



urgence réhabilitation développement

# RAPPORT D'EVALUATION EXTERNE

## Association pour la Promotion du Développement Intégré et Duriable (APRODID)

Altengar BEDAYE  
Blanche RENAUDIN



Mars 2013 (*version finale Juin*)



## Le Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement)

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

### Notes sur les auteurs

Blanche RENAUDIN, est ingénierie 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 évaluateuse 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 pour le même type d'activités.

Ancien professeur de français et de philosophie, ALTENGAR Bédaye est actuellement coordinateur du CILONG (Centre d'Information et de Liaison des ONG) et dirige en parallèle un cabinet de conseil en entrepreneuriat à N'Djaména. Il a plusieurs années d'expérience dans le milieu associatif et dans le développement participatif local, à travers des formations, des évaluations et de l'appui-conseil. Bédaye maîtrise l'arabe local et le sara et connaît bien le monde rural tchadien pour y avoir travaillé à plusieurs reprises.

### Remerciements

Nous remercions vivement toute l'équipe d'APRODID pour leur accueil chaleureux et les efforts consentis pour préparer cette mission, répondre à nos questions, nous accompagner et nous servir d'interprète, travaillant souvent tard dans la journée. Nous remercions également l'ensemble des personnes rencontrées et interrogées au cours de cette étude, pour le temps accordé et la qualité de ces échanges. Grâce à eux, nous avons pu, en toute quiétude, mener à bien notre mission sur le terrain dans le délai imparti. Nous espérons sincèrement que ce travail d'évaluation contribuera à l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux populations des régions du Mandoul et du Logone oriental.

### Pour tout renseignement, consulter :

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

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

© Groupe URD | Mars 2013

# Sommaire

Sommaire .....	2
Glossaire .....	3
Résumé .....	4
1   Introduction.....	7
1.1   Contexte.....	7
1.2   Objectifs .....	7
1.3   Méthodologie.....	8
2   Evaluation de la qualité du programme.....	9
2.1   Analyse de la conception et de la pertinence du programme .....	9
2.1.1   Identification et justification des besoins .....	9
2.1.2   Analyse des documents de projet.....	10
2.1.3   Critères de sélection .....	11
2.2   Modalités de mise en œuvre et de suivi .....	12
2.2.1   Optimisation des ressources .....	12
2.2.2   Modalités de suivi .....	13
2.2.3   Flexibilité .....	14
2.3   Analyse du niveau d'atteinte des résultats et examen des pratiques .....	15
2.3.1   Economie rurale .....	15
2.3.2   Ferme de Nderguigui.....	17
2.3.3   Education.....	18
2.3.4   Santé.....	20
2.3.5   Genre .....	21
3   Appréciation du degré d'autonomisation de l'APRODID .....	22
3.1   Organisation interne .....	22
3.1.1   Equipe APRODID .....	22
3.1.2   Vie associative .....	23
3.1.3   Procédure financière et suivi budgétaire.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.1.4   Ancrage institutionnel.....	25
3.2   Mécanisme de collaboration .....	25
3.2.1   Mécanisme de collaboration avec le BuCo.....	25
3.2.2   Collaboration avec les partenaires au développement .....	25
3.2.3   Point sur la lettre de suspension .....	26
4   Tableau des recommandations et conclusion .....	28
Annexe 1 : Objectifs de l'évaluation formulés dans les Termes de Référence .....	31
Annexe 2 : La Rose des Vents, référentiel du COMPAS Qualité .....	33
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	34
Annexe 4 : Planning de la mission.....	35

## Glossaire

AG : Assemblée générale

AGR : Activités génératrices de revenus

APICED : Agence pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Education

APRODID : Association pour la promotion du développement intégré et durable

ARV : antirétroviral

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

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

ER : Economie rurale

FONAP : Fonds national pour l'appui à la formation professionnelle

Groupe URD : Groupe Urgence Réhabilitation Développement

OCB : Organisation communautaire de base

OCL : Organismes correspondants locaux

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PADL-II : Projet d'Appui au Développement Local II

PCA : Président du Conseil d'Administration

PDL : Plan de développement local

PDR : Programme de Développement Régional

RAF : Responsable administratif et financier

RD : Responsable de domaine

UE : Union Européenne

## Résumé

L'APRODID association de droit tchadien initiée en 2011, fait suite au programme de développement régional (PDR) mené dans les régions du Mandoul et du Logone oriental, et s'inscrit dans les mêmes secteurs d'activités que sont l'économie rurale, l'éducation de base, la santé communautaire, le genre et la gouvernance locale. Son programme d'une durée de 2 ans correspond à la 2<sup>ème</sup> phase d'un programme intégré initié du temps du PDR.

A cinq mois du terme du contrat de contribution avec le BuCo (unique bailleur et commanditaire) et au moment où celle-ci envoyait une lettre de suspension immédiate des activités et des paiements, une mission d'évaluation externe a eu lieu, mandatée pour apprécier la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme, ainsi que le niveau d'autonomisation de l'association. Cette évaluation a été conduite de façon transparente et participative, cherchant à multiplier les interlocuteurs et à trianguler les informations collectées.

Les enjeux prioritaires de la zone semblent être demeurés constants depuis le diagnostic participatif mené en amont de ce programme en deux phases, avec quelques évolutions à noter cependant telles que : les problématiques accrues de dégradation des ressources naturelles (sols, réserves aquifères) ; la survenue d'inondations dévastatrices récurrentes mal anticipées ; un besoin de soutien aux activités génératrices de revenus pour les personnes atteintes du Sida ainsi que pour les femmes ayant gagné en autonomie et initiant depuis peu des commerces. Les secteurs privilégiés et les activités préalablement définies restent tout à fait pertinents, seule l'intégration de ces nouvelles problématiques sous forme de réponses opérationnelles, mériteraient d'être davantage prises en compte.

Le programme promeut un grand nombre d'activités parmi chacun des secteurs ciblés, dans plus de 50 villages, ce qui au regard des financements alloués et de la taille de l'équipe opérationnelle en charge d'assurer à la fois les formations, la mise en œuvre, le suivi - conseil, les collectes d'informations auprès des communautés (3 personnes au moment de l'évaluation), n'est pas réaliste. Un besoin de restreindre le périmètre tant géographique qu'opérationnel s'impose de façon à assurer une meilleure qualité du programme, via un meilleur suivi des activités pour une meilleure appropriation par les bénéficiaires. De plus, il est nécessaire d'optimiser la collecte d'information, afin d'y consacrer moins de temps tant dans les villages qu'au moment de la rédaction de rapports, permettant ainsi d'être davantage disponible pour le suivi opérationnel. En plus de la nécessité d'assurer un accompagnement bien plus régulier et approfondi auprès des villageois, une clarification des critères de sélection devrait être revue afin de cibler les populations les plus adéquates selon les activités menées. Par ailleurs une capacité d'adaptation aux évolutions des besoins a bien été notée, à travers notamment le soutien intégré en cours de programme aux associations de personnes vivant avec le virus du Sida. Enfin, un mécanisme devra être mis en place pour assurer une meilleure répartition de l'information parmi les villages pour plus d'équité.

Il est apparu que le programme subissait un lourd retard dans la conduite des activités initialement planifiées, conséquence d'un ciblage beaucoup trop large, d'une planification trop ambitieuse, et d'une absence conséquente de membres de l'équipe opérationnelle (pour diverses raisons telles que maladies graves, mais aussi retard pris lors des recrutements). Ces absences ont eu pour conséquence un cumul des fonctions, charges bien trop lourdes à assurer du fait de la quantité de travail déjà trop ambitieuse pour chaque poste, et de la non-conformité entre nouvelles fonctions endossées et compétences pour ce poste (la responsable genre est ainsi

devenue référent de la ferme, sans avoir acquis expertise pratique ni même théorique dans ce domaine). Au moment de l'évaluation et du débriefing, il était essentiel de prioriser les activités à mener d'ici la fin du programme et les zones où les implémenter, aux regards des ressources disponibles, des activités et zones prioritaires, en veillant à valoriser et finaliser les travaux déjà bien avancés. De cette capacité de planification réaliste et de l'accélération dans la mise en œuvre des activités dépendra une part de la crédibilité de l'APRODID auprès du BuCo. Cet effort doit être accompagné par le recrutement d'un nouveau responsable en économie rurale.

Les formations proposées sont appréciées, et les communautés en demandent bien davantage. Nombreux sont ceux qui interrogés au cours de l'évaluation exprimaient les canaux de transmissions utilisés pour partager avec leur communauté les nouvelles connaissances acquises. En revanche, les bénéficiaires de ventes subventionnées d'équipements avaient en très grande majorité cassé leur matériel dès les premières semaines d'utilisation, faisant étant de leur mauvaise qualité (ce qui n'était pas le cas du temps du PDR).

La ferme de Nderguigui subit des baisses de rendement depuis une dizaine d'années tout en ayant des charges élevées, engendrant un taux d'autofinancement d'environ 25%. Cette difficulté doit être anticipée avant la fin du programme, et le périmètre d'exploitation revu, afin de pouvoir continuer d'exploiter ce lieu (salle de formation, bureaux, hébergements, en plus de la ferme) tout en rétablissant l'équilibre financier. Cette réflexion globale doit être menée avec des experts, tels les responsables de ferme d'anciens PDR ainsi que le nouveau responsable en économie rurale. Les populations seront invitées à visiter d'autres fermes environnantes produisant avec brio les activités qui n'auront pu être maintenues.

Dans le domaine de l'éducation, les principaux efforts réalisés se concentrent sur les formations des maîtres communautaires, l'appui à l'alphabétisation, le développement de manuels, et le soutien aux APE. Trop d'élèves de cours moyens semblent avoir un faible niveau en lecture, et nombreux sont ceux qui ont quitté les bancs avant depuis les cours préparatoires. Un encouragement à améliorer le niveau de lecture, ainsi qu'à poursuivre jusqu'au secondaire devrait être mené notamment auprès des filles (promouvoir les maitresses communautaires pour donner l'exemple). Une autre difficulté rencontrée est le faible niveau de prise en charge financière des maîtres par les APE, et le risque de les voir quitter leur fonction. L'implication des autorités pour encourager les parents à payer pourrait être envisagée, tout comme le soutien à la prise en charge des maîtres par l'Apiced pour les soulager. Les enseignements en langue locale sont de plus en plus d'actualité. Une mutualisation des efforts a été mise en place quant à la formalisation de tels manuels (avec l'APDI, la coopération allemande), bien qu'il soit nécessaire de mieux préparer les maîtres

Les centres de santé suivis par l'association ont en commun d'avoir des équipements vétustes et de manquer de femmes. Heureusement les accoucheuses traditionnelles s'investissent dans des activités de sensibilisation auprès des communautés, notamment dans la prévention de la santé maternelle et infantile. Les COSAN semblent tirer bénéfice du soutien de l'APRODID, bien que ceux de nature confessionnelle rencontrent encore d'importantes difficultés. La mise en place d'une bonne gestion reste encore très inégale parmi les OCGES suivis. Enfin, le soutien aux tradipraticiens a permis au-delà du renforcement de compétences d'initier une nouvelle dynamique de réseau, nécessitant d'être soutenue pour perdurer.

En termes d'appréciation du degré d'autonomie de l'APRODID, sur le plan de l'organisation interne, il est attendu un fort niveau de polyvalence de la part des responsables de domaines, chacun devant assurer le suivi de l'ensemble des domaines pour un périmètre géographique donné, répondant ainsi à la difficulté liée à l'étendue des villages ciblés. En plus du besoin de remplacer les postes vacants rapidement parmi l'équipe opérationnelle, il est nécessaire de s'assurer du bon niveau de connaissance pour chaque membre dans l'ensemble des domaines suivis, afin de répondre aux besoins des communautés rencontrées. Par ailleurs certains membres sont encore jeunes et peu expérimentés, ils nécessitent un accompagnement pratique tirant profit de l'expérience des ainés et assurant un travail de qualité.

La vie associative est encore trop peu développée : deux réunions du Conseil d'Administration depuis sa création en août 2009. Or c'est cette instance qui a la charge d'initier un recrutement, de valider les rapports, de planifier les activités. Il est important pour répondre aux difficultés rencontrées que ses administrateurs réagissent plus promptement aux sollicitations diverses et anticipent l'après programme. De même la tenue d'assemblée générale devrait être plus fréquente, et les textes de base revus en conséquence.

Le manuel des procédures est clair, et sur le plan opérationnel le recrutement est conforme, bien que par ailleurs aucune évaluation du personnel n'ait été conduite. Les principales sources d'insatisfaction exprimées par le personnel sont le faible niveau de rémunération et l'absence de couverture médicale. Il existe un risque de voir des membres de l'association se démotiver face aux contraintes rencontrées, pouvant alors mettre la structure en péril. En matière de procédure financière, il est important que les responsables des domaines soient autant que possible contrôlés pour justifier des dépenses qu'ils effectuent dans les villages, ainsi que d'élaborer une planification budgétaire mensuelle. Enfin, un renforcement de visibilité institutionnelle, de présentation des activités soutenues, et du planning des formations seraient à mettre en place.

En termes de collaboration, la qualité des rapports d'avancement fournis par l'APRODID n'atteint pas toujours le niveau exigé par le bailleur, entraînant un temps supplémentaire de rédaction, en plus du temps conséquent déjà passé. Toujours sur le plan de la collaboration, il est nécessaire que le CA soit convié et participe aux comités de pilotage semestriels, et qu'il soit davantage sollicité dans les échanges entre l'APRODID et le BuCo. Aussi, il est important que ces trois instances travaillent ensemble pour anticiper la recherche de financement, puisque les fonds alloués dans la région demeurent faibles, et que la capacité de l'institution reste encore largement à améliorer sur ce point.

Enfin sur le point de la lettre de suspension, cette décision bien que prévisible (rapport d'audit non validé), a suscité une incompréhension forte de la part des membres de l'association pour diverses raisons, nécessitant le besoin d'une rencontre au plus vite avec l'équipe du BuCo (qui a eu lieu depuis). Malgré les difficultés auxquelles fait face l'association, il est essentiel qu'en plus de l'anticipation dans la recherche de fond, elle fasse preuve de meilleure capacité de planification, restreigne ses périmètres d'action, accélère la mise en œuvre des activités, et améliore la qualité de ses rendus, pour regagner la confiance du BuCo et monter en compétence, facilitant par là même sa crédibilité auprès d'autres bailleurs potentiels.

# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

Le programme de développement régional (PDR) installé dans les régions du Mandoul et du Logone oriental a été mené pendant plus de dix ans et jusqu'en 2010, dans les secteurs d'activités de l'économie rurale, l'éducation de base et la santé communautaire, avec pour thématiques transversales la gouvernance locale et le développement du genre. En août 2011, l'APRODID une association de droit tchadien a repris ces mêmes domaines d'intervention dans un programme financé par le Bureau de la Coopération Suisse au Tchad (BuCo) pour une période de 2 ans.

L'APRODID intervient dans le renforcement des capacités des producteurs et productrices pour la mise en place des exploitations familiales économiquement rentables, la sensibilisation des parents et le soutien des écoles, les centres d'alphabétisation et autres centres de formation, et la mobilisation sociale pour la lutte contre les VIH/Sida et certaines maladies endémiques, l'information/sensibilisation des communautés, le renforcement des capacités des organisations communautaires et l'appui aux tradipraticiens et accoucheuses traditionnelles.

Le programme intervient dans la région du Mandoul et dans trois départements du Logone Oriental (Kou est, Kou ouest et Pendé). La zone d'action a un climat tropical humide et a une concentration de population six fois plus élevée que la moyenne nationale<sup>1</sup>. On distingue de nombreuses plaines inondables dans au moins cinq départements (Barh Sara, Kou est, Mandoul occidental, Mandoul oriental et Pendé) permettant la culture du riz et le maraîchage et des zones exondées pour les cultures de légumineuses (arachide, niébé) et de céréale (sorgho, pénicillaire, maïs) et le coton. Parmi les enjeux et défis majeurs de la zone on peut citer la disponibilité, l'accès et la fertilité des terres, la transformation et la commercialisation des produits à un prix rentable, ainsi que la contamination par le virus du Sida.

## **1.2 Objectifs**

Une mission d'évaluation s'est rendue dans la zone du programme du 11 au 17 mars, avec pour objectif l'appréciation du degré de mise en œuvre du programme et d'autonomisation de l'ONG. Ces mêmes objectifs ont été partagés pour toutes les missions d'évaluation mandatées par le BuCo et conduites au cours de la période d'autonomisation de 2 ans des associations tchadiennes issues des PDR.

Le premier objectif se décline en une analyse de la conception et de la pertinence du programme, des modalités de mise en œuvre et de suivi, ainsi que du degré de réalisation et d'atteinte des objectifs spécifiques et des résultats. 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.

---

<sup>1</sup> Deuxième recensement général de la population et de l'habitat 2009

### **1.3 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), intégrés à ceux du DAC.
- 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 : recouplement 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 potentiellement utiles avec l'équipe et les communautés visitées, tout au long de la mission
- Transparence de l'analyse : échange continu de l'état d'avancement des réflexions, résultats et recommandations envisagées, avec les membres de l'APRODID.

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

Sur la base d'une première proposition de planning réalisée par l'équipe APRODID et tenant compte des contraintes existantes (voir ci-dessous), nous avons cherché à nous assurer de la représentativité à la fois des zones visitées et des personnes interrogées.

Pour cela nous avons demandé à l'équipe de renseigner en amont de notre arrivée, un tableau présentant le niveau de mise en œuvre (de 1 à 3) par village et par type d'activité menée. Ce travail préalable nous a permis de finaliser le planning de notre mission dès notre arrivée en veillant à rencontrer des partenaires rencontrant à la fois des difficultés et des facilités dans la conduite des activités soutenues par le projet.

Un autre élément important pour la représentativité de notre travail est la bonne répartition des villages visités. Un travail de cartographie effectué par l'équipe représentant les villages ciblés par le projet en fonction des districts et régions nous a permis de nous assurer de la représentativité des zones prévues d'être visitées dans le cadre de notre mission.

Par ailleurs, les membres du bureau exécutif de l'APRODID ont été interrogés tout au long de la mission, ainsi que le président du CA (conseil d'administration) et les autorités des districts visités. Le planning de la mission est disponible en annexe n°4.

#### **Limites et contraintes de la mission :**

- Seulement 5 jours pleins sur place (au lieu de 6 pour les autres évaluations), du fait des contraintes sécuritaires imposant un déplacement par voie aérienne depuis N'Djamena jusque dans le sud (contrainte de rentrer une journée plus tôt car vols non quotidiens)
- Certaines zones proches de la frontière centrafricaine n'ont pas pu être visitées, du fait des contraintes sécuritaires mentionnées par l'ambassade de France au Tchad

- Programme implanté sur une vaste zone, ciblant plus de 50 villages, et mettant en place de nombreuses activités, d'où une limite temporelle pour interroger le nombre de bénéficiaires à la fois représentatifs de leur zone et des activités conduites
- Projet implanté depuis moins de 2 ans et ayant accumulé un retard certain, donc certains résultats non mesurables à ce stade

## **2 Evaluation de la qualité du programme**

Cette première partie cherche à apprécier la qualité du programme depuis son origine c'est à dire d'août 2011 à mars 2013. Pour se faire, les éléments clés suivants sont examinés tour à tour : la conception et la pertinence du programme ; les modalités de mise en œuvre, de suivi et de capitalisation ; le niveau d'atteinte des résultats et l'examen des pratiques.

L'évaluation ne s'est volontairement pas basée sur une approche quantitative afin de ne pas faire redondance avec les résultats du bilan interne semestriel, et d'autre part le temps imparti ne permettait pas ce type d'approche en complément de l'analyse du processus d'autonomisation.

### **2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du programme**

#### **2.1.1 Identification et justification des besoins**

Le programme mené par l'APRODID correspond à la 2<sup>ème</sup> phase d'un programme défini du temps du PDR. Il a été construit sur la base d'un diagnostic participatif conduit en 2006 auprès des populations villageoises et des services déconcentrés de l'état sur la base d'un questionnaire pré défini par l'équipe projet. Ce travail d'investigation auprès des partenaires a été complété par une réflexion et une analyse des besoins réalisée par l'équipe projet. Il n'a pas conduit à la formalisation d'un rapport de diagnostic proprement dit, mais les résultats ont servi à la définition d'un programme défini sur une période de 4 ans, dans le respect du cadre stratégique alors mis en place par le BuCo Tchad de promouvoir des programmes intégrés régionaux. La première phase de ce programme a été mise en œuvre de 2008 à 2010 dans le cadre du PDR du Mandoul. Il a été interrompu lors de la période de transition (mai 2010 – juillet 2011) puis repris dans le cadre du programme défini par l'APRODID pour une deuxième phase de 2 ans (août 2011 – août 2013). « L'APRODID se construit sur la base des acquis du Programme de Développement Régional du Mandoul <sup>2</sup> ». La majeure partie des activités menées par l'APRODID restent aujourd'hui donc dans la même lignée de celles définies du temps du PDR.

Les orientations politiques choisies sont la mobilisation des communautés « ...pour contribuer à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en matière de sécurité alimentaire, de santé maternelle et infantile, d'achèvement du cycle primaire pour tous les enfants, d'alphabétisation des adultes, de protection de l'environnement et de responsabilisation de la base pour un partenariat pour le développement ». Le programme de l'APRODID reprend donc les domaines d'intervention du PDR que sont l'économie rurale, l'éducation de base, la santé communautaire, ainsi qu'en approches transversales le genre et la gouvernance locale, en plus de la gestion de la ferme pédagogique, et poursuit les activités initiées en phase 1.

---

<sup>2</sup> Plan d'action biennal, Aprodid, août 2011

Il faut cependant soulever quelques innovations expérimentées au cours du PDR puis déployées par l'APRODID, telles que la formalisation du manuel des matières spécifiques afin d'ancrer l'éducation primaire dans le milieu, notamment à travers des activités pratiques et productives de maraîchage ; la scolarisation des enfants en langue locale (suite à la prise en compte des besoins exprimés par les parents) ; ou encore la formation à la transcription linguistique des langues nationales (à destination des alphabétiseurs).

Les besoins prioritaires préalablement identifiés demeurent à l'heure actuelle les mêmes dans la zone d'intervention. Quelques spécificités nouvelles viennent cependant compléter cette analyse préalable du milieu.

- Il s'agit de la survenue d'inondations dévastatrices en 2012, pour lesquelles aucune action préventive n'a été entreprise par l'association, bien que ces phénomènes surviennent de façon récurrente dans la zone. Une réflexion autour des actions à entreprendre pour prévenir de telles situations mériteraient donc d'être menée par l'équipe en partenariat avec les populations et les autorités pour réduire le risque d'exposition.

- Une autre évolution du milieu, facteur d'aggravation de la précédente, nécessiterait également d'être davantage intégrée, il s'agit de la dégradation continue des ressources naturelles telles que le sol et les réserves aquifères. Un travail de large sensibilisation pourrait être mené en partenariat avec les services techniques et en complément d'actions de préservation et de régénération ciblant des producteurs modèles ainsi que les plus jeunes.

- Dans le domaine de la santé il est apparu que les ARV sont désormais disponibles gratuitement, avec cependant la difficulté pour les personnes concernées d'y avoir accès du fait des coûts de transports élevés par rapport à leur budget. De plus, elles éprouvent souvent la difficulté d'accéder à une alimentation adéquate que requiert pourtant ce traitement. Une réflexion autour de la promotion d'activités génératrices de revenus avec les personnes concernées via les associations constituées leur permettrait de favoriser leur accès au traitement et à une alimentation adaptée. De plus un soutien à la sensibilisation et la promotion du dépistage auprès de ces mêmes associations leur permettrait de gagner en crédibilité et de poursuivre ce superbe travail commencé par d'autres acteurs encourageants à lever le tabou autour de cette maladie.

- Enfin un dernier point d'évolution du contexte soulevé au cours de notre mission d'évaluation concerne une plus grande acceptation par les hommes de petits commerces conduits par leurs épouses. Un soutien de l'APRODID auprès des femmes pour les aider à mener à bien de telles activités (notamment en matière de gestion financière semble-t-il) leur permettrait de gagner en autonomie, de continuer à renforcer les moyens de subsistance de leur foyer, et d'étendre cette tendance à de nouveaux foyers.

### 2.1.2 Analyse des documents de projet

Les documents de projets tels qu'ils ont été formalisés semblent correctement détaillés. Quelques imprécisions cependant ont été soulevées dans le cadre logique du projet biennal bien qu'il apparaisse globalement clair et structuré. En voici quelques exemples :

- Output 1.1 : « Plus de 400 producteurs/trices... » on indique ici une valeur cible approximative dans l'output quand elle devrait apparaître de façon précise dans la colonne

« valeur cible ». Celle-ci mentionne par ailleurs la valeur de 534 producteurs/trices dont 294 en base line, valeur éloignée des « plus de 400 » initialement mentionnée.

- Output 3.3 : « Les manuels des matières spécifiques... » fait référence uniquement aux manuels spécifiques tandis que la valeur cible mentionne les valeurs à atteindre pour les manuels spécifiques mais aussi pour les manuels en langue

Le cadre logique a été revu en 2011, sur la base du cadre initial défini du temps du PDR ; puis de nouveau retravaillé en cours de projet et les modifications amendées ont été intégrées dans les tableaux de bords formalisés chaque semestre par l'APRODID. Il apparaît que ces tableaux ne sont pas toujours bien lisibles, et particulièrement après impression, avec des formulations d'un niveau de détail disparate et parfois trop longues et détaillée pour être intégrée dans un tableau. Un effort de concision doit donc être mené, ainsi qu'une mise en page adéquate permettant une lecture plus fluide. En effet il est important qu'à l'impression les titres (output, indicateurs, base line, etc.) apparaissent en haut de chaque page, et qu'il ne soit pas nécessaire de se référer 3 pages en amont pour savoir de quelle colonne il s'agit. Un troisième point d'attention concerne la précision des termes utilisés, veillez à toujours bien reprendre les mêmes formulations lorsque l'on se réfère à la même chose.

### 2.1.3 Critères de sélection

Le principal critère de sélection des populations pour prendre part à une activité est l'expression de leur forte motivation, auprès d'un membre de l'équipe APRODID, ainsi qu'une mobilisation des ressources financières pour les activités qui le requièrent. Il nous est apparu que les activités en économie rurale sont souvent concentrées parmi un très petit nombre de foyers pour un même village, pouvant bénéficier à eux seuls de multiples activités (nombreuses formations, équipements de transformation, appui d'un forage). Bien que le soutien des producteurs/trices les plus prometteurs et motivés autour d'activités complémentaires se justifie par la volonté de les accompagner dans leurs initiatives de montage de projets, il semble cependant important de mener une réflexion en équipe pour interroger les critères de sélection utilisés, notamment liés à la question de la vulnérabilité, afin de définir un cadre limitant le nombre d'intervention par foyer. Cela permettra d'éviter que le programme participe à créer trop d'inégalité dans les villages d'intervention, et facilitera la prise en charge de nouveaux bénéficiaires intéressés. Il est important et particulièrement pour des activités telles que la vente subventionnée de moulins à pâtes ou de décortiqueuses par exemple, de définir des critères de sélection spécifiques permettant à ceux en ayant l'utilité et ne pouvant se les payer d'en bénéficier, et visant alors bien évidemment d'autres foyers que ceux en mesure de cofinancer ou financer seul un forage, ou encore dans la plupart des cas de viser d'autres foyers que les producteurs modèles.

Par ailleurs, il nous est apparu que l'accès à l'information n'était pas toujours homogène parmi l'ensemble des habitants d'un même village. En effet, les personnes ayant des relations proches des producteurs/trices les plus soutenus par le projet semblent bénéficier en plus large proportion d'activités du programme grâce à un meilleur accès à l'information. Une diffusion de l'information davantage proactive de la part de l'APRODID devrait donc être envisagée afin de cibler de potentiels nouveaux partenaires au-delà de ceux les plus communément visités, et intégrant des critères spécifiques selon l'activité proposée.

Enfin, il est important de souligner que ces deux points soulevés ci-dessus ne sont pas spécifiques à l'APRODID, et que cette tendance à concentrer les activités auprès d'un petit nombre de foyers, sans toujours s'interroger activité par activité de l'intérêt de continuer à soutenir les plus prometteurs quand certaines activités mériteraient de cibler des foyers plus vulnérables, a été constatée dans plusieurs autres ONG issues des anciens PDR et déjà évaluées par le Groupe URD.

En terme de ciblage géographique, le programme intervient dans les régions du Logone oriental et du Mandoul, dans 6 départements, auprès de plus de 50 villages au total (dont plus des 2/3 se situent dans les 2 départements ciblés du Mandoul). La zone d'action est vaste, en conséquence d'une volonté de poursuivre dans les villages anciennement soutenus par le PDR, d'une volonté de s'ouvrir à 3 nouveaux départements de la région du Logone oriental, et également de répondre à la demande de nouveaux partenaires potentiels désireux de prendre part au programme. Or il semblerait pertinent de réduire le nombre de villages ciblés, et d'encourager une concentration géographique des zones d'intervention, afin d'améliorer la fréquence du suivi.

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

### **2.2.1 Optimisation des ressources**

Le programme a été financé à hauteur de 53% du budget initialement prévu, sans réduction associée des activités proposées. La part du budget manquante devait être recherchée par l'APRODID sous forme de financement complémentaire, ce qui n'a pas pu aboutir, par manque de compétence en interne dans le domaine de la recherche de fonds, ainsi que par manque d'opportunité financière existante dans la région. Il en résulte un programme d'un périmètre trop large par rapport aux moyens mis à disposition pour l'implémenter.

Initialement le programme prévoit de financer 13 salariés, dont 4 en charge des activités opérationnelles auprès des populations (1 coordonnateur et 3 responsables de domaine). Le pourcentage de l'équipe impliquée auprès des communautés comparé au nombre total de salariés semble relativement faible. De plus, depuis le début du programme la présence moyenne effective parmi l'équipe en charge d'implémenter le programme est de 70% seulement. Cela est dû à des retards importants pris lors des recrutements et de remplacements potentiels (facteurs de la responsabilité de l'association), ainsi qu'à des cas de maladies et d'accidents (facteurs involontaires). Cette absence importante a considérablement réduit la capacité de mise en œuvre du programme, et s'est ajoutée aux facteurs tendant à réduire la capacité de mise en œuvre du programme tel que défini au départ.

Ces constats poussent à prendre des dispositions importantes en vue des 6 derniers mois du programme. D'une part il est important de prioriser les activités à mener parmi toutes celles qui n'ont pas encore pu être menées, afin de s'assurer d'une planification réaliste vis-à-vis des moyens à la fois financiers et humains disponibles. La crédibilité de l'APRODID en dépend. D'autre part il est urgent de recruter un responsable du domaine économie rurale. Ces remarques avaient déjà été appuyées lors des restitutions de la mission afin de les mettre en œuvre au plus vite.

De plus, l'étendue du périmètre géographique tel que mentionné dans la partie précédente, a nécessité une réorganisation dans le suivi des activités. Dans la mesure où un responsable de domaine n'est pas en capacité de suivre pour l'ensemble des villages les activités dont il a la charge (en plus des nombreuses autres activités qu'il a à mener : rédaction de rapports, visite aux officiels, organisation des formations, etc.), ils se sont répartis les zones d'actions, chacun étant responsable du suivi de l'ensemble des activités du programme dans sa zone. Cette organisation semble tout à fait pertinente aux vues de l'étendue de la zone, mais malgré cela il semble important de revenir à un nombre de villages plus réalistes (déjà mentionné), qui permette un suivi effectif plus régulier. D'autre part la prise de responsabilité par chaque membre de l'équipe opérationnelle dans de nouveaux domaines nécessiterait une formation sur ces sujets en interne, afin de s'assurer d'un niveau de connaissance satisfaisant pour un suivi de qualité. Or aucun des responsables de domaine n'a ne serait-ce que participer aux formations organisées dans d'autres domaines que le sien. Il semble important que les membres de l'équipe définissent le besoin de formation qu'ils ressentent pour assurer les fonctions qui lui sont assignées dans l'exercice de suivi des autres domaines. Enfin, afin de mener à bien le programme aux vues des ressources disponibles, il semble également important de réduire aussi les activités proposées, afin de se concentrer sur un nombre plus restreint, et de s'assurer que chacun a les compétences et le temps pour les mener à bien.

Par ailleurs les absences prolongées au sein de l'équipe opérationnelle ont engendré le cumul de fonctions pour les autres. Par exemple, la responsable du domaine éducation a endossé comme fonction supplémentaire celle de coordonnateur, et la responsable du domaine genre et gouvernance a dû assumer la responsabilité du domaine économie rurale et est devenue tout à la fois chef de ferme. Hormis le fait que le cumul de tant de fonctions est peu réaliste aux vues de l'ampleur des activités et des zones d'actions, la question de la conformité des responsabilités attribuées avec les compétences de l'employé n'ont pas toujours été bien analysé et se sont avérées parfois non conformes. En effet, comment attendre par exemple de quelqu'un qui n'a jamais eu l'expérience d'une gestion de ferme de donner les orientations aux 2 employés (bouvier et palefrenier) et de proposer une stratégie adaptée et pertinente sur du long terme de ce lieu. Avant toute attribution de nouvelles fonctions il est donc essentiel de s'assurer de la capacité de l'employé(e) tant en terme de disponibilité, qu'en terme de compétences et d'expériences acquises, afin de pouvoir mener à bien ces nouvelles tâches qui lui sont attribuées.

## 2.2.2 Modalités de suivi

Nous avons pu constater que le temps consacré par l'équipe projet dans les communautés à assurer un suivi-conseil des activités était très faible, et bon nombre de bénéficiaires rencontrés n'avaient pas travaillé avec un responsable d'APRODID depuis plusieurs mois. Le trop peu de temps passé dans les villages est en majorité consacré à la collecte de données quantitatives (et notamment dans le domaine de l'éducation apparemment). Ceci est une conséquence comme nous l'avons vu précédemment des périmètres bien trop étendus, à la fois des activités à mener ainsi que des zones à visiter. Il est essentiel d'accroître considérablement le temps passé dans les villages à réaliser un suivi-conseil auprès des bénéficiaires afin de renforcer la bonne mise en œuvre des activités ; tout en réduisant le temps de collecte des données au strict nécessaire en veillant à optimiser les informations récoltées et à tirer profil des visites déjà planifiées. Du fait de cette surcharge de travail, il est d'autant plus essentiel à la fois de prioriser et d'anticiper les activités à mener.

Ce temps trop peu conséquent passé au suivi des activités semble également résulter d'un manque d'organisation dans la compilation des informations collectées dans les villages entraînant un temps passé à la rédaction des rapports de suivi bien trop important (estimé avec un membre de l'équipe à plus de 2 mois par an). Il est donc essentiel de faciliter la compilation des données de suivis afin de réduire le temps passé à la rédaction des rapports et ainsi d'avoir plus de temps à consacrer au suivi-conseil avec les partenaires villageois. Une réflexion a été menée au cours de la mission pour la formalisation d'un tableau de synthèse par domaine afin de faciliter la compilation des données de suivis nécessaires aux rapports, et une proposition de tableau a été faite par les évaluateurs. Ce tableau spécifique par domaine reprendrait la synthèse des activités menées par village et par foyer, c'est-à-dire du niveau d'atteinte de l'ensemble des indicateurs tel qu'attendu dans les rapports semestriels et annuels.

Dans le souci d'homogénéiser les outils avec ceux déjà définis, ce tableau a été partagé avec l'équipe de l'AFC afin qu'ils puissent si besoin, y retravailler avec les membres d'APRODID en intégrant la somme d'outils nouvellement intégrées. Car en effet un certain nombre de fiches d'identification, de suivi, de compilation ont été retravaillées dans chacun des domaines. Elles semblent effectivement plus claires pour celles qui nous ont été présentées, cependant une prochaine étape consiste à l'appropriation de ces fiches en interne, clarifiant les modalités de remplissage, l'organisation pour leur mise à disposition et capitalisation parmi l'équipe, leur mode de classement (version papier et version électronique).

La difficulté au cours de l'évaluation à récupérer certaines informations (exemple pour la compilation de données relatives à la ferme) prouve le besoin de mettre en place un mécanisme clair et structuré de centralisation de l'information connu et intégré par tous, permettant la capitalisation des données collectées et la capacité à y avoir accès par chacun de façon simple.

De plus il est apparu une absence de visibilité de la gestion du temps par l'ensemble des membres de l'équipe, qui permettrait pourtant d'alimenter une réflexion visant à l'optimisation dans la conduite des activités et de suivi. Une proposition de fiche de temps mensuelle à renseigner par chacun chaque semaine a été proposée de même à l'équipe projet ainsi qu'à l'AFC dans le but d'optimiser la gestion du temps de chacun pour un pilotage plus optimal.

### 2.2.3 Flexibilité

En cours de projet certaines activités ont été intégrées aux vues de l'évolution du contexte et afin de soutenir certaines initiatives prises par les communautés. L'APRODID a par exemple intégrée comme nouvelle activité en cours de programme et aux vues des besoins exprimés un soutien à l'association « Djamadjibeye » (signifiant « on ira mieux après ») du village de Begada, regroupant des personnes séropositives. Ce soutien leur a permis d'organiser des campagnes de sensibilisations (financement du carburant, des repas) dans les villages afin de sensibiliser sur le virus du sida, d'inciter au dépistage en orientant vers les centres de santé adéquates, et de lever le voile de la honte qui pèse encore (bien que de moins en moins) sur cette maladie.

## **2.3 Analyse du niveau d'atteinte des résultats et examen des pratiques**

### **2.3.1 Economie rurale**

De nombreuses offres de formations sont proposées aux communautés sur des sujets variés. Celles-ci sont largement appréciées, et une forte demande est exprimée pour accroître encore le nombre de sessions organisées. Nombreux sont ceux qui regrettent de n'être pas tenus informés des dates des formations (par manque de visite dans leur village de membre de l'équipe APRODID, et absence de site d'information sur ce sujet au centre). Il serait important de s'assurer de la bonne répartition de l'information quant au planning de formation, afin que tout comme nous l'avons déjà mentionné dans la partie traitant des ciblages des bénéficiaires, ce ne soit pas seulement les personnes les plus proches des bénéficiaires les mieux suivis qui bénéficient de ces informations. Lors des visites dans les villages une information systématique des sessions de formations à venir devrait être assurée auprès des intéressés potentiels (au-delà du cercle communément visité), ainsi qu'un panneau d'affichage au centre APRODID.

Dans le cadre logique l'indicateur suivi mentionne le nombre de producteurs « formés et suivis » or la valeur effective du 3<sup>ème</sup> semestre du programme ne relate que le nombre de producteurs/trices formé/es, il est cependant important de répondre à l'indicateur mentionné qui intègre à la fois les critères de formation et de suivi corrélés. L'information quant au suivi de ces personnes formées fait défaut.

La formation au développement par le rêve semble apporter un bon niveau de satisfaction parmi les personnes (hommes et femmes) interrogées, et participerait à une meilleure entente effective dans leur foyer.

La formation à la transformation en huile, pommade, savon et jus semble principalement être valorisée au sein des foyers. Le moule manque souvent à la fabrication de savon, bien que la location soit gratuite la première fois, les femmes formées semblent peu enclin à louer le matériel car peu valorisé au niveau du marché. Une réflexion autour du développement de filière pourrait être envisagée, entraînant les femmes à produire davantage dans les villages, en cherchant à trouver un débouché commercial plus conséquent des produits disponibles au niveau du centre. Un autre point qui nécessiterait d'être envisagé, est l'intégration au cours de ces formations à la gestion de compte. Cette formation visait les femmes, mais malheureusement aucune sélection n'a particulièrement visée celles atteintes du HIV, ce qui pourtant pourrait les aider en valorisant certaines de ces transformations comme source de revenu.

Un point important constaté est la restitution régulière par les apprenants des nouvelles informations acquises lors des formations aux membres de leur communauté (à travers les groupements de femmes, les églises, les réunions villageoises). La mise à disposition de matériel pédagogique (demande exprimée par certaines personnes interrogées) à l'issue des formations leur permettrait de faciliter et d'améliorer la qualité des restitutions données, même sous forme de vente subventionnée.

Aux vues de la dégradation du milieu naturel et des conséquences pour les populations (déboisement, érosion des sols, abaissement de la nappe phréatique), il semblerait essentiel de mener des activités de sensibilisation à la préservation de l'environnement notamment auprès des jeunes et de mener des actions de préservation avec eux dans les écoles ou autres lieux où le contexte s'y prête, afin de leur transmettre les techniques de conduite de pépinière, de

plantation et d'entretiens de jeunes arbres. Les espèces fruitières mais aussi forestières devraient être envisagées, afin d'atténuer la problématique de déboisement lié au bois de cuisson. Idem il serait intéressant d'encourager la conduite de pépinière dans les villages, éventuellement comme activité génératrice de revenus. Enfin, l'appui aux foyers améliorés permettrait également de réduire le déboisement conséquent observé de façon significative par toutes les personnes que nous avons pu interroger sur ce sujet. De façon générale, il nous a semblé que le niveau de sensibilisation est encore bien faible en comparaison avec le niveau de dégradation déjà avancé. Les seules sensibilisations qui sont faites concernent la sensibilisation auprès des enfants au risque de feux de brousse.

Pour ce qui concerne les équipements proposés en vente subventionnée, en plus du manque de critères clairs quant à la sélection des bénéficiaires (voir rubrique en amont), et de l'importante source de revenu potentielle qu'ils peuvent générer (donc particulièrement intéressante pour des personnes séropositives), il semble qu'ils soient de qualité très médiocres, la plupart des femmes interrogées mentionnant des pièces clés qui se seraient cassées après à peine 1 à 2 mois d'utilisation. Certaines récupèrent des pièces d'anciennes machines achetées du temps du PDR pour réparer les nouvelles, d'autant que celles proposées auparavant étaient de bien meilleure qualité. Il semble qu'il soit difficile de trouver sur le marché local des équipements de qualité, mais cela n'excuse en rien, soit il est possible de s'en procurer de qualité ailleurs, soit l'équipe fait évoluer l'activité, pour éviter une perte de temps et d'argent à la conduite d'activités d'avance vouées à l'échec. Par ailleurs, selon les équipements il serait intéressant de s'interroger sur la pertinence de former à la réparation de certaines pièces maitresses. Il pourrait être envisageable en plus d'une mise à disposition de matériel de qualité, d'avoir à disposition des pièces de remplacement au centre, (ainsi que des pots pour la mise en place de pépinière comme demandé à plusieurs reprises lors de notre mission) mais cela nécessite une gestion rigoureuse de stock, qu'il faudrait s'assurer que le projet puisse gérer sans que cela devienne une contrainte forte. Enfin, plusieurs personnes ont exprimées le souhait de pouvoir acheter auprès du projet à prix subventionné des pelles ou encore des brouettes.

Enfin, quelques forages sont également proposés en vente subventionnée, suscitant bien évidemment une très forte demande parmi les communautés informées. Le critère de sélection des bénéficiaires devrait être d'autant plus vigilant pour ce genre d'activité qu'il engage des frais importants.

D'autres activités sont conduites, et certaines bien qu'entamées nécessiteraient une faible intervention pour apparaître comme finalisée, il s'agit de :

- Encourager la finalisation des textes de base pour la constitution du réseau en cours
- Remettre les pulvérisateurs aux brigades formées
- Evaluer l'augmentation des revenus (par exemple à travers des comptes d'exploitations tenus par les producteurs eux-mêmes)

### 2.3.2 Ferme de Nderguigui

Un constat validé par l'équipe sur les dix dernières années est une baisse significative de rendements des cultures pluviales et une diminution du cheptel. Le premier constat aurait pour raison principale la baisse de productivité des terres, une rotation des cultures non optimale, et une diminution de l'amendement par les animaux disponibles. La baisse du cheptel semble résulter d'un manque de fourrage adéquat, une mauvaise optimisation du troupeau (une vache laisse mourir chaque année son petit pendant 4 ans avant d'être finalement vendue. Nous avons cherché à avoir accès aux données chiffrées d'évolution des différents modes de productions, mais l'équipe n'a pas été en mesure de nous les fournir.

De plus comme nous l'avons vu auparavant, la personne en charge n'a pas les compétences adéquates pour assurer la fonction de chef de ferme par intérim, n'ayant pas eu à endosser ce genre de responsabilité par le passé, or ce sont typiquement des compétences qui s'acquièrent par l'expérience. Et quand bien même ces compétences seraient déjà acquises, s'y ajoute un manque de temps pour assurer l'encadrement nécessaire des 2 personnels de ferme (qui bénéficiaient pourtant d'un suivi rapproché). Ils ont tous deux des connaissances, mais profitent trop peu d'un complément de formation dont ils pourraient pourtant bénéficier en participant à certaines sessions proposées au centre. Une autre forme de renforcement de leurs compétences serait de les inciter à effectuer un stage chez des producteurs particulièrement compétents de leur domaine respectif. Il faut cependant noter, que bien qu'absent ces derniers temps, le coordinateur actuel qui est un ancien de l'époque du PDR/M mais aussi un ingénieur agronome peut contribuer grandement à une réflexion sur la rentabilisation de la ferme.

Après de tels constats nous ne pourrons nous étonner de lire que le compte d'exploitation est largement déficitaire, avec un autofinancement ne dépassant pas les 25%. Celui-ci ne peut cependant pas être comparé avec la situation du temps du PDR où les charges structurelles étaient bien moins conséquentes qu'aujourd'hui. Afin d'avoir une lecture de la situation qui soit au plus proche de la réalité, il serait nécessaire d'intégrer la partie du salaire des employés impliqués sur la ferme dans les proportions relatives au temps qu'elles y consacrent (et non au-delà). Vis-à-vis des activités à conduire à la ferme, il serait nécessaire de se concentrer sur les modes de productions les plus rentables, les moins risqués, les plus proches de l'identité Aprodid, et de les mener à bien avant d'envisager les étendre. Ces critères devraient être prioritaires dans un premier temps, et une fois ces quelques modes de production sélectionnés, ils devraient être menés avec exemplarité à la ferme afin de poursuivre la dimension pédagogique du lieu. Par ailleurs les productions non maintenues à la ferme et menées avec brio par d'autres producteurs de la région, devraient être plus largement encouragées d'être visitées. Pour être en mesure d'anticiper la stratégie à adopter, le recrutement d'un responsable en économie ayant la compétence et l'expérience dans la gestion d'une ferme semble une priorité.

Malgré toutes ces difficultés rencontrées, il semble difficile d'envisager que l'APRODID se sépare de ce centre, qui comprend tout à la fois les bureaux, la salle de formation, les lieux d'hébergement des participants (indispensables aux activités de l'association) en plus de la ferme. Néanmoins et dans la mesure où les frais engagés sont importants, il est indispensable d'anticiper la stratégie d'après programme à adopter, afin d'éviter tout risque de surcharge financière pour l'association, et d'assurer un équilibre financier de la structure. Cette réflexion pourra être menée en intégrant le référent en économie rurale à venir ainsi que des responsables de fermes d'anciens PDR, afin de tirer profit de leur expérience. Ainsi il pourrait être envisagé de ne garder qu'une partie des potentialités du lieu, et de louer l'autre, en

attendant leur consolidation et l'équilibre financier, avant de pouvoir envisager étendre à un périmètre plus large. De façon modulable dans le temps, il peut également être envisagé de chercher à louer la salle de formation et les lieux d'hébergement ponctuellement au cours de l'année. De telles perspectives nécessitent de mettre en place des modes de communication adaptés pour favoriser la location des bâtiments voire éventuellement d'une partie des terres souhaitées.

### 2.3.3 Education

L'APRODID soutient l'éducation dans les villages notamment par la formation de maîtres communautaires pour passer les niveaux 1 et 2 (ce qui constitue une valeur ajoutée forte notamment pour les maîtres sans bagage pédagogique préalable) ; par un soutien apporté aux bureaux des APE (association des parents d'élèves) favorisant une plus grande implication des parents dans la prise en charge des écoles peu soutenues par l'état ; enfin par la dotation de certaines écoles en fournitures scolaires et matériels didactiques renforçant la capacité de certaines écoles dans le besoin. Les écoles officielles ont souvent une partie significative de leurs enseignants qui ne sont pas subventionnés par l'Apiced, donc doivent être financés par l'APE, ce qui représente une charge importante pour les familles.

En termes de scolarisation, bien que le temps court de l'évaluation n'ait pas permis une analyse qualitative, nous avons pu constater dans plusieurs écoles visitées la forte diminution du nombre d'élèves entre le CP1 et le CM2, et probablement plus particulièrement des filles. Cette déperdition scolaire est imputée à l'exode rural (plus encore qu'au mariage précoce), qui toucherait aussi davantage les filles (bien que avis divergents sur ce sujet). Des actions de sensibilisation devraient être proposées dénonçant les conditions de vie et les risques d'exploitation humaine potentielle pouvant résulter de l'exode rural, cela inciterait les élèves à poursuivre leurs études. Par ailleurs des exemples de femmes maîtresses communautaires pourraient également encourager les filles à poursuivre leurs études.

Par ailleurs, le problème du faible niveau scolaire des élèves est malheureusement fréquent dans le système éducatif tchadien. Et nous avons pu constater que même en niveau CM1 par exemple la plupart des élèves sélectionnés au hasard lisaient difficilement leur livre de lecture et même leur propre cahier de grammaire et d'orthographe.

Une autre difficulté majeure rencontrée est la démotivation des maîtres du fait d'un salaire à la fois trop bas et irrégulier (dans l'école officielle de Kemkaga par exemple, parmi les 5 maîtres, 2 reçoivent 60.000 FCFA par mois de l'Apiced<sup>3</sup>, et les 3 autres sont financés par l'APE à hauteur de 15.000 FCFA seulement). Il semble essentiel de développer une stratégie pour éviter un abandon massif de la part des maîtres communautaires, laquelle pourrait être d'envoyer des convocations aux parents d'élèves les incitant à payer leur cotisation en temps voulu, afin d'assurer le versement des salaires aux maîtres communautaires. Ces convocations devraient être relayées par des discours de la part des membres de la l'APE et des autorités, appuyant le besoin de recouvrement des coûts à échéance pour rendre le système durable, voire d'envisager l'option de sanctionner en faisant intervenir les autorités, si besoin est. En parallèle, il est nécessaire

<sup>3</sup> L'Apiced (Agence pour la promotion des initiatives communautaires en éducation) a pour fonction d'appuyer : les maîtres communautaires sur le plan salarial, leur formation initiale et continue, et les associations des parents d'élèves dans la construction des salles de classe.

d'encourager la prise en charge par l'Apiced des maîtres communautaires formés, à travers des actions de plaidoyers (car le taux de 2.000 FCFA semble un maximum supportable pour les parents d'élèves). On peut aussi envisager des AGR pour aider les APE à davantage prendre en charge les maîtres communautaires. Si l'initiative vient d'eux, Aprodid peut les appuyer comme elle le fait déjà avec les personnes vivant avec le VIH SIDA dans le domaine de la santé.

Les cours d'alphabétisation sont à ce jour délivrés en langue nationale pour ce qui concerne les six centres soutenus par l'APRODID. Un changement s'opère cependant en visant à intégrer les langues locales (Sar et Nang'nda) dans le programme de la formation des formateurs, tout en conservant un cadre pédagogique respectant les directives officielles (les enseignants sont tous issus des services déconcentrés de l'Etat). L'APRODID encourage les comités de gestion à mettre en place des AGR afin de soutenir financièrement les animateurs des centres dans leur fonction, en complément des cotisations des apprenants. Un effort devrait cependant être porté par l'APRODID pour davantage les aider dans le renforcement de leurs capacités, notamment en gestion comptable, favorisant ainsi une pérennité de l'action.

Plusieurs innovations pédagogiques ont été mises en place que nous avons cherché à analyser.

Tout d'abord, l'engagement de l'APRODID dans l'expérimentation et le déploiement de 10 manuels de matières spécifiques (maraîchage, pisciculture, etc.) dans le cursus primaire répond à des besoins clairement exprimés par les parents d'élèves, sans réelle consultation cependant auprès des maîtres communautaires. Cette activité prévue dès le premier semestre, comprenait la formalisation des manuels ainsi que du guide méthodologique pour leur bonne utilisation, au niveau du BuCo, avec une officialisation de ces documents par le ministère de l'éducation nationale. Nous avons pu constater que les maîtres communautaires ne se sentent pas à l'aise pour utiliser ces manuels, et la formation délivrée à 39 d'entre eux n'a pas portée satisfaction. En effet ils ne se sont pas appropriés l'approche pédagogique développée par le PDR puis par l'APRODID. Il aurait fallu prendre du temps pour leur adaptation et le faire de concert avec les écoles normales en charge de la formation des instituteurs. Ce n'est pas l'approche qui est remise en cause, mais son intégration dans une perspective plus globale du cycle du primaire, et de le faire en lien avec les cycles d'apprentissage professionnalisaient (dans cette perspective, le FONAP - fonds national pour l'appui à la formation professionnelle - est un partenaire stratégique à prendre en compte). Il est important de mieux préparer les maîtres à une meilleure utilisation de ces manuels spécifiques, d'où la nécessité de revoir la manière de les former sur ce sujet. De plus, nous pouvons regretter qu'il n'y ait pas eu de formation de formateurs organisées sur ce sujet, eux-mêmes par la suite en charge de former les maîtres, ce qui aurait facilité l'inscription de cette activité dans le temps, d'où des interruptions de cette activité dès les premières difficultés rencontrées.

En plus des manuels de matières spécifiques, trois manuels pour l'enseignement en langue au niveau CE étaient intégrés au projet. La volonté que les enfants soient scolarisés en langue nationale (Sar, Nang'nda) provient également d'une demande des parents. Le manuel en langue locale niveau CP1 et CP2 a déjà été développé ensemble par l'APDI et l'APRODID. Ceux des niveaux CE1 et CE2 devaient l'être, or cette activité est restée suspendue pour insuffisance de ressources. De plus, la coopération allemande ayant par ailleurs développé ces manuels, une réflexion est en cours pour envisager les utiliser et se les approprier dans la poursuite du programme. La planification même de ces activités alors que d'autres acteurs y avaient déjà

travaillé démontre un manque de collaboration entre acteurs (aucun cadre de concertation sectoriel inter-ONG n'existe dans la région). De même que pour les manuels spécifiques, aucune formation de formateur n'a été envisagée, ce qui pose question quant à la volonté d'inscrire ces activités dans le temps.

Enfin, une autre innovation concerne la formation des animateurs des centres d'alphabétisation à la transcription linguistique en langues nationales afin de les aider dans la dispense de leurs cours. Cinq formateurs d'animateurs ont été formés sur ce sujet, et ils doivent à leur tour former les animateurs des centres d'alphabétisation.

#### 2.3.4 Santé

L'APRODID appuie au total 12 centres de santé, avec seulement 7 COSAN fonctionnant correctement tandis que les 5 autres rencontrent des difficultés. Cette deuxième catégorie de centres est majoritairement constituée de centres de santé confessionnelles, et leurs difficultés peuvent être dues à une baisse drastique des sources traditionnelles de financement conséquence de la crise financière mondiale. De plus, le contexte national évolutif (augmentation des salaires dans le public, gratuité des soins d'urgences) contribue au débauchage du personnel et à la fragilisation du système de recouvrement des coûts. Et bien que les COSAN semblent participer activement à la sensibilisation de la population, le travail de l'ONG ne peut pas à lui seul pallier à la situation. Par ailleurs peu de femme sont impliquées dans les COSAN, et le travail des AT (accoucheuses traditionnelles) à leur côté permet entre autre de rééquilibrer l'équilibre homme / femme en plus de viser à être des relais communautaires efficaces en prévention de la santé maternelle et infantile dans leur milieu. L'APRODID devrait lancer une large consultation des acteurs du secteur en vue de l'élaboration d'un programme de renforcement des capacités d'intervention des formations sanitaires dans sa zone d'intervention (solliciter l'appui financier des PTF tels que l'OMS, ONUSIDA, HCNC, FNUAP ou à travers les appels à propositions). Au sujet des COGES, il semble qu'il n'y en ait que 8 ou 9 qui s'impliquent correctement dans la bonne gestion du centre en visant des mécanismes de recouvrement des coûts. Enfin, de façon générale, ces centres de santé visités (à Nderguigui, Kemkada, Bégada) ont en commun d'avoir des équipements vétustes.

Par ailleurs, de plus en plus de témoignages à visage découverts sont enregistrés de personnes vivant avec le VIH/sida, grâce aux efforts de nombreux projets, dont les actions de soutien à la sensibilisation du volet santé préventive de l'ONG APRODID. Par ailleurs, le personnel médical avec l'appui des partenaires techniques et financiers et le ministère de la santé publique met au point des dispositifs pour prévenir la transmission de la mère à l'enfant. Il faut aussi noter la gratuité des ARV (comme déjà mentionné) rendu possible par la volonté et la prise de conscience des autorités. Maintenant, il est important de poursuivre une sensibilisation accrue pour encourager le dépistage systématique des femmes enceintes afin d'éviter la contamination du nouveau-né, et pour se faire il faut aussi vaincre la réticence des maris.

Lors des formations organisées par l'APRODID, les tradipraticiens ont eu une excellente occasion de se rencontrer et d'échanger sur leurs bonnes pratiques entre condisciples. Ils en ont également profité pour émettre un certain nombre de besoins :

- organiser (et trouver le financement) des voyages d'étude pour échanger sur des pratiques avec des collègues d'autres régions

- renforcer les compétences des tradipraticiens en matière de réalisation de diagnostic, en tirant profil notamment des journées d'échange de pratique avec la médecine moderne
- Organiser des formations complémentaires pour le renforcement des capacités des tradipraticiens, ce qui est essentiel pour offrir des soins de qualité à la population
- Soutenir la mise en place de parcs de plantes médicinales, afin de favoriser la reproduction d'un patrimoine biomédical en perdition, et de mettre à disposition de la population des médicaments à prix réduits.

### 2.3.5 Genre

Comme déjà mentionné, une évolution notable dans les villages nous a été confiée et confirmée à plusieurs reprises mentionnant une plus grande autonomie laissée aux femmes pour entreprendre de petits commerces, et même voyager si nécessaire. De plus en plus elles tendent à garder la capitalisation accumulée (animal, argent...) dans leur foyer avec leur mari et non à le remettre à leurs parents comme par le passé. Seulement les maris concernés doivent maintenant apprendre à laisser leur femme porter leur projet jusqu'au bout et faire fructifier leur capital, au lieu de les solliciter trop rapidement pour payer les frais du foyer (scolarité enfants, frais médicaux...)

Il y a aussi une demande croissante des femmes pour suivre des cours d'alphabétisation, mais elles manquent souvent de temps pour s'y engager pleinement, occupées par les tâches ménagères et éventuellement des activités génératrices de revenus.

De même, elles commencent à prendre conscience de l'importance que revêt l'éducation (l'instruction) pour leurs filles leur permettant d'avoir d'avantage d'opportunités dans le futur. Ce travail de sensibilisation devrait être poursuivi notamment lors du suivi dans les villages.

### **3 Appréciation du degré d'autonomisation de l'APRODID**

Le processus d'autonomisation est ici pris dans le sens où il permet à une structure d'être capable de penser et de décider par elle-même des actions à mener en vue de l'atteinte de ses objectifs et dans le respect de son identité. A cet effet, elle doit pouvoir protéger ses acquis en diversifiant ses partenaires financiers tout en optimisant ses propres ressources. Elle doit aussi pouvoir anticiper de nouvelles opportunités ainsi que d'éventuelles adversités. Nous examinerons donc tour à tour l'ancrage de l'ONG, sa cohérence stratégique actuelle, les mécanismes de collaboration avec le BuCo, les perspectives de financement / partenariat, les choix stratégiques à venir, les ressources humaines et le pilotage du programme, la structure associative et l'implication des femmes, les procédures administratives et la gestion du personnel, les procédures financières et le suivi budgétaire.

#### **3.1 Organisation interne**

##### **3.1.1 Équipe APRODID**

Le personnel d'APRODID forme une équipe aux compétences diversifiées (ingénieur agronome, enseignante, gestionnaire, ingénieur en environnement, sociologue) et complémentaires, dotée d'une assez bonne compréhension des réalités socioculturelles des régions du Mandoul et du Logone oriental. L'APRODID dispose d'une équipe qui pour certains ont pu bénéficier des formations continues du PDR/M (le coordinateur et la responsable du domaine éducation) et des prestations apportées par l'AFC pour le renforcement des capacités institutionnelles. Sur les six cadres qui exercent en ce moment au sein de l'organisation, quatre (gestionnaire, responsable en santé préventive, responsable en genre et gouvernance locale, et secrétaire-caissière) sont des nouveaux salariés. La dimension réduite de l'équipe par rapport au vaste périmètre des activités et des régions à couvrir tente d'être compensée par la polyvalence de ses membres, bien que le recrutement au plus vite d'un responsable du domaine économie rurale et de la ferme soit une priorité absolue.

L'équipe exécutive de l'ONG comprend un coordinateur, un gestionnaire, une secrétaire-caissière et trois formateurs dont une responsable du domaine éducation, un responsable du domaine Santé préventive, et une responsable du volet genre et gouvernance locale. Cette dernière assure en même temps l'intérim du responsable du domaine ER (ce dernier ayant été absent depuis plus de six mois). Ce qui veut dire qu'elle est aussi responsable du CPF et de la ferme. Quand on sait que chaque responsable de domaine est également responsable du suivi des activités de toute une zone géographique ; on imagine assez aisément la surcharge de travail que cela induit, et donc la difficulté à mener à bien les engagements pris. Il faut ajouter à cette équipe cadre 7 personnels d'appui. Le CA doit recruter impérativement une personne ayant une expérience préalable dans le domaine de l'agronomie ou de l'agroéconomie (une expérience dans la gestion d'une ferme serait un atout important). L'absence du responsable du domaine Economie Rurale explique en partie la contre-performance de la ferme de Nderguigu.

L'organigramme de l'ONG APRODID présente une structure fonctionnelle : le Coordinateur est responsable devant le CA qui lui donne par délégation le pouvoir de décider. Les responsables de domaine (RD) et le gestionnaire aident à la décision. Les formateurs sont les RD dans cet organigramme.

L'équipe de gestion est composée d'un gestionnaire expérimenté et d'une jeune secrétaire-comptable qui est en début de carrière. La présence d'une assistante auprès du gestionnaire permet une séparation des tâches administratives et financières, indispensable pour un système de contrôle interne crédible. Les cahiers de charges existent pour les différents postes et sont assez bien structurés et chacun des 13 employés a pris connaissance et comprend le contenu de sa fiche d'emploi et de son cahier des charges. Enfin, d'un point de vu contractuel, tout le personnel dispose d'un CDD et est déclaré à la CNPS. Nous pouvons déplorer l'absence d'évaluation des membres faute de grille d'évaluation. En revanche, les procédures de recrutement s'opèrent de façon satisfaisante en recourant aux avis de recrutement sous la supervision du CA.

Afin de compléter cette équipe opérationnelle restreinte, et pour encourager le partenariat avec les autorités, l'APRODID s'appuie sur l'expertise des services déconcentrés de l'Etat Délégation sanitaire régionale, Délégation régionale de l'éducation nationale, Inspection de l'environnement) qui mettent à la disposition de l'ONG leurs ressources humaines sous forme de prestations payantes.

### 3.1.2 Vie associative

L'une des difficultés rencontrées au bon fonctionnement de l'ONG est la faible réactivité du CA. Depuis la création de l'ONG APRODID en Août 2009, le Conseil d'Administration ne s'est réuni qu'à deux reprises (sept 2011, juin 2012) contrairement à l'article 16 alinéa 1 des statuts de l'ONG qui mentionne que : « Le Conseil d'Administration se réunit au minimum une fois tous les quatre(4) mois, sur convocation du président, ou à la demande de quatre(4) de ses membres ». Or c'est en cette occasion que cette instance d'orientation de l'ONG tranche les questions essentielles, tel que le recrutement d'un nouveau responsable en économie rurale, la validation du rapport semestriel, la planification des activités à prévoir, à soumettre au BuCo. Cette instance nécessiterait de s'impliquer davantage dans la vie associative de l'ONG afin de l'appuyer dans cette période difficile, afin de faire le cadrage nécessaire du programme et d'anticiper l'échéance de la fin du contrat de subvention avec la DDC.

De plus afin de renforcer l'autonomie de l'ONG, il serait important que des membres du CA participent aux comités de pilotage du projet auxquels aujourd'hui seuls le bureau exécutif et le BuCo participent. Cette responsabilité revient à l'ONG elle-même.

Par ailleurs, les textes de base de l'ONG (Statuts et Règlement Intérieur) doivent être amendés pour permettre la tenue plus fréquente des AG : une fois par an en session ordinaire et à tout moment à la demande de 2/3 membres du CA en session extraordinaire. Il faudrait également impliquer davantage les partenaires communautaires (producteurs, membres de groupements féminin, chefs traditionnels...) ce qui permettrait de renforcer la légitimité sociale de l'ONG. Cet amendement permettra aussi à l'ONG de se doter d'un trésorier, d'un trésorier adjoint et de créer deux postes de commissaires aux comptes pour des fins de contrôle interne. Un engagement fort en faveur de l'intégration de la dimension genre dans la vie associative de APRODID lui permettra de consolider ses assises eu égard aux potentiels non suffisamment valorisés des groupements des femmes dans la zone couverte par l'ONG.

Afin que les instances de décision de l'ONG assument pleinement leur rôle, il faut prévoir des formations pour le renforcement de leurs capacités.

### 3.1.3 Procédures administratives et financières

- Les procédures administratives et la gestion du personnel

Le manuel des procédures élaboré par un cabinet conseil, est clair et bien structuré. Cependant, il convient de rappeler qu'il ne s'agit que d'un outil de travail. Par conséquent, il est appelé à évoluer en fonction du contexte et des changements qui peuvent survenir au sein de l'ONG.

En ce qui concerne le recrutement du personnel, l'ONG opère d'une façon satisfaisante en recourant aux professionnels du domaine (bureau de recrutement) sous la supervision du CA. Toutefois, les évaluations du personnel ne sont pas conduites depuis la création de l'ONG et il n'existe pas de grille d'évaluation non plus. Ce qui ne permet pas d'évaluer la performance individuelle de chaque employé. Il y a lieu d'élaborer une telle grille et de la faire valider par le CA. Les évaluations de chaque personnel doivent être planifiées et conduites par le supérieur hiérarchique direct, chaque fin d'année.

Tout le personnel d'APRODID dispose d'un CDD et ces contrats ont déjà été renouvelés au moins une fois pour le personnel le plus récemment recruté, et déjà deux fois pour les plus anciens. Il y a lieu de corriger cette situation en passant aux CDI qui sont relativement souples et mieux gérables en cas de séparation. Cela permet de garantir une plus grande stabilité du personnel et de renforcer sa motivation.

De plus, la politique salariale n'est pas, à notre sens, suffisamment incitative. Tout d'abord, il n'existe pas de grille salariale au niveau de l'ONG et donc logiquement pas de possibilité certaine de progression salariale. Le personnel d'appui est dans son ensemble insatisfait de son niveau de rémunération. La coordination d'APRODID de concert avec son CA doit élaborer une grille salariale qui tienne à la fois compte du niveau de responsabilité du poste mais aussi de l'expérience et des compétences de l'employé. Si possible, les écarts trop importants doivent être ajustés. Enfin, nous constatons que tout le personnel est déclaré à la CNPS (caisse nationale de prévoyance sociale). Toutefois, il n'existe pas encore de couverture médicale pour le personnel. Ce qui constitue un élément d'insatisfaction notable.

- Les procédures financières et le suivi budgétaire

#### Procédures d'engagement des dépenses

L'engagement des dépenses est dans son ensemble conforme au manuel de procédures de l'ONG, à l'exception de certaines dépenses liées aux activités de terrain qui sont directement gérées et justifiées par les responsables de domaines (RD), ce qui constitue une entorse à la norme. Pour le retour des avances par exemple, on ne demande au RD en question que de justifier des dépenses par des pièces qu'il/elle a parfois eu à signer directement. Même si les contraintes de terrain et de distance peuvent l'exiger, il serait souhaitable d'éviter cette inobservance.

Des contrôles de caisse sont effectués de manière inopinée par le coordinateur, dans l'optique de réduire les risques d'erreurs ou de détournements. En revanche, l'équipe de gestion ne dispose pas d'outil pour effectuer, de manière mensuelle, une prévision des dépenses et un suivi des lignes budgétaires. Il est à craindre que la façon de gérer les finances de l'organisation puisse engendrer à long terme des problèmes de trésorerie. L'élaboration d'une planification budgétaire mensuelle, en lien avec une réunion mensuelle de suivi et de planification entre le Coordinateur, le gestionnaire, les responsables de domaines et la secrétaire-caissière, est une nécessité.

### 3.1.4 Ancrage institutionnel

Dans un souci de communication et de positionnement, l'ONG a produit un dépliant qui décrit de manière synthétique ses objectifs et ses activités principales. Cependant, une grande partie des partenaires locaux et des bénéficiaires n'ont pas toujours intégrés le changement de statut du PDR/M à l'ONG. Lors de nos visites, nous avons été surpris par la faible connaissance de la structure associative d'APRODID et quelques fois de ses activités. Nos interlocuteurs parlent encore souvent de la coopération suisse. Ainsi bien que la collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat semble bien mise en place, l'étendue de la zone d'intervention et le faible temps de présence passé dans les villages n'a pas permis une appropriation forte des activités de l'Aprodid par les communautés, à l'exception des quelques individus régulièrement suivis par le programme. En plus d'une plus grande fréquence de visite dans les villages ciblés, une meilleure communication sur l'emplacement du centre, sur les activités proposées et les zones d'intervention dans la salle de formation par exemple, ainsi qu'une meilleure diffusion du planning de formations, permettraient d'aider à la reconnaissance de l'association.

## 3.2 Mécanisme de collaboration

### 3.2.1 Mécanisme de collaboration avec le BuCo

Plusieurs structures permettent la collaboration entre le BuCo et l'APRODID :

- Les comités de pilotage où sont examinés les rapports d'avancement des activités, les suivis financiers, les planifications opérationnelles et financières
- Les missions de suivi des activités organisées par le BuCo
- La participation de l'APRODID aux ateliers organisés par le BuCo
- Des échanges d'informations (correspondances écrites, e-mails, téléphone)

A plusieurs reprises le BuCo a été contraint de demander au bureau exécutif de reprendre les rapports d'avancement transmis, ceux-ci ne respectant pas le format mis à disposition, manquant de cohérence entre activités et résultats attendus, et présentant un niveau d'analyse des effets produits non satisfaisants (voir lettre de suspension immédiate du programme APRODID-DDC, envoyée le 8 mars au PCA).

Les employés de l'ONG semblent en effet passer un temps important à la rédaction de rapport avant que ceux-ci ne soient validés par le BuCo. Cette lacune provient en plus de la surcharge de travail déjà mentionnée et de la faible expérience des nouveaux membres du niveau d'exigence attendu du BuCo, de l'absence de compilation des données au fil du temps. Ainsi lorsque vient le temps de la rédaction, les informations sont à rechercher dans des documents variés et éparses (fiches de suivis, rapports de formations...) complexifiant le travail et le rendant peu fiable. L'équipe est consciente de cette lacune et a montré beaucoup d'enthousiasme lors de la proposition faite par les évaluateurs d'un tableau de synthèse par domaine (présentée en partie 2.2.2 et partagé avec l'AFC), pouvant les aider à anticiper et à structurer la compilation des données quantitatives attendues. Par ailleurs, un renforcement des compétences est à envisager en interne pour améliorer la compréhension et la capacité d'analyse des effets produits attendus, auprès des employés les moins familiers avec cette approche.

Lors des comités de pilotage conduits jusque-là, seuls y participaient les instances du BuCo et du bureau exécutif de l'ONG, les membres du CA déplorant de ne pas y être conviés et d'être

seulement tenus informés de ses résultats. Or dans la mesure où le comité de pilotage apporte des orientations au programme, il est essentiel que le CA y prenne part. Cette responsabilité incombe au bureau de coordination afin d'opérer une répartition des tâches conformément à ses textes de base.

Enfin, de façon plus générale, le CA regrette la trop faible implication qui lui est demandée dans les échanges liant le bureau exécutif au BuCo. Le BE a régulièrement à rendre compte au BuCo sans que le CA ne soit impliqué dans ces demandes, et il semble qu'il y ait peu d'échanges directs et formels entre la BuCo et la CA. Or afin de renforcer l'autonomie de l'ONG il est important de renforcer le niveau d'implication du CA.

### 3.2.2 Collaboration avec les partenaires au développement

Le PADL/GRN qui vise à améliorer la sécurité alimentaire, la bonne gouvernance et le maintien de la biodiversité par la gestion intégrée et durable des ressources naturelles à travers une approche de développement local est un partenaire potentiel de l'ONG APRODID. Cette dernière dispose d'atouts sérieux en termes de gestion de projet ou de pertinence d'action pour obtenir un contrat de subvention. C'est une piste qui mérite d'être explorée en priorité parce que le projet en question couvre les deux régions d'intervention de l'ONG et les thématiques abordées sont proches des domaines d'activités de l'APRODID. Le PROADEL II (cofinancé par la Banque Mondiale et le Gouvernement tchadien) en phase de démarrage est également une source possible de financement.

### 3.2.3 Point sur la lettre de suspension

Une lettre a été envoyée le 8 mars par le BuCo au Président du CA et en copie au bureau exécutif, signalant la suspension immédiate des activités et des paiements effectués sur les fonds de la DDC. Cette décision se base à la fois sur la non certification des comptes de l'ONG APRODID pour les deux phases auditées en décembre 2012 par le cabinet N Consulting (phase de transition et 1ère année de programme), et également sur le trop faible niveau de réalisation des activités planifiées et la qualité non satisfaisante des documents d'avancement et de planification envoyés à l'issue du 3<sup>ème</sup> semestre.

Une telle décision bien que prévisible (tout rapport d'audit non certifié aboutit à une suspension immédiate des activités financées par la DDC), suscite un sentiment d'incompréhension de la part de l'ONG. Tout d'abord parce que suite aux commentaires envoyés par le BE au CA puis transférés aux auditeurs aucune modification n'a été apportée sans que les auteurs n'en comprennent la raison ; d'autre part certaines pratiques telle que l'utilisation de « facturette » sont reprochées alors qu'utilisées du temps du PDR sans information nouvelle signalant la non autorisation de ces modes de reçus ; enfin l'APRODID ne se sent pas responsable de la gestion des comptes lors de la période de transition. Des explications plus détaillées concernant les différents points reprochés seront proposées et débattues lors de la rencontre prévue entre l'ONG et le BuCo, celle-ci devra notamment éclaircir le niveau de responsabilité à attribuer concernant la gestion comptable de la période de transition.

L'ONG a d'ores et déjà commencé à rassembler des pièces justificatives manquantes et entreprend les démarches nécessaires afin de présenter de nouveaux éléments permettant la reprise du travail avec les auditeurs, dans la perspective d'aboutir au plus vite à la certification

de ses comptes. Dans cette situation, une réactivité de la part de l'ensemble des membres (BE et CA) est nécessaire : le CA doit rapidement proposer une date au BuCo pour convenir d'une réunion spécifique sur ce sujet ; le CA doit prendre contact avec les auditeurs pour faire le point sur la situation et planifier les prochaines étapes ; le BE doit répondre par des actions concrètes aux faits reprochés, à la fois liés au rapport d'audit mais aussi au faible niveau d'avancement de ses activités.

Il nous apparaît qu'au-delà des faits mentionnés, l'ONG n'a pas suffisamment fait preuve de proactivité tout au long de ce processus. La nécessité de réaliser un audit comptable a été spécifié lors du comité de pilotage d'août 2012, et la responsabilité de planifier la mission en incombaît à l'ONG. Dès septembre, le BE a envoyé une proposition dans ce sens au CA, dans une perspective de mission en octobre ou novembre au plus tard, or celle-ci n'a eu lieu qu'en décembre. Au-delà du manque apparent de réactivité de la part des membres du CA, est ce que le BE a suffisamment su les relancer sur ce sujet afin de leur rappeler son caractère prioritaire ? Par la suite le BE a envoyé au CA il y a plus de 3 mois déjà, ses commentaires sur le rapport d'audit reçu. Or quelles actions ont été entreprises par le BE et le CA pour prendre contact avec les auditeurs, et leur fournir les éléments justificatifs nécessaires à la modification du rapport durant ces derniers mois ? Enfin, au cours même de la mission, il semble que les auditeurs aient posé peu de questions, mais les employés concernés auraient dû être réactifs et proposer des éléments justificatifs complémentaires au-delà de ce qui était strictement demandé.

Bien que ne validant par l'ensemble des faits reprochés, l'ONG est cependant consciente de son besoin d'appui en matière de gestion comptable, et souhaite recevoir une clarification d'éventuelles nouvelles procédures à mettre en place pour s'assurer de sa bonne conformité.

Par ailleurs, ce sujet ramène l'équipe à l'historique de malversation budgétaire qu'ils ont eu à subir du temps du PDR. Ce passé semble encore très présent dans les esprits, et cette décision de suspension leur fait craindre qu'aujourd'hui encore on puisse associer la nouvelle équipe à de telles pratiques frauduleuses. De plus, l'équipe regrette qu'un manque de volonté forte n'ait été déployé à ce jour (notamment par le BuCo) pour faciliter l'arrêt de l'ancien gestionnaire, malgré les plaintes effectivement déposées. Cette absence de jugement semble laisser la cicatrice béante et le doute subsister quant aux responsabilités engagées dans ces détournements.

Enfin, il est important qu'au-delà la certification des comptes, l'ONG prenne ses responsabilités au sujet du faible niveau de réalisation des activités conduites, ainsi que de la qualité non conforme des documents d'avancement produits, soulevés dans le point B de ladite lettre. Un effort particulier doit être conduit pour accélérer la mise en œuvre des activités telles que décrites dans le cadre logique, basé sur un travail de planification réaliste, ainsi que de perfectionner la qualité de rédaction des rendus selon les normes exigées. Une exemplarité dans ces deux sens doit se faire ressentir d'ici la fin du programme et être fortement soutenue et encouragée par la coordination.

## 4 Tableau des recommandations et conclusion

Thèmes	Recommandations	Priorité	Resp.
Améliorer les capacités en gestion du projet	Améliorer les capacités de planification de l'équipe (document qui se doit d'être détaillé et réaliste)	***	BE
	Recruter au plus vite un responsable de domaine en économie rurale	***	CA
	Améliorer les capacités de rédaction de rapport de l'équipe (anticiper les informations attendues, s'efforcer de réduire le temps consacré, proposer des rapports et documents de synthèse facilement lisibles)	**	BE
	S'assurer de la bonne utilisation et bonne gestion des fiches de suivi avec chacun, et notamment avec le/la chargé/e de suivi	**	Coordo / chargé suivi
Perfectionner les critères de sélection des bénéficiaires	Mener une réflexion pour définir certains critères spécifiques selon les activités proposées	*	BE
	Définir comme critère prioritaire pour les activités génératrices de revenus les personnes vivant avec le virus du sida	**	BE
Renforcer les capacités de suivi des responsables de domaine dans les villages	Augmenter considérablement le temps passé au suivi-conseil dans les villages en mettant en place une compilation structurée et continue des données collectées dans les villages afin de réduire le temps passé à la rédaction des rapports de synthèse	***	BE / AFC
	S'assurer que chaque responsable de zone (responsable de domaine) a les compétences nécessaires dans les autres domaines d'expertise que le sien pour assurer un suivi de qualité, ainsi qu'actualisé par rapport aux étapes de déploiement du programme	**	BE
	Réduire le nombre de villages suivis pour une meilleure adéquation entre personnel disponible et zone de suivi	*	BE
	Mettre en place un suivi rapproché avec le bouvier et le palefrenier et renforcer leurs capacités	*	Resp Eco Rurale
	Appuyer le renforcement des capacités du réseau des APE en techniques de plaidoyer / lobbying pour obtenir les subventions de l'APICED.	**	Resp Educat
	APRODID devrait engager des consultations avec les différents partenaires en vue d'élaborer un programme de renforcement des capacités des centres de santé ciblés	**	Resp Santé
	Renforcer le suivi avec les AT et les aider à intervenir dans le domaine de la prévention de la santé maternelle et infantile	**	Resp Santé
Intégrer de nouvelles activités dans le programme à venir	Renforcer les actions en faveur de la préservation du milieu naturel	**	Resp Eco Rurale
	Mettre à disposition des participants aux formations du matériel pédagogique pour favoriser les séances de restitution dans leur village	*	Resp domaines
	Etre pro actif dans la diffusion d'information au-delà des partenaires communément visités (sessions de formation à venir disponibles sur panneau d'information au centre / communication dans les villages)	*	BE
	Prévoir pour le prochain programme un nombre d'activités plus restreint et s'assurer de la qualité des activités menées avant d'envisager étendre le périmètre d'action (et éviter toute activité médiocre tel que la vente subventionnée de machines à pâtes trop vite cassées)	*	BE / CA
	L'activité de sensibilisation sur les droits et devoirs mérite d'être renouvelée	*	BE

<b>Thèmes</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Priorité</b>	<b>Resp.</b>
Clarifier les attentes et les incompréhensions liées à la lettre de suspension	Aprodid doit fortement anticiper la réunion avec le BuCo et les auditeurs, en préparant l'ensemble des pièces justificatives nécessaires	***	BE
	Une clarification des procédures comptables non conformes devrait être faite à APRODID, et un suivi engagé le temps de s'assurer de leur bonne mise en œuvre	***	BE / Auditeurs
	Clarifier le niveau de responsabilité autour des procédures comptables non conformes lors de la période de transition	***	BE / Auditeurs
	Assainir l'historique de malversation et si la collaboration se poursuit s'assurer de bonnes relations de confiance	***	BuCo / APRODID
	L'APRODID se doit d'être exemplaire sur la planification du 4ème semestre (y intégrer les axes prioritaires), et faire preuve d'un rythme plus soutenu dans la réalisation des activités restantes	***	BE
Renforcer les mécanismes de collaboration de l'association	Planifier au plus vite un conseil d'administration pour répondre aux besoins pressants du BE	***	PCA
	Planifier au plus vite une réunion entre le CA et le BuCo pour échanger sur la lettre de suspension et des mesures à entreprendre	***	PCA
	Prévoir une réunion entre le CA et le BE présentant les difficultés rencontrées liées au manque de réactivité du CA pour aboutir à une amélioration des pratiques	***	Coordo
	Bénéficier du soutien de l'AFC mis à disposition pour bénéficier d'un accompagnement institutionnel	***	APRODID
	Organiser une AG	**	
	Intégrer des personnes ressources des départements d'intervention parmi les membres de l'AG	*	CA / BE
Anticiper la fin de programme	Renforcer le niveau d'implication du CA dans les échanges entre le Buco et le BE	***	CA / BuCo / Coordo
	Anticiper la recherche de financement de façon très active de la part des membres du CA, ainsi que du coordonnateur	***	CA / Coordo
	Anticiper la stratégie après programme du centre de Nderguigui afin d'éviter tout risque de surcharge financière pour l'APRODID - envisager de ne maintenir qu'une partie des activités	**	BE / CA / Resp éco rurale
	Etablir un contrat de prestation dans le partenariat avec GRAIN	**	Coordo
	Intégrer des éléments du projet en faveur des PVVIH auprès du PAM	***	Coordo / CA
	Augmenter la visibilité d'APRODID	**	BE
Renforcer la vie associative	S'appuyer sur un réseau des ex PDR pour aider à la recherche de financement et la qualité des documents de projet soumis	***	Coordo
	Préconiser à minima une tenue annuelle des AG	**	AG
	Impliquer davantage les partenaires communautaires (producteurs/trices, membres des groupements féminins, chefs traditionnels...) parmi les membres de l'Assemblée Générale	*	AG

Le programme d'APRODID tel qu'il a été conçu était peu réaliste aux regards de la vaste zone géographique à couvrir, de l'étendue des actions à mettre en place, de l'équipe opérationnelle réduite, et du manque d'expérience de cette association naissante. Un programme moins ambitieux aurait permis de consolider les bases de la structure et d'intégrer des modes de mise en œuvre du programme plus adaptés (suivi renforcé, écriture de rapport concis, compilation continue des données collectées, organisations des fiches de suivi...) notamment par les nouveaux employés. Il semble que cette discordance entre ressources disponibles et résultats attendus ait dissout une part de la qualité du travail plus qu'elle n'est parvenue à la stimuler. D'autant que de lourds facteurs perturbateurs ont pesé sur l'équipe depuis l'historique de malversation par l'ancien comptable, jusque l'accident du responsable en économie rurale en août dernier et l'hospitalisation du coordonnateur en début d'année. L'équipe est jeune, réduite et perturbée, il est donc important pour qu'elle puisse démontrer le meilleur d'elle-même qu'elle se positionne dans un contexte d'activité plus confiné. Cependant une amélioration des capacités de planification, une accélération dans la conduite des activités, et un renforcement du temps passé à l'appui – conseil auprès des communautés sont des facultés qu'il reste encore à démontrer et au plus tôt, gage du sérieux et de l'implication de l'ensemble de l'équipe.

L'association se doit d'être réactive à tous les niveaux, afin de renforcer les mécanismes de collaboration entre les instances existantes et d'améliorer de façon significative la réactivité des décisions à prendre et des actions à mener. Il est important que le CA prenne pleinement sa place, et soutienne l'association en cette fin de programme difficile et dans la perspective des recherches de financement à envisager au plus vite pour assurer la viabilité de l'ONG. Enfin il est également urgent de définir les orientations à proposer pour la gestion du centre, afin d'éviter que les coûts générés par la ferme n'entraînent des dépenses qui ne pourront probablement plus être pris en charge dans le cadre d'un prochain programme. En matière de domaines prioritaires d'intervention, la sélection devra se faire en fonction des meilleurs domaines d'expertises développés en interne, sachant que les besoins exprimés par les communautés sont forts pour chacun des domaines proposés, seule une réévaluation des activités proposées par domaine devrait conduire à l'élimination de certaines activités au profit d'autres. Une bonne coordination avec les autres organisations présentes dans ces mêmes zones d'intervention devra également être prise en compte pour définir le nouveau périmètre d'action.

## Annexes

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

#### Objectif général

L'objectif général retenu pour cette évaluation consiste à apprécier le degré de la mise en œuvre des programmes et leurs niveaux d'autonomisation en tant que ONG locales.

De manière prospective et sur la base de l'appréciation globale de l'ONG, il est attendu la formulation des conclusions et des recommandations afin de pouvoir orienter et informer les choix stratégiques de l'APRODID par rapport à son programme et son fonctionnement en tant que ONG locale.

Les résultats de cette évaluation s'adresseront ainsi aux membres du Conseil d'Administration de l'ONG, au bureau exécutif et au Bureau de la Coopération Suisse..

#### Objectifs spécifiques

##### *A. Degré de la mise en œuvre du programmed ?Aprodid*

- Etablir un bilan critique et objectif de la conception du programme de chaque ONG : analyse de la conception du programme, la prise en compte des aspects genre et gouvernance locale dans le programme, de la pertinence de la stratégie d'intervention, des indicateurs, des résultats, impacts, et des modalités de mise en œuvre ;
- Apprécier le degré de réalisation et d'atteinte des objectifs spécifiques et résultats du programme conformément aux termes contractuels avec le Bureau de la Coopération (cf. cadre logique<sup>4</sup>).
- Apprécier le degré d'optimisation dans la conduite de leur programme (liens activités, ressources et résultats)
- Evaluer l'appréciation par les bénéficiaires des interventions des 2 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 de l'ONG*

###### *Evaluation au niveau stratégique*

- Apprécier la cohérence et la pertinence du programme dans le contexte d'évolution de chacune des 2 ONG, la vision et les perspectives d'avenir des bénéficiaires/partenaires engagés dans un processus de développement.

<sup>4</sup> N.B : Le cadre logique établi dans le programme biannuel concerne tout le programme et est censé être financé par la DDC et d'autres probables bailleurs.

- Apprécier la pertinence et l'efficacité des mécanismes de collaboration entre le Bureau de la Coopération et chacune de deux ONG.
- Evaluer le réseau 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 de 2 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 sur les 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.
- Décrire l'esprit de l'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 l'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 l'ONG disposent d'éléments d'appréciation de la cohérence stratégique de leurs interventions.
- La DDC et l'ONG sont en mesure de juger le niveau d'autonomisation atteint.
- La DDC et l'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), à remettre au plus tard le 19 avril pour sa première version.
- Le rapport final devrait être envoyé à la DDC avant le 15 mai, comprenant 20 pages maximum, plus les annexes et un résumé exécutif.

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



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

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

### Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Organisation / Lieu	Fonction / Responsabilités	Prénom Nom
<i>Equipes APRODID et Buco</i>		
<b>Conseil d'Administration</b>	Président	All-Yom Djerambette
<b>Bureau de la Coopération Suisse au Tchad</b>	Directrice résidente adjointe	Petra Winiger
	Chargée de programme	Narimbaye Djo
	Coordonnateur	?
	Responsable Education / Coordinatrice par interim /	Narassem Djimtoïdé Gisèle
	Responsable Genre / Responsable Economie Rurale par interim	Ndiguimngaye Djibaral Dorkas
<b>APRODID</b>	Responsable Santé Préventive	Ngarhornan Boguinan Blaise
	Gestionnaire	
	Secrétaire	
	Gardien	Ndomassal Jérémie
	Palefrenier	Jimasdé Félix
	Bouvier	Rénougi Romtogar
<i>Autorités administratives et traditionnelles</i>		
<b>Gouverneur Mandoul</b>		
<b>Préfet Bedjondo</b>		
<b>Inspection de l'environnement</b>	Délégué Régional	Kokoto Bernard
<b>Délégation Sanitaire Régionale</b>	Délégué Régional	Dr. Ongram Kouleta II
<b>Délégation régionale de l'éducation nationale (DREN)</b>		
<i>Bénéficiaires</i>		
<b>Village Kemkaga</b>	Producteurs / Productrices	Ndigyam Firmin Nguéhita Jacheline Taryenouba Lucienne
	Ecole officielle	
<b>Village Peni</b>	Tradipraticien	Togouminuba Lévi Namdjim
<b>Village Dodembé</b>	Producteurs	Sekinan Ngaringaye Ndiladoum Beasbaye
	Ecole officielle	
<b>Village Laboute</b>	Productrice	Mossal Berht
	Ecole officielle	
<b>Village Kemkala</b>	Productrice	Deïta Hélène

## Annexe 4 : Planning de la mission

Date	Activités	Sites
12/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport</li> <li>• Présentation mission + équipe Aprodid</li> </ul>	NDJ - Nderguigui Nderguigui
13/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préfet</li> <li>• Gouverneur, préfet, DREN, Délégation régionale santé, inspection environnement</li> <li>• Centre de santé</li> <li>• Producteur et école officielle</li> </ul>	Bedjondo Mandoul Nderguigui Kemkaga
14/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradipraticien</li> <li>• Producteur s+ école officielle</li> <li>• Productrice + école officielle</li> </ul>	Peni Laboute Dodembé
15/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDEN</li> <li>• Producteur + école officielle</li> <li>• Ecole</li> </ul>	Bedjondo Siri 2 Bessa
16/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productrice + Producteur</li> <li>• Centre santé + Asso PVVIH</li> <li>• Centre alphabétisation</li> </ul>	Benganga Bégada Kokate
17/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restitution équipe APRODID</li> <li>• Transport</li> </ul>	Nderguigui Nderguigui - Moundou
18/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport</li> </ul>	Moundou – NDJ
19/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président du CA</li> </ul>	NDJ
20/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restitution BuCo</li> </ul>	NDJ