



92 rue de la Reine Astrid - 59700 Marcq en Baroeul  
Tél : 03 20 83 04 15 – Fax : 03 20 83 04 12

## Note d'ESSOR sur les principaux points forts et points faibles et sur les recommandations du rapport d'évaluation du projet Tremplin à N'Djaména

### Principaux points forts

*Nous sommes en phase avec les différents points forts relevés par l'évaluateur, mais souhaitons néanmoins faire quelques observations.*

- Le projet FIP en cours complète le projet Tremplin (cohérence éducative, insertion).

*Projet FIP = Projet de Formation et Insertion Professionnelle. ESSOR a souhaité démarrer quelques activités dans ce domaine courant 2011, qui se poursuivent en 2012. Vu la très bonne réceptivité des acteurs locaux et aussi du fait de la très bonne complémentarité relevée également par l'évaluateur, nous prévoyons que la FIP deviennent un domaine d'activité à part entière dans le nouveau projet.*

- La transmission des infrastructures a été réussie (de la responsabilité d'UP jusqu'en 2019)

*Nous considérons qu'il est trop tôt pour affirmer que cette transmission est réussie. Nous pensons qu'au plus vite et au plus tard d'ici 2019, date à laquelle UP n'aura plus officiellement la responsabilité des MDJ, il faudra qu'une organisation communautaire soit suffisamment forte et reconnue pour en assurer la gestion à terme.*

### Principaux points faibles

*Nous souhaitons faire quelques observations.*

- La phase de **préparation** du projet a montré des lacunes. Elles se sont traduites par un diagnostic préalable insuffisant dans les quartiers, un cadre logique perfectible, des incompréhensions dans la répartition des rôles et des frais de gestion.

*Nous partageons cette analyse, tout en faisant remarquer que dans de très nombreux cas les partenaires du Sud ne font aucune remarque et sont d'accord avec toutes les propositions faites pour l'élaboration d'un projet, et les remettent en cause une fois que le projet est validé et démarre. D'autre part ces phases de préparation se heurtent souvent à un manque de moyens financiers et humains.*

- Le **renforcement institutionnel** des partenaires locaux (UP et OCB) a été limité.

*Cette analyse est pertinente.*

*Concernant le renforcement de UP, nous avons très vite constaté que nous avons une compréhension différente de ce renforcement et qu'il devrait se limiter à des aspects techniques.*

*Concernant le renforcement des OCB, il a été effectivement limité du fait que nous avons trouvé un tissu associatif encore très faiblement structuré et pour lequel les méthodes utilisées par UP ou ESSOR dans d'autres contextes n'étaient pas adaptées.*

- L'implication d'**UP** dans le projet ne s'est pas traduite par un travail de relation avec les pouvoirs publics (UP n'est pas connue en éducation) et par la recherche de financements locaux (à une exception) pour poursuivre l'action.

*UP s'est effectivement peu investie dans la recherche de financements et nous pensons que ceci est lié à la fois à un manque de compétences pour « vendre » un type de projets nouveau pour eux, mais aussi à un manque de temps ... Certaines incompréhensions dans la répartition des rôles ont aussi sans doute amené UP à peu s'investir dans la relation avec les pouvoirs publics. Nous avons néanmoins pu noter des améliorations en fin de projet.*

- La **viabilité des OCB** accompagnées est faible, tant organisationnelle, institutionnelle que financière.

*Nous partageons tout à fait cette analyse et cela a été l'un des points qui nous a posé problème, tant à UP qu'à ESSOR. Les investissements réalisés en temps pour renforcer ces OCB n'ont porté que très peu de fruits et c'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons décidé de promouvoir la création d'associations spécifiques pour assurer à terme la gestion des MDJ.*

- La **viabilité des activités** éducatives est encore en construction. Elle pourrait néanmoins s'appuyer sur la solidité financière des MDJ et des animateurs communautaires, ou sur un financement extérieur.

*Cette viabilité réduite et en construction nous semble normale quand on sait que ces activités ont démarré il y a moins de 2 ans et qu'elles sont portées par une ONG pour qui ce domaine de l'éducation est totalement nouveau et par des OCB faibles et qu'il faut renforcer.*

## Recommandations

*Nous sommes « grosso modo » en phase avec les recommandations, avec néanmoins quelques désaccords ou observations.*

Trois recommandations prioritaires (à horizon 2-8 mois)

- **L'organisation** du projet devrait être renforcée, en confiant au coordonnateur local un rôle de manager, en précisant et élevant les niveaux de délégation, en dressant une feuille de route pour les MDJ et les OCB et en structurant le système d'information et de communication.

*D'accord avec cette recommandation que nous avons déjà commencé à mettre en place mais qui dépend aussi d'une volonté interne de UP.*

- L'élaboration du **nouveau projet** faisant suite à Tremplin devrait intégrer les points suivants :  
- impliquer les communautés et les pouvoirs publics dans la préparation du projet

*D'accord avec cette recommandation que nous avons déjà mise en place.*

- réaliser des enquêtes initiales approfondies dans les nouveaux quartiers,

*Cette recommandation est difficile à concrétiser dans le délai imparti pour la construction d'un nouveau projet. Ces enquêtes seront donc menées avant de démarrer les activités dans les nouveaux quartiers.*

- renforcer le système de suivi-évaluation,

*D'accord avec cette recommandation.*

- revaloriser les ressources humaines,

*Cette recommandation ne dépend pas uniquement d'ESSOR mais du partenaire qui est l'employeur des personnes liées au projet et qui a lui-même une équipe plus large, et de ce fait doit veiller à une cohérence dans la rémunération de ses collaborateurs.*

- développer le volet renforcement institutionnel des OCB, prévoir une capitalisation et diffusion des méthodologies et résultats.

*D'accord avec cette recommandation que nous nous attachons à mettre en oeuvre.*

- L'équipe a les moyens de faire du projet Tremplin un **plein succès** d'ici juillet 2012 : assurer la viabilité des MDJ et renforcer leur rôle, impliquer davantage les parents, développer la viabilité des activités éducatives et citoyennes, compléter les activités du projet (outils pédagogiques, bulletin d'information), aider les OCB à améliorer leur organisation interne, valoriser les méthodologies auprès des pouvoirs publics (document de capitalisation, atelier de restitution), bien clôturer le projet (prévoir étapes et léger accompagnement post-projet).

*Nous sommes d'accord avec cette recommandation mais le délai présenté (2 à 8 mois) ne nous paraît pas réaliste. Ces évolutions doivent se faire en profondeur, ce qui nécessite du temps. Le succès du Tremplin est acquis, et il sera consolidé et deviendra durable si ESSOR et UP prennent les moyens de poursuivre leur appui aux MDJ et aux OCB pendant encore quelques années.*

#### Recommandations pour ESSOR

- ESSOR devrait travailler à renforcer les compétences de son partenaire UP en termes de formation et d'accompagnement des OCB.

*D'accord avec cette recommandation. UP doit réfléchir à la personne qui pourrait le mieux prendre en charge ce volet pour l'avenir.*

- ESSOR devrait harmoniser la qualité de la **phase préparatoire** des projets : diagnostics de quartiers, cadres logiques, termes de négociation avec les partenaires (feuille de route), soutien à la recherche de financements pour les partenaires.

*D'accord avec cette recommandation sur laquelle nous travaillons dans la construction d'un nouveau projet. Néanmoins les termes de négociation et le soutien à la recherche de financement sont des activités à mener dans la durée et en partenariat étroit avec UP qui est plus directement en charge de ce volet.*

- ESSOR devrait valoriser et **mutualiser les expériences et les réseaux**, en initiant de nouvelles actions au Tchad (Education/FIP, renforcement des OCB, développement rural), en mettant en place un espace numérique d'archivage et de consultation des documents, et en élargissant la diffusion des méthodes utilisées entre éducateurs de différents pays.

*Nous sommes d'accord avec l'idée qu'ESSOR puisse progressivement lancer de nouvelles actions au Tchad, mais ceci de façon « lente » et en partenariat avec des ONG locales. Il nous semble aujourd'hui prématuré, voir inopportun pour ESSOR de se lancer dans la mise en place de cet espace. Notre expérience au Tchad est encore bien récente et mérite d'être consolidée et élargie avant de vouloir passer à un niveau « supérieur ».*

#### Recommandations pour UP

- UP devrait développer et capitaliser le **renforcement des OCB**, à travers une bonne identification des OCB à accompagner, un appui plus prononcé à leur viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière, la capitalisation des méthodologies et la création d'un réseau inter-OCB.

*Nous sommes d'accord et travaillons avec UP dans ce sens.*

- UP devrait affiner son **organisation** interne, en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation administrative, et consolider sa gouvernance.

*Nous partageons cette analyse et incitons UP à faire évoluer les choses dans ce sens.*

- UP devrait capitaliser et **valoriser** cette expérience en éducation, par une veille dans le domaine de l'éducation, le développement des relations avec les pouvoirs publics, la capitalisation et la communication autour de son expérience (novatrice au Tchad).

*Nous sommes d'accord avec cette recommandation et essayerons d'aider UP à la mettre en oeuvre dans le cadre d'un nouveau projet.*

### Recommandations pour les financeurs

- Les financeurs devraient structurer le financement des projets de développement communautaire en **trois phases** : pré-projet/préparation communautaire (6-9 mois), mise en œuvre des activités (36-42 mois), accompagnement post-projet (6-9 mois). A budget constant, le financement pourrait le cas échéant être **étalé** sur quatre à cinq ans.

*Cette recommandation nous paraît pertinente. Toutefois il nous semble que pour des « financeurs publics » comme UE et AFD, il existe déjà cette possibilité, dans la mesure où ce sont les « demandeurs » ONG qui soumettent leurs projets et c'est donc à eux de proposer ces 3 phases.*

- Les financeurs devraient systématiquement demander une **fiche synthétique** post-projet. Ces fiches synthétiques devraient être **mises à disposition** sur un site Internet, par secteur d'activité, afin de favoriser la diffusion des leçons apprises et bonnes pratiques et stimuler l'amélioration de la qualité des projets, au bénéfice des populations visées.

*Cela nous semble une bonne idée.*

Marcq en Baroeul - Janvier 2012