

# EVALUATION EXTERNE

## Association pour la Promotion du Développement Durable et Intégral (APDI)

Blanche RENAUDIN  
Isaac TEDAMBE



Le Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement)

Version Finalisée



## 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.

### Note sur les auteurs

Blanche RENAUDIN, est ingénieure agronome spécialisée en sciences de l'environnement. Elle travaille depuis une dizaine d'années dans le secteur de la solidarité internationale en tant que responsable et aujourd'hui évaluatrice de programmes. Elle intervient dans les domaines du développement rural, de la sécurité alimentaire, et de la prise en compte de l'environnement et a déjà effectué de nombreuses missions au Tchad sur ces mêmes activités.

Isaac TEDAMBE est le Directeur d'un bureau d'étude tchadien (BEPROCA) créé en 1988. Il est spécialisé dans l'audit, la formation, l'évaluation et les études de faisabilité. Expert-comptable agréé et économiste en analyse de projet, il a travaillé 15 ans comme responsable du développement des ressources humaines pour USAID. Tedambe est aussi un homme de culture : il est l'auteur de plusieurs romans déjà publiés et de monographies de recherche.

### Remerciements

Nous souhaitons remercier chaleureusement l'équipe de l'APDI qui nous a réservé un très bon accueil. Merci également au Bureau de la Coopération Suisse au Tchad pour l'aide à la préparation de la mission, l'appui logistique, le soutien sécuritaire ainsi que le suivi médical à distance ! Nous souhaitons également remercier les autorités administratives et les personnes ressources rencontrées ainsi que l'ensemble des personnes interrogées au cours de ce travail, pour le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder 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 Moyen Chari.

Pour tout renseignement, contacter :

#### *Groupe URD*

La Fontaine des Marins  
26170 PLAISIANS

Tel : + 33 (0)4.75.28.29.35

Fax : + 33 (0)4.75.28.65.44

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

# SOMMAIRE

## GLOSSAIRE

## RESUME

## INTRODUCTION

- Contexte
- Objectifs
- Méthodologie

## 1. EVALUATION DE LA QUALITE DU PROGRAMME

1.1 Analyse de la pertinence et de la cohérence du programme

1.2 Analyse des modalités de gestion de projet

1.3 Analyse du degré de réalisation du programme

- 1.2.1 Economie rurale
- 1.2.2 Education
- 1.2.3 Santé

## 2. DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL

2.1 Analyse organisationnelle

- 2.1.1 Fonctionnement interne
- 2.1.2 Procédures administratives et financières

2.2 Analyse stratégique

## CONCLUSION

## ANNEXES

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

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

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 4 : Planning de la mission

Annexe 5 : Degré de réalisation du programme détaillé

Annexe 6 : Organigramme proposé

Annexe 7 : Proposition de fiche de suivi du stock de médicament

Annexe 8 : Exemple de suivi et de contrôle budgétaire

# GLOSSAIRE

|            |   |
|------------|---|
| AG         | Assemblée Générale  |
| AGR        | Activités Génératrices de Revenus   |
| AME        | Association des mères d'élèves  |
| APE        | Association des parents d'élèves  |
| APICED     | Agence pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Education                                  |
| APDI       | Association pour la Promotion du Développement Durable et Intégral                                    |
| AT         | Accoucheuse traditionnelle  |
| BASE       | Bureau d'Appui en Santé et Environnement  |
| BE         | Bureau Exécutif   |
| BuCo       | Bureau de la Coopération Suisse au Tchad  |
| CA         | Conseil d'Administration  |
| COGES      | Comité de Gestion   |
| COSAN      | Comité Sanitaire  |
| CG         | Comité de Gestion   |
| CNPS       | Caisse Nationale de Prévoyance Sociale  |
| COFIL      | Comité de Pilotage  |
| CPN        | Consultation Pré Natale   |
| DAC        | Development Assistance Committee  |
| DDC        | Direction du Développement et de la Coopération (agence suisse d'aide au développement international) |
| FA         | Foyer amélioré  |
| FAO        | Food and Agriculture Organisation (Organisation pour l'alimentation et l'agriculture)                 |
| FCFA       | Franc de la Communauté Financière Africaine   |
| Groupe URD | Groupe Urgence Réhabilitation Développement   |
| GIE        | Groupement d'Intérêt Economique   |
| NDJ        | N'Djamena   |
| OCB        | Organisation Communautaire de Base  |
| ONG        | Organisation Non Gouvernementale  |
| ONDR       | Office National du Développement Rural  |
| PDL        | Plan de développement local   |
| PDR        | Programme de Développement Régional   |
| PTME       | Programme de Transmission Mère Enfant   |
| RD         | Responsable de domaine  |
| SAU        | Surface Agricole Utile  |

# RESUME

Le contexte d'intervention de l'APDI est resté sensiblement le même que celui de l'ex PDR, les thématiques investies gardent donc toute leur pertinence aujourd'hui. Toutefois la pandémie du sida a largement pris de l'ampleur depuis, surtout en zone rurale, il est donc essentiel de veiller à d'avantage intégrer cette composante dans les programmes à venir. La mise en œuvre des activités a pris un retard important dès le début (pour des raisons administratives), et le suivi des activités est consommateur de temps dû à la difficulté d'accès et à l'espacement des zones d'intervention. Un certain niveau de polyvalence entre les membres de l'équipe permettrait de fluidifier les échanges entre l'équipe de l'APDI et ses partenaires communautaires dans un tel contexte. En terme de formalisation de documents, il semble que les documents de projet manquent de clarté et parfois de cohérence entre eux, de plus le cadre logique n'est pas toujours exactement formalisé et les membres de l'équipe ne se le sont pas approprié.

Lors de la sélection des bénéficiaires, il n'y a pas eu de synergie entre les 3 secteurs de l'APDI, ce qui aurait pourtant facilité le travail de suivi, mais aussi la création d'une mise en réseau des différents acteurs soutenus par l'APDI (COSAN, AT, producteur porteur, maître communautaire, etc.) dans la perspective d'une meilleure diffusion des connaissances dans les villages.

Dans la cadre des activités en économie rurale, les 30 producteurs porteurs sélectionnés vivent éparpillés sur le territoire. Aucune dynamique commune n'a été envisagée ni entre eux ni avec les anciens producteurs PDR, ce qui ne facilite pas les échanges d'expérience entre eux, ni leur capacité de gagner en confiance pour restituer ensemble face aux communautés dont ils sont issus. Par ailleurs leur nombre est faible au regard de l'étendu de la zone, et une seule femme est sélectionnée, ce qui devrait être accru. Plusieurs formations ont déjà été mises en application et appréciées, particulièrement celles sur le développement par le rêve et sur les techniques de valorisation de la matière organique. D'autres ont été données trop tard par rapport au calendrier culturel ou encore ont manqué (formation sur la plantation de jeunes plants d'arbres préalablement distribués). Une bonne collaboration existe entre l'APDI et l'ONDR quant à l'animation des formations techniques notamment. Mais un effort pour se rapprocher des chefs de villages devrait être entrepris pour les conforter dans leurs fonctions, les sensibiliser à l'importance de la bonne gouvernance, faciliter les aider à savoir comment s'appuyer sur les nouvelles personnes ressources soutenues par l'APDI, et faire en sorte qu'ils se sentent relais de communication dans les villages des messages soutenus par l'APDI. Enfin, un effort particulier doit être mené pour définir les activités à restructurer dans le centre polyvalent, optimiser les investissements existants, et viser l'équilibre budgétaire.

Dans le domaine de l'éducation, une des priorités est de s'assurer de la bonne gouvernance au sein des APE, pour regagner lorsque c'est nécessaire la confiance des parents d'élèves et encourager leur participation aux frais de scolarité ; au sein des AME en revanche aucune malversation n'a été relevée voire certaines sont même parvenues à faire fructifier l'argent reçu. Un autre axe à consolider est la scolarisation des filles tout au long du cycle primaire, et pour cela la sensibilisation auprès des parents et des jeunes élèves sur les risques engendrés notamment par les mariages et les grossesses précoces ou encore les bienfaits pour tous d'une mère éduquée sont à encourager. Un autre axe d'amélioration est l'intégration d'un plus grand nombre de maîtres dans le système public, afin de réduire la charge des APE, d'encourager leur montée en compétence, et d'alléger la charge financière revenant aux parents, cela participera aussi à consolider la durabilité des écoles. Un point particulièrement apprécié est l'enseignement en langue locale, permettant aux parents de comprendre les progrès réalisés par leurs enfants, et de profiter de cet enseignement à travers eux, la difficulté concerne l'achat des manuels correspondants. Les cours d'alphabétisation suscitent également un fort engouement notamment des femmes, mais la méthode « Reflect » tarde à être expérimentée dans les centres.

En matière de santé, des améliorations en termes de pratique ont été constatées, bien que celles-ci ne résultent pas du seul impact de l'APDI, mais bien aussi des activités menées lors du PDR. Les AT ont pris conscience de l'importance de se protéger, et bien qu'elles ne se fassent encore pas souvent rémunérées, les patientes prennent l'habitude de prévoir le matériel nécessaire en prévision de l'accouchement. Dans certains districts les AT se constituent en réseau, de leur propre initiative. Par ailleurs, et bien que manquant de données chiffrées, parmi les 8 centres de santé suivis, le taux de fréquentation aurait augmenté de plus de 50%. Et de façon empirique, les communautés s'accordent pour reconnaître une diminution significative du nombre de diarrhées, et un engouement certain pour prendre en charge les mesures d'hygiène. Aussi les membres du COSAN en charge de sensibiliser et de collecter les données, ont souvent de longues distances à parcourir et ne reçoivent aucune rétribution. La sélection d'un membre du Cosan par village serait à prévoir pour limiter les distances à parcourir. D'autre part participer à une réflexion nationale sur le dédommagement à prévoir des membres du COSAN, permettrait de faciliter la pérennisation des activités préventives de santé ; une prise en charge par le COGES pourrait être envisagée pour subvenir à leur restauration journalière (1000 à 1500 fcfa par jour par exemple). Par ailleurs, l'appui à la bonne gouvernance au sein des COGES serait à renforcer.

Dans son cadre institutionnel l'APDI se remarque par son ratio équilibré hommes / femmes qui devrait bien plus être mis en exergue auprès des groupements communautaires, comme un exemple où les hommes et les femmes travaillent en bonne intelligence et prouvant que le poste de coordination peut bien être assuré par une femme. Son assemblée constitutive a eu lieu au dernier trimestre 2009, et aucune AG n'a été organisée depuis, laissant l'association au dépourvu, malgré les contacts réguliers avec certains membres clés. La dynamique associative doit être rétablie, pour renforcer la structure et étendre sa capacité de réflexion, d'innovation, voire d'opportunités nouvelles (recruter de nouveaux membres à la fois issu(e)s des communautés ainsi qu'originaires de la région mais travaillant au loin dans un secteur d'activité proche). En termes d'organisation interne, un système de partage d'information semble également bien fonctionner, au travers de réunions hebdomadaires où chacun exprime ses avancées et interrogations, et où les décisions se prennent de façon collégiale, cet espace d'échange semble (nous n'y avons pas assisté) particulièrement collaboratif. En terme de procédures écrites, des évolutions seraient à apportées au manuel des procédures, et une meilleure répartition des tâches à intégrer aux procédures financières. Quant aux perspectives stratégiques, la coordinatrice se répartie déjà son temps entre 2 programmes conséquents (LRRD Sud Tchad), l'ampleur des tâches à mener pour succéder dans les projets actuels rend difficile la prise de recul et le temps nécessaire pour identifier et répondre à de nouveaux appels d'offre. La structuration du Résodev pourrait aider en plus du renforcement de la visibilité (site internet et représentation à N'Djamena), à anticiper et apporter un soutien pour stabiliser l'APDI au même titre que les autres ONGs constitutives.

# Introduction

## Contexte

Le programme de développement régional (PDR) du Moyen Chari a été mené pendant dix ans dans la région, dans les secteurs d'activités de l'économie rurale, l'éducation de base et la santé communautaire, avec pour thématiques transverses la gouvernance locale et le développement du genre. En février 2011, l'APDI une nouvelle association de droit tchadien, a repris ces mêmes domaines d'intervention dans 13 cantons anciennement appuyés par le PDR, dans un programme financée à 50% pour une période de 2 ans par le Bureau de la Coopération Suisse au Tchad (BuCo). L'objectif général de ce programme est de renforcer les capacités conceptuelles, techniques et organisationnelles des populations rurales en vue de promouvoir l'équité pour un développement socioéconomique durable.

L'ONG APDI bénéficie d'un appui externe en développement organisationnel.

L'APDI intervient par ailleurs auprès des réfugiés centrafricains sur un programme financé par l'Union Européenne, qui n'était pas à étudier dans le cadre de cette mission d'évaluation.

## Objectifs

Une mission d'évaluation s'est rendue dans la zone du programme du 14 au 19 juin inclus, et avait pour objet d'apprécier le degré de mise en œuvre du programme et d'autonomisation de l'ONG.

Le premier objectif se décline en une analyse de la pertinence et de la cohérence du programme, du degré de réalisation et d'atteinte des objectifs spécifiques et des résultats, ainsi que de sa viabilité et de son appréciation par les bénéficiaires. Le deuxième objectif consiste en une analyse à la fois stratégique et organisationnelle, cette dernière intégrant les aspects de dynamique d'équipe ainsi que les procédures administratives et financières. Les objectifs de l'évaluation tels que formulés dans les Termes de Référence sont disponibles en annexe n°1.

Il est attendu de cette étude la formulation de recommandations tangibles permettant une éventuelle amélioration du programme ainsi que les conditions de renforcement de la structure.

## Méthodologie

L'évaluation externe a été menée par un binôme tchado-français, chaque expert ayant de nombreuses années d'expériences en appui, formation et évaluation de structures de solidarité internationale, et étant spécialisés à la fois en gestion de programmes de développement rural et en approche environnementale (voir présentation des auteurs page 2).

**Les principes clés utilisés tout au long de cette évaluation sont :**

- Approche par critères : Les critères du Compas Qualité ont été utilisés pour conduire cette évaluation (pour plus d'informations voir annexe n°2).
- Une approche participative : au travers d'entretiens semi-directifs avec des interlocuteurs variés et nombreux (voir liste des personnes interrogées en annexe n°3).
- Triangulation des informations : recoupement des informations via les divers canaux d'information : analyse documentaire ; entretiens ; observations terrain ; restitution équipe.

- Evaluation informative : partage d'expériences, connaissances et contacts des évaluateurs tout au long de la mission potentiellement utiles, avec l'APDI et les communautés visitées.
- Transparence de l'analyse : échange continu de l'état d'avancement des réflexions, résultats et recommandations envisagées, avec les membres de l'APDI.

### **Critères de sélection des zones visitées et des personnes interrogées :**

Le planning de la mission est disponible en annexe n°4.

L'analyse des types d'activités menées par l'APDI dans les villages, croisée avec le niveau de réussite pour chacune, la distance à parcourir, et le recouvrement cantonal, nous a permis d'identifier les villages à interroger, de façon à couvrir le plus grand nombre possible dans le temps imparti tout en veillant à avoir un panel représentatif des villages ciblés par l'ONG.

La sélection des membres des communautés partenaires interrogés dans le cadre de l'évaluation a veillé à être la plus représentative et la plus complète possible. Par ailleurs, les membres du bureau exécutif de l'APDI ont été interrogés tout au long de la mission, ainsi que des membres de l'AG (assemblée générale) et du CA (conseil d'administration). De même des autorités administratives et traditionnelles clés ainsi que des personnes ressources ont été interrogées (voir annexe n°3).

### **Contraintes de la mission :**

- L'échantillonnage des bénéficiaires et des membres de l'association rencontrés, ainsi que des activités observées, a été limité par le temps trop court de la mission, aux vues :
  - o des fortes contraintes d'accès (état de dégradation des pistes fortement avancé, aggravé par le fait que l'évaluation ait eu lieu en début de saison des pluies) ;
  - o des longues distances à parcourir (zones d'intervention éloignées les unes des autres) ;
  - o du contexte d'insécurité (contrainte de ne pas rouler la nuit ne pouvant être respecté aux vues de l'ampleur des tâches attendues et des distances à parcourir) ;
  - o du manque de clarté dans la définition du projet initial, rendant la compréhension des éléments à évaluer plus consommatrice de temps.
- Traduction des enquêtes réalisée par les membres de l'APDI, ne favorisant pas la neutralité des discours des populations.
- La continuité des activités avec le PDR rend l'analyse spécifique des activités menées par l'APDI parfois difficile à distinguer.
- Une analyse quantitative plus poussée des activités n'a pas pu être possible, compte tenu des contraintes citées ci dessus, et du nombre important d'activités portées par l'APDI. Dans ces limites de temps et aux vues du contexte, une restriction du périmètre d'évaluation aurait probablement été plus adapté, favorisant une analyse plus approfondie.
- La consultante est tombée malade en fin de mission, rendant sa participation impossible le dernier jour de la mission terrain.



# 1. Evaluation de la qualité du programme

## 1.1. Analyse de la pertinence et de la cohérence du programme

Le contexte régional n'a pas fondamentalement évolué depuis le temps du PDR, et les besoins identifiés demeurent les mêmes. L'équipe de l'APDI étant en majorité constituée de salariés ayant une forte connaissance du terrain dans la région, favorise la bonne poursuite des activités et leur bonne intégration avec celles conduites par les délégations régionales. Les domaines et thématiques portées jusqu'à ce jour trouvent donc leur justification, et l'accompagnement des partenaires communautaires permet le renforcement de leurs compétences, renforçant ainsi la durabilité des activités portées. Bien que le nom attribué aux producteurs modèles diffère avec le temps, les principes restent les mêmes, avec cependant une meilleure prise en compte de la dimension familiale et une plus grande implication des femmes voire des enfants (qui participent aux discussions entretenues avec l'APDI).

Il est apparu à plusieurs reprises au cours des entretiens la mention de la baisse significative de la productivité agricole depuis plusieurs années, liée à la perte de fertilité des sols, d'où l'importance essentielle d'enseigner des techniques de restauration durable des sols tel que l'APDI le fait, en valorisant la matière disponible localement à moindre coût, à savoir le compostage de la matière organique et la valorisation des déjections animales.

De même, dans plusieurs cantons visités, la demande croissante de participation à des cours d'alphabétisation a été exprimée, notamment par les femmes, d'où la pertinence d'aider à structurer et à encourager de telles initiatives communautaires.

Cependant une évolution récente mentionnée dans le domaine de la santé est l'extension du virus HIV / SIDA dans la région, notamment par les commerçants et les producteurs les plus aisés se rendant à la ville et dans les bars, ayant des conséquences particulièrement désastreuses dans les familles polygames. Cette pandémie, après qu'elle se soit tassée dans les centres urbains grâce aux campagnes de lutte antisida, se propage maintenant dans les villages qui ne bénéficient pas de ce même niveau d'information pour s'en préserver. Une intégration de cette nouvelle problématique dans le programme à venir est donc essentielle, et doit bien entendu également être intégrée auprès des écoles ainsi que des producteurs porteurs. La durabilité de l'action de l'APDI repose entre autre sur l'espérance de vie des personnes ressources appuyées par le projet. L'intégration de cette thématique dans les activités soutenues par l'APDI permettra de consolider l'approche intégrée visée. La lutte contre la maladie doit donc monter en puissance dans les priorités du programme si l'on veut que l'action diffusée puisse être copiée sur du long terme.

Une autre thématique soulevée au cours des discussions est la nécessité de travailler sur la question de l'espacement des naissances. En effet, plus le nombre d'enfants est élevé moins les parents ont les ressources financières nécessaires pour payer les frais de scolarité ou de santé à chacun. En ayant trop de bouches à nourrir, on annihile l'effet d'investissement et de revenus, avec comme dommage collatéral une pression démographique accrue sur l'environnement et sa dégradation à terme. Il est donc important de faire de l'espacement des naissances une thématique d'action envisageable pour le prochain programme. En expliquant aux paysans qu'en ayant moins d'enfants mais des enfants en bonne santé et bien instruits, ceux-ci seraient mieux à même d'obtenir des postes plus avantageux favorisant ainsi la famille et le groupe.

L'APDI (Association pour la Promotion d'un Développement durable et Intégral) travaille dans des domaines d'activités complémentaires en vue d'un développement dit intégré. Or la sélection des bénéficiaires, des villages, ainsi que la conduite des activités, ne visent pas particulièrement l'intégration des activités entre elles. Les bénéficiaires de chaque domaine sont

sélectionnés en fonction de critères spécifiques aux activités à conduire, mais n'incluent pas parmi ces critères la recherche d'une synergie de programme plus globale. Certains villages vont ainsi pouvoir bénéficier du soutien à l'école communautaire, sans réflexion intégrée des activités du domaine de la santé qui peuvent être conduites dans un tout autre village. De même le suivi des activités se fait par domaine. Or une meilleure intégration des activités soutenues permettrait d'accroître l'impact du programme, en valorisant les personnes ressources de chaque domaine au profit d'un plus grand nombre.

## **1.2. Analyse des modalités de gestion de projet**

### **o Documents de projet**

L'analyse des documents de projet contractuels permettant de décrire la logique d'intervention souhaitée de façon détaillée, est apparue manquer d'homogénéité dans les formulations utilisées entre le cadre logique, le budget et le document de planification. Les objectifs visés dans chaque domaine d'action manquent souvent de clarté pour les personnes en charge de les mettre en œuvre, rendant leur appropriation par chacun incertaine, et leur capacité de rendre compte encore d'avantage.

En plus de ces incohérences constatées entre documents, le cadre logique lui-même manque à plusieurs reprises de clarté, mentionnant des indicateurs et des valeurs cibles pas toujours conformes entre eux (ex : voir le résultat 2.2, où l'indicateur mentionne « 12 écoles appuyées... » tandis que la valeur cible est de « 8 écoles... » ; ou encore résultat 2.1 l'indicateur mentionne que « 80% des enseignants ...maîtrisent les techniques... » quand la valeur cible indique « 316 enseignants maîtrisent les techniques à 80% » ). Ces incohérences, comme nous l'avons déjà constaté lors d'évaluations antérieures ne favorise pas la bonne compréhension des objectifs visés par les équipes, les laissant seule face à une éventuelle interprétation de ces informations. De plus, ces incohérences, rendent la compréhension par les évaluateurs des éléments attendus incertains.

Par ailleurs, l'analyse de la formulation des indicateurs montre qu'ils sont assez pertinents et respectent les caractéristiques « SMART ». Au lieu d'être formulés comme des variables, plusieurs indicateurs sont en outre confondus avec la valeur cible (« 80% des enseignants des écoles et centres d'alphabétisation maîtrisent les techniques d'enseignants... »). On observe également des problèmes de correspondance entre les indicateurs et les valeurs cible : certains indicateurs sont exprimés en valeur absolue alors que la valeur cible est en pourcentage (ex :

Une formation à la rédaction d'un cadre logique devrait être proposée, d'autant que cet outil est communément répandu auprès de nombreux bailleurs, et faciliterait la qualité de formulation de projet. Les responsables de programme mais aussi des domaines devraient être en mesure de participer à la formalisation d'un tel document, chacun participant à la rédaction des éléments le concernant, encourageant la bonne appropriation et compréhension des résultats attendus.

### **o Modalités de mise en œuvre et de suivi**

Un important retard a été pris à l'origine du programme, celui-ci devant démarrer en février 2011, et n'ayant effectivement pu commencer que 2 mois plus tard. Ceci s'explique par des complications rencontrées par l'APDI lors du changement de banque exigé par le BuCo afin de sécuriser les comptes et de réduire les risques de corruption. Dans une moindre mesure, le recrutement des employés a également nécessité du temps, avant toute initiative de programme. De plus, le manque de moyens de locomotion ainsi que le départ d'une employée dans le courant du mois de mai, ont encore ralenti le démarrage effectif des activités.

L'approche utilisée vise l'appropriation des réalisations par les bénéficiaires, comme c'était déjà le cas lors du PDR, cherchant une autonomie de gestion et l'apport de connaissances techniques adaptées. Le programme en cours a encore renforcé cette recherche d'appropriation en incluant

les femmes dans la gestion des systèmes de production et de la bonne harmonie au sein du foyer en les faisant participer ainsi que les hommes aux formations de « développement par le rêve ».

Par ailleurs, il est apparu une grande proximité et complémentarité de travail avec les services déconcentrés, notamment avec l'ONDR, qui continue de suivre les producteurs modèles anciennement soutenus par le PDR, les plus accessibles depuis Sarh. Ils connaissent également les nouveaux producteurs sélectionnés, et proposent leur service (ex : location de tracteur) pour faciliter leurs efforts.

En terme de suivi des activités par l'équipe APDI, comme nous l'avons signalé dans les contraintes rencontrées au cours de cette mission, les distances à parcourir entre les diverses zones d'intervention ainsi que le mauvais état des routes rendent les temps de déplacement longs et fastidieux. C'est pourquoi il est particulièrement important d'optimiser les temps de trajet, en cumulant les objectifs de déplacement, au travers d'une plus grande porosité entre les 3 domaines pour les suivis des activités. Une réflexion serait également à mener pour tenter de rapprocher les zones d'intervention, afin de pouvoir favoriser un suivi plus régulier.

Par ailleurs, les trajets se font en voiture, ou en moto le plus souvent seul, même lorsqu'il s'agit d'une femme. L'évolution des conditions sécuritaires est donc essentielle à suivre, pour éviter toute prise de risque par un/e membre de l'équipe lors de ses déplacements professionnels.

### **1.3. Analyse du degré de réalisation du programme**

Cette partie présente pour chaque activité, les résultats atteints au moment de l'évaluation, en reprenant la formulation du cadre logique (voir résultats détaillés en annexe 5).

#### **1.3.1. Economie rurale (*Outcome 1 – Annexe 5*)**

##### **a. Généralités**

Les activités sont menées dans les 13 cantons d'intervention de l'APDI, auprès de 30 producteurs porteurs de changement (communément appelés « producteurs porteurs »), parmi lesquels figure une seule femme. Tous sont nouvellement sélectionnés dans le cadre du programme APDI. L'éloignement géographique de ces producteurs rend leur suivi très consommateur de temps, bien que le nombre de bénéficiaires ne représente qu'un dixième de ceux précédemment suivis dans le cadre du PDR. L'APDI ne travaille pas ou très peu avec les anciens producteurs sélectionnés dans le cadre du PDR, ceux-ci étant soutenus en partie par l'ONDR pour ceux demeurant à une distance accessible depuis Sarh. L'ONDR participe par ailleurs aux côtés de l'APDI aux formations techniques dispensées.

Les formations proposées concernent les techniques et méthodes des cultures améliorées ; la production et valorisation de la matière organique ; le concept de développement par le rêve ; et le concept du genre. Avec comme spécificités additionnelle pour les femmes, la conservation des denrées alimentaires et la transformation des produits locaux.

##### **b. Sélection des bénéficiaires**

La sélection s'est faite sur la base d'enquête, intégrant notamment les critères de disponibilité et d'engagement de la part des producteurs; ce travail s'est fait en collaboration avec les conseillers agricoles de l'ONDR.

Comme nous l'avons vu plus haut, il n'existe pas de synergie dans les critères de sélection des bénéficiaires soutenus par l'APDI dans les différents domaines (ex : les producteurs porteurs ne sont pas choisis comme devant être des personnes ressources auprès des APE, COGES ou autre.) Ces aspects pourraient pourtant permettre d'accroître l'impact du travail de proximité entrepris par l'APDI auprès des producteurs bénéficiaires, et également s'appuyer sur leur statut pour

favoriser le relais de certaines règles qui tendent à être mises en œuvre dans le cadre des APE ou toute autre organisation villageoise. Un engagement moral de leur part pour aider à la mise en place des autres activités (relai de communication du COSAN...) serait intéressante à encourager. De plus, aucun engagement n'est exigé de la part des producteurs porteurs en termes de diffusion des connaissances et des expériences acquises dans le cadre du programme, auprès des autres membres de leur communauté. Au regard du très faible nombre de producteurs appuyés par l'APDI en comparaison à la vaste étendue géographique concernée, les résultats ne peuvent avoir un effet que si les producteurs porteurs s'engagent dans une démarche active de duplication des innovations techniques enseignées. Cette nouvelle fonction des producteurs porteurs en tant que personnes relais auprès de leur communauté permettrait de favoriser l'accompagnement au changement des pratiques sur une plus large échelle au sein des villages, à travers des sessions de partage de connaissance et d'expérience ainsi que des visites de leurs terres.

Enfin, aucune dynamique collective entre producteurs porteurs n'est visée lors de la sélection, si bien que la plupart sont trop éloignés géographiquement pour pouvoir l'envisager. Pourtant de tels groupes de producteurs au sein des cantons, permettrait de faciliter l'accompagnement au changement des pratiques à encourager auprès des communautés, en plus d'un engagement individuel qu'il pourrait être intéressant d'encourager de la part de chacun.

#### c. Formation développement par le rêve

La formation au développement par le rêve a eu lieu en janvier 2012. Les sessions de formation ont ciblé séparément les hommes et les femmes, à raison d'une femme par foyer. Ces formations ont largement été appréciées, et l'on constate une implication des femmes bien plus importante dans les décisions familiales, et une participation des enfants aux discussions. Les femmes ont exprimé leur meilleure compréhension des tâches qui leur incombent et une volonté de poursuivre cet élan qui les poussent à plus de responsabilité au sein de leur foyer. Une difficulté a cependant été constatée dans le cas des familles polygames, puisqu'une seule épouse y a pris part, pouvant engendrer jalousie et désintérêt de la part des autres.

Par ailleurs, de jeunes plants de fruitiers ont été distribués à chaque participant, avec la possibilité pour ceux qui le désiraient d'en acheter d'avantage à la ferme pédagogique. La plupart semblent être particulièrement intéressés par cette activité, et des formations à la conduite de pépinière devraient être envisagées dans les programmes à venir. Par ailleurs, une lacune a été constatée, il s'agit de l'absence de formation aux techniques de plantation de ces jeunes plants distribués et le besoin exprimé par les producteurs d'acquérir ces connaissances qui leur manquent. Or la saison des pluies étant en cours, il est essentiel que ces connaissances soient transmises au plus tôt pour éviter la perte de ces jeunes arbres, et la baisse de motivation des producteurs, qui en ont par ailleurs pris soin jusque-là.

#### d. Formation aux techniques culturales et valorisation de la matière organique

La formation aux techniques culturales a eu lieu en juillet 2011, du fait du retard pris à l'origine du programme. Elle met l'accent sur l'importance du bon espacement entre les plants, les bienfaits de laisser les arbres intéressants se développer dans les champs, ou encore encourage le semis après labour. Cette formation est survenue trop tardivement dans le calendrier cultural, si bien que la majorité des participants n'ont pas pu la mettre en application directement, et ont dû attendre 2012, avec le risque de perdre une partie des connaissances avec le temps.

La formation aux techniques de valorisation de la matière organique a eu lieu en octobre 2011. Celle-ci semble avoir été particulièrement appréciée par les bénéficiaires et ces techniques ont d'ores et déjà été dupliquées par plusieurs autres agriculteurs alentours, via la mise en place de parcs d'hivernages non répandus dans la région. Elle répond à un besoin accru largement exprimé dans la région de perte de fertilité des sols depuis une dizaine d'années, avec une baisse de la productivité de plus de 60% aux dires de nombreux producteurs. Ces formations

essentielles à continuer de promouvoir seraient intéressantes à dispenser aux producteurs installés sur des terres particulièrement pauvres.

D'autres demandes pertinentes de formation ont été exprimées en plus de la conduite de pépinières, il s'agit de soins vétérinaires primaires, ou encore de techniques de stockage des denrées, qui seraient bien adaptées.

Enfin, une problématique à laquelle les agriculteurs doivent nouvellement faire face est la plus grande variation du cycle pluviométrique, rendant les semences à cycle long largement répandues dans la zone, mal adaptées. La réduction du cycle végétatif entraîne une nécessité de retarder les semis, et d'avoir de nouvelles semences plus adéquates.

#### e. Intégration des producteurs porteurs au sein des communautés

Il est apparu que lorsque les producteurs porteurs (ou les anciens producteurs modèles) gagnent en capacité de production, leur reconnaissance s'accroît par les autres membres de la communauté, certains cherchant à dupliquer les nouvelles techniques acquises. De plus au-delà de l'évolution de leurs pratiques agricoles, ce sont leurs mentalités qui peuvent évoluer réclamant notamment plus de transparence dans les systèmes de gouvernance locale. Ils sont alors parfois perçus comme des personnes risquant d'insuffler des idées allant à l'encontre des intérêts des chefs traditionnelles du village, et peuvent alors être mis à l'écart au lieu d'être valorisés en tant que des personnes ressources. Ce phénomène a été relaté dans plusieurs localités, laissant ces producteurs performants non seulement mal valorisés pour la duplication des techniques expérimentées ; mais aussi avec des difficultés sociales à gérer avec les autorités.

Dans un tel contexte, il est essentiel de rassurer et de renforcer les connaissances des chefs traditionnels dans leurs fonctions, les aidant à avoir une meilleure appréciation de l'évolution du contexte, une meilleure compréhension de leurs rôles, et de les aider à savoir comment valoriser ces forces et dynamiques villageoises émergentes. Un tel appui devrait également être apporté aux jeunes destinés à être les futurs chefs de villages. Ceci leur permettra de mieux comprendre les intérêts de chacune des activités appuyées par l'APDI, et de les responsabiliser dans leur rôle à jouer pour favoriser la bonne application et la duplication par un plus grand nombre.

#### f. Ferme expérimentale du centre Helli Bongo

La stratégie nouvellement adoptée par l'équipe vise l'augmentation de la production maraichère (sous la responsabilité de l'arboriculteur) en continue tout au long de l'année ; et la diminution des surfaces de cultures pluviales. Ce dernier mode de production nécessite beaucoup de main d'œuvre, or celle-ci est particulièrement difficile à recruter dans la zone, et plus encore depuis la construction du pont à proximité.

Le développement de l'activité maraichage nécessiterait d'avoir un point de vente fixe à Sarh, ce que l'équipe prévoit de mettre en place. Il pourrait également être envisagé de développer un point de vente à la ferme à des horaires précis devant être clairement indiqués le long de la route à l'entrée du centre, valorisant ainsi les nouvelles opportunités commerciales liées à la route bitumée en construction depuis Sarh jusqu'à Kyabé, ainsi que la construction du nouveau pont. Ceci en plus de favoriser le potentiel commercial du centre, en accroîtra sa visibilité. Cette activité devrait être étudiée au travers d'une étude de marché, analysant l'évolution des denrées disponibles localement et de leurs prix tout au long de l'année, afin de pouvoir proposer des produits à forte valeur ajoutée selon leur saison de production.

Une réflexion est par ailleurs en cours sur la réduction des charges fixes de la ferme (90% des charges sont d'ordre salariale, les 10% restants étant structurel). La possibilité de payer les salariés en nature est ainsi à étudier rapidement pour parvenir à réduire ces dépenses financières, d'autant que la nouvelle augmentation du SMIC à 60 000 FCFA / mois augmente encore d'autant ces frais fixes.

Un autre constat concerne la trop faible optimisation des panneaux solaires pour l'exhaure d'eau (fonctionnant seulement 2 heures par jour !) nécessitant l'utilisation du générateur comme source principale d'énergie. Leur inclinaison à 45° (inclinaison utilisée dans les pays tempérés, mais tout à fait non adapté à la région de Sarh) et leur orientation différente de ceux utilisés pour électrifier les habitations du centre, font apparaître un dysfonctionnement fort lors de l'installation, ne permettant pas d'en tirer les bénéfices escomptés, ni même de parvenir à seulement les rentabiliser. Un appui d'expertise technique devrait être sollicité pour les valoriser (si besoin la consultante peut mettre l'équipe en relation avec des experts dans le domaine pour un premier niveau d'information par mail).

Une réflexion est par ailleurs en cours sur l'optimisation du nombre d'animaux. L'écurie par exemple ne comprend que 3 chevaux, dont un étalon qui ne monte pas, un jeune, et une femelle ne faisant pas de petit... Le coût est donc élevé pour une reproduction mal assurée. Par ailleurs il est envisagé la réduction du nombre de têtes de moutons et de bovins. Il serait également important dans ce cadre de favoriser l'embouche ovine et bovine, en favorisant la reproduction aux périodes les plus propices de façon à pouvoir les revendre quelques mois plus tard aux prix du marché les plus favorables, après leur engraissement nécessaire et contrôlé sur une courte période. Cette planification des périodes de reproduction et de vente les plus opportunes devra être définie à la suite d'une étude de marché locale à réaliser, de façon à pouvoir répondre aux demandes permettant d'en tirer les meilleurs bénéfices à moindre coût (période d'engraissement devant être la plus courte possible pour en réduire les coûts tout en ayant des animaux à forte valeur ajoutée en fonction de la demande). Cela nécessitera une formation du bouvier sur le contrôle du cycle des naissances afin de favoriser la vente des jeunes au moment de l'année le plus opportun.

Ces activités à redéfinir tout au long de l'année devront être formalisées au travers d'un business plan intégrant compte d'exploitation, budget et bilan prévisionnel.

### **1.3.2. Education (*Outcome 2 – Annexe 5*)**

#### **a. Scolarisation des filles**

L'APDI appuie 30 écoles primaires communautaires, qui ont vu leur effectif global augmenter de 23% entre 2009 et 2012, sur un total de 8412 élèves enregistrés actuellement. Cette tendance s'explique en partie par l'augmentation significative du nombre de filles scolarisées pendant cette période (+26%, évoluant de 2818 filles scolarisées en 2009, à 3563 en 2012) résultat du travail de sensibilisation réalisé par l'équipe APDI ainsi que PDR auprès des communautés. Toutefois leur répartition est très inégalitaire selon les classes : elles sont majoritaires en cours préparatoires puis deviennent largement minoritaires aux cours moyens. Cette déscolarisation des filles survient suite à l'épreuve d'initiation dans la vie des jeunes femmes, à d'éventuelles grossesses qui surviennent, ou encore à la priorité donnée aux perspectives de mariage. Afin de poursuivre cet élan amorcé vers une augmentation de l'effectif global et vers un meilleur taux de scolarisation des filles, il serait important de sensibiliser les parents d'élèves sur le potentiel que représentent les filles éduquées, bénéfiques à leur famille et à l'ensemble de la communauté. Des exemples de femmes ayant poursuivies leur scolarité, voire étant devenues institutrices devraient être présentées aux jeunes filles ainsi qu'à leurs parents pour les encourager à suivre cet exemple. Un autre argument pourrait être le gain de potentiel que représentent les filles avec un meilleur niveau d'éducation par rapport à la dot perçue. De même, proposer des formations techniques en art culinaire, couture, tricotage ou autre pourrait favoriser le maintien des filles à l'école et leur permettre d'acquérir des compétences supplémentaires valorisables dans leur vie. De plus, il serait intéressant d'encourager les filles ayant achevé leur cycle primaire, à poursuivre leurs études dans le cadre d'une formation professionnelle de type FIA (formée, intégrée, associée). Enfin, le cadre scolaire pourrait être adapté pour sensibiliser les parents ainsi que les enfants sur les méfaits de l'excision (les lourdes conséquences que cela peut

engendrer pour la femme et donc la charge qu'elle peut devenir pour sa famille), ainsi que des grossesses précoces. Ceci devra être animé en langue locale en utilisant plusieurs vecteurs de communication (présentation, débats, films, pièces de théâtre, etc.)

#### b. Formation des maîtres communautaires

Les formations proposées par l'APDI aux maîtres communautaires se déroulent au cours de la saison des pluies afin de ne pas perturber l'année scolaire. L'APDI ne pouvant pas payer aux maîtres le budget de compensation de 1500 fcfa par jour de formation (somme payée du temps du PDR), un arrangement a été trouvé avec les communautés pour que les travaux champêtres des maîtres soient pris en charge par les familles pendant ce temps d'absence. Or cet engagement a très peu été respecté, laissant les enseignants en difficulté pour assurer en plus de leur fonction d'instructeur leur production agricole, pourtant indispensable au complément de leurs faibles revenus. En effet, la plupart des enseignants sont confrontés au non-paiement des émoluments, à la modicité des salaires, ou encore au retard de traitements (seulement 30% des maîtres communautaires financés par les APE - associations des parents d'élève, sont payés à temps). Toutes ces contraintes tendent à rendre leur situation précaire et à entacher leur motivation, d'autant que la plupart sont directement dépendants des APE, n'étant pas intégrés au système national.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de maîtres subventionnés par l'Etat au regard de ceux devant être soutenus par les APE. Parmi les 30 écoles suivies par l'APDI, 54% des maîtres communautaires doivent être financés par les familles, ce qui représente une lourde charge pour les parents d'élèves.

|   | MCNF | MC1 | MC2 | Instituteurs | Total |
|---|------|-----|-----|--------------|-------|
| Financé par l'Etat                      |      |     |     | 12           |       |
| Subvention APICED                       | 1    | 42  | 10  |              | 53    |
| MC sans subvention (ni Etat, ni APICED) | 19   | 44  | 0   |              | 63    |
| % de MC non pris en charge              |      |     |     |              | 54%   |

*MCNF : Maître communautaire non formé*

*MC1 : maître communautaire ayant validé le niveau 1*

*APICED : Agence pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Education*

Afin d'alléger ces difficultés, l'APDI devrait renforcer ses interventions visant d'une part à réduire la charge financière devant être assurée par les parents d'élèves, et d'autre part à encourager les maîtres dans leur cursus afin de favoriser leur motivation. Le premier axe pour l'APDI pourrait se faire en intervenant directement auprès du délégué régional de l'éducation, afin de travailler ensemble pour qu'un maximum d'enseignants de niveau un puissent être intégrés, et donc que les APE n'aient plus à les prendre en charge. Par ailleurs, permettre aux maîtres formés en niveau 1 de passer et de valider le niveau 2, permettrait à ces derniers en plus de l'intérêt personnel que cela pourrait représenter pour eux, de pouvoir directement être intégrés à l'APIDEC, et donc également de ne plus être à la charge des parents d'élèves. Le souci de la promotion sociale des enseignants et de leur plan de carrière qui constitue le second axe cité ci-dessus, doit également être pris en compte comme un facteur de motivation indispensable pour contrecarrer les faibles revenus engendrés par leur activité, et pour leur ambition personnelle. En plus de former un maximum de MC au niveau 2, il pourrait s'agir de favoriser l'accompagnement des MC pour préparer leur baccalauréat en cours du soir depuis les villages où ils travaillent.

### c. Comités de gestion

Parmi les 30 écoles communautaires suivies par l'APDI : 18 écoles ont pu bénéficier d'une formation spécifique pour l'APE qui les administre, 9 autres APE sont prévues d'être formées d'ici la fin du programme. Le budget ne permettra pas de former les 3 APE restantes.

Au cours des entretiens menés, nous avons pu constater que même parmi les APE ayant bénéficié d'une formation, peu utilisent correctement les outils de gestion, le cahier des caisses étant rarement tenu, l'APDI devrait d'avantage assurer l'accompagnement des personnes en charge. D'autre part, les sommes collectées par les APE sont parfois importantes, mais l'argent est très peu voire pas du tout fructifié pour en tirer un bénéfice. Les membres ne parviennent pas à s'entendre pour réaliser des champs communautaires ou toute autre activité qui leur permettrait d'alimenter leur caisse pour des compléments de revenus.

Les AME en revanche sont plus globalement parvenus à mener des projets communs leur permettant de tirer des revenus de la somme initialement remise par l'APDI (5000 fcfa \* 6 mois \* 3 maîtres communautaires = 90000 fcfa par école). Bien qu'aucune formation n'ait été prévue dans le budget pour former les membres à la gestion de caisse ni à la conduite d'activités génératrices de revenus, ce qui est regrettable, l'équipe a su mener une réflexion avec chaque association au moment de la remise de l'argent, pour les encourager dans ce sens, leur ayant permis de faire fructifier cet argent au travers d'AGR ou en se prêtant de l'argent, afin d'avoir des revenus pour payer les cours d'alphabétisation au-delà d'une période de 6 mois, rendant ainsi le système potentiellement viable. En l'absence de projet de formation spécifique, dans le cadre du suivi des AME, il serait nécessaire que l'APDI prévoit de rencontrer 2 ou 3 AME en même temps pour une présentation des outils de gestion, en veillant au bon suivi par la suite.

Enfin il a été signalé à plusieurs reprises la mauvaise gouvernance au sein des APE (particulièrement apparemment dans les cas où les membres ont été nommé par le chef de village). Ceci impacte considérablement la confiance pouvant être accordée par les parents d'élèves dans l'association, et donc augmente leur réticence à payer les frais de scolarité. Dans ce cas, les chefs de village sont sollicités pour intervenir auprès des parents les pressant pour payer les frais dus. Dans une perspective de désengagement, il est essentiel d'intervenir auprès des APE pour améliorer la bonne gouvernance en interne, et rétablir un climat de confiance avec les parents. La mise en place d'un système de poursuite des membres devrait être mis en place dans les cas où un acte de corruption aurait été avéré, et pour se faire, un bon système de suivi des comptes doit être mis en place. Pour se faire, il est suggéré de

- positionner des femmes à des postes de responsabilité financière (aujourd'hui il existe seulement 3 femmes parmi les 73 membres des 18 APE),
- avoir un suivi plus régulier de la gestion des caisses des APE, par l'équipe APDI
- faire en sorte que les parents s'impliquent d'avantage dans les AG, afin d'avoir un droit de regard dans le contrôle du budget (la plupart ne participent pas à ce jour)
- travailler avec la communauté pour qu'elles s'impliquent dans le suivi de la gestion financière des APE

Et dans le cas où un membre de l'APE aurait détourné de l'argent, le CCCD et l'ACD doivent s'enquérir du cas et dénoncer au niveau des autorités.

Par ailleurs, APDI prévoit de participer aux AG de fin d'année et de début d'année. Mais APDI n'aura pas le temps et la disponibilité de participer à chacune des 2 AG. Donc dès l'AG de fin d'année, il serait nécessaire que l'APDI élabore avec l'association son budget prévisionnel. Ce qui sera également l'occasion de revoir l'utilisation du cahier de caisse.

Par ailleurs, il pourrait être envisagé d'organiser une visite d'échange dans la zone du Lac de Léré, où les APE ont su créer une dynamique communautaire forte autour de la scolarisation de leurs enfants, qui au-delà de la bonne gouvernance essentielle à tout projet, sont parvenu à créer, construire et gérer la majorité des lycées de la zone.



#### d. Centres d'alphabétisation

De façon générale, il a été noté le fort engouement suscité dans les villages pour prendre part aux cours d'alphabétisation, notamment de la part des femmes. Les 12 facilitateurs engagés (dont 2 femmes) exercent effectivement leurs fonctions dans les 6 centres, et ils ont tous été formés à la méthode « Reflect » en juillet 2011. La stratégie visée par le programme consiste à appliquer cette méthode basée sur l'identification des problèmes et des besoins des communautés par les facilitateurs, et sur la base de cette étude du milieu de concevoir le contenu des apprentissages.

Or il est constaté à ce jour que sur les 6 centres d'alphabétisation soutenus par l'APDI, un seul met effectivement en application cette méthode au moment de l'évaluation, tandis que deux centres ont réalisé l'étude sans mise en application de la méthode, que l'étude menée par le quatrième centre est en cours, et que les deux autres ne l'ont pas encore initié. Une accélération du processus devrait être enclenchée au plus vite par l'APDI, au travers d'un renforcement du suivi et des conseils avisés pour la réalisation de la dite étude, l'identification des sujets pour pouvoir établir le plan de formation, puis l'aide à la bonne application de la méthode dans l'enseignement divulgué. Par ailleurs, une réflexion pourrait être menée sur la capacité et la qualité des alphabétiseurs engagés dans les centres à mener à bien ce projet (ils ont été nommés par les communautés et n'ont pas toujours le niveau requis pour cela). Il est important d'expérimenter cette méthode rapidement et pendant un temps suffisamment conséquent pour pouvoir en tirer les leçons nécessaires, et ce afin de faciliter sa mise en œuvre ainsi que la qualité de l'enseignement reçu. Et si d'autres acteurs ont eu l'occasion d'expérimenter cette méthode au Tchad avec l'obtention de résultats prometteurs, il serait intéressant que l'équipe APDI en charge les rencontre afin d'échanger sur les difficultés rencontrées, les leviers de changement mis en œuvre, ainsi que pour partager une analyse approfondie de la méthode en question.

#### e. Enseignement en langue locale

Nous avons constaté au cours de notre mission un engouement fort manifesté par les parents pour l'enseignement en langue locale. La possibilité de communiquer avec leurs enfants de leur apprentissage nouveau et de pouvoir bénéficier à travers eux de cet enseignement les satisfait grandement. Ceci participe à alimenter l'intérêt qu'ils portent au domaine de l'éducation de leurs enfants, puisque cela devient plus concret et qu'ils deviennent alors en mesure d'évaluer l'ampleur des connaissances acquises au fil du temps. Une difficulté rencontrée par ailleurs est le nombre insuffisant de manuels disponibles en langue locale (1 manuel pour 2 élèves). Dans un souci de durabilité du programme, il est important de capitaliser sur cet engouement pour les inciter à d'une part cotiser pour le fonctionnement de l'école et d'autre part à payer eux-mêmes les manuels. Par ailleurs, il serait important d'aider les APE à s'organiser entre eux afin qu'ils puissent commander une grande quantité de manuels à un prix réduit.

#### f. Autres projets de formation

Le programme prévoit de mener une étude diagnostique sur l'intérêt de proposer des formations post-primaires dans certaines zones bénéficiaires, mais cette activité a peu avancé jusqu'à ce jour. Les raisons principales ont été la difficulté d'accéder aux documents préexistants formalisés dans le cadre de l'ex PDR, par l'équipe de l'APDI, et le trop peu d'information reçu par ailleurs sur ce sujet, entraînant un manque d'appropriation par l'équipe en charge, voire de crédibilité accordé. De nombreux éléments restent encore à être définis pour être en mesure d'en avoir une vision plus claire d'après les responsables, tels que les critères potentiels d'entrée pour cette formation ; les profils attendus en fin de cursus des élèves ; son intégration dans le cadre de l'enseignement national technique ; ou encore la localisation géographique potentielle de cette formation. Par ailleurs, l'équipe perçoit un manque d'appropriation de ce projet par les communautés, et prévoit d'approfondir l'analyse pour mieux comprendre le niveau

d'appropriation. En complément de ce premier niveau de prospection, le BuCo envisage de mener une étude approfondie sur ce sujet via des compétences externes.

Une autre formation concernait l'enseignement de techniques de pépinières auprès des maîtres communautaires. Tous ont effectivement été formés et 140 pots ont été remis à chacun à l'issue de celle-ci. En revanche, aucun n'avait entrepris de pépinière au moment de l'évaluation. La principale raison avancée était l'absence de matériel, puisque celui distribué lors du PDR avait le plus souvent été dégradé ou bien avait disparu. Nous avons recommandé à l'équipe APDI d'encourager les maîtres communautaires à initier des pépinières dès cette année, et au plus tôt, puisque la saison était déjà bien avancée. Cet encouragement, devrait se poursuivre dans le temps en prévision de l'année prochaine, en les sensibilisant notamment autour de l'enjeu pédagogique pour les élèves actuels et les bienfaits pour ceux à venir qui pourront bénéficier de ces plantations. Cette initiative devrait être initiée sans même attendre l'installation de clôture, en cherchant à protéger individuellement chaque plant, de façon à ce que cela puisse être le plus reproductible possible.

### **1.3.3. Santé (*Outcome 3 – Annexe 5*)**

Une évolution manifeste apparaît dans les communautés quant à leur prise en charge en matière de santé. Une difficulté rencontrée est que la plupart du temps, les données chiffrées collectées par l'APDI sont insuffisantes pour avoir une réelle valeur statistique et qu'elles n'existent pas non plus au niveau de la délégation sanitaire. Les efforts de collecte de données devraient associer tous les intervenants et les bénéficiaires y compris les COSAN et les COGES. Et d'ici la fin du programme, il serait nécessaire de revisiter certains indicateurs en vue de leur trouver une équivalence réaliste, et de s'assurer entre l'APDI et le BuCo de la bonne compréhension des données chiffrées à collecter.

De façon générale, il a été observé une diminution du taux de mortalité dans la zone d'intervention. Mais le programme n'est qu'un élément d'influence de cette tendance, d'autres facteurs non moins importants interviennent également tels que l'intervention des agents de la délégation, le contexte économique et alimentaire, les facteurs liés à l'éducation, la qualité de l'eau, etc. Cette évolution se manifeste aussi dans l'augmentation des médicaments achetés, et par le recrutement des infirmiers dans les centres de santé et la prise en charge de leur salaire. C'est le cas de Kemata et Moussafoyo où les infirmiers ne sont pas encore intégrés dans la fonction publique, c'est alors la communauté qui les prend entièrement en charge. A Marabe, Boli, Bohobé, Kokaga, Banda, Koumogo et Goro, la communauté prend en charge uniquement leurs primes.

#### **a. Accoucheuses traditionnelles (AT)**

Le programme a approvisionné en kit 45 AT formées dans le cadre de l'ex PDR et en a suivi plus de 200 autres. 43 nouvelles AT ont été formées aux règles d'hygiène du milieu (creusage de latrine, entretien et traitement de puits) ; hygiène corporelle (lavage des mains réguliers, propreté exigée de la patiente, utilisation de matériel propre) ; hygiène alimentaire (lavage des mains avant les repas) ; prévention de maladie (paludisme, diarrhée, toux) ; dans les consultations prénatales et le référencement d'accouchements à risque aux centres de santé. La formation des AT dépasse largement le cadre strict des accouchements et englobe la prévention et les premiers soins. Seize nouvelles AT ont effectivement référencé des accouchements à risque aux centres.

Tout en assistant les femmes au cours de leur accouchement, les AT remplissent également un rôle d'éducatrice. En plus des préventions faites en ce qui concerne la consultation prénatale, et l'information du programme de transmission mère-enfant (PTME) ; elles sensibilisent,

établissent des diagnostics et prodiguent les premiers soins en matière de paludisme ou encore de diarrhée avant de référer aux centres de santé.

Dans leur façon de travailler, les AT ont par ailleurs compris l'importance de se protéger et de protéger les femmes qu'elles assistent, en portant en très grande majorité des gants lors des accouchements. Elles sont aussi parvenues à sensibiliser les femmes enceintes à préparer leur propre kit quand celles-ci ne sont pas disposées à les rétribuer pour leurs prestations, aidant ainsi à un changement des mentalités concret parmi les communautés.

Un autre résultat positif allant au-delà des objectifs visés par le programme est la mise en réseau des AT dans les districts de Kyabe, de Sarh et de Danamadji. Ces réseaux se sont formés en vue de leur reconnaissance officielle et pour un plaidoyer auprès du Gouvernement en faveur de l'amélioration de leur condition de travail. Cette dynamique enclenchée dans quelques communautés aide à créer une synergie entre COSAN, COGES ainsi que les chefs de zone de responsabilité sanitaire. Et même si la généralisation de ce processus est à confirmer, l'implication des chefs de zone dans la mise en place des réseaux des AT est déjà perceptible.

L'APDI est par ailleurs consciente que l'avenir du processus dépend à la fois du renforcement du partenariat avec la délégation sanitaire, avec le district sanitaire, les agents de santé et la communauté, pour la prise en charge et l'amélioration des problèmes de santé dans les communautés. L'établissement d'une bonne collaboration avec les institutions œuvrant dans le domaine de la santé sera aussi nécessaire.

#### b. Tradi-praticiens (TP)

Trente TP ont été sélectionnés, mais l'atelier d'échange d'expérience n'avait pas encore eu lieu au moment de l'évaluation. Une demande a été adressée à la délégation sanitaire pour mettre à la disposition de l'APDI les personnes ressources nécessaires. La réponse a été négative du fait de leur indisponibilité. Toutefois des éléments de préparation ont quand même pu avoir lieu du fait des formations dispensées au temps du PDR, des séances de sensibilisation sous l'APDI à Moussafoyo, Koumogo, Kokaga, Kemata, Banda, Marabe, Boli et Balimba et grâce à l'existence d'un réseau régional efficace des TP. En réalité, il semble que la réticence des infirmiers pour prendre part à de tels échanges s'explique par leur manque de motivation financière ; en effet il n'est pas prévu qu'ils reçoivent un per diem pour y participer.

Actuellement, les infirmiers réfèrent les factures chez les TP, ces derniers référant de plus en plus les malades dans les centres de santé. La collaboration semble être à sens unique dans la mesure où les autres malades en dehors des factures ne sont pas référés par les infirmiers aux TP. Par ailleurs, il a été enregistré que 14 TP ont effectivement déjà référés des malades aux centres de santé.

#### c. Fréquentation des centres de santé

Globalement, par rapport à un indicateur de base qui fixe à 40% l'augmentation de la fréquentation des femmes dans 11 centres de santé, leur taux de fréquentation a augmenté de 56,35 % dans les 8 centres de santé dans lesquels les données ont été collectées.

Pour être précis et pour pallier au manque de clarté du cadre logique, les données ont aussi été collectées sur le taux de fréquentation des femmes en âge de procréer d'une part, et des femmes enceintes d'autre part. Sur les 3671 femmes enceintes recensées dans les 8 centres, 3262 vont à la consultation pré natale, soit un taux de fréquentation de 89% ; quand le taux de fréquentation des femmes en âge de procréer est de 16%. Pour les enfants, sur 15 195 enfants de 0 à 59 mois recensés, 84, 58 % fréquentent les 8 centres de santé.

A Marabé II, 4 AT ont été formées et le nombre de CPN a augmenté de 15%. En effet, entre février 2011 et janvier 2012, le nombre de CPN était de 298 alors qu'il était de 279 entre février 2010 et janvier 2011. Ce qui correspond à une augmentation annuelle supérieure à la celle de 10% mentionnée dans le cadre logique.

#### d. Comportement de protection préventif

L'indicateur du cadre logique mentionne que plus de 70 % des populations doivent adopter des comportements protecteurs. Or dans la mesure où aucune analyse référentielle (base line) n'a été réalisée, cet indicateur ne peut être mesurable.

Concernant les pairs d'éducateurs, 27 binômes ont été formés parmi les membres de 7 COSAN la première année du programme. Aussi, 23 membres de COSAN ont été formés et dotés de kits de sensibilisation sur les maladies courantes.

En ce qui concerne l'impact, il convient de reconnaître que les effets de la prévention ne sont souvent pas immédiats, il faut souvent attendre plusieurs années. Par exemple c'est maintenant que les effets de la sensibilisation des actions entreprises au temps de PDR commencent à se faire sentir. Néanmoins, il y a un engouement certain des populations à prendre en charge les mesures d'hygiène, et les femmes sont les premières à comprendre cette importance. A Tanda par exemple, elles se sont regroupées en groupes de 4 ou 5 femmes pour aider les foyers à se doter d'une latrine, et leur nombre a augmenté de 3 à 43. Néanmoins, le suivi par l'association de ces travaux est essentiel afin de s'assurer que les latrines ne sont pas construites à proximité d'un point d'eau, qu'elles ne risquent pas de contaminer la nappe phréatique, qu'elles ne risquent pas de s'effondrer rapidement (cas survenus à Marabe II). Les populations creusent également des latrines à Goro, Moussafoyo, Banda, Kemata, mais le nombre n'est pas connu.

Les femmes s'organisent aussi pour assurer l'hygiène autour des puits à Tanda et cotisent 100 fcfa chacune pour l'achat des produits de traitement des puits. A Marabe cela a également lieu, le traitement des puits se faisant 2 fois par mois en saison des pluies et une fois tous les trois mois en saison sèche. Les problèmes de rupture de stock des produits de traitement sont récurrents dans de nombreux villages. De façon générale, les populations reconnaissent volontiers qu'il y a une baisse des maladies diarrhéiques, sans être en mesure de donner des chiffres précis.

#### e. COSAN

Les COSAN sont une sorte d'Assemblée Générale des centres de santé au sein desquels sont cooptés les membres des comités de gestion ou COGES. En dehors des réunions annuelles au cours desquelles les COSAN rendent compte de leurs activités, ils ont un rôle spécifique qui est la sensibilisation des populations en matière de prévention et on voit apparaître un autre rôle non moins important qui est celui de la collecte des données.

Le cadre logique prévoit, pour les deux ans, la formation des COSAN de 22 centres de santé dont 11 la première année et 11 la deuxième année. Pour cette première année, 27 membres de 7 COSAN ont été formés à la sensibilisation et à son suivi. Le taux de réalisation de cette activité en année 1 est de 63,6 %. Ce travail de sensibilisation est une activité bénévole, et les membres utilisent souvent leur vélo quand ils ne vont pas simplement à pied pour sensibiliser dans les villages voisins qui sont parfois à une vingtaine de kms. En plus, ils ne reçoivent rien comme prise en charge. Un dédommagement des membres des COSAN doit être mis en place pour renforcer leur capacité d'action. Ou bien, comme l'a proposé la responsable du volet santé, il faudrait former un membre de COSAN par village pour qu'il n'ait pas à se déplacer. Cela résout automatiquement le problème de déplacement et de prise en charge, facilite la collecte des données et responsabilise le membre par rapport à son village.

#### f. COGES

La formation apportée aux membres des COGES concerne la bonne tenue du cahier de caisse et de la fiche des stocks. Elle dure 5 jours. En amont, a eu lieu une restructuration des comités intégrant de nouveaux membres plus dynamiques. Au total 33 membres ont été formés impliqués dans 10 centres de santé (11 centres étaient invités), et 45 sont prévus de l'être d'ici la fin, tandis que la valeur attendue pour le programme était de 132 membres formés.

Parmi les 10 centres de santé, les membres de 7 centres se réunissent tous les mois, et tiennent à jour leurs fiches de stock et leur cahier de caisse. Les fiches de stocks telles que définies ne permettent pas le suivi des stocks au jour le jour, une proposition de fiche est disponible en annexe 7. En revanche, ils approvisionnent aussi régulièrement le centre en médicament, et paient le personnel d'appui. A Guilagondoré, Marabe II et Goro 1, ces documents sont effectivement tenus mêmes s'ils nécessitent d'être améliorés.

Aussi, pour la première fois, trois centres de santé à savoir ceux de Marabe, de Kokaga et de Boli ont élaboré leur budget prévisionnel et organisé une assemblée générale au cours de laquelle il a pu être présenté. Ces résultats sont satisfaisants mais il faut aller plus loin, en appliquant la transparence dans le système de gestion ; la formation dans la tenue des fiches doit donc intégrer la bonne gouvernance, la transparence de gestion, et le mode de prise de décisions (pour éviter la main mise sur le centre de santé de certaines personnes influentes). Les discussions n'aboutissant pas à un consensus, doivent être votées à bulletin secret et à la majorité simple.

## 2. Diagnostic institutionnel

### 2.1. Analyse organisationnelle

#### 2.1.1 Fonctionnement interne

##### a. Bureau exécutif

Le bureau exécutif est composé d'une équipe de 7 personnes en charge d'implémenter le programme, dont 4 femmes parmi lesquelles figure la coordinatrice. L'APDI est la seule association issue des anciens PDR à avoir un ratio équilibré entre hommes et femmes, et constitue une exception sur le plan national. Cela offre un exemple aux autres structures tchadiennes, mais aussi aux comités villageois avec lesquels elle travaille qui devraient d'avantage être sensibilisés sur la base de cet exemple concret, pour valoriser l'implication des femmes, notamment à des postes à responsabilité lorsque cela est possible.

Concernant l'organigramme, la coordinatrice devrait figurer à la tête des 3 domaines d'activités devant apparaître sur le même plan hiérarchique, ainsi que la gestionnaire. L'organigramme pourrait se présenter comme en annexe 6.

Les procédures de sélection des employés sont décrites dans le manuel des procédures, et déjà expérimentées. Toutefois, il est constaté que la majorité des 7 membres de l'association sont issus de l'ancien PDR, donc sans réel enjeux en matière de procédure de recrutement.

En matière d'appréciation de la dynamique de groupe, l'APDI organise chaque semaine des réunions d'équipe au cours desquelles chacun présente l'avancée de ses travaux, les difficultés rencontrées, et partage avec les autres membres de l'équipe les décisions à prendre liées à son domaine d'activités. Ainsi les informations sont largement partagées et discutées en équipe, favorisant une réflexion commune, et la possibilité pour chacun d'exprimer son point de vue. Les perspectives du centre polyvalent de formation sont ainsi discutées par exemple, évitant de restreindre le niveau de réflexion aux seuls membres du domaine et à la coordinatrice. Ceci offre un pouvoir d'influence plus important à chaque membre de l'équipe, évitant que le pouvoir décisionnaire revienne uniquement à la responsable. En revanche, il n'existe pas de programme individuel de travail trimestriel ou semestriel élaboré par chaque intéressé et qui serait validé avec la coordinatrice sur la base des objectifs généraux du programme. Ceci pourrait pourtant permettre, en plus de critères d'évaluation, d'être un facteur supplémentaire de motivation, de responsabilisation et de créativité du personnel.

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, cet esprit d'équipe pourrait encore être renforcé si le suivi de l'ensemble des activités pouvait être assuré par chacun, permettant ainsi d'optimiser les déplacements entrepris et d'avoir un retour plus régulier de la situation dans les villages pour l'ensemble des thématiques portées. Pour cela il est important que chacun comprenne les aspects clés des autres domaines ainsi que les partenaires dans les villages. Par ailleurs aux vues des contraintes budgétaires et du temps de transport conséquent, il est difficile de faire l'économie de la polyvalence sans que le suivi des activités en pâtisse.

##### b. AG / CA

L'Assemblée Générale (AG) est composée de 24 membres dont 8 femmes. Elle s'est rassemblée pour la dernière fois en octobre 2009, ce qui ne favorise pas l'autonomie et la prise de nouvelles orientations, indépendamment de celles de l'ex PDR. La raison principale avancée pour expliquer cette faiblesse dans la vie associative est le manque de moyens financiers pour constituer de telles assemblées. Un autre obstacle notoire est la cherté des parts sociales (30 000 fcfa) et de la cotisation annuelle (15 000 fcfa). La volonté d'intégrer certains paysans partenaires dans la vie associative, n'est pas forcément compatible avec les taux demandés. Or il est

important que les chefs de village, producteurs porteurs, présidents de COSANS et de COGES, etc. ayant valeur d'exemple soient membre de l'association, de façon active pour bénéficier de leur retour d'expérience. Une assemblée générale qui ne fonctionnerait que sur le plan administratif, sans implication de ses membres fragilise l'association. Il est important que les membres se sentent faire partie de cette aventure collective, et qu'ils s'y impliquent pour aider à faire vivre et à dynamiser cette structure reconnue comme acteur clé de développement dans la région. Par ailleurs, chercher à impliquer d'avantages de cadres issus du Moyen Chari même s'ils vivent à la capitale ou à l'international, permettrait en plus de la valeur des cotisations, surtout de renforcer la capacité de l'association à développer des idées nouvelles et constructives, ainsi que des contacts dans la perspective de nouveaux contrats.

En plus de cette démobilisation générale, puisqu'aucune assemblée n'a eu lieu ces deux dernières années et demi ; rare sont les membres à jour de leur cotisation (17% en 2010 ; 4% en 2011). En plus d'un rappel régulier des cotisations à payer, veiller à ce que cette somme paraisse acceptable aux membres (envisager de fixer les taux en fonction des revenus ?) ; et à créer une réelle dynamique de groupe pour une plus grande qualité des programmes menés. Par ailleurs, du fait des distances parfois longues à parcourir, et du manque de moyens de l'APDI pour financer de tels déplacements, faire en sorte que le quorum puisse être atteint avec des membres se situant dans un rayon de 10 km de Sarh. Ceci afin de favoriser la prise de décision.

Le CA est composé de 7 membres (dont 2 femmes), avec un secrétaire général particulièrement actif, basé à Sarh, et régulièrement informé des évolutions de situation, à même d'apporter une réflexion fondée et constructive. En revanche, en termes de fonctionnement, dans les faits le quorum n'est jamais atteint du fait de l'éloignement des membres, de leur occupation, ainsi que du manque de moyens pour les déplacer. Il serait par ailleurs important de coopter au CA, des personnes ressources ayant des compétences complémentaires (agronomes, sociologues, juristes, spécialistes d'éducation, de santé, de genre etc...)

### c. Collaboration avec le BuCo

Plusieurs mécanismes de coordination avec le BuCo coexistent actuellement : les comités de pilotages, les rapports d'avancement des activités, les suivis financiers, les planifications opérationnelles et financières. Les échanges entrepris concernent :

- Les missions de suivi des activités organisées par le BuCo
- Les rapports situationnels de l'APDI envoyés au BuCo ainsi que les réunions semestrielles
- La participation de l'APDI aux ateliers qu'organise le BuCo
- Des échanges d'informations (correspondances écrites, e-mails, téléphoniques)

La venue du chargé de programme a été grandement appréciée permettant de partager les réflexions en cours. Ceci est absolument nécessaire, d'autant que la communication téléphonique est irrégulièrement disponible, et la connexion internet inexistante.

## 2.1.2 Procédures administratives et financières

### a. Manuel des procédures

Voici quelques incohérences et axes d'amélioration soulevés :

- La fiche d'expression des besoins n'indique pas la rubrique budgétaire imputée et le solde, ce qui ne facilite pas le suivi budgétaire. Il serait donc important de retravailler cette fiche pour permettre à la coordonnatrice de suivre l'exécution du budget. Il en est de même pour la fiche de décompte. Par ailleurs, les deux fiches doivent être signées par la gestionnaire, le bénéficiaire et la coordonnatrice.
- Le manuel prévoit un contrôle mensuel des caisses, ce qui n'est malheureusement pas encore mis en application.

- Le manuel prévoit un service chargé de suivi et de collecte des données, ce qui n'est pas cohérent avec l'organisation interne de l'équipe, ce point serait donc à rectifier pour coller aux réalités de mise en œuvre du programme.
- Les procédures administratives de commande sont généralement respectées, par exemple les formateurs ne reçoivent que le juste nécessaire pour l'achat des périssables.

#### b. Procédures financières

Le fait que la gestionnaire établisse les contrats, cosigne les chèques avec la coordonnatrice, signe les bulletins de paie de la coordonnatrice, valide les fiches de décompte, comptabilise les factures et rédige les rapports financiers, ne sont pas des principes de bonne gouvernance. Il faudrait améliorer le système de contrôle interne en instaurant une séparation des tâches entre comptabilité et gestionnaire, comme une question de principe. C'est la président du CA qui devrait signer les ordres de mission et le bulletin de paie de la coordonnatrice, ainsi que cosigner les chèques avec la coordonnatrice. Ces principes devraient apparaître dans le manuel des procédures. Voir l'annexe 8 pour les bonnes pratiques détaillées en termes de suivi et de contrôle budgétaire.

## 2.2. Analyse stratégique

### 2.2.2 Lien avec les partenaires

#### a. Autorités / acteurs de l'aide

L'APDI est bien connue des autorités administratives et traditionnelles de la région, certains étant membres de l'association. Les autres acteurs de l'aide sont également des partenaires privilégiés de l'APDI, et nombreux sont ceux qui interagissent avec notamment dans le cadre du programme « LRRD pour le Sud du Tchad ». Mais dans le cadre de notre évaluation nous n'avons pas eu l'occasion d'en rencontrer.

#### b. Communautés

L'APDI intervient sur une vaste zone, et est le plus souvent le seul acteur de développement présent auprès des communautés bénéficiaires. Sa présence est donc essentielle, d'autant que la majorité de ses salariés était impliqué auprès des populations avant même sa création. Une confiance a donc pu se construire avec le temps, et au regard des résultats obtenus dans le cadre des activités menées par le passé. Les gens sont désireux de participer aux formations proposées, la difficulté aujourd'hui étant de les rendre autonomes dans le cadre de ces activités menées (école, COSAN, etc.)

### 2.2.2 Visibilité de l'APDI

L'APDI est reconnue comme un acteur local essentiel, du fait que ses salariés connaissent si bien la région et s'y impliquent depuis longtemps. Et bien que nous n'ayons pu rencontrer les autres acteurs de la zone, il semble que le fait que le centre polyvalent soit excentré de Sarh, ne facilite pas la venue de ces derniers sur les lieux. La distance jusque la ville d'ailleurs est tellement contraignante que l'équipe a fait le choix de demeurer sur place tous les jours en semaine, chacun ne rentrant chez soi que le week-end.



Pour gagner en visibilité, il est important qu'à travers l'activité de développement du centre Helli-Bongo, des panneaux de communication APDI soient affichés au futur point de vente basé à Sarh. De même une plus grande visibilité pourrait être acquise à l'entrée du bureau à Sarh.

Enfin sur le plan national, la structuration du Résodev, faciliterait une meilleure reconnaissance de l'ONG. Le développement d'une plate-forme internet sur laquelle chaque ex PDR aurait son site est à envisager, pour d'avantage s'ouvrir aux acteurs internationaux.

## 2.2.2 Perspectives stratégiques et financières

L'APDI a su démontrer sa capacité à formaliser, négocier et gagner d'autres contrats, prouvant sa capacité interne à mener à bien de tels exercices, notamment avec l'aide du secrétaire général du CA de l'association. Cette diversification des contrats devrait permettre à l'APDI de se faire d'avantage connaître et reconnaître par de nombreux autres acteurs, pouvant lui offrir d'autres opportunités dans le futur. La difficulté aujourd'hui réside cependant à trouver les 10% de cofinancement du budget LRRD, dans la mesure où l'association n'a pas de fond propre. Les financements sont engagés jusque juin 2014. La coordinatrice se partage son temps chaque semaine entre les 2 programmes, ce qui lui laisse peu de temps pour anticiper la recherche de financement du programme actuel qui prendra fin au premier semestre 2013. Idem, l'appui du Résodev sur cet aspect pourrait être d'une grande aide, afin d'aider à identifier les opportunités et d'être en mesure de faire des retours que la qualité des documents de projet écrits.

## CONCLUSION

L'évaluation du programme mené par APDI fait ressortir les points clés de programme suivants:

- L'APDI a mené ses activités dans la continuité du PDR, toujours bien adaptées au contexte et consolidant le travail. La pandémie du sida mériterait d'être plus traitée.
- Les documents de projet manquent parfois de clarté et de cohérence, et le cadre logique n'a pas été approprié par l'équipe chargée de sa mise en œuvre
- Le programme a pris du retard dès le début ce qui n'a pas été rattrapé depuis.
- Les activités des 3 domaines sont mises en œuvre sur un vaste territoire, le suivi est consommateur de temps, et mériterait d'être renforcé voir d'intégrer une polyvalence au sein de l'équipe
- Les femmes bien représentées parmi l'APDI, sont peu sélectionnées à des postes clés des activités (productrices porteuses, postes à responsabilité parmi les comités, etc.)
- Des signes de mauvaise gouvernance ont été relatés à plusieurs reprises, risquant de décrédibiliser certaines activités (APE, COGES)
- La ferme d'Helli Bongo valorise peu son potentiel de production et ses investissements

L'analyse de la capacité institutionnelle de l'APDI, a mis en avant les points suivants :

- Les femmes sont fortement représentées parmi les membres du bureau exécutif, atout fort à valoriser auprès des autres acteurs associatifs et des communautés
- La gestion d'équipe se fait en continue et de façon collaborative
- Les documents de projet manquent parfois de clarté et de cohérence entre eux
- L'APDI gère conjointement 2 programmes conséquents, avec des questionnements non résolus en termes de recherche de cofinancement pour le LRRD
- La vie associative est peu développée, par manque de fonds propres, et manque de volonté forte
- Des évolutions devraient être apportées sur le manuel des procédures ainsi qu'une sécurisation des procédures financières.

L'APDI devra étudier les recommandations proposées ci-dessous pour parfaire son programme, et dans la perspective d'une prolongation des activités au-delà du programme en cours :

|                 | Recommandations   | Descriptifs   | Priorité | Resp.             | Echéance                   |
|-----------------|---|---|----------|-------------------|----------------------------|
| TRANSVERSE      | Favoriser la synergie entre les 3 domaines d'activités                  | Valoriser la reconnaissance accrue des partenaires (producteurs porteurs, COGES, APE...) pour faciliter la diffusion des connaissances auprès des autres organisations communautaires   | ***      | Resp. Domaine     | 2 <sup>ème</sup> sem. 2012 |
|                 |   | Apporter des éléments de connaissances élémentaires à chaque membre de l'équipe et une connaissance des bénéficiaires clés, pour permettre d'optimiser les déplacements en récoltant ou diffusant au besoin des informations des autres domaines    | ***      | Coordinatr ice    | Dès sept. 2012             |
|                 |   | Appuyer les chefs de village pour une meilleure compréhension de leur rôle, et sur leur capacité à s'appuyer sur les personnes ressources. Intégrer les jeunes et futurs chefs de villages à ces formations.  | **       | Resp. Domaine     | 1 <sup>er</sup> sem. 2013  |
|                 | S'assurer de la bonne gouvernance des comités de gestion                | Mettre en place les moyens nécessaires pour éviter toute corruption possible parmi les comités partenaires  | ***      | Chaque domaine    | 2 <sup>ème</sup> sem. 2012 |
|                 |   | Assurer le suivi des comités de gestion pour accompagner leur apprentissage   | ***      | Chaque domaine    | 2 <sup>ème</sup> sem. 2012 |
| ECONOMIE RURALE | Encourager la diffusion des connaissances                               | Formation aux techniques de plantation des jeunes plants au plus tôt  | ***      | Secteur Agro      | Sept. 2012                 |
|                 |   | Organiser des sessions de formations aux techniques d'amendement des sols, dans des zones où les sols sont particulièrement pauvres   | **       | Secteur Agro      | 2013                       |
|                 |   | Encourager la mise en réseau entre producteurs modèles soutenus par l'APDI et de l'ex PDR, pour valoriser leur partage d'expérience. Les accompagner dans la diffusion de leurs savoirs et expériences auprès des autres membres de leur communauté | **       | Secteur Agro      | 2 <sup>ème</sup> sem. 2012 |
|                 |   | Accroître le nombre de femmes sélectionnées comme « productrices porteuses », qui devront à leur tour transmettre aux autres femmes   | ***      | Secteur Agro      | Dès prochaine sélection    |
|                 | Travailler à un meilleur équilibre budgétaire de la ferme expérimentale | Sur la base d'une étude de marché des produits maraichers et issus de l'élevage, établir le plan de production annuel afin de bénéficier des prix les plus avantageux tout au long de l'année   | ***      | Secteur Agro      | 2012                       |
|                 |   | Etablir un bilan prévisionnel d'exploitation aux vues des nouvelles orientations stratégiques définies pour la ferme sur la base de l'étude de marché   | **       | Secteur Agro      | 1 <sup>er</sup> sem. 2013  |
|                 |   | Entreprendre une démarche commerciale conséquente à Sarh ainsi qu'à la ferme pour optimiser l'écoulement de la production. Mettre en place un point de vente à la ferme pédagogique et à Sarh   | *        | Secteur Agro      | 1 <sup>er</sup> sem. 2013  |
|                 |   | Etudier les modalités de paiement en nature des employés, et revoir les fiches de poste correspondantes   | **       | Secteur Agro      | 2012                       |
|                 |   | Revoir l'installation des panneaux solaires utilisés pour l'exhaure d'eau, et ainsi réduire la consommation de fuel   | **       | Secteur Agro      | 2012                       |
|                 |   |   |          |                   |                            |
| EDUC            | Poursuivre les projets d'apprentissage                                  | Etudier l'appropriation et la pertinence du projet de formation post primaire auprès des communautés, et capitaliser sur d'autres expériences de ce type en   | ***      | Secteur Education | Dès sept. 2012             |

| Recommandations                                    | Descriptifs   | Priorité  | Resp.             | Echéance                     |                             |
|--|---|---|-------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Travailler à la durabilité des écoles pour tou/tes | échangeant avec des personnes expérimentées   |   |                   |                              |                             |
|  | Approfondir la méthode Réflect : échanger en direct avec des personnes expérimentées au Tchad, et accompagner les communautés dans ses efforts        | ***   | Secteur Education | Dès sept. 2012               |                             |
|  | Proposer aux filles des formations techniques (art culinaire, couture, etc), ainsi que des formations professionnelles                                | **  | Secteur Education | 1 <sup>er</sup> sem. 2013    |                             |
|  | Faciliter la promotion sociale des maitres communautaires comme vecteur de leur motivation  | **  | Secteur Education | 2 <sup>ème</sup> sem. 2012   |                             |
|  | Alléger la charge financière des APE pour le paiement des salaires des maitres communautaires   | **  | Secteur Education | 2012 2013                    |                             |
|  | Encourager les maîtres à entreprendre des pépinières dans leur école avec les élèves  | **  | Secteur Education | 1 <sup>er</sup> sem. 2013    |                             |
|  | Encourager les filles à poursuivre leur scolarisation, et sensibiliser leurs parents et les personnes ressources dans les villages, sur ces bienfaits | ***   | Secteur Education | Dès sept 2012 et en continue |                             |
| SANTÉ  | Renforcer les connaissances et la sensibilisation en matière de prévention des risques  | A ce qu'il y ait un membre de COSAN par village, personne clé à responsabiliser et à former pour la sensibilisation et la collecte des données                  | ***               | Secteur Santé                | Dès prochaine formation     |
|  |   | Intégrer la lutte contre le VIH / SIDA comme une priorité, dans le programme en cours, et chercher des fonds sur ce sujet pour le prochain programme            | ***               | Secteur Santé                | Dès sept. 2012              |
|  |   | En lien avec les acteurs du domaine de l'éducation, travailler avec les AT et les membres du COSAN sur les risques liés aux grossesses précoces et à l'excision |                   |                              |                             |
|  | Simplifier la mise en œuvre du programme  | Encourager les communautés à construire des centres de santé dans les villages éloignés des centres existants   | **                | Secteur Santé                | 2012 2013                   |
|  |   | Sélectionner des villages partenaires plus proches entre eux pour être en mesure de renforcer le suivi et de minimiser les frais liés au transport              | **                | Secteur Santé                | Prochain programme          |
|  |   | Veiller à clarifier des données chiffrées réalistes attendues par le BuCo auprès de l'APDI d'ici la fin du programme, afin qu'elle puisse anticiper             | **                | Secteur Santé                | Sept. 2012                  |
| INSTITUTIONNEL                                     | Renforcement de la vie associative  | Intégrer de nouveaux membres (communautés, postes à responsabilité) alimentant les réflexions et les opportunités   | **                | AG / CA                      | 2012 2013                   |
|  |   | Conduire une AG au plus vite pour anticiper la suite du programme   | ***               | AG                           | Sept. 2012                  |
|  | Procédures  | Modifier certains éléments liés aux procédures administratives et financières   | **                | Gestionnaire                 | 4 <sup>e</sup> trimes. 2012 |
|  | Visibilité  | Renforcer la visibilité institutionnelle, via des panneaux de communication sur Sarh, un lieu de vente au centre polyvalent, un site internet.                  | **                | Coordination                 | 2013                        |

# Annexes

## Annexe n°1 : Objectifs et résultats attendus de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence

**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;

- Revoir le respect de l'égalité des sexes au sein de chacune des ONG et l'implication des femmes dans la prise de décision.

## Résultats attendus

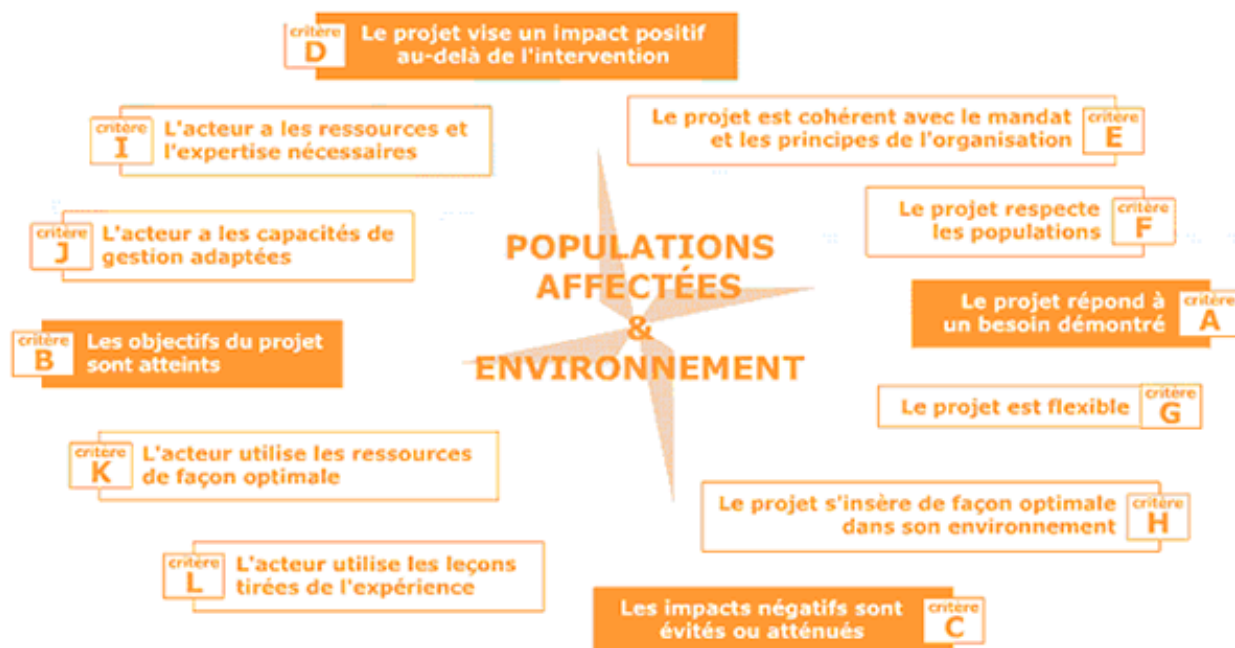
### Effets

- La DDC et les ONG, disposent des informations leur permettant d'apprécier la pertinence et les performances (résultats atteints, durabilité) du projet, ainsi que ses contributions à l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires de leur programme.
- La DDC et les ONG disposent d'éléments d'appréciation de la cohérence stratégique de leurs interventions.
- La DDC et les ONG sont en mesure de juger le niveau d'autonomisation atteint.
- La DDC et les ONG disposent d'éléments de référence (leçons apprises, conclusions et recommandations) pour alimenter leurs réflexions sur les modalités futures de leur programme et les appuis.

### Produits

- Un débriefing de la mission d'évaluation dans l'ONG concernée.
- Une présentation power point des résultats et recommandations de l'évaluation à la DDC et à ses partenaires au bureau de coopération suisse à N'Djaména pendant une restitution à chaud (2-3 heures).
- Un projet de rapport d'évaluation de maximum 20 pages (sans les annexes) par évaluation, à remettre au plus tard 15 jours après chaque mission d'évaluation à la DDC et l'ONG concernée pour commentaires.
- Le rapport final devrait être envoyé à la DDC (date sera spécifié dans le contrat), de 20 pages maximum, plus les annexes et un résumé exécutif. Les annexes devraient inclure la liste des documents consultés, la liste de personnes rencontrées et le Powerpoint de la restitution.

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



- Aux 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 n°3 : Liste des personnes interrogées

| <b>Organisation</b>        | <b>Fonction</b>   | <b>Prénom Nom</b>        |
|----------------------------|---|--------------------------|
| <b>Equipe APDI et BuCo</b> |   |                          |
| APDI /<br>Bureau Exécutif  | Coordonnatrice  | Solkam Nadjialdy Désirée |
|                            | Formateur, responsable éducation                                  | Naïgotomti Dorobé        |
|                            | Formateur, responsable alphabétisation                            | Ngassouma Harou          |
|                            | Formatrice, responsable santé                                     | Mbanakil Ndoubo Olga     |
|                            | Formateur, responsable économie rurale et de la ferme             | Robalbaye Nansibaye      |
|                            | Formatrice, responsable suppléante économie rurale et de la ferme | Tonsem Bertongai Thérèse |
|                            | Gestionnaire  | Madjingaye Charlotte     |
| CA / AG                    | Membre de l'AG – Chef de canton                                   | Tamdji Nangasdé          |
|                            | Secrétaire Général CA   | Hoïnathy Noubatan        |
| BuCo                       | Chargé de programme   | Telsem Madjastan         |
|                            | Directrice adjointe   | Petra Winiger            |
|                            | Responsable genre   | Emma Koningar Modjemadji |
|                            | Responsable mission évaluation                                    | Djo Narmbaye             |
| <b>Sarh</b>                |   |                          |
| Autorités administratives  | Gouverneur  | Haroun Maouloud Izadine  |
|                            | Délégué Régional de l'Agriculture                                 | Djanan Djitog            |
|                            | Délégué Régional Education  | M. Kladouma              |
|                            | Délégué Régional Santé  | Mbaïgangnon Djiandoul    |
|                            | Responsable ONDR  | Koulna Samuel            |
| <b>Villages</b>            |   |                          |
| Guilagondoré               | Maître communautaire  | Madjou Mamala            |
|                            | Maître communautaire  | Dandja Osée              |
|                            | Directeur d'école   | Komengdi Dayom Etienne   |
|                            | Accoucheuse traditionnelle (4)                                    | Madjou Marceline         |
| Kousseri                   | Producteurs porteurs  | Moré Matteri             |
| Dangadjoulou               | Producteurs porteurs (4)  | Soubo Massa              |
| Marabe II                  | Président COGES   | M.Hettima                |
|                            | Responsable centre de santé                                       | M Diliyam                |
| Goro 1                     | Présidente AME  | Noutoual Martine         |
|                            | Président APE   | Takodjetibaye Prospère   |
|                            | Maitre communautaire / Alphabétisation                            | Gardi Moudalta           |
|                            | Chef de village   | Nahotingar Louis         |
|                            | Président COGES   | Djidouna Raïkina         |
|                            | Membre COGES  | Ndiguiera Obed           |
|                            | Membre COGES  | Noyal Marie-Chantal      |
|                            | Membre COGES  | Aïgona Théophile         |
|                            | Membre COGES  | Nguédidjé Rénébaye       |
| Balimba                    | Producteur  | Nagué Antoine            |
|                            | Producteur  | Noubadoumadji Moïkingar  |
|                            | Producteur  | Djimadjim Banhalta       |
| Kokaga                     | COGES   | Djina Elise              |

|  |       |                      |
|--|-------|----------------------|
|  | COSAN | Dénémadji Clémentine |
|  | COSAN | Falmata Kara         |
|  | AT    | Kinanga Khadidja     |

## Annexe n°4 : Planning de la mission

| Date           | Activités  | Site                                  |
|----------------|--|---------------------------------------|
| 29-31/05       | Revue bibliographique  | France / Tchad                        |
| 02/06          | Transport international  | France - Tchad                        |
| 03/06          | Briefing Buco  | N'Djamena                             |
| 12/06          | Revue bibliographique  | N'Djamena                             |
| 13/06          | Transport / Revue bibliographique  | N'Djamena - Sarh                      |
| 14/06          | Présentation APDI<br>Ecole<br>Centre de Santé / Producteurs porteurs                         | Helli Bongo<br>Guilagondoré<br>Marabé |
| 15/06          | Autorités administratives<br>Producteurs porteurs<br>COSAN                                   | Sarh<br>Balimba<br>Kokaga             |
| 16/06          | Equipe APDI – Economie rurale<br>Ecole / Chef village / COSAN / COGES / Producteurs porteurs | Helli Bongo<br>Konogo<br>Goré 1       |
| 17/06          | Equipe APDI – Education / Santé / Coordinatrice  | Helli Bongo                           |
| 18/06          | Equipe APDI – Ferme Helli Bongo<br>Equipe APDI – Gestionnaire<br>Membres CA / AG             | Helli Bongo<br><br>Sarh               |
| 19/06          | Préparation restitution / Restitution APDI / Transports                                      | Helli Bongo<br>Helli Bongo - Doba     |
| 20/06          | Transports   | Doba – N'Djamena                      |
| 21/06          | Restitution au BuCo  | NDJ                                   |
| 21/06          | Transport international  | Tchad - France                        |
| Juillet - Août | Ecriture rapport   | France / Tchad                        |



## Annexe n°5 : Degré d'atteinte des indicateurs

- Ces tableaux présentent l'état d'avancement des résultats attendus du programme
- Certains indicateurs et valeurs cibles ont été complété dans le tableau intégrant des éléments figurant dans le budget
- La valeur atteinte indiquée concorde au temps de l'évaluation

| Domaine Economie Rurale   |   |  |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|
| Résultats attendus  | Indicateurs   | Valeur Cible Programme   | Valeur atteinte   | Prévisionnel  | Commentaire   |
| Outcome 1 : Le niveau de production agropastorale des ménages des producteurs porteurs a augmenté grâce à la diversification des cultures et des activités agropastorales ainsi qu'à l'expérimentation d'autres innovations. Ils s'impliquent dans les actions de développement de leur terroir | 100% des familles directement touchées par APDI ont augmenté leur taux de couverture d'au moins 30% d'ici 2012. Les innovations des producteurs porteurs sont répliquées avec succès dans 300 autres familles d'ici 2012.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 familles accompagnées ont atteint un taux de couverture de 90%.</li> <li>• 300 familles adoptent les innovations avec succès.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de couverture estimé à 50% pour l'année 2011- 2012 (pour 8 des 30 producteurs)</li> <li>• 150 familles adoptent les innovations</li> </ul>                | Suivi de l'effet de la formation du développement par le rêve                                       | Baseline à priori surévaluée  |
| 1.1 : Les sols des espaces cultivables détenus par les producteurs/ces porteurs sont restaurés  | 40% des sols détenus par les producteurs porteurs sont restaurés grâce à la fumure organique ou minéral et par des plantes fertilisantes d'ici 2012.<br><br>80% des producteurs porteurs ont amorcé la clôture de leurs parcelles agricoles d'ici 2012. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% des parcelles agricoles des familles directement touchées par APDI sont restaurées</li> </ul>   | 30 producteurs sur un total de 39 formés ont mis en place un site de compostage ou un parc d'hivernage  |   | Le % des parcelles restaurées n'est pas connu, car l'épandage n'est pas finalisé par les producteurs. |
| 1.2 : Les producteurs/ ces porteurs maîtrisent des techniques méthodes culturales et agropastorales efficaces   | 50 producteurs/ces partenaires ont amélioré leur rendement de 20% par de techniques et méthodes culturales nouvellement apprises d'ici 2012   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rendement des cultures de 50 producteurs/ ces a atteint 70%</li> </ul>   | 30 producteurs ont amélioré leur rendement  |   | Valeur non clairement identifiée  |
| 1.3 : Les producteurs/ces se sont dotés de structure de représentation sous forme de réseau reconnus officiellement   | 3 réseaux de producteurs au niveau des départements sont actifs.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 réseaux actifs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 réseau en cours de reconnaissance officielle</li> <li>• 1 réseau en cours de constitution de dossier</li> <li>• 1 réseau en cours de constitution</li> </ul> | 3 réseaux sont reconnus officiellement  |   |
| 1.4 Les producteurs/ces porteurs ont acquis de matériels, intrants et semences adaptés à leur production agricole   | 90% des producteurs/ces accompagnés disposent d'équipement essentiels de production d'ici 2012  | 90% des producteurs/ces accompagnés  |   |   | Non financé<br>Accès facilité auprès de l'ONDR  |
| 1.5 Les producteurs/ces transforment des produits agricoles et sylvicoles pour augmenter leurs revenus  | 80% des productrices accompagnées maîtrisent les techniques de transformation et exploitent des pistes d'écoulement de leurs produits   | 80% des productrices accompagnées  | Plus de 80% des productrices font la transformation, et environ 40% commercialisent leurs produits  | Aider les femmes à s'organiser en groupements et installation de points de vente dans les villages. | Volonté de travailler sur les conditions d'hygiène des produits transformés.                          |



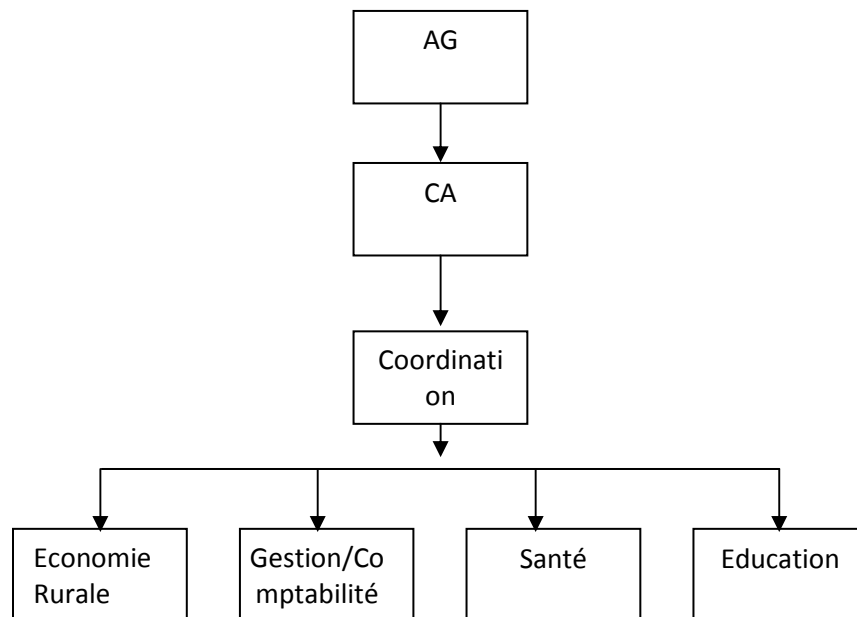
|   |   |  |   |                                      |  |
|---|---|--|---|--------------------------------------|--|
| 1.6 Les communautés locales disposent des PDL opérationnels et les producteurs/ces appuyés participent activement à la mise en œuvre de ces PDL                   | Les communautés des trois accompagnées appliquent leurs PDL d'ici 2012  | 3 PDL élaborés et appliqués  | 3 PDL sont finalisés  | La mise en œuvre des 3 PDL a démarré | Restitution en cours dans les cantons.   |
| 1.7 Le dispositif de la production agropastorale de la ferme est renforcée et des innovations techniques introduites sont productives (augmentation de rendement) | Le rendement des cultures et le taux d'autofinancement de la ferme ont augmenté respectivement de 3% et 15%. La clôture du centre est achevée d'ici 2011. | Le taux de rendement des cultures et de l'autofinancement de la ferme atteignent | Rendement a baissé (70%)<br>Nouvelle culture céréalière : Fonio<br>Taux d'autofinancement de la ferme : 23% |                                      | Baisse de rendement car réduction pluviométrique<br>Taux d'autofinancement de la ferme a baissé, car investissements conséquents (pompe solaire, système d'irrigation, étable et fosse fumier). Haie vive additionnelle non financée |

| Domaine Education  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Résultats attendus   | Indicateurs   | Valeur Cible Programme  | Valeur atteinte   | Prévisionnel  | Commentaire   |
| Outcome 2 : Des enfants et des adultes hommes et femmes de la région améliorent leur performance théorique et pratique grâce à une meilleure prestation de divers comités de l'éducation et de l'enseignement qui tend vers la qualité | <p>Le nombre des enfants, des adultes et particulièrement des femmes et des filles alphabétisées augmentent d'au moins 20% d'ici 2012.</p> <p>Le taux de réussite dans les écoles et les centres d'alphabétisation augmente de 20% et particulièrement de 25% pour les femmes d'ici 2012. Le taux d'admission au CEPT et concours augmente de 10% d'ici 2012.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 68 écoles dont 28 expérimentales en langues nationales</li> <li>• 14 centres d'alphabétisation. 900 adultes alphabétisés dont 50% des femmes.</li> <li>• Redoublement moyen de 20%.</li> <li>• Taux de déperdition baisse de 10% dont 15% pour les filles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 écoles appuyées (formation et suivi maitres communautaires - MC, APE / création AME) dont 14 expérimentales en langue nationale (formation MC / dotation manuels) – 8370 élèves dont 42% filles</li> <li>• 6 centres d'alphabétisation (formation alphabétiseurs / donation matériel / formation comité de gestion) – 240 adultes dont 75% de femmes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 APE formées</li> </ul>   |   |
| 2.1 : L'enseignement est amélioré dans les écoles appuyées et les centres d'alphabétisation grâce à la qualité des formations et suivis  | 80% des enseignants des écoles et centres d'alphabétisation maîtrisent les techniques d'enseignants et tiennent à jour les documents obligatoires.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 316 enseignants maîtrisent les techniques à 80%</li> <li>• 56 alphabétiseurs maîtrisent les techniques à 60%</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 enseignants formés au total</li> <li>• X MC appliquent les techniques enseignées</li> <li>• 12 alphabétiseurs (= facilitateurs) formés. 1 centre sur 6 a mis en application la méthode Reflect.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 ou 30 MC à former niveau 1 (selon achat de manuel)</li> <li>• 30 MC à former pour l'enseignement en langue (CP1 et CP2)</li> <li>• 3 plans de formation à élaborer d'ici la fin du programme</li> </ul> | Plans de formations à élaborer sur la base de l'étude du milieu.  |
| 2.2 : Le cadre de l'enseignement scolaire (hangar et mobilier) est adéquat pour favoriser un bon apprentissage   | 12 écoles appuyées disposent d'un hangar construit en matériaux local durable, des meubles adéquats (tableaux, table-bancs et mobilier du maître)   | 8 écoles appuyées disposent d'un hangar en matériaux...   |   |   | Non financé   |
| 2.3 : Les écoles et les élèves (surtout les filles par rapport à leur maintien à l'école) ont bénéficié du soutien des parents   | <p>30 écoles (hangars) construites par l'APE ont une durée de vie moyenne de 3 ans.</p> <p>90% des APE paient régulièrement les enseignants</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 écoles (hangars) construites par l'APE ont une durée de vie moyenne de 3 ans.</li> <li>• 90% des APE paient régulièrement les enseignants</li> </ul>  | Environ 1/3 des APE paient à temps les enseignants  | Organisation et participation aux AG (bilan / élaboration de budget)  |   |
| 2.4 : Les comités scolaires et d'alphabétisation connaissent mieux leurs rôles et tâches et démarrent leur mise en réseau  | 80% des comités d'écoles et d'alphabétisation assurent la tenue correcte des outils de gestion  | 80% des comités d'écoles et d'alphabétisation assurent la tenue correcte des outils de gestion  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 48% des membres des APE ont reçu la formation</li> <li>• Peu utilisent correctement les outils de gestion</li> </ul>   | Formation des APE (9 bureaux) Augmenter le suivi régulier des outils de gestion (APE, comité alpha, AME)  |   |
| 2.5 : Les besoins en formation professionnelle des adolescents et jeunes déscolarisés et non scolarisés sont connus  | Une étude de faisabilité des formations post primaire est disponible avant la fin de la 1ère année du projet  | L'étude de faisabilité est terminée   | Etude réalisée, en attente d'intégration des amendements faits par l'APDI   | Organisation d'un atelier de validation des résultats avec les communautés et les autres partenaires  | La sélection et la formation des membres du comité de gestion de l'école des métiers ne sera pas réalisée, car projet non approprié par les communautés |

| Domaine Santé  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|
| Résultats attendus   | Indicateurs  | Valeur Cible Programme   | Valeur atteinte  | Prévisionnel  | Commentaire  |
| Outcome 3 : Les populations (y compris les couches vulnérables) ayant accès aux services de santé de qualité participent davantage à l'amélioration de leur santé et aux activités liées à leur centre de santé. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux des mortalités liées aux maladies épidémiques est réduit dans les communautés;</li> <li>le taux de fréquentation de centre de santé en milieu rural a augmenté;</li> <li>45 AT formées par an dont 85% appliquent les acquis de la formation et opérationnelles.</li> <li>187 anciennes AT suivies contribuent à l'amélioration des risques liés à l'accouchement</li> <li>le taux de fréquentation des femmes pour les consultations prénatale a augmenté au niveau des centres de santé;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>90 AT formées et dotées de kits</li> <li>60 tradipraticiens (TP) échangent leurs expériences</li> <li>60 pairs éducateurs à former sur l'hygiène et les</li> <li>25 COSAN et COGEST restructurés et formés sur les outils de gestion assurent une gestion efficiente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>45 anciennes AT dotées de kits.</li> <li>205 anciennes AT sont suivies 84% d'entre elles respectent les règles d'hygiène.</li> <li>30 TP sélectionnés</li> <li>27 membres du COSAN (pairs éducateurs) de 7 centres de santé ont été formés en technique de sensibilisation et sont dotés des kits</li> <li>7 bureaux COSAN et 10 bureaux COGEST appuyés par l'APDI sont formés respectivement en technique d'animation et outils de gestion</li> <li>88% des femmes enceintes vont à la CPN (2011)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>45 nouvelles AT à former (juin) et doter de kits</li> <li>30 TP vont participer à un atelier d'échange d'expérience (juillet)</li> <li>Collecter les données des CPN pour l'année 2012</li> <li>7 nouveaux bureaux COSAN et 11 bureaux COGEST à former et doter de Kit.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les pairs éducateurs doivent être distincts des membres du bureau COSAN</li> <li>Les moyens prévus ne sont pas suffisants pour former les COSAN des 8 centres de santé restants (22 – 14)</li> </ul>  |
| Outcome : Les ressources locales en matière de soins de santé moderne et traditionnelle sont valorisées  | <ul style="list-style-type: none"> <li>90% des 45 AT observent les règles d'hygiène pendant l'accouchement et assurent le renouvellement de leurs kits,</li> <li>40% des AT et des TP formées ont référé des cas compliqués aux centres de santé.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur 90 AT formées 80% réfèrent des cas compliqués dans les centres de santé et respectent les règles d'hygiène.</li> <li>40% des TP réfèrent des cas compliqués dans les centres de santé</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>84% des AT respectent les règles d'hygiène</li> <li>89% des accouchements sont réalisés à domicile et sans risque, et 11% au centre de santé</li> <li>Maximum 10% des TP réfèrent les cas compliqués dans les centres de santé</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter les données d'accouchement des AT</li> <li>Mise en relation entre COSAN et AT pour favoriser l'accès au matériel d'accouchement</li> <li>Mise en réseau des AT pour partage d'expérience</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les AT ont reconnus l'intérêt d'application des règles d'hygiène mais par manque de prestation certaines AT prennent le risque d'accoucher avec les moyens disponibles.</li> <li>Les TP ne réfèrent pas les cas compliqués au centre de santé car moyen pour eux d'avoir de l'argent</li> </ul> |
| Outcome : La fréquentation des services de santé de qualité par les populations a augmenté   | Le taux de fréquentation des centres de santé par les femmes dans la zone d'intervention de APDI a augmenté d'au moins de 40% d'ici 2012   | Le taux de fréquentation des 25 centres de santé partenaires augmente de 10% par an  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de fréquentation des 10 centres de santé appuyés semble avoir augmenté</li> <li>11 centres de santé sont identifiés pour la collecte des données relative aux femmes en âge de procréer et les enfants de 0 à 59 mois (2011)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur les 07 centres de santé retenus, pour l'année 2011 ; nous avons 22817 femmes en âge de procréer et 15195 enfants de 0 à 59 mois.</li> <li>203 cas compliqués d'accouchements référés aux centres de santé</li> </ul>   |  |

|  |   |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
| Outcome : Les populations ont amélioré leur état de santé grâce à la prévention                                      | Plus de 70% des populations dans les villages partenaires adoptent des comportements protecteurs  | 60 % des pairs éducateurs formés mènent des actions de préventions sur les 04 problèmes de santé.   | - les COSAN des 10 centres de santé sont sensibilisés sur les moyens d'évacuations sanitaires.<br>- 27 Membres du bureau de COSAN formés sur les techniques de sensibilisation mènent des actions de sensibilisation dans leurs communautés respectives. | - sensibilisation sur l'hygiène, le paludisme, la diarrhée et le VIH/SIDA |   |
| Out come : Les membres des COSAN connaissent mieux leur rôles et tâches en vue de. renforcer la gouvernance interne. | 80% des 22 COSAN tiennent leurs réunions trimestrielles avec la participation de tous les villages des zones de responsabilité 80% des 22 COGEST tiennent correctement les fiches de gestion et aucune rupture des molécules dépassant 2 semaines | Sur 22 COSAN et 132 COGEST formés; 80 % tiennent régulièrement leurs réunions trimestrielles et leurs fiches de gestions dans les 22 communautés. | -27 membre de COSAN et 33 membres de COGEST des centres de santé appuyés par l'APDI sont formés et appuyés.  | - Former 30 membres de COSAN et 45 membres COGEST                         | Les COSAN et COGEST appliquent difficilement les connaissances acquises compte tenu du caractère de bénévolat de ces activités. |

## Annexe n°6 : Organigramme proposé



## Annexe 7 : Proposition de fiche de suivi des stocks de médicaments

[illegible]

## Annexe 8 : Exemple de suivi et de contrôle budgétaire

Voici les éléments à mettre en œuvre pour le suivi budgétaire :

1. l'élaboration et l'approbation du budget en tenant compte du niveau précédent et des corrections apportées
2. la fiche d'expression des besoins
3. l'autorisation des dépenses
4. la fiche de suivi budgétaire
5. le suivi des engagements
6. l'analyse budgétaire

1. L'approbation du budget en recettes et en dépenses est du ressort du Conseil d'administration. Mais comme d'autres partenaires interviennent dans le financement de ce budget, il devient partie intégrante du contrat de coopération et toute modification doit être approuvée par eux.

### 2. Fiche d'expression des besoins

- Dès l'approbation du budget, les activités se déclenchent. Les demandes de dépenses affluent des services.
- En dessous d'un certain seuil à décider par la Direction, la dépense unique est effectuée par la petite caisse de dépenses.
- Mais dès l'expression des besoins on doit déjà avoir une idée de l'imputation budgétaire pour faciliter le travail de la gestionnaire et responsabilise le responsable domaine dans le suivi et le respect des lignes budgétaires :

| Date  | Services/biens demandés | PU | Qté | Montant | Ligne budgétaire | Solde avant imputation | Solde après | Obs |
|-------|-------------------------|----|-----|---------|------------------|------------------------|-------------|-----|
|       |                         |    |     |         |                  |                        |             |     |
|       |                         |    |     |         |                  |                        |             |     |
| Total |                         |    |     |         |                  |                        |             |     |

Signature : Responsable domaine

Date :

### 3. Fiche d'autonomisation des dépenses

Au-delà de ce seuil, les dépenses doivent être autorisées par l'ordonnateur des dépenses qui est la coordonnatrice. Chaque semaine le gestionnaire rassemble les demandes d'approvisionnement qui dépassent le seuil de la petite caisse de dépenses et remplit une fiche d'autorisation de dépenses qui contient les informations suivantes :

- Le numéro d'ordre
- La date
- La description technique des articles
- Le prix unitaire
- La quantité
- Le montant
- Rubrique à imputer
- Modalité de paiement

Ci-après se trouve un exemple de tracé d'une fiche d'autorisation de dépenses :

| Autorisation des dépenses |             |     |          |                     |         |                        |                        |
|---------------------------|-------------|-----|----------|---------------------|---------|------------------------|------------------------|
| N°:                       |             |     | Date     |                     |         |                        |                        |
| Ordre                     | Description | P.U | Quantité | Rubrique Budgétaire | Montant | Solde avant imputation | Solde après imputation |
|                           |             |     |          |                     |         |                        |                        |
|                           |             |     |          |                     |         |                        |                        |
| Total                     |             |     |          |                     |         |                        |                        |

Signature du gestionnaire

Signature de la coordonnatrice

Date :

Date

L'autorisation des dépenses permet de :

- établir et de transmettre une demande d'approvisionnement en biens et services à la direction
- consulter les fournisseurs
- vérifier la disponibilité des crédits
- vérifier l'opportunité de la dépense
- décider d'engager la dépense.

C'est après l'accord de l'ordonnateur de dépense, accord qu'il donne en signant l'autorisation de dépenses, que le gestionnaire procède au choix du fournisseur, à la rédaction d'un bon de commande et à la réception des biens et services par le comité de réception.

La réception des biens et services, la certification des services rendus constituent la phase de liquidation. Après la liquidation on procède alors au mandatement c'est-à-dire au lancement de la procédure de paiement. Ainsi l'ordonnateur :

- vérifie ou fait vérifier la conformité du dossier de paiement (devis, bon de commande, bordereau de réception, procès-verbal de réception, facture)
- peut maintenant autoriser le règlement de la dépense, l'établissement du titre de paiement et viser le paiement.

Le paiement peut être immédiat ou différé du fait du manque de liquidités.

Dans le premier cas et selon les disponibilités, l'ordonnateur autorise le paiement au bas de la fiche des engagements. Dans le second cas, le gestionnaire utilise la fiche des engagements qui est la reconnaissance de devoir de l'argent à un tiers pour remplir le registre des engagements.

#### 4. Fiche d'engagement des dépenses hebdomadaires ou mensuelles

Il doit y avoir une réunion d'engagement des dépenses pour une totale transparence et il est plus judicieux de tenir cette réunion périodiquement pour éviter les imprévus.

La fiche des engagements contient des informations suivantes :

- La nature de la dépense (fourniture, travaux ou services)
- La destination de la dépense ((service communs ; médecine ; bloc opération)
- Le montant de la dépense
- La ligne budgétaire correspondante
- Les crédits disponibles
- Le nom du fournisseur sélectionné

| Fiche des engagements   |                   |                     |
|---|-------------------|---------------------|
| Objet de la dépense:  |                   |                     |
| Fournisseur/ Prestataire :                                      |                   |                     |
| Rubrique Budgétaire :   |                   |                     |
| Montant de la dépense :   | Crédits Alloués : | Crédit Disponible : |
| Accordé   | Différé           | Rejeté              |
| L'Ordonnateur des Dépenses :                                    |                   |                     |
| Cachet et signature :   |                   |                     |
| Date :  |                   |                     |
| Observations éventuelles :                                      |                   |                     |
| Autorisation de Paiement :                                      |                   |                     |
| L'ordonnateur des Dépenses : Les gestionnaires : La caissière : |                   |                     |
| Cachet et signature :   |                   |                     |
| Date :  |                   |                     |

## 5. Registre des engagements

Les fiches des engagements peuvent se perdre. Aussi est-il judicieux de les consigner sur un registre qui a l'avantage de permettre de faire la synthèse des engagements à la fin de l'année afin d'insérer le montant dans le bilan.

Le registre des engagements contient les informations suivantes :

- L'intitulé de la rubrique budgétaire
- Le montant du crédit alloué
- Le numéro de la fiche d'engagement
- La date
- La désignation du fournisseur ou du prestataire de service
- Le montant engagé
- Le solde disponible après déduction.

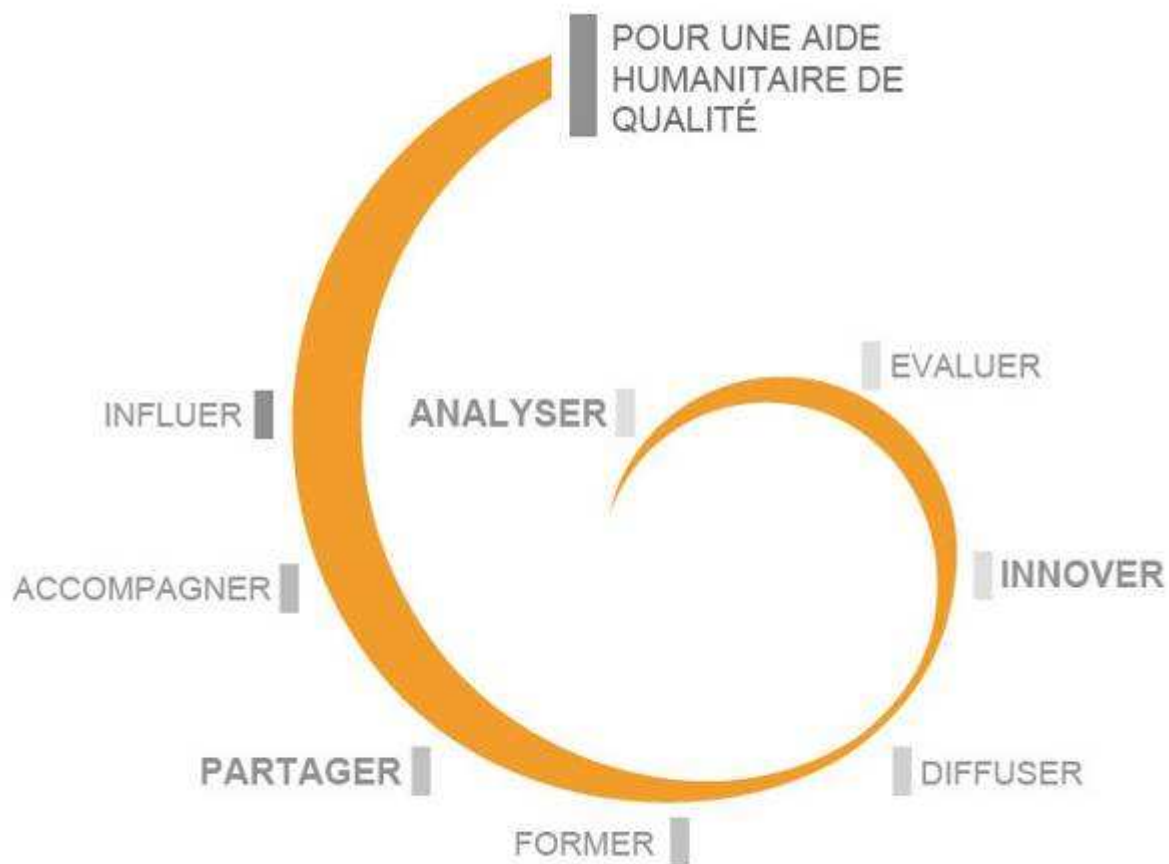
| Registre des engagements |      |                          |                 |                  |
|--------------------------|------|--------------------------|-----------------|------------------|
| Rubrique budgétaire      |      |                          | Crédits alloués |                  |
| Numéro Fiche engagement  | Date | Fournisseur/ Prestataire | Montant engagé  | Solde disponible |
|                          |      |                          |                 |                  |
|                          |      |                          |                 |                  |

Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, si l'autorisation des dépenses ainsi que la fiche et le registre des engagements sont tenus par le gestionnaire, la liquidation et le titre de paiement doivent alors être validés par la personne tenant lieu de comptable.

## 6. Analyse budgétaire

A la fin d'une année ou la fin d'une période, on peut chercher à comparer les prévisions aux réalisations. C'est l'objet de l'analyse budgétaire.





## Groupe URD

La Fontaine des Marins  
26 170 Plaisians  
France

+ 33 (0)4.75.28.29.35  
+ 33 (0)4.75.28.65.44  
urd@urd.org

[www.urd.org](http://www.urd.org)

