

Suite aux rencontres avec les animateurs communautaires, les coordinateurs des MDJ et les éducateurs, l'évaluateur est d'avis que l'expérience mérite d'être **reconduite**. En effet, les animateurs communautaires potentiels restent motivés, certains semblent avoir un bon profil, et les éducateurs sont prêts à reprendre l'accompagnement des animateurs communautaires. Il s'agit là d'une piste importante de pérennisation des activités éducatives après le projet.

4. Principaux points forts et points faibles

4.1 Principaux points forts

- Près de 600 ados et jeunes ont directement bénéficié du projet (et environ **750** à mi-2012).
- La **méthodologie** employée a été pertinente et plutôt efficace. Son application a été rigoureuse grâce à un excellent travail de coordination et de suivi des activités.
- Le choix et la qualité des **thématiques**, précisément adaptées au contexte tchadien, sont un atout majeur pour toute extension ou réplique du projet.
- Une **équipe** motivée et compétente de cinq éducateurs a été formée.
- Sous le co-pilotage UP/ESSOR, le projet a démontré sa capacité à s'adapter et à évoluer dans un contexte administratif compliqué.
- **UP** est un partenaire local reconnu qui respecte ses engagements.
- UP a acquis de solides compétences dans un nouveau domaine d'activité
- Le projet FIP en cours complète le projet Tremplin (cohérence éducative, insertion)
- De très forts **impacts** ont été générés sur la vie des bénéficiaires directs (ados et jeunes).
- Les deux MDJ fonctionnent avec dynamisme et sont reconnues.
- Les **MDJ** offrent des perspectives de développement aux autres OCB en pouvant accueillir leurs activités au sein du quartier.
- Les **rencontres citoyennes** permettent aux communautés d'échanger autour de leurs problèmes principaux, en associant les représentants politiques.
- La transmission des infrastructures a été réussie (de la responsabilité d'UP jusqu'en 2019)
- Le projet commence à susciter l'intérêt des pouvoirs publics : la Mairie de N'Djamena, le Ministère de la Jeunesse et des Sports ont manifesté le souhait de voir le projet répliqué.
- **Potentiellement, les recettes** issues des MDJ et un dispositif d'animateurs communautaires ouvrent des perspectives de viabilité.
- La lettre d'information du projet (bon outil, insuffisamment diffusée)
- L'approche **genre** a ouvert de nouveaux possibles (en quartier arabophone, la participation de jeunes filles musulmanes à des groupes mixtes est sans doute une première).

4.2 Principaux points faibles

- La phase de **préparation** du projet a montré des lacunes. Elles se sont traduites par un diagnostic préalable insuffisant dans les quartiers, un cadre logique perfectible, des incompréhensions dans la répartition des rôles et des frais de gestion.
- La double coordination du projet a assuré l'essentiel, mais a eu du mal à suivre l'ensemble des actions en priorisant l'essentiel. Le niveau d'autonomie (délégation), globalement faible, a conduit le management à s'investir sur des tâches à moindre valeur ajoutée.
- Le **management local** du projet est en construction, avec des capacités à renforcer (écoute active, prise de décision, confiance et valorisation des ressources humaines).
- La **communication** interne et externe du projet est limitée (insuffisamment transparente et systématique).
- L'implication des **parents** dans le projet est faible, même dans un contexte très difficile.
- Le taux **d'abandon** des ados et jeunes en cours de projet réduit son efficacité.
- Le **renforcement institutionnel** des partenaires locaux (UP et OCB) a été limité.
- L'implication d'**UP** dans le projet ne s'est pas traduite par un travail de relation avec les pouvoirs publics (UP n'est pas connue en éducation) et par la recherche de financements locaux (à une exception) pour poursuivre l'action.
- La **viabilité des OCB** accompagnées est faible, tant organisationnelle, institutionnelle que financière.
- La **viabilité des activités** éducatives est encore en construction. Elle pourrait néanmoins s'appuyer sur la solidité financière des MDJ et des animateurs communautaires, ou sur un financement extérieur.

4.3 Principales menaces et opportunités

Principales menaces

- Relations imprévisibles avec l'administration
- Départ à mi-temps du responsable ESSOR Tchad (une menace, qui offre en même temps la possibilité d'une montée en puissance et d'une autonomie locale accrue).
- Fin du projet sans avoir garanti les conditions de sa viabilité
- Emergence dans les quartiers d'autres lieux pouvant également être loués pour des événements (concurrence pour les MDJ).

Principales opportunités

- Potentiel d'augmentation du niveau de recettes des MDJ (viabilité envisageable)
- Cohésion, motivation et potentiel de l'équipe éducative UP
- Partenariat UP fiable
- Envie des animateurs communautaires d'être formés pour poursuivre les activités éducatives
- Reconnaissance locale des MDJ, avec des OCB qui souhaitent y développer leurs activités
- Volonté de promouvoir la jeunesse à travers des financements dédiés (FNAJ), émanant du Président (promesses de campagne) et de hauts fonctionnaires
- Ecriture d'un nouveau projet (extension) comprenant de la formation professionnelle et un volet éducation pour les ados et jeunes
- Durée restant avant le terme du projet (8 mois), permettant de capitaliser, renforcer le management local et préparer la viabilité du projet



L'expérience menée avec les animateurs communautaires mérite d'être reconduite, en tirant les enseignements du passé. Elle représente une opportunité de pérennité des parcours éducatifs.

CHAPITRE 4: EFFICIENCE DU PROJET

Le projet est apparu **relativement efficient**. Le coût d'accompagnement par ado/jeune se situe dans une fourchette raisonnable pour des projets de prévention de la délinquance et d'insertion des jeunes. Le projet a été efficient dans la construction des infrastructures et la gestion des ressources humaines. L'approche globale laisse néanmoins transparaître des points d'amélioration et un point de vigilance (taux d'achèvement du parcours éducatif).

1. Appréciation globale

1.1 Moyens financiers

L'approche développée par ESSOR et UP a permis d'utiliser de manière efficiente les moyens financiers alloués.

□ En tenant compte de l'extension du projet à juillet 2012, et de l'avenant budgétaire induit, le projet est au-dessous des projections en termes financiers : 40% de consommation budgétaire à fin juin 2011, contre 66% attendus aux deux-tiers du projet.

Les moyens financiers ont été employés avec parcimonie. La ligne ressources humaines est presque en phase avec l'objectif initial (62%), comme les équipements et fournitures (61%) et le bureau local (56%). Les lignes voyages (30%) et autres coûts et services (3%) sont provisoirement sous-utilisées : les missions ESSOR sont prévues au second semestre et les autres services correspondent à des frais d'évaluation et d'audit qui interviennent en fin de projet.

Le budget constructions est bien consommé comme prévu (80%) : les MDJ ont été réalisées, et sont depuis peu équipées en panneaux photovoltaïques. Il est à souligner que le budget élaboré en 2005 pour les constructions n'était plus adapté à la réalité de terrain des années 2009/2010. Le projet a été sur ce point remarquablement efficient en construisant deux MDJ quasiment pour le prix d'une (76 000 euros).

A noter que la ligne ressources humaines locale a été sous-évaluée, en raison de la date d'écriture du budget. Un projet futur devrait intégrer une revalorisation des salaires, en fonction du niveau de rémunération des postes équivalents dans des structures associatives, des entretiens avec les collaborateurs concernés, des responsabilités confiées et de la grille des salaires en vigueur à UP.

Les lignes ressources humaines et fournitures pour les activités éducatives/renforcement institutionnel permettent d'envisager un **renforcement de ces activités** d'ici la fin du projet. L'activité d'accompagnement des OCB pâtit d'un manque de ressource humaine dédiée. Le matériel pédagogique est bien pensé mais sa confection devrait être améliorée (impression couleur pour les photos, diffusion plus large des bulletins...).

Il est à noter également la cherté du coût de la vie à N'Djamena. De manière surprenante, la capitale tchadienne est devenue la troisième capitale au monde, derrière Luanda et Tokyo, en matière de coût de la vie pour les expatriés (enquête Mercer 2011). Ce qui est vrai pour les étrangers a également des répercussions pour la population, comme l'ont montré les prix courants observés lors de la mission.

□ Les **rencontres citoyennes** ont été efficientes. Avec un budget limité (un animateur à plein temps, frais réduits par manifestation), elles ont profité des infrastructures des MDJ et de leur équipement (lieu, bancs, sonorisation...). L'enjeu est aujourd'hui de transmettre le savoir-faire aux OCB des quartiers et de les inciter à organiser et suivre elles-mêmes les futures rencontres citoyennes.

Compte tenu de la faiblesse qualitative de l'accompagnement et des résultats en matière de **renforcement institutionnel**, l'efficience de l'action ne peut être appréciée. En matière quantitative, le projet a appuyé 4 OCB et devrait appuyer deux nouvelles associations gestionnaires des MDJ.

▢ Quel est le coût d'accompagnement d'un adolescent ?

Schématiquement, il s'agit d'évaluer quel serait le coût d'accompagnement d'un ado au terme du projet, les MDJ étant fonctionnelles et sans le soutien d'ESSOR (Responsable pays et missions de suivi).

Pour ce faire, le budget du projet est rapporté au nombre de jeunes bénéficiaires effectivement touchés, en enlevant la partie constructions et le suivi d'ESSOR. Le budget ainsi obtenu (213 293 euros), à partir du budget global (499 000 euros sur trois ans) est à rapporter à 751 bénéficiaires (estimation à juillet 2012).

Le coût d'accompagnement d'un adolescent est de 284 euros pour un parcours éducatif de 5 mois, soit **57 euros/mois**. Ce qui représente 285 € pour le parcours éducatif d'un jeune, soit un bel investissement.

Ce chiffre se situe dans l'**ordre de grandeur** de projets similaires de prévention de la délinquance menés par ESSOR : 54 euros/mois pour le projet « Groupe Adolescents » au Brésil (2005).

Toutes proportions gardées, il est néanmoins supérieur aux projets de retour à l'école et d'éveil à la citoyenneté menés à la même époque au Brésil : 36 euros par mois pour « Desafio de Aprender » (Fortaleza, 2005), 29 euros/mois pour « Rumor Certo » (Joao Pessoa), 31 euros/mois pour « Multiplicação Arco Iris » (Joao Pessoa, projet mené en direct par AMAZONA).

Le coût par adolescent aurait-il pu être moindre ?

Oui. Si le projet avait **atteint ses objectifs** quantitatifs, le coût par bénéficiaire aurait été diminué à une valeur de **47 euros/mois** (213 293 euros pour 900 ados et jeunes).

Le nombre d'ados et de jeunes par atelier a été très variable (de 10 à 20). Le **processus d'inscription** n'a pas été optimum, et n'a pas été amélioré en cours de projet : il y a eu une forte déperdition de candidats entre la sensibilisation et le démarrage effectif du parcours. D'une part le processus a été trop long (plusieurs mois), d'autre part les fiches d'inscription ont été mal renseignées (et donc mal vérifiées) : adresses mal renseignées, numéros de téléphone erronés ou modifiés... La démarche de **sensibilisation** aurait pu être renforcée, avec des objectifs chiffrés, le témoignage de parents de jeunes bénéficiaires, des rappels sur les parcours éducatifs lors de chaque évènement dans les MDJ, pour ne citer que quelques points.

1.2 Moyens humains

▢ Le **taux de présence** moyen a été correct : **67,3%**. Deux jeunes sur 3 ont donc participé à l'ensemble des ateliers. C'est un résultat positif au regard du caractère sérieux de la démarche proposée (33 ateliers thématiques) et des règles strictes du projet (au-delà de 20 minutes de retard, le jeune n'est plus accepté dans l'atelier thématique).

Elément positif, le taux de présence moyen a atteint son niveau le plus élevé sur le 3^{ème} parcours (71,2%).

▢ En revanche, le taux de **non-achèvement** du parcours éducatif est élevé : 38% des inscrits. Près de **quatre jeunes sur dix ne terminent pas le parcours**, un chiffre étonnant au regard de la satisfaction exprimée par les bénéficiaires rencontrés. Plus surprenant, le taux d'achèvement du parcours semble fléchir de cycle en cycle : 64,5% puis 61% puis 60%. Une tendance qui sera infirmée ou non par le 4^{ème} parcours actuel (115 actifs/169 inscrits, soit 68% à deux mois du terme du parcours).

Le taux de désistement est **supérieur** aux projets les plus difficiles menés par ESSOR et ses partenaires au Brésil : un ado sur trois abandonne les projets « Desafio de Aprender » (1999-2005) et « Resignificando Aprender » (2007-2009) à Fortaleza. Il y a là un **point de vigilance** pour le 4^{ème} et le 5^{ème} parcours.

Curieusement, le projet n'a pas semblé bénéficier de l'effet formation préprofessionnelle, qui réduit en général le taux de désistement d'environ 10 points (exemple du projet « Aprendendo produzindo » mené par le GACC-MA à Sao Luis, Brésil en 2008).

▮ **Combien de bénéficiaires sont suivis par éducateur ?**

Le projet est **efficace** sur ce point, même s'il conserve une marge de progression. Trois éducateurs accompagnent 177 ados et jeunes sur le 3^{ème} parcours éducatif, ce qui représente **59 jeunes/éducateur**. Ce chiffre est très positif : il est à rapporter aux 15 adolescents/éducateur au Brésil (sur quatre projets dans le Nordeste en 2002) et aux 77 adolescents/éducateur à Maputo (Mozambique, 2003/2004). En même temps, on peut souligner le haut niveau des éducateurs du projet Tremplin, par rapport aux animateurs communautaires des projets brésiliens, encadrés par un référent technique du partenaire ONG, et par le RP ESSOR.

La qualité du suivi est plus proche du niveau au Brésil que du Mozambique, grâce à une équipe d'éducateurs performante, très impliquée et bien formée.

Qui plus est, le nombre de bénéficiaires accompagnés par éducateur a été en progression : chaque éducateur a suivi en moyenne 42 ados le 1^{er} parcours, 39 le 2^{ème}, 59 le 3^{ème}, 56 le 4^{ème}.

2. Principaux facteurs ayant eu un impact sur l'efficace

Tout en étant relativement efficace, le projet a été affecté par des facteurs internes et externes.

2.1 Facteurs externes

L'évolution du contexte a influé sur l'efficace des projets :

- **L'inflation** soutenue, et notamment l'augmentation du coût des matériaux de construction : impact sur le coût de construction des MDJ
- **Les difficultés administratives** liées à la construction des MDJ ont absorbé beaucoup de temps et d'énergie des responsables du projet (coordinateur UP, coordinateur du projet, responsable ESSOR). Ces ressources n'ont pu être concentrées sur d'autres objectifs et activités du projet.

2.2 Facteurs internes

L'efficace du projet a également été affectée par des facteurs d'ordre interne :

- Le caractère **novateur** du projet a nécessité du temps pour comprendre et adopter.
- Le taux de **non-achèvement du parcours** éducatif : les projets ont continué à fonctionner avec les mêmes coûts, mais avec près de quatre bénéficiaires sur dix en moins.
- Un nombre **d'inscrits** inférieur aux objectifs du projet, lié à un processus de sensibilisation et d'inscription perfectible.
- Les **retards de construction** : souvent dus à des carences de méthode, ils ont accru le coût des constructions et nécessité davantage de temps de suivi.

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIES EMPLOYEEES

1. Démarche adoptée

Le projet Tremplin s'est articulé autour de la démarche suivante :

Construction du diagnostic : il s'agit d'un état des lieux de la situation dans chaque quartier. Cette phase a été réalisée, mais avec des diagnostics insuffisamment approfondis.

Sensibilisation de la communauté : cette phase a inclus des rencontres systématiques avec les leaders communautaires (officiels), et parfois des formations. Elle a initié un travail avec des groupes de personnes motivées.

Construction des infrastructures : Faute de site approprié dans le quartier, le démarrage des activités a été conditionné à la construction des Maisons des Jeunes. Les retards administratifs (Mairie) ont pesé sur l'efficacité et l'efficience du projet.

Formation des éducateurs : ils ont été formés à travers une suite logique de modules thématiques. La formation a été continue et de qualité.

Activités avec les ados/jeunes

Relations avec les parents : visites régulières au domicile des familles, réunions introductives pour les parents. L'équipe y a consacré d'importantes ressources. C'est un point clé de la méthodologie, mais qui reste difficile à mener. Ce volet est à améliorer d'ici la fin du projet.

Partenariat avec des structures : des partenariats ont été initiés avec des écoles publiques pour la sensibilisation des écoliers par les bénéficiaires du projet. Les rencontres citoyennes ont aussi permis de tisser des liens appréciés avec les autorités locales et d'autres ONG.

Consolidation des OCB : s'il a renforcé les capacités des OCB via des formations, le projet a fléchi dans l'accompagnement visant à leur consolidation organisationnelle (reporting rigoureux...), institutionnelle et financière. Une démarche à prioriser d'ici la fin du projet.

Transfert des méthodologies et du projet au partenaire local : le transfert de savoir-faire éducatif a été effectué au profit d'UP, également responsable de l'animation des MDJ jusqu'en 2019. Pour autant, toutes les conditions de poursuite des activités ne sont pas encore réunies (viabilité financière et institutionnelle).

2. Analyse de l'approche développée

Il ressort de la lecture documentaire, des visites, entretiens et questionnaires que les grands principes d'intervention ont été les suivants :

Ancrage dans les quartiers

Diffusion des savoirs

Stratégie globale d'intervention basée sur la conjugaison des formations, des activités, du suivi individuel et des visites à domicile

Espaces de concertation

Renforcement de la société civile

Recherche de pérennité

Le bilan qui peut être dressé par rapport à ces grands principes d'intervention est le suivant :

- Ancrage dans les quartiers

Les MDJ constituent le socle du projet et sont reconnues comme partie intégrante des quartiers. Le projet est bien connecté avec la réalité des bénéficiaires, autour de laquelle il se développer : ateliers thématiques pertinents, rencontres citoyennes réussies.

- Diffusion des savoirs

Le projet est articulé autour de la signature d'UP : le savoir doit être transmis. C'est le premier impact dont parlent les bénéficiaires : l'acquisition des connaissances. D'inspiration constructiviste, les méthodologies mises en œuvre sont axées autour de la connaissance du milieu local et sa valorisation.

- **Stratégie globale d'intervention basée sur la conjugaison des formations, des activités, du suivi individuel et des visites à domicile.**

La stratégie globale d'intervention a été pertinente, et a généré de forts impacts. L'implication des parents est parmi les points les plus difficiles à travailler.

- **Espaces de concertation.**

Les rencontres citoyennes ont permis de vrais échanges entre la population, avec les représentants politiques et les autres acteurs sur les problèmes concrets du quartier. La mise en œuvre des propositions fait l'objet d'un suivi. Cette dynamique est aujourd'hui directement impulsée par le projet, et mérite d'être renforcée. Élément positif, les thématiques proviennent généralement de la population ou d'autres acteurs, qui contribuent ainsi à la dynamique globale.

- **Renforcement de la société civile.**

Le projet ne paraît pas avoir réussi à déclencher une dynamique de forte consolidation des OCB. En revanche, il a commencé à susciter l'intérêt des pouvoirs publics. De par ses résultats et sa méthodologie, le pays gagnerait à le mettre en œuvre à plus grande échelle.

- **Recherche de pérennité.** L'appui à la consolidation d'ONG et d'OCB a voulu contribuer à leur pérennité, sans nécessairement y parvenir. La pérennité des MDJ est bien engagée, s'il y a accord sur le volume et la nature des locations des infrastructures. La recherche de viabilité des activités éducatives s'est limitée à l'expérience (arrêtée) des animateurs communautaires.

Globalement, il y a une assez forte **cohérence**, sans être totale, **entre l'approche présentée et celle mise en œuvre**, avec des résultats hétérogènes selon les axes de travail.

3. Activités conduites

Le parcours éducatif élaboré comprend 33 ateliers, regroupés en six thématiques : être et vivre ensemble, famille, adolescence, santé, moi et mon quartier, mon projet de vie²².

Le projet a proposé une large palette d'activités aux adolescents et aux jeunes, très appréciée :

Ateliers éducatifs : chaque thématique est clôturée par un projet de groupe (sensibiliser la communauté, monter une pièce de théâtre, organiser un spectacle ou un tournoi sportif...)

Activités sportives : football, basket, volley (filles et garçons)

Formation préprofessionnelle : mécanique, électricité, cuisine et surtout informatique (plébiscitée)

Activités culturelles : danse, théâtre, karaté

Projections de films éducatifs

Conférences-débats

Festivités (deux par parcours éducatif)

Journée de brassage

Cette palette est originale dans le contexte du Tchad et génère de forts impacts (cf. chapitre 6.)

Elle pourrait aussi avantageusement comprendre des sorties (visites d'hôpitaux, prisons, entreprises, centres de formation, associations, médias...). Des rencontres de bilan pourraient également être organisées avec les parents et des représentants politiques (chefs de carrés ou délégués d'arrondissement) à la fin des principales thématiques.

Le projet a conduit des **évaluations systématiques pré et post-projet** auprès de ses groupes-cible.

²² Être et vivre ensemble : identité, vie de groupe, citoyen tchadien, droits et devoirs de l'enfant, sécurité routière / Famille : moteur ou frein, mariage et dot, éducation tchadienne, violences domestiques / Adolescence : qu'est ce que l'adolescence, changement corporels, éducation à la vie et à l'amour, contraception, alcool et drogue, prostitution, viol / Santé : hygiène corporelle, alimentation, MST et maladies infectieuses, excision, avortement, dépigmentation de la peau / Moi et mon quartier : environnement, eau, assainissement, associations de quartier / Mon projet de vie : mon rêve, argent, mon projet de vie

Il est intéressant de noter que près de huit jeunes sur dix acquièrent des connaissances durables, validées par les post-tests. Pour les trois premiers parcours éducatifs, 202 jeunes sur 260 ont obtenu des résultats positifs (80, 50, 72 aux 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} parcours).

Dans le même esprit, il nous semble également important de :

Conduire avant le projet une large enquête socio-économique dans les communautés ciblées (revenus des familles, perception du quartier, niveau de formation, pratiques environnementales, d'hygiène...). Conduire la même enquête en fin de projet pour mesurer précisément les évolutions.

Suivre les ados et jeunes après le projet : en matière éducative, la mesure de l'impact à long terme est décisive. Elle permet de mieux capitaliser l'expérience.

Au terme du projet, il est prévisible que le nombre et la diversité des activités proposées doivent être réduit et adaptés aux ressources financières des Maisons des Jeunes. Les **perspectives de l'après-projet** nous ont semblé réduites au dépôt d'une nouvelle demande de financement, sans avoir passé en revue d'autres options.

Quelles sont les activités les plus appréciées ?

Pour un jeune sur trois, trois activités ont été les plus appréciées :

- L'ensemble du parcours éducatif (toutes les activités)
- Les ateliers thématiques
- Les activités sportives

La formation préprofessionnelle a été ensuite l'activité la plus appréciée par un jeune sur quatre. Les activités culturelles ont séduit un jeune sur six (la danse) et un jeune sur dix (théâtre).

Six ateliers thématiques sont cités spontanément par plus d'un ado/jeune sur quatre :

- Adolescence (mentionnée par un jeune sur deux)
- Santé (citée par un jeune sur deux, hygiène/SIDA/MST)
- Famille (citée par près d'un jeune sur deux)
- Violences (mentionnée par un jeune sur trois)
- Sécurité routière (reprise par 28% des jeunes)
- Moi et mon quartier (cité par 3 jeunes sur 10).

Ce sont les ateliers qui les ont le plus marqué, devant « être et vivre ensemble » (21%), les droits et devoirs (17%), l'alcool (14%) et l'avortement (12%).

L'évaluateur salue l'intégration dans le parcours éducatif de quatre ateliers sur le projet de vie des ados, un élément nouveau dans la méthodologie ESSOR.

Les ados et jeunes ont apprécié la pédagogie utilisée. La moitié d'entre eux souligne une « *bonne pédagogie* », les autres mettent l'accent sur les ateliers participatifs, pratiques (et différents de l'école), vivants (avec des jeux) et sur les animateurs compétents (bon encadrement).

Les entretiens et groupes focus ont montré que la **qualité des relations** humaines entre éducateurs et bénéficiaires avait été un facteur décisif dans l'obtention des résultats. En matière éducative, la qualité de l'environnement affectif et le niveau de confiance mutuelle permettent à l'apprenant de s'ouvrir et s'épanouir.

Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

□ Pour près de **huit jeunes sur dix**, le projet s'est déroulé sans aucune difficulté. La moitié d'entre eux ne peuvent citer une activité du projet qui leur aurait moins plu. Le travail de l'équipe mixte d'éducateurs peut ici être salué.

Pour les jeunes qui ont signalé des difficultés, la distance entre la MDJ et leur maison correspond à six réponses sur dix. Ensuite, une réponse sur six concerne la chaleur dans la salle de réunion (problème d'énergie). Il est encourageant de noter qu'aucune des quelques difficultés mentionnées ne tient à la qualité de la mise en œuvre du projet.

□ Pour les éducateurs, la plus grande difficulté est **d'impliquer les parents**. Dans un contexte où ils se désintéressent souvent de l'adolescent et du jeune. Un grand défi.

Une large enquête menée auprès de parents impliqués dans des projets similaires au Brésil et au Mozambique montre que ce qu'ils ont préféré, ce sont... les **réunions de parents**. C'est la réponse spontanée d'un parent sur trois, un chiffre très significatif. En second lieu, ce qui leur a le plus plu (après la qualité du parcours éducatif), ce sont les **festivités** organisées : fête des mères, Noël, journée de l'enfant, Pâques, anniversaires...

Dans d'autres projets, les parents ont été associés au choix des thèmes (ateliers). Ailleurs, des commissions parents ont été créées pour décider d'options opérationnelles du projet. Ou pour organiser des événementiels. Plusieurs pistes peuvent ainsi être creusées par le projet pour impliquer d'abord les parents les plus motivés, créer un noyau de « témoins » et initier une dynamique d'échanges et de plaisir autour de l'insertion des ados et des jeunes.

D'autre part, les éducateurs relèvent également des difficultés rencontrées en interne :

Des moyens pédagogiques sous-évalués : besoin d'imprimer en couleur les outils pédagogiques, de disposer d'un ordinateur supplémentaire etc

Des suggestions faites dans leurs rapports d'activités insuffisamment prises en compte. L'ensemble des suggestions ne pouvant systématiquement être prises en compte, l'évaluateur propose d'établir un temps mensuel de réunion autour des propositions des éducateurs.

Une autonomie de décision limitée alors qu'ils ont une bonne connaissance du terrain. L'évaluateur propose de préciser le type de décisions pouvant être pris au niveau des éducateurs. Un tableau sur les niveaux de délégation octroyés pourrait appuyer cette démarche (cf. annexe 11).

Dans le même temps, l'équipe a su réfléchir ensemble à bâtir une méthodologie pertinente, continuellement enrichie.

□ La présence d'un **psychopédagogue** est recommandée pour tout projet ultérieur. De manière ponctuelle, il(elle) viendrait épauler les ados et jeunes en difficulté (dont les blessures sont parfois anciennes et profondes), mais aussi les éducateurs lorsque confrontés à des difficultés nouvelles.

4. Adaptation des méthodologies

L'amélioration des méthodologies a été constante. C'est sans conteste un point fort du projet.

Les méthodologies sont apparues adaptées à la réalité, concrètes et bien planifiées. Les visites de terrain ont confirmé le souci des équipes d'adapter de manière continue les méthodes employées aux difficultés rencontrées et résultats observés. Outre les modifications au fil de l'eau, les méthodologies ont fait l'objet de discussions régulières et animées entre éducateurs.

Les principaux domaines d'évolution de la méthodologie ont été les suivants :

- **Formation et recomposition des thèmes**

Les éducateurs ont progressivement enrichi le parcours éducatif de nouveaux thèmes, en fonction des nécessités ou des réorientations souhaitées. Le parcours éducatif est passé d'une vingtaine d'ateliers au départ à 33 ateliers.

- **Adaptation toujours plus forte des thèmes traités aux réalités de terrain**

Les ateliers thématiques ont été particulièrement bien adaptés aux réalités de terrain. Par exemple les ateliers sur la grossesse et le mariage précoce sont venus en écho aux résultats d'une étude auprès d'adolescents et de jeunes : 57% des filles qui ont abandonné l'école à Walia l'ont fait suite à une grossesse, et 41% en raison d'un mariage précoce à N'Djari (328 filles interrogées en août 2009).

- **Rigueur**

Le mode de fonctionnement de l'équipe a intégré des outils de suivi et de gestion affinés. La planification hebdomadaire, les réunions d'animation et d'harmonisation sont plus efficaces.

- **Nouvelle offre**

Le parcours arabophone a été imaginé progressivement, et continuellement amélioré. Il constitue une originalité reconnue du projet à N'Djamena.

- **Nouveaux outils**

De nouveaux outils ont été élaborés et utilisés par l'équipe : des fiches de planification, des fiches de sélection des adolescents, de nouveaux outils de dynamique de groupe ... L'équipe est peut-être tombée dans le travers d'avoir trop d'outils de suivi plutôt que pas assez (plusieurs documents pourraient être fusionnés). L'évaluateur invite l'équipe à remettre à plat l'ensemble des documents utilisés et à ne conserver que ce qui est réellement porteur de plus-value, en complétant certains documents le cas échéant.

- **Davantage d'activités ou amélioration des activités**

De nouvelles activités ont complété l'offre de départ : projections de films, nouvelles activités sportives et culturelles...

- **Ancrage communautaire accru des rencontres citoyennes**

Les thèmes des rencontres citoyennes, leur organisation a fait l'objet d'une concertation croissante avec les communauté, les représentants politiques et les autres acteurs. Le suivi des propositions émanant des rencontres a été de plus rigoureux.

Si 96% des **ados et jeunes** considèrent que les méthodologies sont pertinentes, c'est qu'elles ont été affinées tout au long des quatre parcours éducatif. Ils donnent au projet une très bonne note de 16,5/20, qui salue les efforts de toute l'équipe.

Les méthodologies ont été capables de **susciter des changements en profondeur** dans la vie des ados et des jeunes. A la question « Le projet a-t-il changé votre vie ? », 77% des ados et des jeunes répondent positivement.



Les ambitions de l'éducateur/entraîneur de football sont grandes pour le groupe de jeunes de N'Djari, et l'entraînement dominical intensif (comme s'en est rendu compte l'évaluateur).

CHAPITRE 6 : IMPACTS GENERES

Le projet Tremplin a généré des impacts considérables sur les **bénéficiaires** directs (ados et jeunes). L'impact sur les parents, les communautés et les pouvoir publics est émergent. En revanche, l'impact sur les partenaires ONG et OCB est plus limité, un domaine dans lequel le projet semble à mi-chemin.

1. Impacts sur les bénéficiaires directs et indirects

Les visites de terrain, les rapports et évaluations, l'enquête réalisée auprès d'anciens bénéficiaires, de parents et d'éducateurs, concourent à montrer que le projet a généré **des impacts très importants** sur les bénéficiaires directs et indirects : ados et jeunes, éducateurs, et dans une moindre mesure parents et communautés. Ces impacts sont d'ordre humain et social, technique, économique ou environnemental.

▮ 1.1 Impacts humains et sociaux

1.1.1 Adolescents et jeunes

Sept jeunes sur dix considèrent que leur vie aurait été différente sans le projet. C'est un résultat d'autant plus fort que le projet a concerné une très courte période de leur vie (cinq mois).

Ils sont trois sur quatre à dire que le projet a provoqué des **changements en eux**.

Dans 7 domaines principaux, par ordre décroissant :

J'ai plus de connaissances (sur mes droits et devoirs, sur le code de la route, etc). Ce qui m'amène à avoir des attitudes différentes (auprès de mes parents, sur la route...) : trois jeunes sur dix

J'ai adopté un meilleur comportement à la maison et en société (plus respectueux, courtois, joyeux, participe aux tâches ménagères...) : un jeune sur quatre

Je suis moins timide, je parle plus facilement en public : un jeune sur huit

Je suis plus mûr, plus responsable (ne boit plus, n'est plus « *coureur de jupons* »...) : un jeune sur dix. « *Sans le parcours, j'aurais eu trois femmes* » confie un jeune...

J'échange plus avec mes amis : un jeune sur douze

J'ai une meilleure compréhension de la vie (il y a eu une « *prise de conscience* ») : un jeune sur douze

Je fais plus attention à mon hygiène : un jeune sur vingt

L'évaluateur a été surpris de l'importance de l'impact du projet en termes d'acquisition de nouvelles connaissances, tant par le nombre de jeunes qui l'ont formulé spontanément qu'au regard du contexte culturel. Dans un environnement sans accès à l'information (sans TV, cinéma, internet, voyages, avec une presse contrôlée, peu d'échanges avec les parents, une éducation très formelle à l'école), **l'accès aux connaissances** est fondamental : il conditionne le parcours de vie. Une illustration : l'engouement des jeunes pour les quelques livres disponible dans la « bibliothèque » des MDJ est frappant.

L'OCB CIAD, spécialisée dans la lutte contre la consommation de drogue²³, affirme que les MDJ permettent aux jeunes de se divertir et de s'occuper (surtout pendant les vacances) et limitent ainsi la consommation de drogue (très liée à l'oisiveté).

D'une manière générale, les jeunes filles rencontrées sont nombreuses à faire la différence entre celles qui ont participé au projet et les autres. Elles sentent qu'elles ont appris des connaissances que les autres filles n'ont pas forcément, et en retirent une confiance et une fierté accrues.

²³ Principalement du Tramadol, un médicament. Tout un jargon existe autour de la drogue : « Dr. Tchoukou » ou « Général » (le revendeur marchand ambulant), « Obama », « Mamad Bachir » ou « Barça » pour la drogue.

L'impact du projet est très fort sur les ados et les jeunes. Il est possible de se demander si ces chiffres n'auraient pas été encore plus importants avec une dynamique plus forte d'implication des familles. La forte participation des parents permet effectivement d'afficher un positionnement différent de l'éducateur : il n'est pas devant, il est à côté des parents dans l'éducation de leurs enfants.

Trois jeunes sur quatre considèrent qu'ils exercent davantage de **responsabilités** aujourd'hui. Un chiffre élevé, révélateur de la prise de conscience et la mise en pratique suscitée par le projet.

Cinq types de responsabilités sont davantage prises par les ados et jeunes :

- 40% des jeunes **conseillent** leurs parents et frères. Ils sont davantage impliqués dans l'éducation de leurs jeunes frères et sœurs. Ils apportent des conseils en matière d'ordures ménagères, d'hygiène corporelle, de prévention du choléra et des maladies.
- 22% des jeunes s'occupent de la **maison** en l'absence des parents. Ils gardent leurs petits frères et sœurs, effectuent les tâches ménagères, gèrent «*l'argent de la nourriture*».
- 19% s'impliquent davantage dans leur **projet de vie** ou leur travail. Ils appréhendent mieux l'avenir, ont davantage confiance en soi et se prennent en charge. Certains confient désormais se «*donner au travail*».
- 12% s'impliquent dans le débat familial, dans les prises de **décision**
- 7% sont plus responsables dans leurs **attitudes**. Ils ont modifié leur comportement sexuel, évitent la délinquance et sont plus respectueux (envers les parents, amis et professeurs)

La totalité des ados et jeunes se sont fait des **amis** au sein du projet. Un élément d'autant plus important que tous ayant reçu la même forme d'éducation, avec les mêmes valeurs, c'est une source d'émulation et d'encouragement à progresser (meilleures fréquentations). D'ailleurs, ils sont 97% à se sentir **plus intégrés** dans le quartier.

1.1.2 Parents

La moitié des familles ont été impliquées à travers un intense travail de visites à domicile (327 familles visitées à septembre 2011). Ce travail s'est révélé difficile pour les éducateurs, qui n'ont pas toujours été bien accueillis.

De fait, les parents rencontrés confirment l'impact observé par les ados et jeunes, mais les décrivent en des termes vagues. Et non sans humour : «*Ca les occupe*», «*ils (mes enfants) sont devenus très lucides*», «*ils ne font pas mauvaise mine*», «*il ne faut pas qu'ils soient seulement dans mes entrailles*» (père), «*il a appris des mécanismes*».

Les parents (père et mère) ont du mal à préciser l'impact du projet chez leurs enfants, mais le ressentent. En revanche, ils sont peu nombreux à reconnaître des changements chez eux. Et les visites de terrain font ressortir que **le projet a eu des impacts, mais limités sur les parents**.

Quant aux OCB partenaires, deux-tiers des membres interrogés sont d'avis que le projet a eu un impact sur les parents, à travers les visites à domicile et pour les parents qui viennent aux MDJ.

Un éclairage extérieur : sur d'autres projets, les parents peuvent retirer le fait d'avoir davantage de connaissances (sur les sujets traités par leurs enfants), mieux prendre soin, mieux éduquer leurs enfants, communiquer davantage avec eux, renoncer à la violence familiale, mieux s'intégrer dans le quartier... Une étude d'impact sur les parents serait bienvenue pour aider le projet futur à améliorer ses propositions aux parents, et en conséquence développer son impact.

Qu'en est-il de **la relation avec la communauté** ?

Le projet, en parvenant difficilement à faire venir les parents, a peu contribué à la socialisation des familles. Il a eu un faible impact sur l'intégration des mères dans la communauté. Certes, le projet a proposé des espaces d'échanges à travers les rencontres citoyennes, des activités culturelles et éducatives (projections de films, spectacles de danse et de théâtre). Mais le compte-rendu d'activités, le décompte des participants ne met pas **l'accent sur les parents**.

A l'entrée des rencontres citoyennes, il pourrait être intéressant de remplir une liste de présence avec une case à cocher « parent d'un adolescent en parcours éducatif ». Il pourrait également être pertinent d'inviter personnellement certains parents aux rencontres citoyennes et soirées éducatives. L'idée est de faire venir au maximum les parents dans la MDJ, en tirant profit des événementiels qui pourraient les intéresser ou les divertir, et ainsi de stimuler progressivement leur participation au projet éducatif.

Ainsi, le projet ne semble pas avoir profité de la diversité des activités ouvertes à tous pour faire venir les parents et renforcer l'impact éducatif. La **synergie entre les trois activités** (parcours éducatif, appui aux OCB, rencontres citoyennes) n'a pas été optimale. Les activités se sont relativement peu enrichies les unes des autres

1.1.3 Communauté

L'impact du projet sur les communautés est émergent. Le projet est encore jeune (les MDJ sont construites depuis un an et demi), mais il présente des **ferments d'évolution** pour la communauté. Les activités éducatives et rencontres citoyennes devraient toutefois être poursuivies pendant **plusieurs années** pour commencer à changer le regard puis des comportements communautaires.

Huit membres d'OCB partenaires sur dix considèrent que **le projet est facteur de développement**. Ils mettent avant tout en relief que :

- Le projet a eu un fort impact sur les jeunes
- Les MDJ sont devenues des lieux de concertation et d'échanges pour la population
- La population et les élus ont été sensibilisés par le projet

Six membres d'OCB sur dix considèrent que le projet a eu un impact sur la communauté (contre 9 sur 10 pour l'impact sur les ados et jeunes).

Les communautés ont été sensibilisées par les ados et les jeunes. Elles ont d'ores et déjà bénéficié de quelques impacts directs du projet : moins de jeunes oisifs, quelques améliorations sanitaires et environnementales, des échanges avec les pouvoirs publics autour de leurs problématiques.

La Mairie de N'Djamena note une réduction de la prévalence de certaines maladies (choléra, SIDA). Elle considère également remarquable le fait d'avoir réussi à organiser des groupes de filles arabophones, d'abord entre filles, puis mixtes.

Les éducateurs notent l'impact que des activités de sensibilisation des ados et jeunes sur les familles visitées, mais ont du mal à le quantifier. L'évaluateur propose de réaliser a posteriori une simple **enquête de satisfaction** auprès des familles visitées, ainsi qu'auprès des parents pour mieux mesurer l'impact du projet. Cette enquête pourrait même devenir une activité du projet, réalisée par les jeunes, et encadrée méthodologiquement par les éducateurs.

L'OCB CIAD confie que le projet de prévention de la délinquance a permis une **réduction de la consommation de drogue et d'alcool chez les jeunes** à Walia. Mais de la même façon, le projet ne dispose pas d'étude pour quantifier cet impact, qui a été confirmé par plusieurs interlocuteurs. Pour le projet Tremplin, comme pour d'éventuelles répliques, ce point pourrait être inclus dans une enquête finale réalisée auprès de la communauté un peu avant le terme du projet. Cette enquête pourrait mesurer une batterie d'indicateurs, venant en écho à l'enquête communautaire en amont du projet.

Le projet a entraîné un accroissement du nombre de membres pour les OCB partenaires. Et une **augmentation des activités** proposées à la communauté : cours de soutien scolaire, d'alphabétisation, spectacles culturels ou éducatifs... Ces activités, menées par les OCB et les bénéficiaires, ont généré des impacts, qui ne sont pas mesurés aujourd'hui : nombre de personnes alphabétisées, amélioration des résultats scolaires, taux de passage en classe supérieure etc.

En résumé, on commence à noter un impact du projet sur les communautés ciblées. Le projet devrait mettre en place un dispositif de quantification des impacts qualitatifs et quantitatifs, basé sur des indicateurs suivis régulièrement et une étude d'impact finale.

1.2 Impacts techniques

1.2.1 Adolescents et jeunes

Le projet a été **particulièrement efficace** en matière de transmission de connaissances : **77%** de réponses positives aux tests de connaissances en moyenne sur les 2^{ème} et 3^{ème} parcours (cf annexe).

L'impact du projet se retrouve dans le **comparatif entre les tests initiaux et les tests finaux** : + 25 points à Walia et +32 points à N'Djari (2^{ème} et 3^{ème} parcours). L'acquisition de savoirs nouveaux est plus forte à N'Djari qu'à Walia, en raison d'un niveau de départ plus faible. De même, les progrès sont plus importants au 2^{ème} parcours qu'au 3^{ème}. L'évaluation n'a pu déterminer si cela est dû à un ciblage moins fin des plus défavorisés, ou à une première dissémination efficace des informations par les ados et jeunes des deux parcours précédents.

Les progressions les plus fortes soulignent les impacts les plus visibles du projet : acquisition de connaissances nouvelles sur les maladies hydriques, sur les changements physiques de l'adolescence, sur le mode de contamination du VIH/SIDA ou encore sur le fait de savoir que l'école est obligatoire (+83 points sur le 2^{ème} parcours!).

92% des ados et jeunes sont satisfaits du projet. **La moitié** d'entre eux par ce qu'ils ont **acquis de nouvelles connaissances**. L'ensemble des jeunes rencontrés ont souligné spontanément que ce sont des connaissances qu'ils n'apprennent ni dans leur famille ni à l'école.

Un jeune sur cinq est satisfait parce que le projet lui a permis **un apprentissage de la vie en société**, en lui apportant une « *bonne éducation* », en l'amenant à devenir adulte. L'un d'entre eux a précisé que le bon encadrement a permis une « *unification des jeunes du quartier* ».

Un jeune sur dix a retiré du projet un autre impact technique : la capacité de mieux appréhender la vie (**l'éveil de l'esprit**), l'impulsion pour changer de manière de vivre (mentalité).

De nombreux jeunes ont également souligné que le projet leur a permis de **mieux s'exprimer en public**. Les groupes focus ont montré qu'il s'agissait là d'une difficulté récurrente dans le contexte local, où l'éducation parentale freine la prise de parole ouverte. Cette difficulté est encore plus forte auprès des jeunes filles, doublement discriminées. L'une d'entre elle a confié qu'avant le projet « *elle n'adressait pas la parole à quelqu'un qu'elle ne connaissait pas depuis trois mois* ». Les difficultés de communication sont tellement aiguës que c'est un point sur lequel le projet devrait encore davantage mettre l'accent (avec des exercices de type media training et des présentations publiques systématiques pour chaque adolescent).

98% des ados et jeunes confient qu'ils ont de **meilleures notes à l'école** depuis leur participation au projet. L'ampleur de ce résultat est surprenante, dans la mesure où ce n'était pas l'objectif du projet. La conduite d'activités complémentaires à l'école et leurs impacts (discipline, ouverture d'esprit, socialisation, meilleures relations familiales, estime de soi, sens de la vie) induisent une amélioration des résultats scolaires..

1.2.2 Educateurs

L'impact du projet sur l'équipe éducative a été très significatif. La qualité et l'originalité de la méthodologie développée, l'accent mis sur la formation continue, l'accompagnement technique d'ESSOR (représentant locale et missions du siège) ont accompagné des vocations réelles d'éducateurs.

Tous les éducateurs confient que le projet a eu un fort impact sur eux-mêmes.

Les impacts générés par le projet sont d'abord techniques :

- Plus de rigueur (de par les outils de suivi des activités, la planification hebdomadaire...)
- Plus de connaissances et d'expérience
- Envie de continuer à grandir

Les éducateurs relèvent deux apprentissages principaux :

- Savoir se comporter et faire passer des messages aux ados et jeunes
- Maîtriser des connaissances techniques

Les éducateurs mettent également en avant l'apport du projet en termes de **développement humain**. Le travail des éducateurs fait sens pour chacun. L'un d'entre eux confie « *dans 10-15 ans, les jeunes vont changer le Tchad par leur comportement* ». L'équipe d'éducateurs donne l'impression de faire corps, en partageant une vision commune, en sachant se confronter vigoureusement sur des sujets et continuer à faire route ensemble. Les éducateurs se sont enrichis humainement au contact les uns des autres. Comme au contact des jeunes accompagnés, qui se sont confiés à eux à titre personnel.

Pour aller plus loin, les éducateurs demandent plus de marge dans leur prise d'initiative et une meilleure prise en compte des propositions faites dans leurs rapports d'activités ou en réunion.

▮ 1.3 Impacts économiques

1.3.1 Adolescents et jeunes

Parmi les impacts ressentis lors des entretiens de groupes, le désir de faire une profession bien meilleure que les parents a été commun à tous les bénéficiaires interviewés.

Plus en confiance, les ados et jeunes rencontrés projettent d'exercer des **métiers** à forte valeur ajoutée, en rupture avec le modèle de leurs parents : médecin, chirurgien, avocat, éducateurs, professeurs... Une utopie ? La majorité des jeunes rencontrés connaissent effectivement la durée d'études nécessaires et ont pensé à leur financement (parents, grand frère...). Pour autant, le projet devrait s'attacher à valoriser auprès des jeunes les métiers manuels porteurs de sens et d'avenir.

La totalité des ados et jeunes enquêtés (110) travaillent (15%) ou étudient aujourd'hui (85%). C'est un excellent résultat dans le contexte des quartiers d'intervention.

1.3.2 Parents

Le projet **manque de données** pour déterminer l'impact économique.

Le projet gagnerait à mesurer le niveau de revenus des familles bénéficiaires, avant et après le projet. Une étude d'impact quelques années après le projet permettrait de mieux témoigner de cet impact dans un domaine essentiel au Tchad. Une large **enquête socio-économique** devrait être menée auprès des communautés concernées, pour être ensuite en mesure d'évaluer précisément l'impact économique, mais aussi sanitaire, social et environnemental du projet.

Au fil de l'eau, le projet devrait mieux mesurer et mieux suivre le niveau de pauvreté. Un outil interne à ESSOR ou une version adaptée du « Poverty Assessment Tool » (Entrepreneurs du Monde) pourrait être utilisé.

▮ 1.4 Impacts environnementaux

L'impact environnemental du projet tient à trois volets :

- Les ateliers sur l'environnement, l'hygiène et la santé
- Les sensibilisations faites par les bénéficiaires auprès de leur communauté
- Les rencontres citoyennes sur un thème lié à l'environnement

Comme précédemment, une enquête initiale auprès des communautés aurait permis de mesurer précisément cet impact. Pour autant, les effets du projet sur l'environnement peut être ressentis à plusieurs niveaux:

Les ménages (campagne de sensibilisation) et les parents (via leurs enfants) ont été sensibilisés à la **gestion des ordures ménagères** (mais pas de chiffre disponible).

Défécation sauvage : la rencontre citoyenne sur le sujet a permis de proposer des solutions et d'atténuer le problème.

Le volet **assainissement** a été en particulier développé, et les représentants publics largement sensibilisés à cette question (les zones sont inondables).

Reboisement : la rencontre citoyenne sur le sujet a permis de planter 1 500 arbres à N'Djari.

Les MDJ ont également été boisées avec les jeunes. Et équipées de panneaux solaires.

Le projet a mis en œuvre un volet important **d'éducation à la santé**. La santé étant souvent liée à la qualité de l'environnement, ces activités ont influé sur l'hygiène et la salubrité autour des maisons des bénéficiaires.

2. Impact sur les partenaires locaux (ONG et OCB)

Le projet a généré des impacts de niveau **variable** sur les partenaires locaux. Il a permis à UP d'acquérir un savoir-faire reconnu en Education, valorisable dans d'autres contextes. Le projet a permis de jeter les premières bases de consolidation de 3 OCB partenaires à travers des formations pertinentes. En revanche, l'accompagnement personnalisé a été insuffisant à ce jour pour poursuivre le travail et garantir la pérennité des structures appuyées.

▮ 2.1 Renforcement du partenaire UP

L'impact du projet sur son partenaire UP touche principalement au volet éducatif. Il permet à UP de disposer aujourd'hui :

- D'une équipe de 5 cadres motivés et bien formés
- D'une méthodologie pertinente et adaptée au contexte du Tchad
- D'une capacité de suivi rigoureux du projet
- D'un savoir faire reconnu en éducation et insertion de jeunes et adolescents
- De possibilités de réplique et financements

Ce savoir-faire et cette reconnaissance permet à UP d'être en capacité de proposer ses prestations dans ce domaine et d'élaborer de nouveaux projets.

Dans les autres domaines prévus dans le dossier projet (cf p. 16), l'impact du projet a été très faible du fait d'un manque de diagnostic initial, d'une perception différente de cet objectif et de l'absence d'élaboration d'un plan partagé dès le début de la mise en œuvre du projet.

2.2 Développement des partenaires OCB

86% des membres d'OCB interrogés considèrent que leur structure **a changé** avec le projet, en ayant des capacités renforcées. Deux domaines sont mis en avant :

- La vie associative (pour 70% des répondants) : les membres en sont davantage conscients et ont pris leurs responsabilités (changement de comportement)
- L'organisation administrative : elle s'est améliorée, et le règlement intérieur est davantage respecté

Parmi les impacts entendus lors des entretiens : « *Chaque membre du bureau assume bien ses tâches* », « *Les jeunes sont maintenant conscients de ce qu'est une association* ».

Ces impacts proviennent des formations dispensées, que 9 répondants sur dix jugent appropriées. Concrètement, les formations ont permis d'accroître la capacité des OCB à :

- Gérer l'association : ce qui a pour effet de dynamiser la vie associative. Une OCB précise même donner aujourd'hui des conseils à d'autres structures dont elle est membre.
- S'organiser, connaître le rôle de chacun
- Ecrire les rapports d'activités : la capacité existe, même si peu mise en pratique
- Vivre en groupe : c'est le premier facteur de développement ou d'arrêt d'activité de l'OCB

Les autres formations souhaitées par les OCB concernent le leadership, la pérennisation des activités de l'OCB (stratégie d'autofinancement), les techniques de mobilisation sociale, l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet associatif.

En revanche, les formations n'ont pas (ou trop peu) été complétées par un accompagnement personnalisé (de type coaching) aux dirigeants.

88% des répondants indiquent que leur OCB a été renforcée. **Renforcée oui, mais pas suffisamment** pour permettre un développement solide et garantir leur pérennité.

Les OCB ont aussi gagné en **reconnaissance** avec le projet, ce que confirment 100% des répondants. Reconnaissance d'abord auprès des habitants du quartier (toutes les OCB soulignent avoir profité de la sensibilisation effectuée par le projet). Puis un début de reconnaissance auprès des pouvoirs publics locaux. En témoignent les locaux mis à disposition des trois OCB par la Mairie de N'Djamena.

Un des impacts du projet, c'est que 100% des membres d'OCB interrogés souhaitent s'impliquer dans la MDJ. Ils sont prêts à animer des activités, organiser des évènements (payants) et à sensibiliser la population. Le projet a ainsi, à son échelle, renforcé une dynamique de participation communautaire.

Par ailleurs, le projet n'a pas assuré la viabilité des OCB, qui reste très fragile (cf. chapitre 6.).

86% des membres interrogés sont d'avis que le projet n'a pas permis à leurs OCB de tisser de nouveaux partenariats. A l'unanimité, ils considèrent que le projet n'a permis à aucune OCB de trouver de nouveaux financements.

Le projet n'a pas stimulé la **création d'OCB** à ce jour. Il a appuyé des associations qui existaient avant le projet, exception faite d'ASJEUNIS qui s'est créée après l'implantation du projet. Le projet est en revanche en train d'appuyer la création d'une association à N'Djari ayant pour mission de gérer la MDJ.

Le projet n'a pas créé un **esprit réseau** entre OCB. Les OCB ne semblent pas avoir tissé des liens directs, personnels, d'amitié, susceptibles de perdurer sans la présence d'ESSOR. Cette relation interpersonnelle pourrait être travaillée d'ici le terme du projet.

3. Impact sur les politiques et acteurs publics

Chez les OCB partenaires, **un membre sur trois** considère que le projet a **eu un impact** sur les pouvoirs publics. Pour un tiers des personnes interrogées, les pouvoirs publics sont impliqués par le projet Tremplin et **comprennent mieux les attentes** de la population.

Il est avéré que les chefs d'arrondissement (8^{ème} et 9^{ème}) ont été rapidement mobilisés et sont devenus les premiers soutiens du projet. Des 39 chefs de carrés des deux quartiers (représentants locaux des pouvoirs publics), les **trois-quarts** sont venus dans les MDJ, dont ils ont une bonne image.

Les interlocuteurs rencontrés lors de la mission connaissent globalement le projet, dont ils ont une bonne image. La **visibilité** que permettent les **MDJ** et les **rencontres citoyennes** comptent pour beaucoup dans cette appréciation. L'objectif du projet et les résultats connus (plusieurs centaines de jeunes Tchadiens ont été aidés) renforcent cette **image positive**. La Mairie de N'Djamena considère que le projet Tremplin fait partie du **Top 3** des projets pour les jeunes menés dans les quartiers périphériques, « *car on voit le concret, on voit l'impact* ». UP regrette toutefois que la Mairie de N'Djamena n'ait participé à aucun comité de pilotage du projet.

En revanche, il est **trop tôt** pour dire si le projet aura un effet sur les politiques publiques. Tant le Ministère de la Jeunesse et des Sports que la Mairie de N'Djamena ont marqué un intérêt pour une extension, et des répliques ailleurs du projet. Le projet colle aux priorités nationales, et des fonds seront prochainement disponibles pour des initiatives locales. Pour autant, le projet sera-t-il

effectivement répliqué ? La piste mérite d'être suivie. Pour cela le projet doit se poursuivre pendant plusieurs années encore, dans les quartiers ciblés, ainsi que dans d'autres quartiers, sous des modalités complémentaires : animation des Maisons de Quartier et des CLAC.

Le projet et les méthodologies ne sont pas encore transmis aux pouvoirs publics. On peut regretter l'absence de **relations directes** entre UP et les pouvoirs publics sur ce sujet. Les difficultés de nouer des relations saines avec les autorités locales sont connues de tous. Pour autant, sous l'impulsion des missions d'appui technique du siège d'ESSOR, des relations ont été nouées et pourraient porter du fruit si elles sont suivies.

Les relations UP-pouvoirs publics devraient être renforcées pour envisager et permettre une diffusion plus large des méthodologies du projet au profit d'autres populations.

L'expérience montre que les méthodologies commencent à être **reconnues** dès lors qu'elles sont :

- primées
- capitalisées
- mises en place par un organisme reconnu
- sollicitées par les pouvoirs publics
- disséminées officiellement dans des réseaux

Cela étant, Il peut être noté que le projet a déjà permis **quelques avancées** avec les pouvoirs publics:

- **Une meilleure connaissance et prise en compte des communautés**

Le projet Tremplin a influé sur la relation entre la communauté et les services publics (environnement, santé, éducation). Il a permis une reconnaissance des communautés : les quartiers périphériques sont souvent les derniers pris en compte.

- **Une valorisation du travail d'éducation avec les ados et les jeunes** : le projet a prouvé qu'il est possible d'aider efficacement la jeunesse

- **L'instauration de liens directs entre certaines OCB et des représentants publics**

Le travail accompli a permis à plusieurs OCB d'être connues des représentants publics, certains liens ont pu être noués.

Si le projet a permis quelques avancées avec les pouvoirs publics, il apparaît utile de renforcer leurs relations avec UP pour accroître l'impact du projet sur les politiques publiques.

Autres acteurs

Les impacts du projet sur d'autres acteurs que les pouvoirs publics ne sont pas très nombreux, hormis les écoles publiques (campagnes de sensibilisation) et des relations nouées avec quelques ONG lors des rencontres citoyennes.

CHAPITRE 7 : VIABILITE

1. Viabilité du projet

1.1 Viabilité des activités

Les activités lancées vont-elles se poursuivre au-delà du terme du projet en juillet 2012 ?

1.1.1 Viabilité du parcours éducatif

Le projet Tremplin, comme beaucoup de projets pour ados et jeunes, évolue dans un **contexte** où il est plus difficile d'assurer la pérennité que d'autres projets éducatifs :

- Les parents ne sont pas prêts à offrir ce type d'activités aux ados et jeunes, à qui ils demandent de contribuer au revenu familial. A N'Djamena, le désintérêt de nombreux parents pour leurs enfants est frappant. L'équipe a eu des difficultés à convaincre les parents de laisser leurs enfants participer aux activités, notamment les filles musulmanes (c'était même impensable au début). Dans ce contexte, les parents ne sont pas prêts à financer les activités éducatives.
- Les moyens financiers des parents sont de toute façon très limités
- Jusqu'à présent, il a été très difficile de trouver des financements locaux pour ces activités
- Des contributions d'entreprises peuvent être imaginées, mais ne peuvent représenter des montants importants

Après le terme du projet, les activités éducatives qui se poursuivent de par le monde touchent généralement moins de jeunes, et ont réduit leur offre tant quantitativement que qualitativement. Les activités menées par les jeunes eux-mêmes peuvent parfois se prolonger quelques années après le projet, mais s'arrêtent ensuite la plupart du temps²⁴.

Or le projet Tremplin laisse envisager une nouvelle piste de viabilité à travers **deux éléments novateurs**. L'architecture des **MDJ** permet de louer le lieu et de dégager des recettes (voir chapitre suivant 1.2). En volume suffisant, ces recettes permettraient de financer un parcours éducatif dont le coût serait limité. Deuxième élément, le dispositif **d'animateurs communautaires** permettrait de lancer de nouveaux parcours éducatif à coût réduit (pour chaque groupe, compter environ 30 euros/animateur/mois). Suspendu aujourd'hui, ce dispositif pourrait être relancé sous deux conditions : le projet choisit les animateurs à former en fonction de leurs capacités (et non les OCB) et la formation/accompagnement est menée sur une période 6 à 9 mois.

Par ailleurs, les **OCB** partenaires pourraient continuer à développer leurs propres activités éducatives si leurs capacités sont renforcées à travers un accompagnement personnalisé avant le terme du projet. Mais elles sont très partagées sur la pérennité du projet avec 50% d'opinions positives et autant de négatives.

Une opinion que partagent les ados et jeunes bénéficiaires, dont **82%** n'entrevoient pas la viabilité du projet. Pour autant, ils sont autant (83%) à affirmer qu'ils sont **prêts à s'impliquer** pour aider à la pérennité du projet. Principalement en étant animateurs, en participant aux spectacles culturels, en contribuant financièrement ou en mobilisant les jeunes du quartier.

Une des pistes suivies est de poursuivre le projet avec un nouveau financement institutionnel. Et de le compléter avec des financements locaux qui devraient être opérationnels en 2012 (par exemple : FNAJ, mise à disposition de personnel par le Ministère de la Jeunesse et des Sports etc).

En résumé, la viabilité des activités est conditionnée à la capacité du projet de concrétiser les potentiels d'ici son terme : recettes des MDJ, animateurs communautaires, OCB renforcées, partenariat avec les pouvoirs publics.

²⁴ Capitalisation des pratiques éducatives ESSOR au Brésil et au Mozambique 1992-2010 – Evaluation SUD

1.1.2 Viabilité des rencontres citoyennes

Les rencontres citoyennes associent aujourd'hui largement les acteurs locaux : plus de 80 réunions de préparation se sont tenues à ce jour. Leur pertinence et leur impact est noté par tous les interlocuteurs rencontrés.

La viabilité des rencontres citoyennes est conditionnée à la capacité du projet de motiver les acteurs locaux à prendre le relais de l'organisation et du suivi des rencontres et à transférer le savoir-faire nécessaire d'ici son terme.

1.2 Viabilité des Maisons des Jeunes

Le projet a fortement investi dans la construction d'infrastructures : les Maisons des Jeunes sont le socle du projet. Elles représentent un résultat très satisfaisant au regard des montants engagés et du regard du soin apporté pour garantir aux communautés leur usage. Il est impératif que les MDJ deviennent totalement autonomes en matière organisationnelle, financière et technique. Le projet est sur la bonne voie, qu'il convient de poursuivre et d'amplifier dans les mois à venir.

Les MDJ sont essentielles au projet en ce sens qu'elles permettent que se tiennent les activités au sein des communautés, donnent l'opportunité à d'autres acteurs d'y conduire leurs activités et jouent le rôle d'espaces de concertation communautaires. Elles marquent les communautés de leur empreinte.

UP assume aujourd'hui l'engagement et la responsabilité du bon fonctionnement des MDJ jusqu'en 2019. Elle devrait **prévoir** des ressources humaines et financières, pour pallier à d'éventuelles difficultés des MDJ.

Pour autant, la piste de viabilité la plus sûre reste celle d'une complète autonomie des MDJ en matière organisationnelle, financière et institutionnelle.

1.2.1 Viabilité organisationnelle

Les MDJ sont dotées de règles de fonctionnement matérialisées par un règlement intérieur. Les coordinateurs des MDJ connaissent leur travail, avec chacun sa personnalité (un profil commercial et un profil administratif).

Les MDJ fonctionnent bien, de l'avis de tous, avec toutefois quelques entorses au règlement qu'il convient d'éradiquer complètement (par exemple l'introduction d'alcool lors des spectacles organisés dans la MDJ de Walia). Une fonction de **contrôle** restera nécessaire après le terme du projet. Cette fonction pourrait être exercée par l'association gestionnaire de la MDJ, si elle formée et accompagnée en ce sens dans les mois qui viennent.

La vocation des MDJ devrait être réaffirmée et peinte sur les murs (intérieur et extérieur), tout comme le règlement intérieur. Jouer la transparence et la communication la plus large facilitera le bon fonctionnement à terme des MDJ.

Les MDJ sont fonctionnelles, bien conçues et bien équipées. Le problème à résoudre réside dans l'approvisionnement en **énergie**, les générateurs étant devenus obsolètes. En réparation et en fonctionnement, les générateurs représentent la moitié des frais de fonctionnement des MDJ, un chiffre beaucoup trop important. L'équipement récent des MDJ en panneaux solaires va dans le bon sens. Il apportera toutefois davantage de confort d'usage, mais ne garantira pas un approvisionnement électrique continu.

1.2.2 Viabilité financière

C'est une bonne surprise. Les MDJ dégagent aujourd'hui des recettes significatives en étant louées pour des événements ponctuels dans la communauté (spectacles, activités sportives...).

C'est un élément novateur par rapport aux centres de développement communautaires construits par ESSOR en Guinée-Bissau, au Brésil et au Mozambique. L'architecture des lieux, le choix du nom (Maison des Jeunes), l'accueil des habitants via les rencontres citoyennes comptent beaucoup dans ce résultat très positif.

Le budget réel des MDJ a été extrait des livres de caisse et présenté de manière analytique (annexe 11). En moyenne, les dépenses mensuelles de la MDJ de Walia s'élèvent à 160 000 FCFA (245 euros) et à 50 000 FCFA à N'Djari (76 euros). Hors contribution du projet Tremplin, les recettes mensuelles sont de 127 700 FCFA (195 euros) et de 13 200 FCFA (20 euros).

L'autonomie financière est donc en très bonne voie à Walia (**80%**) et juste amorcée à N'Djari (26%). Le coordonnateur de la MDJ de Walia a su développer les locations du lieu (43% des recettes) et les recettes issues des activités de la MDJ (37%).

La différence entre Walia et N'Djari peut tenir à une différence de **dynamisme commercial** des coordonnateurs des MDJ, mais peut-être davantage aux **différences culturelles** des deux quartiers. A Walia, les jeunes sont très demandeurs de spectacles et d'animations culturelles, beaucoup d'artistes se retrouvent dans le quartier. La perception est différente à N'Djari, davantage sous influence du contexte musulman, mais on note un début d'intérêt pour les activités culturelles.

Pour autant il est bon de signaler que plusieurs initiatives de location du lieu par le coordinateur de la MDJ n'ont pas été suivies par l'équipe du projet Tremplin. Il s'agissait de mariages.

Sur ce point, l'évaluateur recommande de **préciser l'esprit et les limites** dans lesquelles sont faites les locations.

D'une part, il est essentiel de parvenir **avant juillet 2011 à l'autonomie financière** totale des MDJ. D'autre part, les MDJ devraient être en mesure de dégager ensuite des excédents de recettes pour pouvoir financer les activités éducatives (à raison de 30 euros/mois/groupe d'ados).

Il est donc primordial de fixer des **objectifs mensuels** de couverture des frais par les recettes propres des MDJ à chaque coordinateur de MDJ.

Pour financer les parcours éducatifs futurs (et dans l'hypothèse d'un réseau d'animateurs communautaires motivés et bien formés) la MDJ devrait pouvoir dégager un excédent mensuel de 90 euros (59 000 FCFA) pour dédommager trois animateurs communautaires. Ce qui signifie que les MDJ doivent être capables de générer un **chiffre d'affaires de 220 000 à 250 000 FCFA** (335 à 380 euros).

L'évaluateur recommande donc d'accepter au sein des MDJ, sauf exception, toutes les activités non confessionnelles dans une certaine proportion. L'objectif des MDJ est clairement éducatif. En conséquence les activités éducatives doivent avoir la priorité en termes d'agenda. Pour faire simple, le nombre de mariages, anniversaires, baptêmes, « arrosages » (on fête un diplôme) en 2012 devrait être **limité à 10 par mois** dans chaque MDJ. Un élément qui devrait être inscrit sur le règlement intérieur (et peint sur les murs), avec la mention suivante : Tout excédent de résultat est affecté exclusivement à des activités éducatives ou au fonctionnement de la MDJ.

1.2.3 Viabilité institutionnelle

Les comités de pilotage des MDJ prévus initialement ont fait long feu. Aucun n'est en fonctionnement depuis plusieurs mois.

Pour pallier à cela, sous l'impulsion du siège d'ESSOR, l'équipe du projet a décidé de stimuler et **d'accompagner la création d'associations gestionnaires des MDJ**. A N'Djari, l'évaluateur s'est entretenu avec des notables du quartier et des anciens du parcours éducatif qui souhaitent en faire partie (Club La Tolérance). La démarche engagée semble porteuse.

Pour le moment, le rythme de réunions n'a pas paru trop forcé de l'extérieur : il est en effet important de trouver un subtil équilibre entre stimuler et faire à la place des habitants (ce qui vouerait l'initiative à l'échec).

L'idée est de permettre à la communauté de gérer, animer, contrôler le fonctionnement de la MDJ dans l'esprit de sa création (**vocation éducative**), donnant ainsi à la communauté les moyens d'agir en fonction de ses besoins et en cas de problème.

A Walia, les choses semblent moins avancées, et le premier noyau de l'association reste à constituer.

Ces associations sont en voie de construction. Un fort accompagnement du projet est à prévoir sur ce volet, essentiel dans les mois qui viennent.

2. Viabilité des partenaires

Le deuxième résultat attendu du projet visait au renforcement institutionnel des partenaires ONG et OCB. Dans quelle mesure les partenaires sont-ils viables aujourd'hui et peuvent-ils poursuivre l'action ?

2.1 ONG partenaire : UP

UP est un acteur majeur du secteur des ONG au Tchad en activité depuis 1994. Il a témoigné de sa capacité à surmonter plusieurs crises et moments difficiles sans perdre de vue son intuition initiale : le savoir doit circuler et être partagé. Le projet ne visait pas à asseoir sa viabilité (qui existe) mais à renforcer certains points et à doter UP d'une nouvelle compétence en éducation.

Il ne s'agit pas d'évaluer le partenaire local (pas l'objet de la mission), mais de disposer d'éléments permettant d'apprécier la volonté et la capacité d'UP à poursuivre l'action, et d'évaluer la viabilité du partenariat ESSOR-UP pour de futurs projets conjoints.

Viabilité organisationnelle

- Prestataire de services financiers et administratifs pour des bailleurs de fonds, UP dispose d'une bonne capacité globale dans ce domaine.
- UP prévoit d'élaborer fin 2011 un plan stratégique à trois ans, qui fixera les priorités, les grandes lignes d'actions, l'organisation induite et les ressources à capter.
- Le projet a transmis à UP un savoir-faire avéré en éducation à travers une équipe motivée et bien formée, une méthodologie de mise en œuvre et de suivi-évaluation des actions et une reconnaissance des pouvoirs publics et bailleurs dans ce domaine
- La capacité démontrée par le projet et par UP en termes de renforcement institutionnel n'est pas convaincante. La capacité d'accompagner individuellement les OCB et de mesurer leur évolution doit être développée.
- La viabilité organisationnelle est liée à l'autonomisation progressive de la structure par rapport au rôle clé joué par son coordinateur.
- La fonction d'adjoint (coordination des programmes et recherche de financement) est insuffisamment développée.
- Le projet Tremplin a paru greffé sur la structure UP, sans l'intégrer totalement. Une harmonisation des modes de fonctionnement est à prévoir. Il est proposé à UP de mettre à plat les points de discordance et de s'inspirer des meilleures pratiques développées par la structure UP ou par le projet Tremplin.
- Le projet et UP devraient réaliser conjointement une **capitalisation** des expériences du projet avant juillet 2012. Ce travail pourrait s'inspirer des capitalisations d'autres projets dont dispose UP.
- UP n'a pas précisé comment elle comptait s'organiser pour assumer l'animation des MDJ jusqu'en 2019, responsabilité qui de fait permet de poursuivre l'action si elle inclut la poursuite des parcours éducatifs et des rencontres citoyennes.
- La gestion des ressources humaines devrait être enrichie d'outils, tels que l'entretien annuel d'évaluation, des évaluations à 360° pour les managers, le plan de formation continue pour chaque collaborateur, la gestion prévisionnelle de l'emploi des cadres (GPEC).

Viabilité financière

- UP dispose d'un atout majeur : sa capacité à proposer et réaliser des prestations de services. Elle mène ou a mené avec succès des missions de cette nature pour la GIZ (dont elle est le partenaire stratégique), le SCAC, le PNUD, l'UE...
- UP a beaucoup travaillé avec la coopération allemande, l'un de ses principaux bailleurs. L'arrêt des activités de la GIZ au Tchad va peser sur les comptes d'UP.
- Le projet Tremplin arrive à terme en juillet 2012. UP et ESSOR travaillent sur un nouveau projet lui faisant suite.
- ESSOR a été d'un appui limité pour aider UP à trouver de nouveaux financements. Son apport en termes d'insertion d'UP dans de nouveaux réseaux au Nord a été en-deçà des attentes.
- UP a apporté un financement complémentaire de 3 000 euros au projet (à travers le DED), mais n'a pas mis l'accent sur la recherche d'autres financements locaux, faute de ressources dédiées.
- Compte tenu du succès du projet Tremplin, des besoins du pays et des priorités nationales (dont la promotion de la jeunesse), les perspectives de financement d'un nouveau projet sont encourageantes.

Viabilité institutionnelle

- UP est un acteur institutionnel reconnu par les pouvoirs publics et les bailleurs.
- Son implication dans le domaine de l'éducation n'est pas (ou peu) connue des pouvoirs publics locaux. C'est un élément à renforcer.
- La structure a un fonctionnement original par rapport aux associations classiques : pas de membres, pas d'assemblée générale, un conseil d'orientation qui fait office de conseil d'administration. Une réflexion sur les organes électifs pourrait être engagée.

Un tableau synthétique des principaux points forts, points faibles, menaces et opportunités pour la structure est présenté en annexe, tels qu'ils ont été perçus à travers les entretiens, les visites de terrain et les rapports disponibles.

En résumé, UP apparaît comme un partenaire solide et fiable pour les projets d'ESSOR au Tchad, à N'Djamena et dans d'autres provinces, dans le domaine de l'éducation, comme dans d'autres domaines (développement rural).



L'équipe du projet Tremplin, motivée et compétente

2.2 Viabilité des partenaires OCB

Le niveau de viabilité des trois OCB accompagnées est homogène, et globalement faible. Les visites de terrain n'ont pas montré d'avancées significatives des OCB par rapport au diagnostic effectué en mars 2011, qui était globalement négatif. Le projet a été peu efficace sur l'ensemble de la chaîne, de l'identification des OCB en amont, leur sélection à leur accompagnement. Les formations dispensées ont été de bonne qualité et appréciées, mais insuffisantes pour assurer la viabilité des OCB.

2.2.1 Viabilité organisationnelle

Les OCB sont toutes constituées d'un groupement de bénévoles, sans aucun salarié.

L'organisation administrative est réduite à sa plus simple expression. Les OCB disposent de peu de documents, souvent un cahier avec des notes et quelques pochettes en possession d'un membre du bureau. Les entretiens et les documents montrés révèlent une quasi absence de planification et de reporting.

La seule exception semble tenir aux activités prévues dans la convention semestrielle avec le projet pour CIAD et ASJEUNIS. Et même les activités prévues dans ce cadre dépendent de la disponibilité (fluctuante) des personnes qui se sont portées responsables, sans aucune supervision de l'OCB.

La difficulté à mobiliser les membres fait partie des difficultés structurelles des trois OCB. Environ un membre sur 10 a participé à l'étape importante que représentait le diagnostic institutionnel de la structure (5/30 pour ASJEUNIS, 3/45 pour CIAD et 5/37 pour AJLCA).

L'équipe du projet est consciente de la difficulté des OCB à mettre en pratique les formations reçues. C'est bien dans ce sens qu'un accompagnement individualisé aurait porté ses fruits.

En matière opérationnelle, les OCB mènent des activités par à-coups, mais toujours pertinentes et avec un minimum de moyens. AJLCA a mis en œuvre des cours d'alphabétisation touchant 120 personnes sur six mois. Elle a organisé 3 conférences débats. CIAD mène des activités de prévention et de lutte contre la drogue : sensibilisation, spectacles, jeux-concours dans des établissements scolaires, tournois de foot. ASJEUNIS semble l'association la plus active, avec des journées de sensibilisation (contre les mutilations génitales), des soirées culturelles, des exposés-débats, des entraînements hebdomadaires de basket, une soirée contes pour enfants.

Le projet est encore en relation avec deux OCB (CIAD et ASJEUNIS, née du projet), après une coopération avortée avec AJLCA (problèmes de communication et de respect des règles et engagements).

Face à la faible capacité organisationnelle des OCB, la convention de partenariat signée avec le projet sert de stimulus aux OCB. Elle les pousse à réaliser des activités, réalisées dans les MDJ.

Une première étape serait de diffuser le diagnostic réalisé en avril 2011, et de discuter des recommandations à mettre en pratique.

Accompagner l'OCB à valoriser ce qu'elle a déjà fait, à mettre par écrit sa vision, sa mission, ses axes stratégiques et un plan d'actions annuel fait partie des premiers pas.

2.2.2 Viabilité financière

La viabilité financière des OCB est un élément important du dynamisme des MDJ, où sont réalisées leurs activités éducatives.

Quelle est la situation financière des OCB partenaires ?

- Un budget plus que modeste : par exemple, 90 000 FCFA (137 euros) pour CIAD en 2010, 78 000 FCFA en 2011 (**119 euros**).
- Une base limitée de cotisations (fonds propres), avec un nombre modeste d'adhérents (de 18 à 30) et une proportion minime de cotisations payées (10-20%).

L'évaluateur recommande de dispenser une formation à l'élaboration de projet, puis au suivi des demandes de financement et à l'articulation du lobbying (comment faire aboutir la demande de financement).

Le manque d'accompagnement du projet à la recherche de financements est patent pour chacune des OCB rencontrées. Les deux OCB dont la convention est en cours se sont plaint de n'avoir pas reçu de réponse du projet depuis plusieurs mois sur des demandes de financement qu'elles lui ont adressées pour relecture, un élément que conteste partiellement l'équipe. Quoi qu'il en soit, le premier pas est d'encourager et d'accompagner les initiatives de ce type, quitte à écrire la première demande, accompagner la seconde et relire simplement la troisième.

L'accompagnement devrait inclure l'élaboration d'un budget annuel à partir des activités projetées, le choix des modes de financement, la constitution d'un fichier de prospects (financeurs), la mise en relation avec les premiers contacts, l'activation des réseaux de prescripteurs et le suivi des contacts. L'idée est d'accompagner l'OCB sur des demandes concrètes de projets.

En termes quantitatifs, il est recommandé à chaque OCB d'envoyer au minimum sept demandes de financement pour en obtenir une.

Les visites de terrain ont montré qu'aucune OCB ne dispose de document de présentation, ni de la structure ni des activités. Aucune OCB n'est en mesure de dresser le bilan quantitatif de ses activités éducatives. Le projet devrait aider les OCB à se valoriser pour déposer des demandes de financement.

Les OCB devront être en mesure de savoir écrire et vendre leurs projets, ce qui n'est pas encore le cas. Le projet devra les accompagner à faire le bilan de leurs activités, être en veille sur les financements possibles, transmettre par la pratique une méthode d'élaboration de projets, mettre en relation avec des financeurs potentiels, apprendre à suivre les propositions envoyées, et développer un réseau de contacts à leur échelle.

2.2.3 Viabilité institutionnelle

La vie institutionnelle reste à un niveau faible.

Les OCB sont certes légalisées depuis peu : décembre 2010 pour AJLCA et pour ASJEUNIS. Mais de nombreux membres n'ont pas une bonne connaissance des objectifs de l'association. Ni des règles de la vie associative.

La formation sur le sujet dispensée par le projet était pertinente mais a touché peu de membres, qui n'ont pas répercuté les connaissances acquises aux autres adhérents.

En conséquence, la **vie démocratique** n'est pas nécessairement très forte. Le diagnostic d'une OCB comme AJLCA réalisé par un consultant externe révèle que les décisions sont imposées du haut vers le bas. Les décisions sont généralement prises par les leaders sans véritable concertation. Un élément presque paradoxal tant les rencontres avec les OCB et groupes de jeunes ont montré une envie d'aller de l'avant. Elles ont aussi mis en lumière une communication interne déficiente. Une bonne organisation globale permettrait sans doute d'impliquer les leaders potentiels les plus motivés. Un dynamisme qui en entrainerait d'autres.

Le projet devra cibler les profils à potentiel, les former et les accompagner. En même temps, il devra permettre l'accès à l'information du plus grand nombre d'adhérents (transfert d'outils, affichage). Tout en montrant l'exemple par une communication transparente et un niveau accru de délégation sur le terrain.

La **base d'adhérents** gagnerait être renforcée dans chacune des structures visitées. CIAD et AJLCA comptent 30 membres chacune, et ASJEUNIS 18 membres.

Par ailleurs, la stabilité des membres, souvent très jeunes (beaucoup d'étudiants) est une lacune pointée par le diagnostic réalisée en mars 2011.

La participation des **femmes** est très réduite dans l'ensemble. CIAD représente une exception (52% des membres sont des femmes) par rapport à ASJEUNIS (certes en mutation) et surtout AJLCA (<10% de femmes).

Qui plus est, la majorité des adhérents ne règlent pas leur cotisation annuelle. A titre d'illustration, en 2011 CIAD a collecté 17 000 FCFA de cotisations sur 150 000 prévus (11%). Un élément pénalisant financièrement et légalement (les décisions de l'Assemblée Générale peuvent être contestées).

Concernant les **organes de décision**, les administrateurs et les membres du bureau ne sont pas choisis en fonction de critères précis. Nombre d'entre eux ont du mal à assumer leurs responsabilités. Une bonne information et formation des adhérents fait défaut sur le sujet.

La vie associative manque de dynamisme. L'évaluateur recommande de tenir une Assemblée Générale annuelle (un temps fort d'échanges et de communication) et trois à quatre Conseils d'Administration par an (des de discussion approfondis sur la stratégie et de nouvelles orientations).

La qualité de la vie associative compte énormément dans la viabilité d'une OCB, en général pour moitié²⁵ : tensions internes, changement de Conseil d'Administration, incapacité du Président à déléguer, difficulté à ou bien s'entourer, non renouvellement des mandats...

En résumé, les OCB accompagnées restent extrêmement vulnérables en matière institutionnelle.

La définition d'un projet associatif (vision, mission, objectifs, plan d'actions...) et sa large diffusion auprès des membres actuels et potentiels serait une première étape. La consolidation de chaque structure à travers une formation des adhérents à la vie associative et un accompagnement en ressources humaines (positionner les bons profils aux bons postes) serait est une deuxième étape indispensable. Dans un troisième temps, chaque structure devrait être consolidée en matière de contrôle interne (monétaire et opérationnel) et de mise en œuvre de mécanismes de gestion et de suivi-évaluation.

A partir de ces éléments, chaque structure serait en mesure d'élaborer des projets plus ambitieux au service de la communauté, et d'entamer des démarches structurées de recherche des moyens nécessaires.

²⁵ Analyse ex-post d'une trentaine d'OCB impliquées par ESSOR et ses partenaires dans des projets éducatifs au Brésil et au Mozambique

CHAPITRE 8 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Leçons apprises

Préparation

- La phase de préparation devrait inclure une enquête initiale plus poussée, notamment une enquête socio-économique auprès des communautés visées
- Le choix des partenaires OCB est décisif dans le succès des actions. Une identification exhaustive des OCB du quartier peut servir de support à ce travail.
- Dès le début, la nature de l'accord passé avec les OCB et la définition d'une feuille de route partagée est primordiale. Il est important d'amener les OCB à définir elles-mêmes ce dont elles ont besoin et de proposer des étapes de développement, en vue d'un objectif clairement défini à deux ou trois ans.
- La définition et l'application de critères clairs de sélection des bénéficiaires les plus démunis doit se retrouver clairement dans les documents et les indicateurs du projet.

Méthodologies et activités

- Les moyens matériels devraient permettre de produire des outils pédagogiques de qualité.
- Il est nécessaire de structurer la capitalisation des méthodologies pour pouvoir les transmettre à d'autres organismes (OCB, pouvoirs publics...).
- Le taux d'abandon des jeunes est un point sensible, qu'il faudra parvenir à diminuer.
- L'engagement des bénéficiaires (ados, jeunes, parents) et des communautés est à rechercher avant le démarrage de toute action. Il est essentiel de passer du temps de sensibilisation et d'implication dans chaque quartier avant de lancer officiellement le projet.
- Des temps d'échanges entre parents sont nécessaires pour favoriser leur implication.
- Faire témoigner les parents peut en inciter d'autres à se rendre dans les MDJ.
- Il est important que chaque activité du projet renvoie à une autre activité et l'enrichisse.
- Les partenaires ONG et OCB ont ressenti un manque de transparence sur certains points : les avancées comme les difficultés n'ont sans doute pas été suffisamment discutées. La capacité d'écoute et la communication interne au projet sont des points clé.
- Le respect des engagements de chaque collaborateur du projet, et une communication externe transparente permettent de créer un climat de confiance, construire une culture de paix, de convivialité, et renforcer les liens entre les personnes impliquées.
- L'implication des OCB doit être recherchée dans la gestion des MDJ.
- Le classement efficient des documents et leur archivage sont des domaines de progrès pour chacun des acteurs.

Viabilité

- La viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière des OCB est un point sur lequel il sera nécessaire d'investir davantage de ressources. Il est essentiel d'accompagner davantage les OCB vers leur autonomie.
- La majorité des difficultés des OCB se cristallisent autour du choix des administrateurs (puis des membres du bureau), de l'organisation et de la communication aux membres (transparence, motivation)
- Le chemin à suivre par les OCB après le projet n'a pas été travaillé en amont. Ce manque d'anticipation est partagé par ESSOR et d'UP. La seule option évoquée est de déposer une nouvelle demande de financement.
- La contribution des parents doit être travaillée dès le départ, même si cela est difficile
- L'implication d'ESSOR chez le partenaire ONG est à faire avec mesure. Il est préférable de définir en amont une feuille de route partagée.
- La formation des OCB ne suffit pas, et doit être complétée par un accompagnement pratique.
- La constitution d'un réseau d'échanges entre OCB nécessite un investissement. Il permettrait de partager les bonnes pratiques et informations, et de s'épauler, pendant et près le projet.

Impact

- L'impact du projet sur les politiques publiques sera fonction de la qualité de la relation UP-pouvoirs publics, de la mise à profit du réseau ESSOR/UP avec les bailleurs et les ONG, et du timing des propositions faites (tirer parti des moments favorables).
- L'impact des activités menées par les OCB est à l'aune de leur organisation interne.

2. Bonnes pratiques

Préparation

- Présenter systématiquement le projet aux leaders communautaires permet de les impliquer
- Le projet a su trouver les ressources pour surmonter les obstacles administratifs

Méthodologies et activités

- L'approche méthodologique dans son ensemble est à garder et à valoriser (voir chapitre 5. Méthodologies). La moitié des jeunes bénéficiaires interrogés considèrent que le travail éducatif réalisé est différent des autres au Tchad parce qu'ESSOR ne finance pas les élèves.
- La formation continue des éducateurs est un volet essentiel du projet (en qualité et quantité). Il est important qu'elle se poursuive, au-delà du projet, et soit intégrée au fonctionnement d'UP.
- L'ancrage communautaire est essentiel. La construction des MDJ au sein des communautés est une bonne pratique. Il est intéressant de vérifier que le fait d'animer une infrastructure existante (Maison de Quartier, CLAC) permette d'obtenir les mêmes résultats.
- L'attrait du parcours augmente lorsqu'il est complété d'initiation et formation professionnelle.
- Le souci d'atteindre les objectifs déployé par le coordinateur local du projet a porté ses fruits.
- Les outils de suivi sont à garder dans leur ensemble, moyennant une réduction du nombre de documents à remplir. Le reporting régulier et les échanges au sein de l'équipe ont permis au projet de s'améliorer continuellement.
- Le suivi technique apporté par ESSOR permet aux éducateurs de progresser, d'intégrer et d'adapter les méthodologies à leurs contextes
- Les talents des ados et des jeunes sont valorisés, de même que la culture locale : spectacles éducatifs et culturels (danse, chant, théâtre) proposés aux communautés
- Les ados et jeunes sont des vecteurs importants de diffusion de messages aux communautés. Les visites de sensibilisation des familles constituent un volet important du projet
- Les rencontres citoyennes renforcent les autres activités. Elles permettent de tisser ou renforcer les liens avec les représentants politiques, les OCB, les parents et les autres acteurs. Elles accroissent la visibilité et la légitimité des MDJ et du projet.
- Inviter la communauté aux spectacles culturels, sportifs des ados et jeunes permet de les valoriser et de changer le regard de la communauté sur eux
- Inviter fermement chaque adolescent à s'exprimer pendant chaque session est un moyen simple de l'impliquer dans le groupe. Dans le contexte local, un plus serait de faire un mini *media-training* pour chaque participant pour développer son aptitude à s'exprimer en public, facilitant ainsi son implication au sein de la communauté, et en dehors.

Partenariat

- Le partenariat avec les écoles est satisfaisant pour les actions de sensibilisation des écoliers.
- La MDJ peut être une **pépinière d'OCB**, en accueillant les activités d'autres associations du quartier partageant la même vision du développement de la communauté. Poussée plus loin, cette logique amènerait les MDJ à devenir des « Maisons d'associations », dont les capacités devraient être renforcées en tant que telles.

Viabilité

- Le choix de transférer le savoir-faire à un partenaire local (ONG, puis OCB) est pertinent. Il doit être accompagné d'un renforcement institutionnel structuré (étapes de développement d'une OCB, grille de suivi-évaluation, accord sur des objectifs chiffrés).

- La construction des MDJ a joué un rôle clé dans l'ancrage communautaire et dans la reconnaissance par les communautés et les pouvoirs publics.
- Le niveau de recettes des MDJ peut conditionner la poursuite des activités éducatives



Répétition de théâtre à la MDJ de Walia pour le premier spectacle organisé par le Club des Anciens du parcours éducatif.



La MDJ de Walia a su diversifier ses recettes locatives, tout en s'ouvrant sur la communauté. Ici, elle a réussi à obtenir pour la première fois le championnat organisé par la ligue de karaté.

3. Trois recommandations prioritaires (court terme)

Trois recommandations prioritaires sont formulées pour le projet :

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Renforcer l'organisation du projet (2 mois)- Concevoir le nouveau projet (4 mois)- Faire du projet Tremplin un plein succès (8 mois) |
|--|

▮ 3.1 Renforcer l'organisation du projet (à horizon de 2 mois)

3.1.1 Confier davantage de responsabilités au coordonnateur local de projet

La double localisation du RP ESSOR (à mi-temps entre N'Djamena et Lille) implique de confier au coordonnateur local une fonction élargie de **management** de l'équipe locale et de **relations publiques** avec les partenaires.

3.1.2 Accroître le niveau de délégation

ESSOR et UP devraient permettre une plus large **prise d'initiative** tout en gardant le niveau de contrôle adéquat. Ils devraient établir par écrit les niveaux de délégation suivants :

- Du RP ESSOR vers le coordonnateur local du projet (fait depuis la mission de terrain)
- Du coordonnateur du projet vers les éducateurs
- De coordonnateur du projet vers les coordonnateurs des MDJ

Chaque niveau de délégation implique de prendre la responsabilité des décisions prises, et de rendre des comptes selon la périodicité choisie.

3.1.3 Dresser une feuille de route pour les MDJ et les OCB

Le coordonnateur local devrait dresser une feuille de route avec chaque OCB et chaque MDJ pour préparer leur viabilité. Pour les MDJ, il s'agit en particulier de **chiffrer** les objectifs (montant de recettes mensuelles visé), et d'établir des règles partagées en matière de location du lieu.

3.1.4 Structurer le système d'information et de communication

La mission a mis en avant des incompréhensions et des malentendus, au sein de l'équipe, avec les coordonnateurs des MDJ, avec les animateurs communautaires et avec les OCB. Le phénomène n'étant pas isolé, ESSOR et UP devraient s'engager à revoir leur système de communication et à en écrire les **procédures**. Quelle information transmettre ? A qui ? De quelle manière ? L'objectif est de parvenir à une communication plus fluide et plus transparente, où tous les acteurs concernés sont bien informés (plutôt deux fois qu'une), et reçoivent l'information à temps. L'équipe projet devrait planifier et systématiser la majorité des informations à transmettre. Par exemple, le principe d'un point de communication hebdomadaire avec les coordonnateurs des MDJ pourrait être retenu. Il est également proposé d'organiser une formation courte sur la communication non violente, pour l'équipe projet et les coordonnateurs des MDJ. Par ailleurs, le système d'information devrait être revu : le classement des documents papier et numérique devrait être amélioré pour gagner en efficacité.

▮ 3.2 Concevoir un nouveau projet d'extension des actions (à horizon de 4 mois)

Au regard des résultats obtenus et des besoins du pays, ESSOR et UP ont décidé de soumettre une demande de financement pour l'extension des actions et la réplication des méthodologies dans d'autres quartiers. Quelques recommandations sont proposées pour l'élaboration du nouveau projet.

3.2.1 Impliquer les communautés et les pouvoirs publics dans la préparation du projet

Les communautés devraient être davantage associées à la préparation du nouveau projet. Les pouvoirs publics devraient être conviés à un atelier d'élaboration du cadre logique, aux côtés des OCB et des communautés. Parmi les ébauches de documents à produire conjointement, une analyse de la viabilité du projet et un plan d'atténuation des risques. Pour la bonne marche du projet (en cas de difficultés ultérieures), il est bon de garder des traces écrites de cette implication des communautés et des pouvoirs publics en amont.

3.2.2 Réaliser des enquêtes initiales approfondies dans les nouveaux quartiers

Une enquête socio-économique approfondie devrait être conduite dans chaque communauté ciblée, déployant une large gamme d'indicateurs en termes d'éducation, d'économie, de santé, d'environnement, de relations sociales et communautaires. La même enquête devrait être menée six mois avant la fin du projet (en impliquant éventuellement des ados accompagnés).

3.2.3 Renforcer le système de suivi-évaluation

Le nouveau projet devrait définir des objectifs chiffrés et des indicateurs pertinents (cadre logique), qui seront suivis précisément lors de sa mise en œuvre. Le projet devrait permettre aux éducateurs d'une part et aux coordonnateurs des MDJ de l'autre d'être en mesure d'évaluer eux-mêmes l'avancée et l'impact des actions qu'ils conduisent. Par ailleurs, l'impact des visites de sensibilisation auprès des familles et des écoliers devrait aussi être mesuré, en comparant la situation d'arrivée et de départ.

3.2.4 Revaloriser les ressources humaines

L'équipe locale est compétente et motivée. Elle est en mesure d'exercer davantage de responsabilités dans un nouveau projet. Les éducateurs peuvent former et accompagner des éducateurs et superviser des actions qu'ils mènent directement aujourd'hui. Le budget devrait comprendre une ligne pour la formation pratique des animateurs communautaires. Il devrait intégrer également une revalorisation des salaires pour tenir compte de l'évolution du marché et de nouvelles responsabilités de formation, d'accompagnement et de supervision d'autres animateurs. Par ailleurs, une personne ressource en psychopédagogie serait bienvenue pour épauler ponctuellement l'équipe.

3.2.5 Renforcement institutionnel

Le renforcement institutionnel et financier des OCB nécessite en particulier d'être approfondi et retravaillé au regard des observations formulées dans ce rapport. D'une manière générale, le nouveau projet devrait impulser très tôt une dynamique de viabilité. ESSOR et UP devraient anticiper davantage le terme du projet et mieux travailler à la viabilité des actions, des MDJ, et des partenaires OCB. En particulier, le projet devrait appuyer plus fortement les OCB dans la recherche de solutions permettant de poursuivre et développer des activités communautaires. Il devrait intégrer dans ses activités la recherche de nouveaux financeurs pour les activités et pour les OCB bien avant son terme.

3.2.6 Prévoir une capitalisation et une large diffusion des méthodologies et résultats

La diffusion des méthodologies employées et leurs résultats est de nature à accroître la visibilité du projet et d'inciter à des répliques des méthodologies. Le nouveau projet devrait intégrer une activité de capitalisation des expériences qui aboutirait à une publication. Un atelier annuel de présentation des résultats, réussites et difficultés du projet pourrait également être prévu, pour donner davantage d'écho aux actions et aux méthodologies mises en œuvre. Le nouveau projet pourrait intégrer la rédaction d'une newsletter (à l'instar du projet Tremplin), diffusée beaucoup plus largement aux partenaires directs et indirects du projet, à une fréquence de trois numéros par an.

Par ailleurs, chaque convention de partenariat avec les pouvoirs publics pourrait intégrer un article sur la réplique des méthodologies et la poursuite du projet après le financement en cours.

□ 3.3 Faire du projet Tremplin un plein succès (à horizon de 8 mois)

3.3.1 Assurer la viabilité des MDJ et renforcer leur rôle

L'équipe du projet devrait écrire une **charte** des MDJ (réaffirmant leur vocation pédagogique) et donner aux coordonnateurs des MDJ des **objectifs** trimestriels chiffrés. En matière financière, le projet devrait afficher clairement l'objectif d'augmentation des recettes (à 250 000 FCFA/mois). Les coordonnateurs des MDJ devraient aussi assumer le rôle de promotion des MDJ. La visibilité des MDJ devrait être améliorée avec des illustrations et informations sur les murs (messages éducatifs, règlement intérieur, objectif des MDJ). Le **guide de procédures** des MDJ devrait être actualisé.

Élément fondamental, le projet devrait mettre l'accent sur la création et le renforcement de deux associations gestionnaires des MDJ (outils, charte, méthodes...). Elles devraient également intégrer des anciens du parcours et quelques parents motivés.

Les MDJ devraient s'appuyer davantage sur le réseau des **anciens** du parcours et leurs parents. Elles devraient en retour éditer un annuaire des anciens et soutenir toutes leurs initiatives pertinentes.

Chaque évènement organisé dans la MDJ devrait être l'occasion de rappeler brièvement les objectifs de la MDJ, les résultats du projet Tremplin, un message éducatif, et la participation attendue de la communauté.

3.3.2 Impliquer davantage les parents

Le projet devrait rechercher de nouveaux moyens d'impliquer les parents à travers des activités qu'ils apprécient et menées de manière conviviale. Les ateliers thématiques et productifs pour les parents peuvent aussi se révéler pertinents (ex : apprendre à monter et gérer un business). Le projet devrait clôturer chaque thème du 5^{ème} parcours par une **réunion d'échanges** avec les parents (les leaders communautaires pourraient également être invités). Les parents motivés pourraient aussi être impliqués pour appuyer la viabilité des MDJ, via des commissions de parents et/ou à travers les associations gestionnaires en création.

3.3.3 Permettre la poursuite des activités éducatives et citoyennes

Le projet devrait préparer la viabilité des activités éducatives et citoyennes. Pour la poursuite des parcours éducatif, le projet devrait reprendre la formation/accompagnement des meilleurs animateurs communautaires. Le projet devrait encourager les MDJ à accroître significativement leurs **recettes** de manière à pouvoir financer les indemnités des animateurs communautaires au terme du projet. Après une première phase avec des animateurs semi-bénévoles (30 euros/mois), il sera important de les rémunérer davantage pour assurer un travail de qualité. Les expériences brésiliennes et mozambicaines conduites par des ONG démontrent qu'il n'est pas possible de compter durablement sur des agents communautaires bénévoles, le travail n'étant pas fait à terme avec régularité et qualité. Le projet devrait transférer le savoir-faire de l'organisation des **rencontres citoyennes** aux acteurs communautaires et planifier d'ores et déjà les rencontres pour le second semestre 2012. Les **associations gestionnaires** des MDJ devraient être accompagnées dans l'élaboration de demandes de financement pour les parcours éducatifs et les rencontres citoyennes.

3.3.4 Compléter les activités du projet

En termes quantitatifs, le projet devrait intégrer le plus grand nombre possible d'ados et de jeunes, en réalisant une bonne campagne de **sensibilisation** et en améliorant le processus d'inscription. Le projet devrait aussi s'attacher à réduire la proportion des jeunes qui ne terminent pas le parcours.

En termes qualitatifs, le projet devrait améliorer la qualité des outils pédagogiques et de communication (impression couleur des photos et bulletins). Il devrait aussi **actualiser le** manuel de formation pour le parcours arabophone et aller plus loin dans la démarche : traduction en arabe des matériaux pédagogiques, outils et jeux. Le **bulletin** d'information devrait être diffusé à davantage de personnes dans les quartiers et au dehors (passer de 200 à 1 000 exemplaires).

3.3.5 Aider les OCB à améliorer leur organisation interne

Le projet devrait particulièrement appuyer les OCB dans les domaines suivants, et y dédier des ressources :

- Renforcer l'organisation administrative

Le bon classement des informations (rapports, outils,...) évite de perdre du savoir-faire avec l'arrivée de nouveaux membres au bureau. La traçabilité de chaque document et un schéma de fonctionnement interne sont des éléments qui améliorent l'efficacité de l'OCB.

- Agir en transparence

La **transparence** du fonctionnement interne, tant financier qu'associatif est un gage de crédibilité : tenir une Assemblée Générale annuelle, conduire de vraies élections, demander aux Administrateurs de rendre compte de leurs responsabilités... Les **processus et règlements** internes devraient être écrits et affichés pour tous les adhérents.

- Développer la culture de l'écrit

Les OCB devraient garder trace écrite de leurs activités et résultats.

- **Dynamiser la vie associative et les organes de contrôle**

Quelle que soit leur histoire, les OCB ne devraient pas dépendre d'une seule personne (Président). Elles devraient définir des attributions claires, les écrire (organigrammes, descriptions des rôles...), et les afficher. Elles devaient collecter la cotisation annuelle. Le contrôle du budget et de la ligne de conduite par les adhérents fait partie de leur rôle et est une garantie supplémentaire pour l'OCB.

- **Valoriser ce qui a été fait**

Les OCB devraient reprendre les informations sur les activités qu'elles ont menées depuis leur création et valoriser ce qu'elles ont accompli (chiffres, histoires de vie...). Elles devraient éditer un document très simple de présentation de leur mission et leurs activités, et le diffuser largement.

3.3.6 Valoriser les méthodologies auprès des pouvoirs publics

Le projet et les MDJ devraient **convier** les autorités publiques à chaque événementiel (spectacles, projections de films, conférences-débats), ainsi qu'aux réunions avec les parents clôturant les thématiques du parcours éducatif. UP et les MDJ devraient s'assurer que les autorités publiques **connaissent bien** les objectifs des projets et leurs avancées (le répéter fréquemment aux fonctionnaires et aux élus). Une à deux fois par semestre, UP devrait entrer en contact avec les pouvoirs publics (au plus haut niveau) pour les tenir informés des avancées du projet.

Le projet devrait organiser un **atelier de restitution** de ses expériences et résultats en conviant les autorités publiques et autres partenaires. Le projet devrait **capitaliser** son expérience et diffuser largement le document de capitalisation.

3.3.7 Bien clôturer le projet

UP devrait sortir progressivement du projet et prévoir des étapes. A la fin du projet, un temps commun de **débriefing** devrait être systématiquement conduit avec chaque OCB appuyée et les MDJ : analyse a posteriori du projet, évaluation des difficultés rencontrées par rapport à l'objectif initial, appréciation de ce qui marche et ce qui ne marche pas. L'idée est de prendre du recul et ne pas s'en tenir aux indicateurs utilisés pendant la mise en œuvre du projet. Les perspectives immédiates pourraient être tracées. Un accompagnement léger des OCB **après le terme du projet** (avec une rencontre bimestrielle) est recommandé.



Les anciens du parcours éducatif (ici à Walia avec le responsable projet ESSOR) sont pleins d'initiatives, et comptent sur un accompagnement léger de l'équipe projet pour asseoir leurs activités.

4. Recommandations pour ESSOR

Trois lignes de recommandations sont proposées à ESSOR :

- Améliorer l'approche pour accompagner les OCB
- Harmoniser la qualité de la phase préparatoire des projets
- Valoriser et mutualiser les expériences et les réseaux

▮ 4.1 Améliorer l'approche pour accompagner les OCB

4.1.1. Approfondir l'appui institutionnel et l'accompagnement personnalisé

ESSOR devrait travailler à renforcer les compétences de son partenaire UP en termes de formation et d'accompagnement individuel des OCB. Les formations pourraient par exemple être assorties d'une condition de restitution aux adhérents de l'OCB. Les personnes formées deviendraient ainsi « **multiplicateurs** » de formation, aidés d'un manuel synthétique pour formateur.

4.1.2. Améliorer la mesure d'impact

ESSOR devrait quantifier plus précisément les impacts générés par le projet, en prenant la mesure de la situation **avant et après** (diagnostic initial et final des OCB). Des indicateurs de satisfaction pourraient être également utilisés pour améliorer la réactivité de l'équipe projet sur les difficultés des OCB et suivre de plus près la satisfaction "clients".

4.1.3. Capitaliser les expériences de renforcement des OCB

ESSOR devrait multiplier et capitaliser les expériences d'accompagnement des OCB au Tchad et ailleurs. Ce travail pourrait déboucher sur un **manuel pratique** à destination des techniciens : comment faire émerger et accompagner le développement et l'autonomisation d'une OCB tchadienne.

▮ 4.2 Harmoniser la qualité de la phase préparatoire des projets

4.2.1. Prendre le temps de sensibiliser et analyser en profondeur les quartiers

ESSOR devrait s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des diagnostics réalisées sur les quartiers d'intervention. Il ne devrait pas hésiter à demander de compléter (ou refaire) les diagnostics incomplets. Le diagnostic devrait a minima inclure une large enquête socio-économique (comptant également des volets environnement, santé, sécurité, liens communautaires) et un recensement quasi-exhaustif des OCB et acteurs principaux dans chaque quartier visé. ESSOR devrait aussi inciter son partenaire local à prendre le temps de rencontrer à plusieurs reprises les communautés avant le dépôt de la demande de financement. Cette démarche non rémunérée doit être considérée comme un investissement par le partenaire local.

4.2.2. Standardiser la qualité du cadre logique

Les cadres logiques des différents projets devraient tous présenter des objectifs chiffrés, des indicateurs pertinentes, des sources de vérification adéquates, une bonne analyse des risques et hypothèses, et un chiffrage financier de chaque activité. Le cadre logique devrait ensuite être utilisé pour suivre le déroulement du projet. Par ailleurs, la réactualisation des documents projet (besoins, jeu des acteurs, moyens) est nécessaire s'il tarde à démarrer.

4.2.3. Clarifier l'ensemble des termes de négociation avec le partenaire

ESSOR devrait prendre soin de préciser en profondeur tous les points qui pourraient poser problème. En particulier le volet financier, et les frais de gestion. La contribution du projet aux frais de structure du partenaire local devrait être la plus explicite possible, faisant l'objet d'un document signé entre les parties pour la durée du projet. Le renforcement institutionnel est un autre point sensible. ESSOR devrait prendre bien soin de reconnaître l'expérience, l'identité du partenaire, être conscient de ses particularités pendant toute la mise en œuvre du projet. Un diagnostic du partenaire devrait être établi le plus en amont possible (s'il est d'accord), et a minima une **feuille de route** précise pour le renforcement institutionnel. Chacune des étapes devrait être précisée. Le siège d'ESSOR devrait **évaluer** chaque année l'avancée de la feuille de route et le respect des engagements réciproques.

4.2.4. Prévoir le soutien à la recherche de financements

Dans chaque projet, ESSOR devrait prévoir une activité de soutien à la recherche de fonds pour les partenaires ONG et OCB. C'est un élément qui sera apprécié, et utile pour les partenaires. Cette activité pourrait comprendre la diffusion d'informations ciblées (tuyaux), d'outils méthodologiques et une mise en relation avec des prescripteurs et de financeurs. Une liste des financeurs potentiels au Tchad et leurs modalités d'intervention précises pourrait être élaborée et diffusée aux partenaires (ONG et OCB).

▮ 4.3 Valoriser et mutualiser les expériences et réseaux

4.3.1. Initier de nouvelles actions au Tchad

Les résultats obtenus par ce premier projet d'ESSOR au Tchad sont positifs, et les besoins du pays énormes. L'implication du RP a démontré qu'il était possible de développer des projets dans l'esprit d'ESSOR, au sein de ce contexte instable, riche de nombreuses cultures (180 langues), et difficile administrativement. La complémentarité des activités éducatives et de renforcement de la société civile portées par le projet Tremplin est évidente avec la formation professionnelle lancée mi 2011. ESSOR devrait capitaliser cette première expérience pour envisager **plusieurs projets**, en fonction des financements accessibles.

Si des activités éducatives et de formation professionnelle sont déjà envisagées, un autre projet pourrait être ciblé sur le renforcement institutionnel des OCB. Il s'agit là d'un besoin aigu (société civile à structurer après 40 années de conflits), et d'une demande forte de l'UE. Ce projet pourrait viser le renforcement de 20 à 40 OCB à N'Djamena et en dehors. Il pourrait déboucher sur un guide méthodologique de renforcement institutionnel des OCB, largement diffusé. A terme, un projet de formation dans le domaine agricole et agroalimentaire pourrait également être mené, s'appuyant sur l'expérience réussie d'ESSOR en zone semi-sahélienne au Cap Vert. Il contribuerait aussi à l'insertion socio-économique des jeunes (maraichage, poulaillers...). Les innovations développées en agriculture, élevage et agroalimentaire, la structuration d'organisations de producteurs, comme la constitution d'une marque et d'un réseau de distribution pourraient être adaptés au contexte tchadien.

4.3.1. Développer les réseaux d'échanges

ESSOR devrait étendre l'animation des réseaux d'échanges entre ONG partenaires (tous pays), et entre OCB (au Tchad). C'est une demande récurrente des éducateurs du projet. ESSOR devrait favoriser les échanges d'expériences entre ses techniciens, ceux de ses partenaires et d'autres institutions au niveau local et régional.

4.3.2. Améliorer le classement et l'archivage des documents

ESSOR devrait continuer à améliorer son système d'information : collecter l'ensemble des documents liés aux projets auprès des équipes de terrain et des partenaires, hiérarchiser et classer ces documents, diffuser aux équipes et partenaires la liste des documents disponibles (en précisant le format papier ou numérique). Le siège d'ESSOR devrait faire appel à un(e) ressource dédiée pour mener ce travail sur quelques mois.

4.3.3. Mettre en place un espace numérique d'archivage et consultation de documents

Les rencontres physiques et visites croisées entre projets devraient être complétées par l'accès à un espace commun à distance via internet : mise à disposition de documents, bonnes pratiques, analyses de cas (réussites ou échecs), espace d'échanges et de questions. Ces documents devraient être mis numériquement à disposition des collaborateurs ESSOR et des équipes des partenaires locaux (ONG, OCB). Dans un deuxième temps, un blog pourrait être créé pour faciliter les échanges entre techniciens de pays différents, avec archivage des questions et des réponses.

5. Recommandations pour UP

Trois axes de recommandations sont proposés à UP :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Développer et capitaliser le renforcement des OCB- Consolider l'organisation interne et la vie institutionnelle- Capitaliser et valoriser cette expérience en éducation |
|---|

□ 5.1 Développer et capitaliser le renforcement des OCB

5.1.1. Bien identifier les OCB à accompagner

Le choix des OCB partenaires est une phase délicate, comme l'a montré le projet. UP devrait renforcer la **phase amont** : faire un recensement quasi-exhaustif des OCB dans le quartier ciblé, réalisé un court diagnostic initial pour chaque OCB, dresser ensemble une feuille de route (objectifs de renforcement institutionnel, points clé, étapes, durée, responsables). Il est ensuite important de procéder à l'évaluation régulière de la mise en œuvre de la feuille de route et mettre en œuvre les nécessaires ajustements.

5.1.2. Appuyer davantage la viabilité institutionnelle des OCB

C'est le premier point clé. La qualité de la vie associative conditionne directement la qualité et la viabilité des actions sur le terrain. Il est essentiel de **dynamiser** et d'apporter **plus de transparence** à la vie institutionnelle. UP devrait accompagner individuellement chaque OCB dans la mobilisation de ses organes électifs (une Assemblée Générale annuelle, un Conseil d'Administration trimestriel), dans la redéfinition de leur rôles, dans la définition d'un projet associatif et dans le renouvellement de ses statuts le cas échéant. Si nécessaire, le renouvellement des conventions de partenariat peut être conditionné au bon fonctionnement des organes électifs et au reporting.

5.1.3. Renforcer les capacités opérationnelles et financières des OCB

Les OCB ont également besoin d'un renforcement plus fort de leurs capacités organisationnelles et de recherche de financements. Les points d'amélioration de l'organisation administrative ont été précédemment décrits. Il s'agit aussi de renforcer le savoir-faire des OCB en matière de recrutement des membres et en leadership (capacité à motiver).

En matière financière, UP devrait renforcer les capacités des OCB en élaboration et en suivi des demandes de financement pour des microprojets. UP devrait inciter les OCB à élaborer des projets (un projet approuvé pour 5 à 7 demandes), à les adresser à davantage de financeurs, et suivre de près les demandes envoyées. Concrètement, UP devrait permettre aux OCB d'être capables d'écrire de bons projets, d'activer des réseaux, de contacter des prescripteurs, de mobiliser parents et jeunes accompagnés, et de présenter l'association et son projet à des financeurs potentiels.

5.1.4. Capitaliser la méthodologie et créer un réseau inter-OCB

Il est proposé à UP de prendre un temps pour réfléchir et **capitaliser** ses expériences en matière de renforcement d'OCB (projet Tremplin et expériences antérieures). Cette démarche amènerait UP à affiner encore ses méthodes, lui permettant de proposer aux bailleurs et pouvoirs publics des prestations d'accompagnement de qualité en matière de renforcement d'OCB.

UP est également invitée à créer et animer un **réseau inter-OCB**, autour d'une vision, une ambition, des objectifs communs et une charte (appui mutuel...). Ce qui permettrait de prolonger les effets du projet Tremplin, les OCB ayant toujours besoin d'un apport et de valeur ajoutée (formation, ouverture, réseau...). Le financement de cette action peut, soit être intégré à un autre projet, soit faire l'objet d'une demande spécifique auprès de financeurs locaux.

▮ 5.2 Consolider l'organisation interne et la vie institutionnelle

L'élaboration du nouveau plan stratégique 2012-2014, prévue fin 2011, va tracer les lignes de développement de l'association. L'organisation administrative de la structure et les points institutionnels seront débattus lors du séminaire interne programmé à cette fin.

5.2.1. Affiner l'organisation administrative

La structure administrative d'UP est reconnue par les bailleurs, qui ont recours à ses services. UP apparaît néanmoins trop dépendante de son coordinateur, ce qui représente un facteur de risque pour l'ONG. Elle devrait renforcer la fonction de **N°2**, à qui incomberait notamment la coordination de l'ensemble des projets et prestations et la recherche de nouvelles sources de financement. Sur un plan plus technique, les **processus internes** devraient être systématisés, rédigés et affichés. L'information devrait être encore plus accessible.

5.2.2. Professionnaliser la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines représentent le premier facteur de risque, et d'opportunité. UP pourrait renforcer ses procédures en gestion des ressources humaines. Ces procédures devraient être écrites et diffusées. UP devrait mettre en place une **gestion basée sur la performance** (et décider de garder ou non le collaborateur évalué), des plans individuels de formation, des entretiens annuels d'évaluation et actualiser les descriptions de postes.

5.2.3. Réfléchir à la gouvernance

Afin de consolider encore la structure et d'atténuer d'éventuels risques (humains), la vie associative devrait être réexaminée, sous l'angle de la dynamisation et de l'élargissement des **organes électifs**. UP devrait intégrer la fonction de secrétariat général dans l'organigramme.

▮ 5.3 Capitaliser et valoriser cette expérience en éducation

5.3.1. Etre en veille dans le domaine de l'éducation

UP a acquis un savoir-faire nouveau en matière d'éducation, dans un pays où les besoins de la jeunesse sont énormes, et les expériences réussies peu nombreuses auprès des ados et des jeunes. UP devrait mener une veille continue sur les projets en éducation (web, groupes de travail Education...) et participer aux réseaux sur l'éducation. Elle devrait parallèlement recenser les financeurs impliqués dans ce domaine. Dans un contexte concurrentiel, UP devrait créer et maintenir un contact régulier avec ces financeurs (envoi d'information sur le projet, invitations...). Outre de nouveaux projets, les prestations de services, partie intégrante du mode de fonctionnement d'UP, peuvent aussi être une bonne piste de développement dans le domaine de l'éducation.

5.3.2. Développer les relations avec les pouvoirs publics

Le moment semble favorable pour initier ou accentuer les relations avec les pouvoirs publics : priorité donnée à la jeunesse par le Président tchadien, nouveaux fonds disponibles, interlocuteurs motivés dans l'administration, résultats visibles du projet Tremplin (MDJ, rencontres citoyennes, centaines de jeunes formés). UP devrait présenter sans attendre son expérience aux pouvoirs publics afin d'envisager des modalités de réplique du projet. Les perspectives ouvertes par la Mairie de N'Djamena (terrains dans les 8^{ème} et 10^{ème} arrondissement, animation des Maisons de Quartier) font écho à celles du Ministère de la Jeunesse et des Sports (FNAJ, CONFEJES, mise à disposition de cadre). Il serait judicieux de préparer le nouveau projet en pleine concertation avec les pouvoirs publics. Une rencontre avec le Ministère de la Culture permettrait aussi d'évaluer les possibilités de prestations de services pour l'animation des CLAC et des Maisons de la Culture en province. L'idée est créer une relation de proximité et de confiance avec les représentants publics les plus motivés.

5.3.3. Capitaliser et communiquer

Les deux propositions ci-dessus vont de pair avec une capitalisation approfondie des expériences et méthodologies du projet Tremplin. Les derniers mois du projet Tremplin pourraient permettre d'écrire et de structurer des documents techniques synthétiques. Ces documents pourraient être diffusés par UP à des réseaux dans le secteur de l'éducation, auprès des pouvoirs publics, des bailleurs et pourquoi pas des media. Ces documents devraient également être mis en ligne sur le nouveau site d'UP, accroissant ainsi sa visibilité et sa reconnaissance dans le domaine de l'éducation.

6. Recommandations pour les financeurs

□ Les évaluations ex-post montrent que les phases **en amont et en aval** du projet jouent un rôle clé pour sa viabilité. Ces phases requièrent des ressources limitées et nécessitent de laisser du temps aux communautés. Les financeurs devraient structurer les financements des projets de manière à prévoir un temps d'animation amont suffisant sans pression sur les résultats pendant les six (ou neuf) premiers mois. C'est le temps de mise en route des projets : **sensibilisation et organisation des communautés** dans les quartiers, constitution ou renforcement des OCB, négociations et engagements. L'idée est d'éviter les effets d'aubaine et construire des fondations solides aux projets.

Dans la même veine, il apparaît que **l'arrêt brutal des financements** joue contre la viabilité des projets et des OCB, avec un réel effet de dominos. La fin des soutiens financiers des bailleurs met un terme à l'appui d'ESSOR, puis de l'ONG partenaire, puis des OCB, puis des activités sur le terrain. Sans financement extérieur, les OCB diminuent leurs activités, limitent leurs effectifs d'éducateurs et réduisent le nombre d'ados et de jeunes accompagnés. S'en suit une démotivation des parents, de la communauté... et assez fréquemment la fin des activités.

Une fois le projet « terminé », les OCB ont en fait besoin d'un **accompagnement léger** mais réel, pour construire leur chemin : une rencontre mensuelle, puis bimestrielle, afin de faire un bilan et d'être accompagnées sur plusieurs mois en fonction de leurs besoins spécifiques post-projet.

A budget constant, il est proposé aux financeurs de prévoir une phase amont (6-9 mois) et une phase aval (6-9 mois) dans le financement des projets.

La durée du financement des projets pourrait être **étalée** sur quatre à cinq ans, structurée différemment :

- Pré-projet/préparation communautaire (6-9 mois, sans résultat demandé)
- Mise en œuvre des activités (36-42 mois, le cadre logique actuel)
- Accompagnement post-projet (6-9 mois, avec bilan avant et après cette phase).

□ Pour faciliter **la capitalisation du projet**, les financeurs devraient systématiquement demander une **fiche synthétique post-projet** (4 pages) avec le comparatif des résultats escomptés et atteints, les adaptations apportées au projet et les principaux enseignements. Le format devrait être court pour faciliter la lecture, et la diffusion large.

A l'instar des synthèses d'évaluations ex-post de projets diffusées par certains bailleurs, les financeurs devraient **mettre à disposition** ces fiches synthétiques sur un **site Internet**, par secteur d'activité. Cette démarche favoriserait la diffusion des leçons apprises et des bonnes pratiques, et stimulerait l'amélioration de la qualité des projets au fil des ans, au bénéfice des populations défavorisées.

Le corps d'annexes comprend les termes de référence, le programme de mission au Tchad, la liste des documents consultés, le tableau d'appréciation de la réalisation effective des activités projetées, le calcul du taux de participation des jeunes aux parcours éducatifs, la synthèse des résultats des pré et post-tests de connaissances, la liste des activités proposées suite aux rencontres citoyennes, le questionnaire d'enquête auprès des adolescents et jeunes bénéficiaires, le questionnaire d'enquête auprès des OCB, une note complémentaire sur UP, le tableau proposé pour définir les niveaux de délégation, le tableau de calcul de la viabilité financière des MDJ.