

Evaluation externe

Mobilisation pour le Développement durable du Bassin du Logone (MODEL)



Johan Pasquet
(avec la collaboration de Doniadji T. Brigitte)

Juillet 2012



Le Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement)

est une structure d'appui au secteur humanitaire et post-crise. Il vise une amélioration des pratiques humanitaires en faveur des populations affectées par les crises, à travers plusieurs types d'activités, comme des projets de recherche opérationnelle, des évaluations de programmes, de la conception d'outils méthodologiques, des processus d'appui institutionnel et de la formation, en France et à l'étranger.

Notes sur les auteurs

Johan PASQUET est ingénieur agronome spécialisé en économie rurale et développement agricole. Il a travaillé dans plusieurs pays d'Afrique et d'Asie dans le milieu de la coopération au développement et de l'action humanitaire. Ses expériences combinent d'une part la gestion et la coordination de programmes et d'autre part des travaux de recherche et d'évaluation dans des contextes fragiles.

Sociologue de formation, Doniadji Topinanty BRIGITTE est consultante indépendante spécialisée en genre et développement. Elle a travaillé pendant 5 ans comme experte nationale sur ce thème pour le Ministère de l'Action Sociale et de la Famille et le Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation. Elle a également plusieurs années d'expérience dans la coordination de programmes et la représentation d'organisations internationales au Tchad. Elle a une bonne connaissance de la région du Bassin du Logone dont elle est originaire.

Remerciements

Nous remercions vivement l'équipe de MODEL pour l'accueil chaleureux et les efforts consentis pour préparer cette mission, répondre à nos questions et nous accompagner sur le terrain. Un grand merci aussi à M. Abakar Déhié, chauffeur au BuCo, pour sa grande disponibilité. Nous remercions aussi l'ensemble des personnes rencontrées au cours de cette étude, pour le temps accordé et la qualité de ces échanges. Nous espérons sincèrement que ce travail d'évaluation contribuera à l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux populations du Bassin du Logone.

Pour tout renseignement, consulter :

Groupe URD
La Fontaine des Marins
26170 PLAISIANS
Tel : + 33 (0)4.75.28.29.35
Fax : + 33 (0)4.75.28.65.44
E-mail : urd@urd.org | www.urd.org

Les opinions exprimées dans ce rapport sont de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

© Groupe URD | Octobre 2012

Sommaire

Glossaire	3
Résumé	4
1 Introduction.....	6
1.1 Contexte.....	6
1.2 Objectifs	6
1.3 Méthodologie.....	7
1.3.1 Principes et critères d'évaluation.....	7
1.3.2 Activités réalisées	7
1.3.3 Critères de sélection des personnes interrogées et des zones visitées.....	7
1.3.4 Limites et contraintes.....	8
2 Evaluation de la qualité du programme.....	9
2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme	9
2.1.1 L'identification et le suivi des besoins.....	9
2.1.2 La définition des activités.....	10
2.1.3 L'adéquation de la réponse aux besoins.....	11
2.2 Analyse des modalités de mise en œuvre, de l'atteinte des résultats et des impacts de l'intervention.....	12
2.2.1 L'atteinte des résultats et objectifs.....	12
2.2.2 La participation des populations.....	12
2.2.3 La durabilité, les impacts positifs et négatifs	13
2.3 Analyse des modalités de suivi-évaluation et de la capitalisation	14
2.3.1 Les documents de projet.....	14
2.3.2 Les outils de suivi-évaluation.....	15
2.3.3 La capitalisation.....	15
3 Appréciation du degré d'autonomisation de MODEL.....	17
3.1 Analyse de la stratégie et des perspectives de MODEL.....	17
3.1.1 L'ancre et la cohérence stratégique	17
3.1.2 Les mécanismes de collaboration avec le BuCo	18
3.1.3 Les perspectives de financement et de partenariat.....	19
3.1.4 Les choix stratégiques à venir.....	20
3.2 Analyse organisationnelle.....	21
3.2.1 Les ressources humaines et l'organigramme	21
3.2.2 Le pilotage du programme	22
3.2.3 La structure associative et l'implication des femmes	23
3.2.4 Les procédures administratives et la gestion du personnel.....	24
3.2.5 Les procédures financières et le suivi budgétaire	24
4 Conclusion	26
Annexes	29
Annexe 1 : Objectifs de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence	29
Annexe 2 : La Rose des Vents, référentiel du COMPAS Qualité	30
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	31
Annexe 4 : Exemple d'enquête CAP	32
Annexe 5 : Exemple de chronogramme d'activités	35
Annexe 6 : Exemple de grille d'évaluation du personnel.....	36

Glossaire

AG : Assemblée générale

AGR : Activités génératrices de revenus

AT : Accoucheuse traditionnelle

BuCo : Bureau de la Coopération suisse au Tchad

CA : Conseil d'administration

CAP : Connaissances, Attitudes et Pratiques

CESADEP : Cellule de Soutien et d'Action pour le Développement et la Paix

CTS : Commission Technique Spécialisée

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

DpR : Développement par le Rêve

ER : Economie rurale

GL : Gouvernance locale

Groupe URD : Groupe Urgence Réhabilitation Développement

ITRAD : Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement

MODEL : Mobilisation pour le Développement durable du Bassin du Logone

OCB : Organisation communautaire de base

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PADL-GRN : Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles

PDL : Plan de développement local

PDR : Programme de Développement Régional

PDR/BL : Programme de Développement Régional du Bassin du Logone

PGRN : Projet de Gestion et de Valorisation des Ressources Naturelles en zone soudanienne

PVV : Personne vivant avec le VIH-SIDA

RD : Responsable de domaine

UE : Union Européenne

Résumé

En 1999 la DDC a mis en place 7 programmes de développement régionaux (PDR) au Tchad. Depuis 2010, ces programmes ont été transférés à 9 associations locales qui se sont constituées à cette occasion et sont appuyées par la DDC pour une période transitoire de 2 ans. L'Association de Mobilisation pour le Développement durable du Bassin du Logone (MODEL) est l'une d'entre elles ; son contrat de contribution avec la DDC a démarré le 1^{er} décembre 2010. A cinq mois du terme de cette contribution, cette mission d'évaluation externe consistait à apprécier d'une part la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme en cours, et d'autre part le niveau d'autonomisation de MODEL en tant qu'ONG locale. La mission de terrain dans le Bassin du Logone a duré 6 jours et demi au cours desquels l'équipe d'évaluation a pu observer les réalisations du programme et rencontrer les populations impliquées dans les activités soutenues par MODEL, ainsi que des partenaires techniques et des représentants des autorités administratives et traditionnelles.

En ce qui concerne l'identification et le suivi des besoins, les comptes-rendus de mission des différents formateurs constituent une source intéressante d'information, qui devrait toutefois être accompagnée de plans d'action plus précis lorsqu'un problème est identifié. Dans le ciblage des zones de travail et la sélection des bénéficiaires, MODEL devra à l'avenir tenir compte davantage des différentes catégories d'exploitations et zones agro-écologiques. Le programme mené repose en grande partie sur des activités qui restent dans la lignée de celles de l'ex-PDR. Plusieurs actions pilotes ont cependant été lancées en économie rurale (la formation des jeunes entrepreneurs et des brigades de protection de l'environnement) ainsi que dans l'élaboration de Plans de Développement Locaux (PDL) au niveau cantonal. Il faudra en tirer les leçons et envisager leur réPLICATION à plus grande échelle. L'analyse de la conception et de la pertinence du programme montre aussi que des ponts ont été établis entre les différents secteurs, auxquels manque encore un volet d'alphabétisation fonctionnelle, notamment en faveur des femmes. Du point de vue méthodologique, les sessions de formation et sensibilisation gagneraient en qualité par l'introduction de supports pédagogiques plus innovants (posters, vidéos, chansons, etc.).

Au-delà des indicateurs d'activité (du type *nombre de personnes formées*), l'appréciation du degré d'atteinte des résultats est extrêmement difficile compte tenu de l'absence d'outils pour mesurer les changements liés au programme et de la forte continuité des activités avec celles du PDR. On observe toutefois certains retards dans la mise en œuvre du programme, ce qui préfigure une fin de dernier semestre surchargée et nécessitera sans doute une demande de prolongation du programme. Par ailleurs, les résultats sont encore maigres en termes de renforcement des filières et de mise en réseau des groupements, deux thèmes majeurs en économie rurale sur lesquels il faudra davantage former l'équipe. Le processus d'élaboration des PDL est long mais permet une participation accrue des populations dans le diagnostic des besoins et l'analyse des réponses. MODEL doit donc définir une stratégie et un calendrier pour la mise en œuvre de ces PDL pilotes et leur réPLICATION. La durabilité des actions menées est en partie assurée par les personnes formées à Bayaka, qui jouent un rôle de catalyseur de changement social au sein de leurs communautés. Les producteurs relais constituent en outre de véritables points d'ancrage du programme dans les villages. Ils sont cependant éparsillés dans 5 régions et leur impact global reste disséminé. Une stratégie alternative consisterait à se concentrer sur des représentants villageois d'un même canton, en parallèle aux PDL.

Les modalités de suivi-évaluation du programme sont à l'évidence loin d'être optimales. Tout d'abord, le cadre logique ne fait pas suffisamment ressortir les activités. De plus, au moment de cette évaluation, le tableau de bord pour le suivi semestriel des activités ne correspondait pas à la version validée du cadre logique, annexée au contrat avec la DDC. Enfin, la formation et la sensibilisation étant au cœur des activités de MODEL, l'ONG ne peut faire l'économie d'évaluations comparatives ante et post, afin de pouvoir mesurer l'acquisition de connaissances et les changements de pratiques. Pour améliorer la capitalisation des activités, MODEL devra en outre harmoniser le format utilisé pour présenter les modules de formation ou de

sensibilisation, mettre en place des bases de données et produire au moins une carte schématique par domaine d'intervention d'ici la fin du programme.

L'analyse de la stratégie et des perspectives de l'association met en évidence le rôle crucial du centre de formation de Bayaka, outil pédagogique emblématique de l'approche de travail de MODEL et qui définit en partie l'identité de l'ONG. Bien que MODEL dispose d'un réseau important de partenaires techniques, la dispersion géographique dans 5 régions administratives ne permet pas une bonne connaissance de tous les acteurs et représente ainsi un frein à son développement institutionnel. Fin juin 2012, MODEL n'avait conclu aucun autre mandat que celui de la DDC et n'était pas encore suffisamment active dans la recherche de financements (à l'exception d'une soumission au PROADEL phase 2). En l'absence d'un CA fort, qui serait impliqué à la fois dans les grandes décisions stratégiques et les relations avec les bailleurs, l'ONG demeure donc sous tutelle du BuCo via son comité de pilotage du programme. Pour amorcer un début d'autonomie financière d'ici la fin 2012, MODEL devra organiser une veille des appels à proposition lancés dans la région, rédiger davantage de propositions et éventuellement répondre à des appels en consortium. Parmi les partenariats sur lesquels s'appuyer, MODEL dispose avec l'ONG internationale Africare d'un allié potentiel pour s'insérer dans le contexte très particulier du Logone Oriental et pour mieux appréhender la problématique des réfugiés centrafricains.

La stratégie pluriannuelle de MODEL, qui reste à élaborer d'urgence en impliquant les membres de l'AG et les acteurs à la base, devra intégrer une analyse de la couverture des besoins dans les 5 régions. L'ONG devra sans doute se spécialiser dans certaines activités où elle excelle, notamment la formation, tout en déléguant les activités complémentaires à d'autres acteurs plus compétents. Au vu des résultats actuels et des besoins, les axes prioritaires semblent être (i) l'accompagnement des communautés locales dans l'élaboration et la mise en œuvre des PDL, (ii) la formation des jeunes entrepreneurs, (iii) la protection de l'environnement et (iv) la prévention contre le VIH-SIDA. De plus, l'alphabétisation fonctionnelle des femmes apparaît comme une action transversale qui garantira leur implication effective. Enfin, en l'état actuel des opportunités de financement et compte tenu de la stratégie probable de la DDC, son unique bailleur, MODEL devrait probablement envisager les conséquences pratiques et les modalités d'un éventuel recentrage de ses programmes vers le Logone Oriental.

Expérimentée, pluridisciplinaire et multilingue, l'équipe opérationnelle de MODEL possède les compétences nécessaires pour mener le programme en cours. Idéalement, les tâches de comptabilité et de direction administrative et financière devraient être réparties sur deux postes, tout comme celles de supervision du domaine Economie Rurale et de la ferme. Le pilotage du programme repose sur des réunions mensuelles et une planification semestrielle. Il manque toutefois un chronogramme d'activités, qui améliorerait singulièrement le suivi du programme par le coordonnateur. Après une période de démarrage qui a exigé leur mobilisation intense, les membres du CA de MODEL sont actuellement moins impliqués, ce qui nuit au développement de la jeune ONG. Pour mieux aiguiller MODEL dans ses choix stratégiques et développer sa vie associative, les évaluateurs recommandent d'envisager un renouvellement anticipé du CA, d'augmenter la fréquence des rencontres de ses membres et de renforcer l'information des partenaires à la base, notamment les femmes, sur le fonctionnement associatif.

L'analyse organisationnelle fait enfin ressortir une assez bonne maîtrise des procédures administratives et financières, notamment en ce qui concerne le recrutement du personnel et l'engagement des dépenses. On note cependant quelques points à améliorer, comme la mise en place régulière d'évaluations du personnel (inexistantes jusqu'à présent) et la tenue d'une réunion mensuelle de suivi et de planification budgétaire entre le coordonnateur et la gestionnaire.

1 Introduction

1.1 Contexte

Suite aux projets thématiques d'appui aux structures publiques et communautaires mis en œuvre depuis les années soixante, la DDC (Direction du Développement et de la Coopération) représentée au Tchad par le BuCo (Bureau de la Coopération Suisse au Tchad) a lancé en 1999 sept programmes de développement régionaux (PDR). Les secteurs d'activité développés furent et demeurent l'économie rurale, l'éducation de base et la santé préventive, auxquels il convient d'ajouter les thématiques transversales du développement équilibré (genre) et de la gouvernance locale. A partir du 2^{ème} semestre 2009, ces programmes ont au fur et à mesure été transférés à 9 associations locales qui se sont constituées à cette occasion et continuent d'être appuyées par le BuCo. Un processus d'accompagnement vers l'autonomie a été élaboré entre le BuCo et chacune de ces structures locales sur une période de 2 ans. En ce qui concerne l'association « Mobilisation pour le Développement durable du Bassin du Logone » (MODEL), la période d'autonomisation s'étend de décembre 2010 à novembre 2012. Un contrat de contribution a été signé à cette occasion, formalisant le cadre juridique, opérationnel et financier des engagements pris de part et d'autre. A cinq mois du terme de la période de transition, le BuCo a fait appel, comme convenu, à une évaluation externe afin d'appuyer l'ONG locale dans la définition de ses choix stratégiques en vue de son autonomisation à part entière. MODEL est, parmi les structures locales issues des PDR, la septième à accueillir une évaluation externe.

Les principales caractéristiques de la zone d'intervention de MODEL dans le Bassin du Logone sont :

- Un climat de type soudano-guinéen, relativement favorable, avec une pluviométrie moyenne de 600 à 1200 mm permettant le développement de diverses cultures pluviales (riz, mil, sorgho, maïs, arachide, sésame, coton, niébé, etc.), de contre saison (tomate, oignon, ail, etc.) et des vergers (manguiers, goyaviers, agrumes, etc.) ;
- Une zone très vaste, qui inclut cinq régions administratives (Mayo Kébi Ouest, Mayo Kébi Est, Tandjilé, Logone Occidental et Logone Oriental), et densément peuplée (plus de 40 habitants/km²) ;
- La présence de nombreuses ressources naturelles et minières, avec toutefois la surexploitation de certaines (couvert arboré, sols), liée notamment à la pression démographique, à laquelle s'ajoute dans le Logone Oriental la présence de camps de réfugiés (environ 36 000 Centrafricains) et les dommages collatéraux des forages pétroliers ;
- La proximité du Nigéria, du Cameroun et de la Centrafrique, ainsi que la présence de plusieurs usines, offrant certains débouchés pour les productions locales ;
- De grands axes routiers en relativement bon état, qui contrastent toutefois avec des pistes secondaires difficilement praticables en saison des pluies.

1.2 Objectifs

L'objectif général retenu pour cette évaluation¹ consiste à apprécier :

1. La conception, la mise en œuvre et le suivi du programme depuis la signature du contrat de contribution ;
2. le niveau d'autonomisation de MODEL en tant qu'ONG locale.

Le premier objectif consiste principalement à évaluer la qualité du programme, notamment sa pertinence, le niveau de réalisation et la durabilité des activités, le degré d'optimisation des ressources ainsi que l'appréciation du programme par les bénéficiaires. Le second objectif se décline en une analyse stratégique d'une part, organisationnelle, administrative et financière d'autre part. Il est attendu de cette étude la formulation de recommandations tangibles afin de

¹ Les objectifs et résultats attendus tels que définis dans les termes de référence de cette évaluation sont disponibles en annexe 1.

pouvoir orienter et informer les choix stratégiques de MODEL en ce qui concerne son programme mais aussi son fonctionnement.

1.3 Méthodologie

1.3.1 Principes et critères d'évaluation

Les principes clés utilisés tout au long de cette évaluation sont une approche participative, un processus rigoureux d'évaluation basé sur la triangulation des informations, et enfin la formulation de recommandations opérationnelles.

En gardant à l'esprit les objectifs spécifiques de l'évaluation définis dans les termes de référence, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les 12 critères définis dans le COMPAS Qualité². Ce référentiel, développé par le Groupe URD, définit la qualité d'une intervention à la fois à l'aide de critères de résultats et d'impacts des projets mais aussi de critères de processus et de structure pour la mise en œuvre de ces projets. Ces 12 critères incluent les critères standards du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE pour l'évaluation des interventions de développement.

1.3.2 Activités réalisées

En accord avec ces principes et ces critères d'évaluation, la chronologie de la mission a été définie comme suit :

Actions menées entre le 10 et le 29 juin :

- Collecte et lecture des documents remis par le BuCo et MODEL (2 jours) ;
- Briefing à N'Djamena au BuCo et préparation de la mission sur le terrain (1 jour) ;
- Travail de terrain dans le Bassin du Logone (6,5 jours) :
 - Entretiens avec l'équipe MODEL et discussions en continue avec chacun au cours des visites de terrain (presque tous nous ont accompagnés à tour de rôle) ;
 - Visite du centre de formation et de la ferme de Bayaka ;
 - Observations des réalisations et des activités soutenues (exploitations agricoles, écoles, centres de santé, etc.) ;
 - Entretiens individuels ouverts ou semi-directifs avec des producteurs et productrices, des jeunes entrepreneurs, des maîtres communautaires, des accoucheuses traditionnelles, un représentant syndical ;
 - Entretiens collectifs ouverts ou semi-directifs avec des groupements ou des comités (comité de pilotage de PDL, comités scolaires, comités de santé, brigade de protection de l'environnement, groupements féminins, associations de PVV) ;
 - Entretiens avec des responsables d'organisations partenaires, des représentants des autorités administratives et traditionnelles ainsi que des services techniques de l'Etat ;
- Restitution « à chaud » à Bayaka auprès de l'équipe de MODEL (une demi-journée) ;
- Restitution à N'Djamena auprès des interlocuteurs du BuCo (une demi-journée).

Actions menées de juillet à octobre :

- Ecriture du rapport, commentaires par le BuCo et MODEL, finalisation du rapport.

1.3.3 Critères de sélection des personnes interrogées et des zones visitées

La mission s'est en priorité intéressée aux nouveaux bénéficiaires ciblés et appuyés par MODEL, tout en rencontrant également ceux formés antérieurement dans le cadre du PDR et suivis par

² Critères et Outils pour la Mise en œuvre et le Pilotage d'une Assistance humanitaire de Qualité. Voir annexe 2 et le site internet www.compasqualite.org.

l'ONG. La sélection des bénéficiaires rencontrés a également tenu compte du type d'activité menée (pour couvrir les différents domaines d'intervention) et de leurs succès ou difficultés dans la mise en place des activités visées.

Les autorités et services techniques de l'Etat ont été rencontrés en ciblant plusieurs partenaires privilégiés de MODEL tels que le personnel du District sanitaire et de l'Inspection de l'éducation de Kélo, ainsi que les chefs de deux cantons où le programme est mis en place (Bayaka et Timbéri). Des discussions ont également eu lieu avec des partenaires opérationnels tels que les ONG ASSAILD et Africare, des prestataires de services (CTS) et des bailleurs potentiels (PROADEL). La liste détaillée des personnes rencontrées est disponible en annexe 3.

L'équipe de la mission a cherché à couvrir les cinq régions concernées, tout en tenant compte des critères précédemment cités, des distances et de la contrainte de temps.

1.3.4 Limites et contraintes

- Planning de visite de terrain qui ne permettait pas d'optimiser le court temps de séjour des évaluateurs (aucune activité prévue le dimanche, un planning calé sur une mauvaise date de départ, etc.). En outre, ce planning nous a été remis trop tard pour pouvoir l'amender. Il nous a fallu le revoir à notre arrivée à Bayaka mais les délais étaient souvent trop courts pour informer les villageois et les partenaires.
- Echantillonnage des bénéficiaires rencontrés et des activités observées limité par le temps court de la mission de terrain ; peu de temps disponible en amont pour planifier les visites avec l'équipe de MODEL et décider pleinement des sites à visiter ou des bénéficiaires à rencontrer.
- Impossibilité de rencontrer certaines personnes ressources et bénéficiaires en raison de la période de l'année (travaux des champs, vacances scolaires). En saison des pluies, les « barrières de pluie » empêchent d'accéder à certaines pistes principales et secondaires en cas de pluie, limitant ainsi la possibilité de se rendre dans les zones éloignées. A l'avenir, il serait important que les ONG évaluées soient davantage consultées dans le choix de la période d'évaluation.
- Manque d'anticipation de l'équipe de l'ONG dans l'organisation de certaines rencontres. Par exemple, nous n'avons vu que brièvement le responsable du domaine Economie Rurale qui avait une autre réunion le jour où notre entrevue devait avoir lieu.
- Non-disponibilité de la plupart des membres du CA. Seul le Vice-président a pu être rencontré à Moundou.
- Difficulté à évaluer les résultats et l'impact précis des activités menées par MODEL en comparaison de celles portées par le PDR, car les zones de travail sont les mêmes et il n'y a pas de différence nette dans les activités³.
- Difficulté d'évaluer les impacts du programme et en particulier ceux des formations et campagnes de sensibilisation en l'absence d'état des lieux initial (pas de « baseline »).
- Impossibilité de conduire une analyse quantitative plus poussée des activités compte tenu du temps imparti et des divergences entre cadre logique et tableau de suivi des résultats (cf. partie 2.3.1). Aussi la priorité a-t-elle été donnée à l'examen qualitatif des pratiques et à l'évaluation du degré d'autonomisation de l'organisation, pour ne pas faire redondance avec les résultats quantitatifs du bilan interne semestriel (remis au BuCo le 29 juin 2012).
- Impossibilité d'assister « en direct » à une formation ou une session de sensibilisation, qui représentent pourtant le cœur de métier de l'ONG. Aucune activité de ce type n'était planifiée pendant la période de l'évaluation externe.

³ Comme l'a mentionné le Président de la CTS, qui réalise les manuels et les curricula scolaires pour MODEL et qui a travaillé en collaboration avec le PDR tout au long des années 2000 : « *je ne vois pas la frontière entre les deux.* »

2 Evaluation de la qualité du programme

Cette première partie cherche à apprécier la qualité du programme sur la période étudiée, à savoir décembre 2010 – juin 2012, en analysant sa conception, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi-évaluation. Pour ce faire, les éléments clés suivants sont examinés tour à tour : l'identification et le suivi des besoins, la définition des activités, l'adéquation de la réponse aux besoins, l'atteinte des résultats et objectifs, la participation des populations, les impacts positifs et négatifs du programme.

2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme

2.1.1 L'identification et le suivi des besoins

En dehors de l'élaboration des Plans de Développement Locaux (PDL), l'analyse des besoins est réactualisée de manière informelle sur la base des visites de suivi. Celles-ci sont toutefois réduites en fréquence compte tenu des distances, de l'étendue de la zone à couvrir, de la faible taille de l'équipe et des moyens de déplacements limités. Travailler sur le renforcement des capacités nécessite d'avoir une analyse continue comparant les résultats attendus de ceux observés, de repérer les changements éventuels au niveau des besoins et de s'interroger sur les sujets de formation qui pourraient être mieux adaptés. Pour cela, il est vivement conseillé à l'ONG MODEL **d'accélérer la mise en place de diagnostics participatifs** via l'élaboration ou la réactualisation de PDL. Le rapport qui matérialise ce diagnostic ainsi que la conception du PDL doit être suffisamment simple et synthétique pour que les communautés visées – ou du moins leurs représentants – puissent véritablement se l'approprier. En outre, à l'inverse de ce que nous avons pu lire au travers du rapport de PDL du canton de Monogoye, la réactualisation du diagnostic ne doit pas être considérée comme une simple réécriture du précédent rapport de PDL. Nous estimons en effet que le rapport en question est trop proche de celui rédigé avec l'appui de l'ONG ASSAILD pour la période 2009-2014.

Outre les rapports de PDL, les **comptes-rendus de mission** rédigés par les différents formateurs constituent une source intéressante d'information pour suivre et compiler les besoins. Toutefois, si les membres de l'équipe identifient généralement bien les problèmes dans leurs comptes-rendus, ils ne proposent pas toujours de solutions concrètes. Nous suggérons donc à la coordination de MODEL de développer un format plus standard pour ces comptes-rendus afin d'y inclure systématiquement des **plans d'action et des recommandations priorisées** pour chaque problème identifié sur le terrain.

Dans le domaine de l'économie rurale (ER), l'analyse des besoins des producteurs/trices ne tient pas suffisamment compte de la **différenciation socio-économique des exploitations agricoles**. En effet, la vision de développement agricole portée par l'ONG tend à considérer les agriculteurs comme un groupe relativement homogène, les différences entre exploitations étant principalement dues à un manque de bagage technique (outillage, connaissances, savoirs-faires) ou à l'absence de projet d'évolution de la part du producteur. Il s'agit selon nous de l'une des lacunes du Développement par le Rêve (DpR), concept mis en pratique au cours de la période du PDR et qui marque encore fortement la façon dont les membres de l'équipe décrivent les problèmes et conçoivent les activités. Cette lacune réside dans la mise en retrait d'un certain nombre de facteurs endogènes (par exemple, l'historique de l'exploitation, son accès aux ressources et notamment à la terre) mais aussi exogènes (les conditions pédologiques, les rapports sociaux de production et d'échange, l'évolution des prix relatifs, etc.) qui influent sur les processus d'accumulation (de capital, d'équipement, de terres, etc.) ou au contraire de paupérisation paysanne. A l'avenir, nous suggérons donc à l'ONG d'inventorier les nouveaux besoins de formation ou d'appui des producteurs/trices **en tenant davantage compte des différentes catégories d'exploitations et zones agro-écologiques**. Pour cela, il faudra en premier lieu définir une typologie des producteurs sur la base de critères objectifs, notamment l'accès à la terre et aux autres moyens de production. Le zonage devra quant à lui rendre compte des différentes conditions dans lesquelles évoluent les producteurs (exemples : types de sols,

proximité des marchés, etc.) et des principaux systèmes de production qui en découlent (exemples : riziculture inondée, cultures pluviales associées, etc.). Ce travail de zonage est d'autant plus important que l'ONG opère dans une région vaste et aux caractéristiques agro-écologiques variées. Cela permettra notamment de mieux expliciter les choix de couverture géographique actuelle de l'ONG et de démontrer la pertinence d'intervenir dans tel village ou canton plutôt qu'un autre.

2.1.2 La définition des activités

Le premier programme défini par MODEL se base sur un plan triennal⁴ 2010-2013 qui reprend les trois domaines d'activités développés dans le cadre du PDR, à savoir l'économie rurale, l'éducation de base et la santé préventive, ainsi que les deux approches transversales que sont le genre et la gouvernance locale. Il y ajoute la protection de l'environnement, thème absolument légitime au regard de la forte densité de population et des dommages infligés aux ressources naturelles dans la région, parfois de manière irréversible.

Dans le domaine ER, plusieurs nouvelles activités ont été conçues par l'ONG MODEL, se démarquant ainsi quelque peu du PDR depuis l'autonomie. Les plus innovantes sont (i) la **formation des jeunes entrepreneurs** et (ii) les **brigades de protection de l'environnement**. La formation des jeunes est suffisamment longue pour approfondir une grande diversité de thèmes, les mettre en pratique à toutes les étapes du cycle de production agricole et définir un véritable projet professionnel. Par l'intermédiaire des personnes formées au sein des brigades, l'ONG cherche à démontrer aux populations locales qu'une meilleure gestion des ressources naturelles est dans leur intérêt, tout en mettant l'accent sur leurs droits (en clarifiant les textes de réglementation existants). Compte tenu de la pertinence de ces deux activités et du fort niveau de satisfaction des bénéficiaires et partenaires concernés, l'ONG devra en **tirer les leçons et envisager leur réPLICATION à plus grande échelle**. Les formations sur la transformation et la commercialisation des produits locaux visent à une meilleure valorisation de ces produits, notamment le karité. Il manque cependant dans la conception du projet des actions plus concrètes pour **renforcer le lien entre les productrices et les autres acteurs de la filière karité** (commerçants, industriels, etc.) tout en travaillant en synergie avec les autres projets de développement, notamment celui de l'INADES (financé par la DDC). Parmi les contraintes évoquées par les femmes formées, on note également une difficulté pour s'approvisionner en soude caustique (utilisée pour la transformation du beurre de karité en savon), ce qui démontre l'importance des diagnostics avant de concevoir les activités.

En éducation et santé, les activités restent davantage dans la lignée de celles du PDR. Cela s'explique en partie par le manque de fonds, certaines nouvelles activités ayant été prévues dans le plan d'affaires initial sans que MODEL puisse parvenir à les faire (co)financer. Parmi les activités qui font défaut, nous retenons l'éducation des adultes et notamment des femmes. Chez ces dernières, l'analphabétisme représente en effet une contrainte majeure au développement équilibré. En attendant des financements plus conséquents, nous pensons que MODEL devrait dès à présent **lancer des actions pilotes en alphabétisation fonctionnelle**. Ces actions – et surtout l'analyse minutieuse et participative des résultats – pourront ainsi servir de base au développement des futurs programmes. L'enseignement en langues maternelles au premier cycle primaire (niveaux 1 et 2), lancé dans 10 écoles pilotes par le PDR, reste l'un des principaux « chevaux de bataille » de l'ONG. Il semble permettre un décollage plus rapide des écoliers, même si cela resterait à démontrer par des études comparatives entre les deux systèmes.

Dans la conception du programme, il faut saluer l'établissement de **ponts entre les différents secteurs**, notamment en vue de renforcer les capacités d'autofinancement des organisations de base. L'idée – encore non concrétisée – d'introduire des activités génératrices de revenus (AGR) auprès des maîtres communautaires pour améliorer leurs conditions de vie et éviter les démissions ou les départs va dans le même sens. Parmi les autres exemples de « bonnes pratiques » qui permettent d'optimiser les résultats et qu'il faudra répliquer, on distingue :

⁴ La contribution de la DDC s'étend quant à elle de décembre 2010 à novembre 2012, soit 2 ans.

(i) l'intégration de modules en santé préventive dans les formations des maîtres et des comités scolaires ; (ii) le couplage de la formation sur la protection de l'environnement avec celles sur la construction et l'utilisation des foyers améliorés.

Pour une organisation dont c'est le cœur de métier, on peut regretter que les supports de formation et le matériel didactique ne soient pas plus innovants. A l'avenir, il s'agira d'adapter les outils de formation et de sensibilisation à des publics analphabètes et de **s'efforcer de rendre ces sessions plus attrayantes**, notamment quand il s'agit de thèmes plus sensibles (par exemple, la prévention du VIH) ou qui peuvent aller à l'encontre des intérêts immédiats de subsistance des populations (par exemple, la sensibilisation sur la coupe des arbres). Des supports visuels tels que des posters voire des vidéos (là où c'est techniquement possible) pourraient être utilisés. Auprès des jeunes publics, dans les écoles, la sensibilisation peut également se faire par le biais de chansons. L'équipe pourrait également songer à former les partenaires locaux sur ces méthodes innovantes de sensibilisation.

2.1.3 L'adéquation de la réponse aux besoins

Dans l'ensemble, les activités de formation répondent pleinement aux attentes des populations locales, qui souhaiteraient toutefois les voir plus longues et/ou répétées. Pour répondre à cette demande, MODEL devra **mettre en place davantage de formations de recyclage**. Ce faisant, l'une des stratégies possibles pour limiter les coûts sera de réaliser ces formations directement dans les villages et par l'équipe du programme elle-même.

Dans le contexte actuel du Bassin du Logone, où les potentialités agricoles sont fortes mais la faiblesse des revenus entraîne l'exode rural des jeunes, l'activité pilote de **formation des jeunes entrepreneurs** s'avère très pertinente. Compte tenu du dynamisme de ces jeunes et souvent aussi de leur volonté de « briller » au sein de leurs communautés respectives à leur retour de formation, l'activité présente en outre un **gros potentiel de diffusion des connaissances** auprès des autres agriculteurs, quel que soit leur âge. En revanche, le choix stratégique – et parfois presque idéologique – de l'ONG de fournir aux personnes formées aussi **peu d'appui matériel** que possible se traduit par des contraintes souvent difficiles à lever pour « réaliser le rêve ». Cela est particulièrement évident chez ces jeunes producteurs, qui ne disposent d'aucun capital de départ et qui n'ont souvent même pas accès à des terres cultivables⁵. La même remarque peut être faite dans le domaine Education, où l'achat de matériel didactique et la construction de bâtiments aux normes peuvent s'avérer impossible pour les comités scolaires dans la limite de leurs budgets annuels, essentiellement consacrés au paiement des maîtres communautaires. Bien que cela soit envisagé par MODEL ou même déjà en cours, il faudra encore **renforcer la mise en relation avec les organisations ou services étatiques** qui pourraient fournir cet appui matériel : pour les jeunes producteurs, il s'agit notamment de l'équipement subventionné de l'ONDR ; pour les comités scolaires et les autres OCB, des appuis spécifiques sont à rechercher, tels que l'enveloppe « 5% pétrole » dans le sud de la zone d'intervention. En parallèle, MODEL devra s'attacher à **identifier des modalités d'appui matériel qui ne contredisent pas le concept DpR**, ce pour conserver la cohérence du programme. L'échec cuisant du « crédit charrette »⁶, mis en place lors de la période PDR (mais toujours d'actualité puisque le taux de recouvrement est encore faible), doit rappeler aux protagonistes qu'il est très aventureux de se lancer dans la micro-finance sans en avoir l'expertise ni les moyens. Il existe toutefois des alternatives possibles pour palier au manque de capital des bénéficiaires et partenaires locaux, tels que les transferts monétaires progressifs et conditionnés.

Nos discussions sur le terrain montrent enfin que certaines questions restent en suspens, sans véritable **recherche de solutions avec les partenaires**. Il s'agit par exemple de l'équipement des écoles, du renouvellement des kits des accoucheuses traditionnelles (AT) ou encore du degré de motivation des membres des comités de gestion des centres de santé (COGES). Ces différents

⁵ Ce problème du foncier a été relativement bien anticipé par l'ONG, qui a cherché à favoriser le dialogue entre ces jeunes et les autorités traditionnelles (chefs de terre) en amont de la formation.

⁶ Vente à crédit de charrettes à quatre roues aux producteurs intéressés.

problèmes devront être placés au centre des prochaines discussions avec les communautés concernées et des plans d'actions devront être élaborés de manière participative, plans que MODEL devra s'efforcer de suivre.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la phase de diagnostic est particulièrement importante pour assurer une bonne adéquation de la réponse aux besoins. Dans le cas des formations de type « activités génératrices de revenus » (AGR), il serait bon de lancer de rapides études de marché pour aiguiller le choix des formations techniques à dispenser.

2.2 Analyse des modalités de mise en œuvre, de l'atteinte des résultats et des impacts de l'intervention

2.2.1 L'atteinte des résultats et objectifs

Au-delà du nombre de personnes formées, suivies ou ayant participé à des visites d'échange, il est difficile d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés car les outils pour mesurer les changements liés au programme font défaut (cf. partie 2.3) et la continuité des activités avec celles du PDR est forte. Ceci est d'autant plus vrai que le programme repose essentiellement sur des activités de formation et de sensibilisation, et donc que les changements portent souvent sur l'acquisition de connaissances ou des changements de pratiques⁷. Force est toutefois de constater que l'ONG a accumulé certains retards dans la réalisation des activités et l'atteinte des résultats, ce qui préfigure une **fin de dernier semestre vraisemblablement surchargée**. Pour pouvoir achever toutes les activités prévues dans le cadre la contribution de la DDC, MODEL doit **enviser une prolongation de la durée du programme** sans coût supplémentaire. Pour cela, le remaniement de certaines lignes budgétaires sera certainement nécessaire et devra être discuté en amont avec le BuCo⁸.

On note par ailleurs que MODEL a bien avancé sur l'élaboration des PDL dans trois cantons pilotes : un plan a été réactualisé et deux autres sont en cours de démarrage. Les résultats sont en revanche relativement maigres en termes de renforcement des filières et de mise en réseau des groupements, qui constituaient pourtant des axes majeurs en ER. Il n'y a pas de compétences spécifiques dans ces domaines parmi les formateurs de MODEL et nous suggérons donc de **former davantage l'équipe à l'approche filière et au montage de fédérations**.

En Education, la formation longue des maîtres communautaires n'a pas eu lieu en 2011 car la validation de la planification semestrielle et le décaissement correspondant sont arrivés trop tardivement pour pouvoir préparer cette formation (sélection des enseignants, logistique, etc.). Les déboursements de fonds par la DDC sont certes liés aux exigences contractuelles et au temps de correction des documents de planification après les comités de pilotage. On ne peut ici que suggérer au BuCo de mieux prendre en compte les calendriers agricoles et scolaires dans le déboursement des fonds semestriels.

2.2.2 La participation des populations

L'élaboration des **PDL** représente un **moyen de renforcer la participation des populations** dans le diagnostic des besoins et l'analyse des réponses à apporter. Toutefois, le processus est long et est en passe d'aboutir dans un seul canton pour l'instant. Compte tenu de leur caractère de pilote, il ne faut pas voir ces trois premiers PDL comme une fin en soi mais comme une base pour étendre le processus à toute la zone d'intervention. Il est donc recommandé de finaliser au plus vite les deux PDL restants ainsi que les documents correspondants. MODEL doit aussi

⁷ Par exemple, on constate sur le terrain que de nombreux producteurs ont adopté la fumure organique, mais il est difficile de savoir s'il s'agit d'un résultat lié aux activités de MODEL ou à celles du PDR.

⁸ Suite à cette évaluation et à la réunion du comité de pilotage de juillet 2012, l'ONG a proposé sur demande du BuCo une note de réaménagement budgétaire.

prévoir dès à présent une stratégie et un calendrier pour la mise en œuvre de ces PDL, le partage d'expérience avec d'autres cantons puis l'élaboration d'autres PDL.

Dans l'ensemble, les communautés partenaires du programme sont **peu formées et faiblement impliquées dans le suivi-évaluation** de ce dernier. Il s'agira donc dans un premier temps de former l'équipe aux techniques d'évaluation participative puis d'intégrer dans chaque activité une phase d'évaluation par les bénéficiaires et les communautés elles-mêmes.

Malgré un accent fort mis sur la participation des femmes aux différentes formations, leur implication effective dans les comités scolaires et de santé demeure faible. MODEL devra répertorier les comités où la participation des femmes est moindre puis **renforcer la sensibilisation pour l'égalité des genres** avant le prochain renouvellement des membres des bureaux de ces comités. Il demeure certes difficile de trouver des femmes au niveau d'éducation suffisant dans les villages couverts par le programme, ce qui tend à conforter la nécessité de considérer l'alphabétisation des femmes comme un volet complémentaire aux autres activités.

2.2.3 La durabilité, les impacts positifs et négatifs

Dans la continuité du PDR, l'approche méthodologique de MODEL s'inscrit dans une démarche de durabilité en tentant de rendre les bénéficiaires le plus possible responsables de leur propre développement. Comme nous l'avons vu en 2.1.3, cela implique souvent un appui matériel minime voire inexistant, réduisant donc d'emblée les phénomènes de dépendance des populations à l'aide extérieure. Au-delà des aspects techniques des formations, les séjours à Bayaka provoquent même une prise de conscience assez forte des ressources disponibles localement. Une partie des personnes formées deviennent ainsi de véritables **catalyseurs de changement social** et font germer des idées nouvelles au sein de leurs communautés. Plusieurs exemples relevés sur le terrain illustrent ce propos, comme la brigade de protection de l'environnement de Zamri, dont l'idée de création en 2007 a fait suite à une formation à Bayaka démontrant l'importance du couvert arboré pour l'amélioration de la fertilité des sols. Un autre exemple d'impact positif au-delà du programme proprement dit est la création du groupement *La Lumière des Producteurs Formés à Bayaka* dont les objectifs et les activités évoquent un début de mouvement coopératif, totalement endogène : mise en place d'une banque de riz qui vise à renforcer la sécurité alimentaire de tous pendant les périodes de soudure ; mutualisation des ressources à travers une caisse d'épargne et de crédit ; projet de financement de la formation des jeunes de la communauté grâce aux recettes de la banque de riz, etc.

De plus, les **producteurs relais** constituent de **véritables points d'ancre du programme** dans les communautés, pas seulement en matière de développement agricole mais aussi dans les autres domaines d'intervention. Ces relais se sentent en effet responsables vis-à-vis d'une structure (PDR puis MODEL) qui les a formés gratuitement⁹ puis les a accompagnés dans le développement de leurs exploitations. Ils jouent souvent un rôle d'animation auprès des autres producteurs mais font aussi le lien entre l'ONG et l'ensemble des autres partenaires et bénéficiaires du programme (mobilisation des COSAN, sélection des bénéficiaires pour les formations, etc.). Certains sont même devenus les conseillers attitrés des groupements locaux.

Malgré ces aspects positifs, il est en revanche difficile d'attester d'une réelle et durable diffusion des connaissances des personnes formées vers le reste de la communauté car **ces effets d'entraînement ne sont pas systématiquement mis en évidence ou mesurés** par l'ONG, tout du moins pas de manière suffisamment rigoureuse. Il faut espérer que les fiches de suivi mises en place suite à la formation AFC puissent permettre de mieux répertorier et suivre les personnes ou les groupements « entraînés ». Par ailleurs, comme mentionné dans le Bilan ER, les producteurs relais étant épargnés dans les 5 régions, l'impact reste finalement disséminé. De

⁹ Il faut souligner à ce propos que les personnes formées à Bayaka contribuent aux frais d'hébergement et de nourriture à hauteur de 500 FCFA par jour. Il s'agit là d'une initiative fort louable de l'ONG. Cependant, bien que le montant soit minime, il serait intéressant de vérifier, grâce à une étude rapide, les capacités de contribution financière des différents publics cibles, en tenant compte notamment de leur niveau de vulnérabilité économique.

plus, ce choix de l'ONG de tant miser sur les producteurs relais comporte un risque non négligeable de développement à deux vitesses, laissant une partie des familles les plus vulnérables en marge du processus. Une stratégie alternative, déjà envisagée par MODEL, consisterait à **se concentrer sur des représentants villageois d'un même canton** afin de créer une vraie dynamique d'ensemble, en parallèle aux PDL. La formation en DpR de l'ensemble des membres du bureau du comité de pilotage du PDL de Monogoye (canton pilote) représente un premier pas dans cette direction.

Enfin, sur la ferme de Bayaka, l'ONG doit jongler entre la rentabilité d'une part et les aspects pédagogiques et expérimentaux d'autre part, tout en assurant la **réPLICABILITÉ EN MILIEU PAYSAN**. Par exemple, concernant le stockage des récoltes (l'un des thèmes prioritaires en ER), les containers utilisés sur la ferme ne constituent pas une technologie reproductible. Même si l'accent est mis sur la construction de magasins en matériaux locaux lors des formations, l'utilisation de ces containers pour stocker les récoltes de la ferme nuit quelque peu à la crédibilité du système de production promu auprès des producteurs locaux. D'autres modes de stockage devront être recherchés sur la ferme de Bayaka en impliquant les paysans en amont de la phase de diffusion / vulgarisation, c'est-à-dire dans la phase d'expérimentation.

2.3 Analyse des modalités de suivi-évaluation et de la capitalisation

2.3.1 Les documents de projet

Le programme a été défini dans le plan triennal 2010-2013 sous forme d'un tableau qui reprend, pour chaque domaine d'activité, les différentes problématiques, les impacts souhaités des actions, les résultats à atteindre et les activités à mener. Il est complété en annexe par un cadre logique ainsi qu'un tableau de planification opérationnelle et financière. Ces documents permettent de décrire la logique d'intervention souhaitée de façon détaillée ainsi que les moyens financiers à mettre en œuvre. Cependant, les effets ou résultats attendus sont formulés de manière différente dans les trois documents. De plus, la multiplicité des termes utilisés (« finalité », « impact », « effet », « produit », « intrant », « activité », « extrant », « résultat attendu ») ainsi que le trop grand nombre de résultats attendus définis (7 « effets » qui se déclinent en 17 résultats attendus dans le cadre logique) rendent l'utilisation des documents peu pratique. A l'avenir, il conviendra de simplifier et d'harmoniser les documents de projet afin d'éviter des interprétations différentes des objectifs et résultats à atteindre.

Si la présentation du cadre logique est relativement claire, elle ne fait en revanche pas suffisamment ressortir les activités ; les indicateurs choisis ne sont en outre pas toujours intelligibles ni en lien avec les résultats attendus correspondants (par exemple, pour l'effet 6.2 relatif à l'équité sociale, l'indicateur est la *nature de responsabilisation des femmes à l'échelle familiale et communautaire*). L'atelier organisé par le BuCo en février 2012, qui avait pour but de reformuler les indicateurs et d'y intégrer la thématique genre, n'a visiblement pas encore porté ses fruits. Dans les prochains projets que l'ONG définira, elle devra **intégrer dans le cadre logique une liste aussi claire que possible des activités** pour chaque résultat attendu. Dans l'immédiat, le BuCo et MODEL doivent **s'accorder sur une liste réduite d'indicateurs** réalistes et compris de tous.

Le bilan interne semestriel consiste en un « tableau de bord » qui se base sur le cadre logique. Un problème de taille réside dans le fait que, jusqu'à la fin du troisième semestre, **ce tableau de bord ne correspondait pas à la version validée du cadre logique**, annexée au contrat avec la DDC. Dans ces conditions, on peut sérieusement douter que le bailleur et son partenaire puissent suivre l'atteinte des résultats conformément au contrat qui les lie. MODEL a fort heureusement corrigé ce tableau de bord suite à la réunion du comité de pilotage qui s'est tenue après notre visite. Dans une éventuelle prochaine phase, il faudra que le BuCo et MODEL s'assurent dès le démarrage du projet que la bonne version du cadre logique est utilisée.

2.3.2 Les outils de suivi-évaluation

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises déjà, les outils de suivi font défaut et ceux qui existent ne permettent pas vraiment la mesure des impacts du programme, en particulier ceux des formations et des sessions de sensibilisation. Pour toute activité qui vise à renforcer les connaissances ou à changer les pratiques, notamment dans le domaine de la santé préventive, il est indispensable de réaliser une **évaluation comparative avant et après** pour pouvoir juger de l'impact des formations ou sessions de sensibilisation. Le contenu de ces évaluations devrait en outre s'appuyer sur les indicateurs du cadre logique, afin de s'assurer qu'ils puissent être mesurés. A titre d'exemple, dans le domaine de la prévention du VIH-SIDA et dans celui de la sensibilisation à la protection de l'environnement, on pourrait utiliser de courtes enquêtes de type CAP (étude des Connaissances, Attitudes et Pratiques) dont un exemple est donné en annexe 4. En outre, il serait judicieux d'organiser une formation de certains membres de l'équipe sur la préparation et la conduite de telles enquêtes. Pour certaines formations, une simple observation sur un échantillon de ménages avant et après formation aurait suffi à mettre en évidence le changement souhaité (par exemple, l'adoption et la diffusion des foyers améliorés).

Parmi les points positifs du système de suivi-évaluation, il faut souligner que la plupart des **formations** conduites par MODEL font l'objet d'une **évaluation par les participants**. Compte tenu du faible niveau d'éducation des publics visés par les formations, ces évaluations se font souvent à l'oral, de manière collective et sous la forme de matrices relativement simples qui indiquent le niveau de satisfaction pour différents critères (choix des thèmes de formation, qualité de l'animation, organisation logistique, etc.).

Des **fiches de suivi** existent pour les principales activités. La formation récemment fournie par le prestataire AFC a permis de revoir ces fiches et d'en élaborer de nouvelles. Jusqu'à présent, les membres de l'équipe n'utilisaient aucun format standard pour collecter les données de suivi auprès des bénéficiaires, ce qui limitait la possibilité de compiler et d'exploiter ces données au-delà des comptes-rendus de mission. Les membres de l'équipe semblent avoir pris la mesure de cette lacune suite à la formation AFC. Une fois les fiches de suivi finalisées et testées sur le terrain, il faudra **les utiliser de manière systématique, améliorer leur archivage** et surtout **les exploiter** au sein de bases de données (cf. partie 2.3.3). Enfin, pour un suivi continu des actions et afin de permettre des ajustements en temps réel, les données recueillies devront être analysées à un rythme plus fréquent que le bilan semestriel. En économie rurale, ces suivis réguliers devront être complétés par des évaluations ponctuelles plus spécifiques, en particulier des études quantitatives pour mesurer les impacts des activités, par exemple la rentabilité des activités de transformation des produits locaux.

2.3.3 La capitalisation

Des fiches de synthèse sont élaborées par l'équipe pour certains thèmes de formation (par exemple, la formation des producteurs sur le concept DpR) alors que pour d'autres, le contenu des modules et les méthodes utilisées sont consignées dans les comptes-rendus des formateurs. Pour améliorer la mémoire du programme et éviter les risques de perte d'information en cas de rotation du personnel, le **format utilisé pour présenter les modules de formation ou de sensibilisation** devra être harmonisé en y incluant systématiquement les objectifs, le plan de formation, le temps et le matériel didactique nécessaires. Ces fiches de formation pourront en outre constituer un outil de communication intéressant auprès des partenaires qui confient à MODEL l'organisation de certaines formations.

Les données de suivi des activités sont pour l'instant éparses et MODEL manque cruellement de base de données pour compiler les informations et comparer la situation avant et après projet. Chaque responsable de domaine devra donc réfléchir aux informations nécessaires dans son domaine d'action puis **mettre en place une base de données**, qu'il/elle devra utiliser comme outil pour analyser les besoins, les lacunes et pour établir les planifications. On devrait en effet pouvoir extraire de ces bases de données des informations permettant de dresser le profil des différents partenaires ou bénéficiaires du programme.

Par ailleurs, il n'existe pas de cartes montrant la localisation des réalisations, ce qui représente pourtant un élément important de la capitalisation des données mais aussi de la communication externe et de la coordination avec les autres acteurs. D'ici la fin du programme, nous recommandons donc à l'équipe de **produire au moins une carte schématique par domaine d'intervention**, qui résumera les réalisations et les principaux résultats obtenus pour ce domaine¹⁰. Idéalement, il faudrait pouvoir y indiquer de manière séparée les réalisations du PDR et celles de MODEL. Les anciens bénéficiaires ou partenaires, tels que les AT, les producteurs et productrices formés, doivent en effet être mieux répertoriés et localisés afin, par exemple, de repérer les zones où ils/elles font défaut et de développer la stratégie future de l'ONG : besoins en formations de recyclage, opportunités de constituer des réseaux ou groupements, etc.

Certaines nouvelles activités ont été initiées depuis décembre 2010, comme par exemple la formation des jeunes entrepreneurs. Il est indispensable pour l'équipe de tirer les leçons de ces expériences, d'en extraire les succès et les difficultés, afin de préparer la stratégie pour les années à venir. L'élaboration d'un film présentant les jeunes producteurs formés est un premier pas dans la bonne direction en termes de capitalisation mais aussi de communication.

¹⁰ Pour cela, l'équipe de MODEL pourra s'appuyer sur les cartes réalisées au temps du PDR/BL par un consultant externe (actuellement coordinateur de l'ONG APESS de Garoua).

3 Appréciation du degré d'autonomisation de MODEL

Dans cette partie, nous examinerons tour à tour l'ancrage de l'ONG, sa cohérence stratégique actuelle, les mécanismes de collaboration avec le BuCo, les perspectives de financement et de partenariat, les choix stratégiques à venir, les ressources humaines, le pilotage du programme, la structure associative et l'implication des femmes, les procédures administratives et la gestion du personnel, les procédures financières et le suivi budgétaire.

3.1 Analyse de la stratégie et des perspectives de MODEL

3.1.1 L'ancrage et la cohérence stratégique

Le **centre polyvalent de formation (CPF) de Bayaka et sa ferme** constituent à n'en pas douter la « marque de fabrique » de l'ONG MODEL (et du PDR/BL avant elle). La plupart des partenaires rencontrés se réfèrent ainsi à Bayaka lorsqu'ils parlent du programme et de l'organisation. La renommée du centre est également attestée par les fortes sollicitations d'encadrement d'étudiants stagiaires. Enfin, la **position géographique centrale** de Bayaka par rapport à la zone d'intervention actuelle représente un atout majeur pour l'ONG, lui permettant ainsi d'organiser des visites fréquentes des bénéficiaires du programme et des partenaires de travail.

MODEL dispose localement d'un **important réseau de partenaires**, qu'il s'agisse des services de l'Etat, de prestataires de services (tels que la Commission Technique Spécialisée ou CTS, qui conçoit et révise le matériel pédagogique à destination des écoles soutenues), des associations locales et des organisations communautaires de base (les associations de PVV par exemple) ou encore des autres ONG - tchadiennes ou internationales – présentes dans la région. Ces dernières représentent même des « clients » actuels ou potentiels de MODEL, qui propose ses services de formation aux bénéficiaires de leurs programmes.

La **relation avec les services techniques de l'Etat** tend également à renforcer l'ancrage local de l'ONG. Cela prend souvent la forme de prestations de service (les inspecteurs pédagogiques et les sages-femmes des hôpitaux de district sont par exemple contractés pour conduire certaines formations) mais ne s'y limite pas : MODEL prépare des dossiers de demande de matériel pour ses bénéficiaires auprès de l'ONDR, collabore avec l'ITRAD pour la sélection et la multiplication de semences à Bayaka, organise des rencontres sur le terrain entre les brigades de protection de l'environnement et le service des Eaux et Forêts, facilite la logistique des suivis pédagogiques par les inspecteurs de l'éducation, etc.

Dans l'ensemble, MODEL dispose d'une bonne réputation auprès des acteurs avec qui elle interagit. Cela repose sur le rayonnement de Bayaka mais aussi sur l'attachement de l'ONG au renforcement des capacités des populations locales, à travers notamment la promotion du **concept de DpR**. Celui-ci représente en effet l'autre marque de fabrique qui caractérise l'ONG. Plusieurs ONG partenaires semblent d'ailleurs adhérer au concept et sont demandeuses de formations en ce sens. C'est le cas de World Vision, ASSAILD, CESADEP et plus récemment Africare.

Parmi les points faibles de l'ONG, la **dispersion géographique dans cinq régions administratives** tend non seulement à diluer les impacts du programme et à alourdir les charges opérationnelles (coûts de transport) mais ne facilite pas non plus une connaissance précise des différents acteurs de chaque région. Cela est d'autant plus vrai dans le Logone Oriental que le paysage institutionnel y est très complexe de par la présence des camps de réfugiés et des acteurs humanitaires. Plusieurs exemples relevés sur le terrain montrent que MODEL gagnerait pourtant à **renforcer les synergies avec les humanitaires**. C'est le cas d'une association de PVV de Goré, soutenue par d'autres organisations que MODEL sans qu'il y ait de véritable coordination. En ce qui concerne la coordination avec les autorités locales et les services déconcentrés de l'Etat, les rotations fréquentes du personnel administratif (par exemple les responsables des centres de santé) accentuent les difficultés de l'ONG à connaître et se faire (re)connaitre de tous dans les cinq régions ciblées.

Enfin, si les domaines d'intervention de MODEL sont en adéquation avec les axes prioritaires du gouvernement tchadien dans sa Stratégie Nationale de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SNCRP), certains projets d'envergure régionale tels que le Projet de Gestion et de Valorisation des Ressources Naturelles en zone soudanienne (PGRN) n'ont pas été suffisamment pris en compte dans la stratégie de l'ONG. Financé par la BAD, le PGRN comprend de **vastes travaux d'aménagements hydro-agricoles** sur 3 350 ha de bas-fonds **dans la partie nord du Bassin du Logone**. Il s'agit donc de bouleversements majeurs des systèmes agraires de la région, qui doivent amener MODEL à **repenser ses actions d'appui** dans ces zones, en particulier en ER (plus grand focus sur la riziculture inondée) et en gouvernance locale (par exemple en ce qui concerne la gestion participative des périmètres aménagés).

3.1.2 Les mécanismes de collaboration avec le BuCo

Fort apprécié des cadres de MODEL, l'appui-conseil du prestataire AFC vient petit à petit combler certaines lacunes et renforcer les capacités de l'équipe dans le pilotage et le suivi-évaluation du programme. Les formations conduites par AFC sont d'autant plus utiles qu'elles compensent des visites de terrain du BuCo pas assez fréquentes d'après l'équipe de MODEL. Pour faire la preuve concrète de leur utilité, MODEL devra **mettre en œuvre rapidement les différentes recommandations formulées par les experts d'AFC**.

En dehors des réunions du comité de pilotage, la communication entre la coordination de MODEL et les chargés de programme du BuCo apparaît insuffisante. S'y ajoutent **des pertes d'informations et des incompréhensions sur les documents clés**, qui engendrent quelques frustrations de part et d'autre. L'exemple le plus frappant est celui du cadre logique, dont la version annexée au contrat de contribution semble avoir été «oubliée» au moment de l'élaboration du premier tableau de bord¹¹, qui s'est basé sur une ancienne version du cadre logique. Cela n'a apparemment pas été relevé par le BuCo – ou du moins n'a pas été suffisamment signifié à MODEL – car l'ONG a à nouveau utilisé cette ancienne version pour préparer le tableau de bord du 3^{ème} semestre.

Autre pierre d'achoppement dans la collaboration avec le BuCo, la **prise de décision au sein du comité de pilotage du programme** est ressentie par l'ONG comme unilatérale, notamment en ce qui concerne le choix des activités planifiées et des allocations budgétaires correspondantes. Les différentes personnes rencontrées ayant des avis divergents sur cette question, nous nous garderons ici d'émettre un avis. Toujours est-il que le malaise est réel et qu'il faudra y remédier par un meilleur niveau de communication (échanges téléphoniques plus fréquents par exemple) et un effort supplémentaire de consultation du partenaire de la part du BuCo. Pour renforcer le processus d'autonomisation, la participation de l'ONG à la prise de décision doit se faire **par l'intermédiaire de son CA**, dont au moins un des membres devrait être présent à chaque réunion du comité de pilotage. En ce qui concerne l'hypothèse d'une concentration géographique dans le Logone Oriental, la DDC est certes la seule à pouvoir décider de sa stratégie future dans la région. On est cependant en droit de s'étonner qu'un partenaire aussi bien implanté localement que MODEL, avec sa connaissance du terrain et des besoins des communautés, n'ait pas été davantage consulté au cours de ce processus et soit en quelque sorte mis au pied du mur.

Comme nous l'avons vu en 3.1.1, le centre de Bayaka représente l'un des atouts majeurs de la jeune ONG. Pour pouvoir naviguer seule, MODEL doit **disposer de garanties sur le statut du centre et des moyens de production qu'il comprend**. L'accès à la terre et aux bâtiments doit notamment être sécurisé. Il en va de même pour les autres infrastructures à sa disposition telles que les bureaux. Le processus de rétrocession de ces immobilisations est actuellement en discussion au BuCo. A l'instar des autres ONG ex-PDR, MODEL devrait pouvoir connaître l'issue

¹¹ MODEL semble ne pas avoir élaboré de tableau de bord en fin de premier semestre (ni le BuCo ni MODEL n'ont pu nous remettre ce document). Un premier tableau a été préparé fin 2011, faisant le bilan de la première année. Le second tableau était en cours d'élaboration au moment de notre visite pour la période de décembre 2011 à mai 2012.

de ces discussions aussi vite que possible afin de préparer sa stratégie post-2012. Celle-ci sera en effet fort différente avec ou sans centre de formation et ferme pédagogique.

3.1.3 Les perspectives de financement et de partenariat

Les fonds propres de l'ONG sont principalement issus des prestations de service (formations), des revenus de la ferme et des participations des bénéficiaires à la prise en charge de leurs formations¹². En dehors de ces fonds propres, qui s'élèvent à moins de 15 millions de FCFA, MODEL n'est pas parvenue à cofinancer la tranche de programme complémentaire à celle de la DDC. Cela n'est pas très surprenant compte tenu des modes de financements actuels dans le secteur (prédominance des appels à proposition) et du manque d'expérience de ses cadres dans la rédaction de réponses aux appels à proposition. Malgré quelques avancées comme la réponse à un appel du PROADEL¹³, l'enregistrement dans la base de données PADOR de l'UE (préalable administratif obligatoire à toute soumission auprès de ce bailleur) et un accès à internet en voie d'amélioration¹⁴, les retombées concrètes en termes de financements restent encore maigres. On peut d'ailleurs regretter que peu de contacts aient été établis avec d'autres bailleurs potentiels que le PROADEL. En outre, MODEL n'a soumis aucune proposition spontanée et dans l'ensemble, on constate au sein des différents organes de l'association une **prise de conscience assez faible du possible désengagement de la DDC** dans les mois ou les années à venir.

Au vu de ces différents constats, plusieurs recommandations s'imposent pour amorcer l'autonomie financière de l'ONG : (i) s'assurer rapidement d'un bon **accès à internet**, (ii) organiser une **veille des appels à propositions** lancés dans la région, (iii) **mobiliser les membres de l'AG** afin qu'ils fassent jouer leurs réseaux et (iv) produire davantage de propositions de projets (spontanées ou en réponse aux appels à proposition). Cette dernière recommandation nécessitera très probablement de renforcer les capacités de l'équipe dans l'écriture de propositions de projet¹⁵ et le montage de budgets ou éventuellement de faire appel, ponctuellement, à une expertise externe. En parallèle, MODEL doit voir le travail de **capitalisation et de cartographie** comme un outil essentiel **pour mieux communiquer** sur ses activités et résultats (cf. partie 2.3.3). Enfin, MODEL doit rapidement considérer l'option de **répondre à des appels en consortium**, par exemple avec une ONG comme ASSAILD avec qui elle partage une vision commune du développement.

Concernant le développement agro-pastoral et les thématiques transversales de gouvernance locale et de protection de l'environnement, la piste la plus intéressante à ce jour semble être le **PADL-GRN**, programme financé par l'UE et qui couvre trois des cinq régions où intervient MODEL¹⁶. L'ONG devra donc suivre régulièrement les appels à proposition correspondants¹⁷. En outre, les représentants de l'ONG devront s'attacher à participer aux sessions d'information sur ces appels, généralement tenues à N'Djaména dans les 2 à 3 mois précédents la date limite de remise des propositions.

Parmi les partenariats les plus probables, MODEL dispose avec l'ONG internationale **Africare** d'un **allié potentiel pour s'insérer dans le contexte très particulier du Logone Oriental** et pour mieux appréhender la problématique des réfugiés centrafricains (en particulier la question

¹² A hauteur de 25% des frais d'hébergement et de restauration.

¹³ Proposition soumise en mars 2012 en réponse à l'appel du PROADEL (phase 2) concernant les « opérateurs de proximité » chargés de l'animation, de la sensibilisation et de la production des PDL pour les communautés des départements de la Tandjilé Ouest et Est. L'enveloppe budgétaire est d'environ 73 millions de FCFA pour une durée de 6 mois (renouvelable).

¹⁴ En juin 2012, l'ONG était encore dépourvue d'une connexion digne de ce nom, obligeant ainsi la coordination à effectuer des allers-retours à Moundou pour recevoir ou envoyer les courriers électroniques importants.

¹⁵ Une formation de ce type a déjà été donnée par le prestataire AFC.

¹⁶ Bien que la Tandjilé et le Logone Occidental ne fassent pas partie de la zone d'intervention du PADL-GRN, les propositions de projet qui concernent une problématique nécessitant une approche globale et touchant les régions limitrophes sont susceptibles de s'étendre à ces deux régions.

¹⁷ En plus des publications locales, les appels à proposition sont consultables sur le site internet de la Commission européenne à l'adresse http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/index_fr.htm

de leur installation définitive dans la région). Comme mentionné plus haut, Africare fait partie des ONG qui apprécient les méthodes et les thèmes de formation de MODEL. Le responsable actuel des programmes de cette ONG voit dans le concept du DpR un moyen de favoriser la transition des opérations d'aide humanitaire d'urgence vers le renforcement des capacités et de la résilience des populations cibles (réfugiées et hôtes). Pour aborder dans ce sens et pouvoir s'ajuster à un contexte mouvant, MODEL devra **renforcer l'expertise de son équipe dans le lien urgence – réhabilitation – développement**¹⁸.

3.1.4 Les choix stratégiques à venir

Fin juin 2012, à cinq mois de la fin de la contribution de la DDC, la **réflexion stratégique** pour l'après 2012 était **encore timide** au sein de l'ONG. Qui plus est, les principaux partenaires de MODEL, qu'il s'agisse des producteurs phares et autres personnes relais dans les villages, des OCB soutenues par le programme ou encore des prestataires de service comme la CTS, n'ont pas encore été suffisamment impliqués dans l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle. Avant la fin de la phase de financement en cours, l'équipe de MODEL aura donc à **produire un premier document de stratégie**, qu'il faudra partager et discuter avec les partenaires locaux, par exemple au cours d'une AG extraordinaire de l'association ou encore sous la forme de petits ateliers organisés sur le terrain dans les différentes régions couvertes. La stratégie devra nécessairement être portée par le CA, qui sera en charge de valider le document. Il conviendra d'intégrer à cette réflexion les recommandations des différentes missions externes, en particulier celles du Bilan ER.

Comme nous l'avons souligné en 3.1.3, les perspectives de financements autres que la DDC sont encore minces et le budget 2013 de l'association ne permettra vraisemblablement pas de couvrir toutes les régions à travers une approche de développement intégré comme c'était le cas jusqu'à présent. L'élaboration de la stratégie devra intégrer une **analyse de la couverture des besoins** dans les cinq régions du Bassin du Logone, afin de se concentrer sur celles où l'ONG aura la plus forte valeur ajoutée. Dans les zones qu'elle ne couvrira plus, MODEL devra tenter d'identifier de nouveaux partenaires et leur passer le relais. Pour garantir un appui de qualité et des impacts forts, MODEL devra sans doute **se spécialiser dans certaines activités où l'ONG excelle** tout en déléguant les activités complémentaires à d'autres acteurs plus compétents, comme cela a été suggéré dans le Bilan ER. Cela ne signifie pas forcément qu'il faille abandonner certains domaines d'intervention : comme ce fut le cas dans le passé (période PDR), MODEL pourrait par exemple se concentrer sur les formations et laisser le soin à un partenaire comme ASSAILD d'identifier, de sélectionner et de suivre les bénéficiaires sur le terrain.

Compte tenu des besoins existants et des acquis de ce premier programme, quatre axes prioritaires ont retenu notre attention : (i) l'accompagnement des communautés locales dans l'élaboration et la mise en œuvre des **PDL**, (ii) la formation des **jeunes entrepreneurs**, (iii) la **protection de l'environnement** et (iv) la prévention contre le **VIH-SIDA**. De plus, l'alphabétisation fonctionnelle des femmes doit être vue comme une condition indispensable à leur participation effective aux différentes actions de l'ONG.

En ce qui concerne les PDL, la réussite des trois pilotes en cours est essentielle pour l'image de marque de l'ONG, qui disposera ensuite d'une première expérience qu'il faudra mettre à profit. Par ailleurs, l'ONG ne pourra indéniablement s'impliquer dans la structuration, la formation et l'accompagnement matériel des OCB qui gèrent les services de base (écoles et centres de santé), d'où la nécessité d'intégrer ces besoins aux futurs PDL.

L'action pilote de formation des jeunes producteurs a quant à elle déjà des effets visibles. Elle ouvre en outre la voie vers des opportunités de prestation de service (former les jeunes envoyés par d'autres ONG ou institutions) mais permet aussi d'envisager l'autonomie financière de la ferme : en estimant la taille moyenne des promotions annuelles à une soixantaine de jeunes, et compte tenu de l'importance de la pratique pour compléter les cours théoriques, l'ONG

¹⁸ Parmi les cadres actuels de l'équipe, seul le coordonnateur a une expérience de ce type.

disposera d'une main-d'œuvre dynamique à faible coût pour les travaux sur la ferme¹⁹. Si MODEL n'obtient pas les financements nécessaires pour assurer un appui matériel aux jeunes formés, alors elle devra au moins se rapprocher des organismes de microcrédit existants²⁰. Après quelques années de mise en place de cette formation longue, et dans l'optique de diversifier ses fonds, l'ONG pourrait éventuellement songer à constituer, en parallèle de la structure associative, un institut privé de formation de type lycée agricole.

Les thématiques de l'environnement et du VIH-SIDA, si elles sont retenues comme des axes prioritaires par l'association, devront se focaliser sur les zones les plus vulnérables et où les besoins dans ces deux domaines sont les plus prégnants. Cela inclut a priori le sud du Bassin du Logone et plus précisément la zone frontalière avec la République centrafricaine, où coexistent camps de réfugiés et industrie pétrolière. En intervenant dans ces deux domaines, MODEL doit également prendre conscience du rôle important de plaidoyer qui serait le sien.

Enfin, si les choix stratégiques d'un bailleur international ne sont pas censés guider ceux d'une association qui promeut la mobilisation sociale et le développement local, il serait faux d'affirmer – en l'état actuel des opportunités de financement dans la région – que MODEL peut s'affranchir de la perspective d'un **recentrage de ses programmes vers le Logone Oriental** (dans la mesure où cela correspond à une restriction de la zone d'intervention envisagée par la DDC). L'ONG doit donc dès à présent envisager cette option et réfléchir en AG et avec ses partenaires aux modalités, à la faisabilité et aux conséquences pratiques d'un tel recentrage, notamment sur le devenir du centre de Bayaka (situé à plus de 200 km et 3 heures de route). Un recentrage géographique vers le sud du Bassin du Logone supposerait en outre de reconsiderer les axes stratégiques de l'association pour espérer pouvoir décrocher des financements internationaux, moins nombreux qu'auparavant dans cette région et davantage tournés vers la gouvernance locale et le droit international humanitaire.

3.2 Analyse organisationnelle

3.2.1 Les ressources humaines et l'organigramme

L'équipe actuelle de MODEL est composée de 15 employés dont 7 cadres, 4 chauffeurs, un gardien et 3 ouvriers spécialisés (maraîcher, bouvier, palefrenier) sur la ferme de Bayaka. Sur les 7 cadres, trois sont des femmes. Cette équipe combine plusieurs atouts qui compensent en partie sa taille relativement réduite pour une zone d'intervention si vaste à couvrir : forte expérience (5 des 7 cadres totalisent 6 années ou plus d'ancienneté avec le PDR/BL et MODEL), pluridisciplinarité, multilinguisme (essentiel étant donné la diversité des groupes ethnolinguistiques dans la région), polyvalence et bonne compréhension des problématiques locales. Les niveaux de formation initiale sont relativement élevés et quatre des cadres ont bénéficié d'un appui financier de la DDC pour réaliser des études à Dakar. Les **spécialisations** des différents cadres sont globalement **en adéquation avec les compétences nécessaires** pour mener le programme en cours, à savoir : ingénierie de protection des cultures, agrométéorologie, sociologie du développement, droit et animation rurale, inspection de l'animation en développement, ingénierie des travaux de planification économique. Pour combler une expertise moindre dans certains domaines tels que la santé maternelle et la production animale, le programme s'appuie généralement sur l'expertise disponible localement auprès des services déconcentrés de l'Etat.

L'organigramme de type hiérarchique fonctionnel fait ressortir, à côté des postes de coordonnateur et de gestionnaire, des **responsables bien distincts pour chaque grand domaine d'intervention**, y compris pour les deux thèmes transversaux que sont le genre et la gouvernance locale. L'équipe opérationnelle est donc au complet et l'organigramme ne souffre

¹⁹ La première promotion a ainsi agrandi le verger de la ferme en plantant 30 nouveaux manguiers.

²⁰ L'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit du Mayo-Kebbi (UCEC-MK), dont le siège est à Pala, représente l'un des plus grands réseaux de microfinance du Tchad. L'Association pour le Développement de l'Epargne et du Crédit (ASDEC) est quant à elle implantée depuis 1994 dans les régions de la Tandjilé, du Logone Oriental et du Logone Occidental.

pas de poste vacant. En l'absence de financements complémentaires à celui de la DDC, certains cadres cumulent toutefois plusieurs fonctions, en particulier au niveau du service administratif et financier et de la gestion de la ferme.

La **séparation des tâches entre comptabilité et direction administrative et financière** n'est pas évidente puisqu'il s'agit actuellement d'une seule et même personne, la « gestionnaire », qui est également caissière et secrétaire. Cette séparation des tâches est pourtant indispensable pour un système de contrôle interne crédible. Il faudra donc probablement recruter un(e) comptable, éventuellement à temps partiel. Le poste de caissier/ère pourrait être confié à l'un des formateurs, en fonction de leurs charges de travail respectives.

Même si la coordination et le CA de l'ONG souhaiteraient scinder ces deux postes, le CPF et la ferme de Bayaka sont actuellement sous la responsabilité du domaine ER, ce qui alourdit considérablement sa tâche et peut nuire à l'organisation de ses missions de terrain. Sous réserve d'obtenir les financements correspondants, il faudra donc **séparer les postes de Responsable ER et de Responsable de la ferme** ou bien recruter un(e) formateur/trice qui vienne seconder le Responsable ER/ferme.

D'une manière générale, les **cahiers des charges** des employés sont **clairs et synthétiques**. Concernant les cadres et plus particulièrement les formateurs, ils ne distinguent toutefois pas suffisamment les différentes tâches en fonction des trois « casquettes » portées par les formateurs : formation-animation-suivi de terrain, responsabilité de domaine, responsabilité de zone. Par exemple, gérer une base de données, concevoir des modules de formation, des outils pédagogiques ou des fiches de suivi sont des tâches qui relèvent clairement du responsable de domaine. Elles doivent donc être consignées comme telles dans la fiche de poste afin d'éviter les duplications et clarifier les rôles de chacun.

3.2.2 Le pilotage du programme

Une **réunion d'équipe** a lieu **chaque mois** et débouche sur un planning de travail qui permet d'aiguiller les opérations au cours du mois suivant. Il s'agit cependant d'un planning global pour l'ensemble de l'équipe, ce qui ne permet pas un suivi précis du travail et de la performance de chaque cadre par le coordonnateur.

Le pilotage du programme repose en grande partie sur la **planification semestrielle**. Celle-ci fournit les grandes orientations opérationnelles tout en permettant une prévision budgétaire détaillée à moyen terme. La coordination manque toutefois clairement d'outil pour suivre le programme de manière plus globale sur la période des 2 ans de la contribution DDC, activité par activité. L'utilisation d'un **chronogramme d'activités**, c'est-à-dire un planning indicatif pour l'ensemble d'un programme donné, contribuerait à renforcer le suivi des activités tout en ayant une vision globale sur les échéances, les retards éventuels, les périodes de travail plus chargées, etc. Cela permettrait en outre aux membres du CA de disposer d'une vue d'ensemble du programme qui leur fait sans doute défaut actuellement. Un exemple de chronogramme est donné en annexe 5.

Pour bien piloter le programme, le coordonnateur doit également disposer de manière régulière de rapports suffisamment précis et synthétiques de la part de ses collaborateurs afin de pouvoir suivre les avancements sur le terrain et prévoir d'éventuels ajustements du calendrier de travail. Compte-tenu du mode de répartition du travail de terrain par zone (ou région administrative), les comptes-rendus de mission de chaque « responsable de zone » sont riches d'informations mais assez peu structurés car ils mêlent les différentes activités et domaines. L'élaboration d'un **format standard de rapport de terrain** faciliterait grandement la tâche du coordonnateur. Un tel format pourrait consister en un simple tableau précisant le lieu de visite, les activités prévues, les activités réalisées, les contraintes rencontrées et, comme nous l'avons vu en 2.1.1, des recommandations priorisées.

3.2.3 La structure associative et l'implication des femmes

Crée le 1er novembre 2009 et autorisée à fonctionner le 31 mai 2010, l'association MODEL dispose d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration et d'un bureau exécutif (équipe opérationnelle). Fortement mobilisé au démarrage de l'ONG pour obtenir les documents juridiques, élaborer le programme de la phase et mettre en place le bureau exécutif, le CA a par la suite été moins visible. Bien que tous originaires du Bassin du Logone, les **membres du CA**, au nombre de cinq (tous des hommes) sont en effet **peu disponibles et pas suffisamment impliqués dans la vie associative**. L'éloignement de leur lieu de résidence (trois membres sont à N'Djamena et un à Moundou) fait que la plupart des tâches d'animation de l'association sont déléguées de facto au coordonnateur. Le retard dans l'élaboration du document de planification (plan triennal 2010-2013) est en partie imputable à un certain manque de réactivité des membres du CA, ce qui a inévitablement joué sur le déboursement des fonds par la DDC et le démarrage à temps des activités. A l'heure actuelle, le CA n'est pas en mesure d'assurer pleinement son rôle d'aiguillage et de contrôle de l'ONG, notamment en ce qui concerne le suivi et la planification des activités, les propositions d'axes stratégiques et la recherche de nouveaux bailleurs, renvoyant ainsi toutes ces responsabilités à la coordination de l'ONG. Enfin, les réunions du comité de pilotage, auxquelles ne participent pas les membres du CA, tendent à court-circuiter davantage cette instance décisionnelle de l'ONG.

Marquée par une seule assemblée générale (l'AG constitutive de la fin 2009) et des réunions du CA peu fréquentes (seulement deux réunions ordinaires prévues par année), la **vie associative** de MODEL est donc **très peu développée**. Nos discussions sur le terrain indiquent en outre que les acteurs à la base (producteurs, leaders des groupements, maîtres communautaires, etc.) ne sont pas suffisamment informés du mode de fonctionnement de l'association et que peu d'entre eux sont devenus membres. Enfin, en dehors des cadres de l'équipe opérationnelle, les femmes sont faiblement représentées au sein des différents organes de l'ONG. Sur les 37 membres participants de l'AG constitutive, on comptait seulement 9 femmes (soit moins du quart). Au vu des différents constats ci-dessus, plusieurs recommandations s'imposent :

- **Envisager un renouvellement anticipé du CA** lors de la prochaine AG. Il conviendra de choisir des membres du CA peut-être moins influents politiquement mais qui sont basés dans la zone d'intervention de MODEL et peuvent être sollicités plus fréquemment. Au minimum un poste de membre devra être réservé à une femme.
- Réviser les textes de base pour **augmenter la fréquence des réunions du CA**. En outre, le nouveau CA devra faire un suivi plus rapproché des activités et du budget de l'association et prendre l'initiative de réunir des AG extraordinaires (en particulier pour débattre des axes stratégiques de l'ONG).
- Mettre en œuvre des moyens favorisant la participation des membres du CA aux réunions du comité de pilotage. Le BuCo a sans doute un rôle à jouer, en considérant davantage le CA comme son interlocuteur principal.
- **Renforcer l'information des partenaires à la base, notamment les femmes**, sur la structure associative et la possibilité de devenir membre de l'AG. Au sujet de la composition de l'AG et des critères d'adhésion, il serait intéressant d'échanger avec l'ONG ASSAILD, qui a une forte expérience dans ce domaine²¹.
- Envisager des modalités de rencontre des membres de l'AG qui minimisent la contrainte de distance, surtout si MODEL continue de travailler dans plusieurs régions. Cela pourrait prendre la forme de petits ateliers par zone, où les participants auraient la possibilité de déléguer leurs messages ou leurs votes à des représentants siégeant aux AG. Pour une meilleure implication des femmes, l'usage des langues locales au cours des débats paraît indispensable.

²¹ Reconnue d'utilité publique en 1985, ASSAILD a connu une importante restructuration associative au milieu des années 1990, passant d'un AG constituée de représentants des organisations paysannes membres à des adhésions individuelles.

3.2.4 Les procédures administratives et la gestion du personnel

L'actuel **manuel des procédures** contient les cahiers des charges des employés et décrit les procédures de recrutement du personnel et des consultants externes ainsi que les différents types de contrat. Si le règlement intérieur traite de la résolution des conflits internes et des sanctions éventuelles, ce volet est en revanche absent du manuel des procédures et devra sans doute y être ajouté. Compte tenu des remarques faites dans la partie 3.2.3, il serait également opportun d'y décrire plus explicitement les rôles et le fonctionnement du CA. Par ailleurs, le manuel des procédures n'a pas retenu un dispositif important qui est le commissariat aux comptes, dont le rôle est d'assurer l'audit interne de l'ONG, de certifier les comptes et de vérifier si toutes les procédures de gestion financière sont respectées.

Supervisées par le CA et parfois confiées à des cabinets spécialisés, les **procédures de recrutement** sont **transparentes et bien respectées**. Une fois les offres d'emploi lancées dans les journaux et à la radio, les dossiers de candidature reçus sont transmis au CA (pour les postes de cadres) ou au coordonnateur (pour le personnel d'appui) pour dépouillement et sélection. Les personnes dont les dossiers sont retenus ont un entretien avec les experts mandatés par le CA ou avec le coordonnateur assisté de deux autres cadres (selon le type de poste). Le personnel recruté est ensuite soumis à une période d'essai de trois mois.

Les **contrats** des employés de MODEL sont des **CDD de 6 mois, déjà renouvelés deux fois** pour une partie de l'équipe. Un problème se posera sans doute en novembre prochain si ces CDD doivent à nouveau être renouvelés car le code du travail tchadien n'autorise pas plus de deux ans de CDD consécutifs. En outre, les CDD n'avantageant pas l'association, qui devra payer le salaire pour toute la durée restante du contrat en cas de séparation brusque. Par ailleurs, les CDD créent un climat d'instabilité pas toujours propice à la créativité et à un engagement profond. Malgré le manque de visibilité sur les financements futurs, il faudrait privilégier des CDI, dont les termes sont relativement souples car il suffit de donner un préavis en cas de séparation. D'autre part, le personnel ne bénéficie pas d'une couverture maladie, même partielle, ce qui est contraire au code du travail. Lors de la prochaine AG, le personnel devra déposer une requête au CA relative à la couverture médicale. Enfin, le personnel d'appui, qui réside au centre de Bayaka, peut-être appelé à tout moment pour travailler. Ainsi plusieurs employés se sont-ils plaints du volume de travail et du non respect de leur temps de repos. Il pourrait être judicieux de choisir un représentant du personnel pour faire remonter ce type de problème.

Si des mises au point sont faites et des orientations sont données au cours des réunions hebdomadaires et au retour des missions de terrain, aucune évaluation formelle du personnel n'a été conduite depuis le démarrage du programme. Cette disposition, non spécifiée dans le manuel des procédures, a laissé la porte ouverte aux critiques parfois subjectives, créant à certains moments un climat de suspicion au sein de l'équipe opérationnelle. Pour juger de la performance individuelle de chaque employé, il faudra donc **planifier des évaluations par le supérieur hiérarchique direct, au minimum tous les 6 mois** (en lien avec le bilan semestriel des activités). Pour cela, il faudra s'appuyer sur une grille d'évaluation objective, qui reste à élaborer et à soumettre au CA. Un exemple de grille est proposé en annexe 6.

3.2.5 Les procédures financières et le suivi budgétaire

- La gestion des caisses et l'engagement des dépenses

La gestionnaire dispose de trois caisses : la caisse « charrette » (recouvrement des crédits correspondants), la caisse de la DDC et la caisse pour les fonds propres. Comme recommandé dans le rapport d'audit de novembre 2011, les caisses sont contrôlées une fois par mois par le coordonnateur de manière inopinée. Les subventions sont virées directement sur le compte bancaire de l'ONG à Moundou et les recettes locales sont recouvertes par la gestionnaire à Bayaka. La caisse charrette est alimentée par les recouvrements faits par les formateurs dans leurs zones respectives et ne connaît pas d'autre mouvement. Les fonds propres générés par les

recettes de la ferme et les prestations de service servent exclusivement au paiement des salaires des trois ouvriers et à l'entretien des bâtiments.

Toutes les **dépenses** sont **engagées selon les procédures décrites dans le manuel des procédures**. Elles se font selon les besoins exprimés par les responsables de domaine, sur l'examen de la gestionnaire et après approbation du coordonnateur. Le manuel des procédures divise les dépenses en trois paliers :

- les dépenses inférieures à 100 000 FCFA : il s'agit surtout de l'achat de consommables et de petites fournitures de bureau, dont les besoins sont exprimés sur la fiche de demande prévue à cet effet puis autorisés par le coordonnateur ou son intérimaire.
- les dépenses se situant entre 100 000 et 500 000 FCFA concernent généralement des avances de mission de terrain (honoraires des formateurs externes, frais de location de salle, fournitures pour les formations, etc.).
- les grosses dépenses (supérieures à 500 000 FCFA), par exemple pour l'achat de fûts de gasoil, de mobilier, de matériel informatique ou de véhicules, requièrent l'élaboration de trois pro forma, qui font l'objet d'un dépouillement par une petite commission désignée par le CA (qui peut déléguer son pouvoir à la coordination en cas d'empêchement). Ces dépenses doivent être payées par chèque.

Les demandes d'avance sont signées par les responsables de domaine et portent les annotations du coordonnateur. Au retour d'une mission, les formateurs déposent leurs rapports accompagnés des justificatifs classés par numéro au coordonnateur, qui les transmet après vérification à la gestionnaire. Le décompte des avances faites aux formateurs par la gestionnaire se fait immédiatement après exécution de l'activité dans un délai de sept jours, sur la base des justificatifs fournis.

- **Le suivi budgétaire**

D'une manière générale, le budget est respecté. Cependant, le budget alloué au domaine Education, qui occupe près de 45% du budget opérationnel, n'était consommé qu'à 30% fin mai 2012. Cela s'explique notamment par les retards pris dans la construction d'infrastructures et l'élaboration des manuels scolaires. Par ailleurs, plusieurs lignes budgétaires relatives aux formations sont également sous consommées. Généralement planifiées pour la période allant de janvier à mai, certaines formations n'ont pas eu lieu compte tenu du quorum des apprenants non atteints et surtout de l'agenda perturbé (ce qui est en partie lié aux décaissements semestriels).

La vétusté de certains véhicules entraîne de lourdes dépenses d'entretien, d'où la surconsommation de cette ligne budgétaire. Une partie des engins datent du PDR et ont parcouru de longues distances sur des pistes en terre battue non entretenues. Dans la planification initiale, il était prévu l'achat de deux véhicules tout terrain mais un seul a pu être acheté compte tenu de l'absence de cofinancement.

En ce qui concerne les outils de suivi budgétaire, le format de planification budgétaire et le logiciel utilisés ne permettent pas d'établir mois par mois un bilan et une prévision des dépenses. La fréquence semestrielle des suivis et des planifications comporte le risque de s'apercevoir trop tard que certaines lignes sont dépassées ou sous-consommées. Pour les prochains projets, nous recommandons donc d'envisager le développement d'un outil de planification budgétaire mensuelle. Dans l'immédiat, le coordonnateur et la gestionnaire de MODEL devraient **tenir une réunion mensuelle de suivi et de planification budgétaire** afin de mieux anticiper les problèmes de dépassement / sous-consommation et d'en aviser les responsables de domaine.

4 Conclusion

Fruit d'une continuité forte avec le PDR, notamment au travers de l'approche du Développement par le Rêve, le programme mis en place par l'ONG MODEL a déjà obtenu plusieurs bons résultats et l'ONG fait logiquement l'objet de demandes d'appui renouvelées de la part de ses bénéficiaires et partenaires locaux. D'autres points forts et opportunités ont pu être mis en évidence lors de cette évaluation externe :

- Outre le fait qu'elle débouche sur de véritables projets professionnels agricoles, la formation des jeunes producteurs présente un fort potentiel pour la diffusion de connaissances auprès des autres producteurs ;
- En appuyant les brigades de protection de l'environnement, le programme a bien intégré l'intérêt croissant, parmi les personnes formées à Bayaka, pour la préservation des ressources naturelles et du potentiel productif ;
- En s'impliquant dans l'élaboration des PDL, MODEL renforce la participation des populations dans le diagnostic des besoins et l'analyse des réponses à apporter ;
- On observe dans la zone où est implanté le programme plusieurs exemples de développement endogène impulsé par les personnes formées à Bayaka, qui apparaissent comme des catalyseurs de changement dans leurs communautés respectives ;
- Les producteurs relais constituent de véritables points d'ancrage du programme dans les communautés, non seulement en matière de développement agricole mais aussi dans les autres domaines d'intervention.

Les constats faits lors de cette évaluation permettent de formuler un certain nombre de recommandations pour améliorer la qualité des interventions actuelles et futures de MODEL. Les principales sont résumées dans le tableau suivant, avec une indication de leur ordre de priorité :

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Identification et suivi des besoins	Accélérer la mise en place de diagnostics participatifs via l'élaboration ou la réactualisation de PDL	**	Coordo.	Fin 2012
	Définir une typologie des exploitations agricoles et réaliser un zonage agro-écologique	**	RD (ER)	Fin 2012
Définition des activités	Lancer des actions pilotes en alphabétisation fonctionnelle	***	RD (Educ. & Genre)	Nov. 2012
	Renforcer le lien entre les productrices de karité et les autres acteurs de la filière	**	RD (ER & Genre)	Prochains projets
Adéquation de la réponse aux besoins	Mettre en place davantage de formations de recyclage (directement dans les villages, par l'équipe elle-même)	*	Coordo. & RD	Prochains projets
	Identifier des modalités d'appui matériel qui ne contredisent pas le concept DpR	**	RD	Fin 2012
Atteinte des résultats et objectifs	Envisager une prolongation de la durée du programme sans coût supplémentaire	****	Coordo.	Sept. 2012
	Former davantage l'équipe à l'approche filière et au montage de fédérations	**	Coordo.	Fin 2012
Participation des populations	Définir une stratégie et un calendrier pour la mise en œuvre des PDL en cours, le partage d'expérience avec d'autres cantons puis l'élaboration d'autres PDL	**	Coordo. & RD (GL)	Fin 2012
Durabilité, impacts positifs et négatifs	Pour les formations de base telles que DpR, se concentrer sur des représentants villageois d'un même canton plutôt que des producteurs relais dispersés dans 5 régions	***	Coordo. & RD	Prochains projets
Documents de projet	S'accorder sur une liste réduite d'indicateurs réalisistes et compris de tous	*	Coordo. & BuCo	Sept. 2012
	A l'avenir, intégrer dans le cadre logique une liste claire des activités pour chaque résultat attendu	***	Coordo.	Prochains projets

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Outils de suivi-évaluation	Pour toute activité de formation ou sensibilisation, faire une évaluation comparative avant et après pour pouvoir juger de l'impact sur les connaissances et pratiques	***	RD	Prochains projets
	Finaliser les fiches de suivi, les tester puis les utiliser de manière systématique	**	RD	Sept. 2012
Capitalisation	Développer un format standard pour présenter chaque module de formation	*	Coordo.	Nov. 2012
	Réfléchir aux informations nécessaires puis mettre en place une base de données pour chaque domaine	**	RD	Oct. 2012

Remarque : plus il y a d'étoiles, plus la priorité est forte

L'analyse stratégique et organisationnelle menée lors de cette évaluation a permis de relever les points positifs suivants :

- Fort de sa position géographique centrale, le centre polyvalent de formation (CPF) de Bayaka et sa ferme constituent la « marque de fabrique » de l'ONG MODEL ;
- MODEL dispose d'un important réseau de partenaires techniques dont l'ONG internationale Africare, qui représente un allié potentiel pour s'insérer davantage dans le contexte très particulier du Logone Oriental ;
- Les qualités professionnelles et les spécialisations des différents cadres sont globalement en adéquation avec les compétences nécessaires pour mener le programme en cours ;
- Des réunions mensuelles sont tenues et débouchent sur des plannings de travail, en complément de la planification semestrielle qui donne les grandes orientations opérationnelles et budgétaires ;
- Le manuel des procédures est relativement complet et les principales procédures administratives et financières sont respectées, indiquant que l'ONG a une bonne capacité de gestion des ressources qui lui sont fournies.

Malgré une équipe aux qualités nombreuses et une très bonne image de marque dans la zone couverte, MODEL n'a pas encore véritablement amorcé le virage de l'autonomie financière vis-à-vis de la DDC. L'analyse du processus d'autonomisation dans son ensemble nous amène à formuler les recommandations suivantes :

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Ancrage de l'ONG et cohérence stratégique	Renforcer les synergies avec les acteurs humanitaires dans le Logone Oriental	*	Coordo.	Stratégie post-2012
	Repenser les activités dans la partie nord de la zone d'intervention, couverte par de vastes projets d'aménagements hydro-agricoles	**	Coordo. & RD (ER)	Stratégie post-2012
Mécanismes de collaboration avec le BuCo	Prévoir la participation systématique d'un membre du CA aux réunions du comité de pilotage	**	CA & BuCo	Prochaines réunions
	Clarifier le statut et le devenir du CPF et des bureaux de Bayaka	***	BuCo	Oct. 2012
Perspectives de financement / partenariat	S'assurer d'un bon accès à internet et organiser une veille des appels à propositions lancés dans la région	****	Coordo.	Sept. 2012
	Répondre à des appels à proposition en consortium	**	CA & Coordo.	Fin 2012
Choix stratégiques à venir	Produire un premier document de stratégie pour l'après 2012 et le soumettre au CA	**	Coordo.	Oct. 2012
	Réfléchir aux modalités et conséquences pratiques d'un recentrage des activités dans le Logone Oriental	***	Coordo., CA & AG	Stratégie post 2012
Ressources humaines	Étoffer l'équipe de gestion et séparer les postes de responsable ER et de responsable de la ferme	*	CA	Fin 2012

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.	Echéance
Pilotage du programme	Mettre en place un chronogramme synthétique pour renforcer le suivi des activités	**	Coordo.	Prochains projets
Structure associative et implication des femmes	Envisager un renouvellement anticipé du CA lors de la prochaine AG	***	AG	Nov. 2012
	Renforcer l'information des partenaires à la base, notamment les femmes, sur la structure associative et la possibilité de devenir membre de l'AG	*	Coordo.	Fin 2012
Procédures administratives et gestion du personnel	Conduire les évaluations de chaque personnel au minimum tous les 6 mois (en lien avec le bilan semestriel des activités)	**	Coordo. & Gestionnaire	Sept. 2012
Procédures financières et suivi budgétaire	Tenir une réunion mensuelle de suivi et de planification budgétaire	*	Coordo. & Gestionnaire	Sept. 2012

Annexes

Annexe 1: Objectifs de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence

3.1 Objectifs

L'objectif général de chaque évaluation consiste à apprécier le degré de la mise en œuvre du programme et d'autonomisation de l'ONG.

A. Degré de la mise en œuvre des projets/programmes

- Etablir un bilan critique de la conception et la pertinence du programme de chaque ONG : conception participative du programme, la pertinence du programme par rapport aux besoins prioritaires des bénéficiaires, le degré d'intégration des aspects genre et de la gouvernance dans le programme en tant que thèmes transversaux, et l'appréciation des modalités (processus) de mise en œuvre ;
- Apprécier le degré de réalisation et d'atteinte des résultats des programmes conformément aux termes contractuels avec la DDC (cf. cadre logique) ;
- Apprécier le degré d'optimisation dans la conduite de leurs programmes (liens ressources, activités et résultats);
- Evaluer l'appréciation par les bénéficiaires des interventions des ONG et l'ancrage de ces ONG dans leur milieu et leur environnement (communautés, services et autorités administratives et traditionnelles);
- Faire un examen des pratiques qui ont donné de bons résultats, des succès et des difficultés, qui doit permettre l'identification des enseignements à retenir;
- Apprécier la viabilité/réplicabilité/durabilité des interventions;
- Evaluer la mise en œuvre des recommandations de la dernière évaluation ;

B. Degré de l'autonomisation des ONG

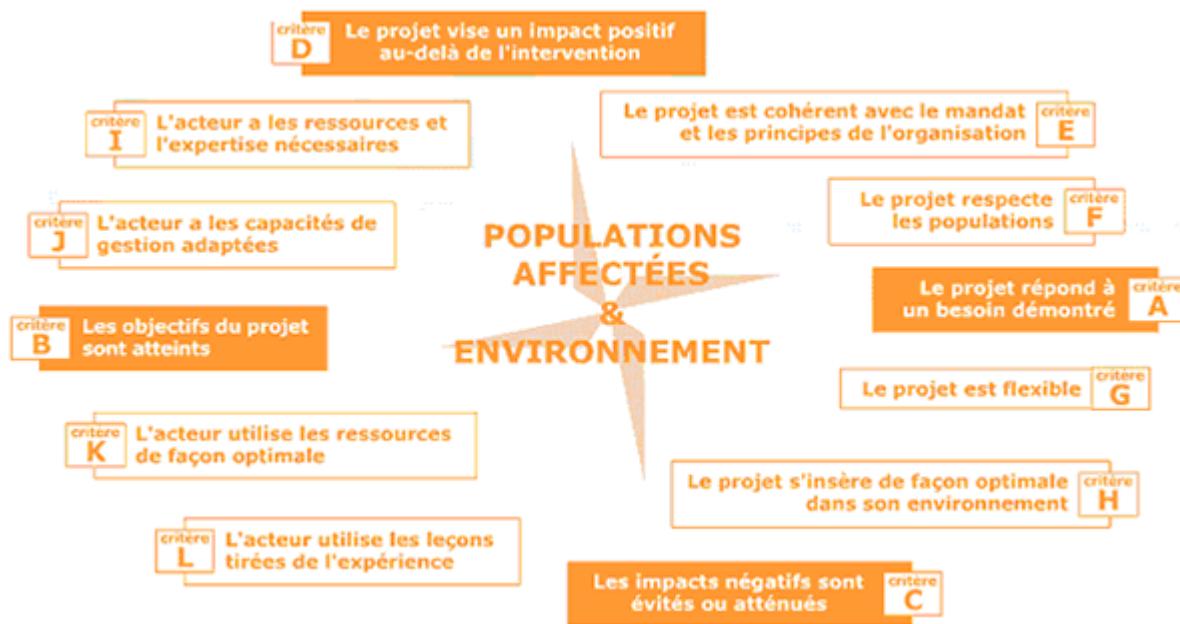
Evaluation au niveau stratégique

- Apprécier la cohérence et la pertinence du programme dans le contexte d'évolution de chacune des ONG, la vision et les perspectives d'avenir des bénéficiaires/partenaires engagés dans un processus de développement;
- Apprécier la pertinence et l'efficacité des mécanismes de collaboration entre le Bureau de la Coopération et chacune des ONG;
- Evaluer les partenariats que les ONG ont établi avec d'autres bailleurs de fonds, leur capacité à négocier de financement de leurs propres programmes et/ou leur capacité à conclure des mandats dans leurs domaines de compétences;
- Apprécier le processus initié par les membres des ONG en vue de l'élaboration d'une stratégie pour la période qui suit la transition.

Evaluation au niveau organisationnelle

- Analyser l'efficacité et la pertinence des procédures organisationnelles, administratives et financières;
- Apprécier le fonctionnement de la structure associative (AG et CA);
- Analyser la pertinence du manuel de procédures administratives et financières et son application;
- Apprécier les processus de sélection du personnel, la qualité des cahiers de charges et l'organigramme des ONG ainsi que les lignes de décision et de communication;
- Apprécier l'esprit d'équipe et les mécanismes de résolutions de conflits internes;

Annexe 2 : La Rose des Vents, référentiel du COMPAS Qualité



Aux 4 points cardinaux : 4 critères d'impact et de résultats centrés sur les populations affectées et leur environnement

Pour atteindre ces 4 critères : 8 critères de structure et de processus qui concernent le projet et l'acteur

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Organisation / Lieu	Fonction / Responsabilités	Prénom Nom
Equipes MODEL et Buco		
Bureau de la Coopération Suisse au Tchad	Chargé de programme	Djo Narmbaye
	Chargée de programme	Emma Koningar
	Chargé de programme	Mahamat Guihini Dadi
	Coordonnateur	Kitna Libma
	Responsable Genre	Marie-Françoise Marsou
	Responsable Gouvernance Locale	Patrice Djekounoumougoto
	Responsable Economie Rurale	Koï Djintou
	Responsable Santé	Mafakassou Fransou
	Responsable Education	Ndorma Jonas Nangkere
	Gestionnaire	Bellari Diria
MODEL	Chauffeur	Mahamat Moustapha
	Vice-président du CA	Miankol Djéralar
	Partenaires techniques et financiers	
	Coordonnateur	Ludovic Prince Mass
CESADEP	Coordonnateur	Jacques N'gontoloum
ASSAILD	Coordonnateur	Issa Doubragne
Africare	Coordonnateur	Rassembaye Ngaradoumbaye
PROADEL	Président & membre de l'AG de MODEL	M. Temayde
	Consultant & membre de l'AG de MODEL	Mbaïossoum Nadid
Autorités administratives et traditionnelles		
Inspection départementale de l'éducation de Tandjilé Ouest	Conseiller pédagogique	Kemney Levis
	Inspecteur pédagogique (Kélo rural)	Dambei Badou
	Inspectrice pédagogique (Kélo urbain)	Mélanie Djambil
District sanitaire de Kélo	Sage-femme	Monique Lawa
	Infirmer d'Etat	Benoit Ngon-aslaou
Sous-préfecture de la Nya Pendé	Sous-préfet	Adji Maïnara
Canton de Bayaka	Chef de canton	Benoît Pirkolossou
Canton de Timbéri	Chef de canton	Damborgé Tamgarkaye
Bénéficiaires et partenaires		
Village de Bayaka	Responsable du centre de santé	M. Abagadjé
Association Espoir Uni (Kélo)	Ensemble des membres du bureau	-
Association des tradipraticiens (Kélo)	Président	Golue Djou Mouktar
	Secrétaire général	Hassane Baa Gome
Syndicat de producteurs (Belle)	Président	Pasteur Larma Lham
Village de Bigui Mbibabou	Groupe de productrices	-
	Jeune producteur	-
Village de Bagaye Tchilang	Accoucheuse traditionnelle	Naomi Koumari
Village de Ere	3 membres du COSAN et 2 AT	-
Village de Kim	Jeune producteur	-
	Producteur relais	Clément
	2 membres du GOGES	-
Village de Koumra	Ensemble des membres du comité scolaire	-
	Chef de village	-
	Jeune producteur	-
Village de Kolon Bagaye	Groupement des producteurs de riz	-
	Producteur relais	Philippe Anouar
Village de Zamri	Brigade de protection de l'environnement	-
	Formatrice sur le karité	-
Village de Niakouélaou	2 producteurs formés en maraîchage	-
	5 membres du groupement féminin Djarahoto	-
	Producteur relais	-
	Jeune producteur	-
Village de Miandoum 3	2 membres du comité scolaire et 2 maîtres communautaires	-
Association de PVV (Goré)	3 membres du bureau	-
Village de Bendja 2	Producteur relais (formé en 2012)	-

Annexe 4 : Exemple d'enquête CAP

Extrait du questionnaire d'une enquête CAP menée par l'UNICEF dans le cadre d'un projet de prévention du VIH/SIDA chez les peuples autochtones du Congo, février 2007.

SECTION 4 : CONNAISSANCES SUR LE VIH/SIDA

Q.408	Avez-vous déjà entendu parler du SIDA ?	1 = Oui 2 = Non (Aller à Q.410)	__
Q.409	Si oui, A quelle occasion ?	1 = Ecole 2 = Parents 3 = Radio 4 = Télévision 5 = Amis 6 = Campagnes de sensibilisation 7 = L'église 8 = personnels de santé 9 = Autre : _____ Préciser	__
Q.410	Avez-vous déjà vu une personne atteinte de Sida dans votre village ?	1 = Oui 2 = Non (Aller à Q.501)	__
Q.411	Si oui, comment le savez-vous ?	1 = Par l'agent de santé 2 = par ses parents 3 = par des rumeurs 4 = par lui-même 5 = Autre : _____ Préciser	__
Q.412	Si non, pensez-vous que le Sida existe réellement ?	1 = Oui 2 = Non	__
Q.413	Comment peut on être sûr que quelqu'un a le SIDA ?	1 = En faisant le test 2 = Par les signes de la maladie 3 = Autre : _____ Préciser	__
Q.414	Où peut-on trouver le VIH, le microbe responsable du SIDA?	1 = Le sang 2 = La salive 3 = Le sperme 4 = La sueur 5 = les sécrétions vaginales 6 = le lait maternel	__

		7 = Autre : _____ Préciser	
Q.415	Selon vous comment un homme et ou une femme peut-il attraper le VIH/SIDA ?	<p>1= à la suite de piqûre de moustiques</p> <p>2= en partageant un repas avec quelqu'un qui est infecté</p> <p>3= en utilisation le même couteau lors de la cérémonie de circoncision</p> <p>4=par une injection</p> <p>5= par une transfusion sanguine</p> <p>6= en achetant un gibier ou du miel produit par une personne infectée</p> <p>7 = par les moyens surnaturels</p> <p>8 = Autres</p>	__
Q.416	Est-ce que le virus qui cause le sida peut être transmis de la mère à son bébé ?	<p>1 = Oui</p> <p>2 = Non</p>	__
Q.417	A quel moment ?	<p>1 = au cours de la grossesse ?</p> <p>2 = pendant l'accouchement ?</p> <p>3 =pendant l'allaitement ?</p>	__

SECTION 5 : ATTITUDES SUR LE SIDA

N°	QUESTIONS	REPONSES	CODE
Q.501	Avez-vous déjà vu un préservatif ?	<p>1 = Oui</p> <p>2 = Non (Aller à Q.505)</p>	__
Q.502	Avez-vous déjà utilisé un préservatif ?	<p>1 = Oui (Aller à Q.504)</p> <p>2 = Non</p>	__
Q.503	Si non pourquoi ?	<p>1 = C'est difficile à mettre</p> <p>2 = Ce n'est pas bien</p> <p>3 = ça diminue le plaisir</p> <p>4 = ça coûte cher</p> <p>5 = On n'en trouve pas dans notre village</p> <p>6 = Ca peut rester dans le vagin</p> <p>7 = Je veux avoir un enfant</p> <p>8 = Ca peut se déchirer</p> <p>9 = Autres : _____</p>	__

		Préciser	
Q.504	Dans quels lieux pouvez-vous vous procurer des préservatifs dans votre localité ?	1 = au centre de santé 2 = dans les boutiques 3 = dans les pharmacies	__
Q.505	Si l'un de vos parents ou ami est malade du Sida, quelle sera votre attitude à son endroit?	1) Vous l'éviterez 2) Vous l'assisterez 3) Vous garderez secret son état de santé	__
Q.506	Si votre grand frère ou oncle meurt du Sida, accepterez-vous d'épouser sa femme ?	1 = Oui, si elle le veut 2 = Non 3 = Ne sait pas	__
Q.507	Si vous êtes séropositif que ferez-vous?	1 = Vous arrêtez les rapports sexuels 2 = Vous utilisez des condom pendant les rapports sexuels 3 = Vous allez infectez d'autres gens 4 = Vous allez prendre des médicaments 5 = Autre : _____ Préciser	__
Q.508	A qui direz-vous votre maladie ?	1 = à personne 2 = à ma mère 3 = à mon père 4 = à une amie de confiance 5 = au partenaire 6 = Autre : _____ Préciser	__
Q.509	Que ferez-vous si votre partenaire est séropositive ?	1 = Vous continuerez à entretenir des rapports sexuels tout en prenant des précautions 2 = Vous cesserez tout rapport sexuel, mais entretiendrez des rapports sociaux avec lui 3 = Vous l'éviterez autant que possible 4 = Autre : _____ Préciser	__

Annexe 5 : Exemple de chronogramme d'activités

Il s'agit ici d'un exemple qu'il faudra adapter aux besoins de l'équipe de coordination. Si besoin, on peut subdiviser les colonnes des mois en semaines afin d'obtenir une planification et un suivi plus précis. Les activités peuvent être déclinées par résultat attendu ou par domaine.

Idéalement, ce type de document doit être produit sur un tableur (Excel ou équivalent) afin de pouvoir le mettre à jour et le modifier facilement. Les colonnes des mois écoulées et/ou les lignes des activités terminées pourront ainsi être masquées au fur et à mesure de la progression du programme tout en conservant une trace de ce qui était prévu initialement et de ce qui a été réalisé.

Il ne faut pas oublier d'inclure les activités transversales telles que le diagnostic des besoins et l'évaluation des activités.

Activités	2013						
	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Economie rurale							
Activité 1 : formation générale des producteurs							
	Sous-activité 1.1 : Sélection des bénéficiaires	PI					
		MAJ		X	X		
	Sous-activité 1.2 : Définition des modules	PI					
		MAJ			X		
	Sous-activité 1.3 : 1 ^{er} module de formation	PI					
		MAJ					
	Sous-activité 1.4 : ...						
Activité 2 : ...							
	Sous-activité 2.1 : ...						
Education							
Activité 1 : ...							

PI = planification initiale (en début de projet)

MAJ = mise à jour mensuelle par le coordonnateur

Annexe 6 : Exemple de grille d'évaluation du personnel

1/ Informations générales

Nom de la personne évaluée		Poste	
Date de démarrage du contrat		Durée du contrat	

Date de l'évaluation		Période couverte par l'évaluation	
Motif de l'évaluation	<input type="checkbox"/> Fin de la période d'essai <input type="checkbox"/> Fin du contrat <input type="checkbox"/> Evaluation de routine		

Nom de l'évaluateur		Poste	
---------------------	--	-------	--

2/ Evaluation par critère

Les scores vont de 1 à 5 : 5 = excellent ; 4 = bon ; 3 = satisfaisant ; 2 = faible ; 1 = très faible

Critères	Score					Explications / justifications
	1	2	3	4	5	
A – Performance générale						
Quantité de travail réalisée						
Qualité du travail						
B – Capacités professionnelles						
Respect des tâches listées dans le cahier des charges						
Compréhension des tâches assignées						
Capacité à prioriser les tâches						
Capacité à déléguer et à gérer d'autres personnes						
Organisation personnelle						
Prise d'initiative et autonomie						
Capacité d'apprentissage						
Rapidité et flexibilité						
Respect des règles et procédures						
Honnêteté, intégrité et ponctualité						
C – Attitude personnelle						
Esprit d'équipe						
Sens des responsabilités						
Politesse et courtoisie						

2/ Evaluation par objectif

Rappel des objectifs fixés pour la période évaluée (cf. Cahier des charges ou dernière évaluation)		
Objectifs	Résultats atteints	Contraintes rencontrées

Nouveaux objectifs pour la période à venir

3/ Conclusion et recommandations

Principaux points forts	Eléments à améliorer

Capacité générale de l'employé pour le poste occupé :

- Très faible Faible Suffisante Bonne Excellente

Recommandations (évolution de poste, formation, renouvellement ou fin de contrat, etc.)

Signatures :

Personne évaluée	Evaluateur	Coordonnateur (si différent de l'évaluateur)