



EVALUATION DES PRATIQUES EDUCATIVES MISES EN ŒUVRE DEPUIS 1992 PAR ESSOR ET SES PARTENAIRES AU BRESIL ET AU MOZAMBIQUE

CONVENTION PROGRAMME EDUCATION AFD/ESSOR



RAPPORT FINAL

Mars 2011

Paul HIBON

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE	6
METHODOLOGIE DE L’EVALUATION	12
Objectifs – Méthodologie – Consultant – Calendrier - Difficultés et limites de l’évaluation	
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GLOBALE DES PROJETS	16
1. Vision générale des projets	16
2. Historique : les grandes étapes	17
3. Principaux objectifs des projets par tranche d’âge	18
3.1 <i>Petite enfance</i>	
3.2 <i>Enfance</i>	
3.3 <i>Adolescence et jeunes</i>	
CHAPITRE 2 : PERTINENCE DES PROJETS	20
1. En fonction des groupes cibles	20
1.1 <i>Petite enfance</i>	
1.2 <i>Enfance</i>	
1.3 <i>Adolescence et jeunes</i>	
2. Evolutions du contexte	23
2.1 <i>Brésil</i>	
2.2 <i>Mozambique</i>	
3. Pertinence des projets aujourd’hui	26
3.1 <i>Brésil</i>	
3.2 <i>Mozambique</i>	
CHAPITRE 3 : EFFICACITE DES PROJETS	29
1. Appréciation générale	29
2. Analyse des principaux résultats	30
2.1 <i>Les bénéficiaires</i>	
2.2 <i>Les activités et le taux de participation</i>	
2.3 <i>Les impacts visés</i>	
2.4 <i>L’implication des parents</i>	
2.5 <i>Les infrastructures</i>	
2.6 <i>Le renforcement des capacités des équipes et des partenaires locaux</i>	
3. Nombre de bénéficiaires directs par tranche d’âge	36
4. Principaux points forts et points faibles	37
CHAPITRE 4 : EFFICIENCE DES PROJETS	39
1. En fonction des groupes cibles	39
1.1 <i>Petite enfance</i>	
1.2 <i>Enfance</i>	
1.3 <i>Adolescence et jeunes</i>	
2. Principaux facteurs ayant eu un impact sur l’efficacité des projets	43
3. Principales forces et faiblesses de l’approche développée	44

CHAPITRE 5 : METHODOLOGIES EMPLOYEES	46
1. Supports théoriques	46
2. Analyse de l'approche et de la méthode de travail	48
2.1 <i>Analyse de l'approche développée</i>	
2.2 <i>Analyse de la méthode de travail</i>	
3. Activités conduites	50
3.1 <i>Démarche commune à tous les projets</i>	
3.2 <i>Activités spécifiques aux groupes-cible</i>	
4. Pertinence des méthodologies	54
5. Evolution des méthodologies	55
CHAPITRE 6 : IMPACTS GENERES	57
1. Impacts sur les bénéficiaires directs et indirects	57
1.1 <i>Impacts humains et sociaux</i>	
1.2 <i>Impacts économiques</i>	
1.3 <i>Impacts techniques</i>	
1.4 <i>Impacts environnementaux</i>	
2. Impact sur les partenaires locaux (ONG et OCB)	64
2.1 <i>Création</i>	
2.2 <i>Développement</i>	
3. Impact sur les politiques et acteurs publics	67
3.1 <i>Niveau d'impact</i>	
3.2 <i>Perception des organismes publics</i>	
3.3 <i>Faiblesses de l'approche développée</i>	
CHAPITRE 7 : VIABILITE	70
1. Viabilité des projets	70
1.1 <i>Petite enfance</i>	
1.2 <i>Enfance</i>	
1.3 <i>Adolescence et jeunes</i>	
1.4 <i>Infrastructures</i>	
2. Viabilité des partenaires locaux : ONG et OCB	76
2.1 <i>Aperçu global</i>	
2.2 <i>Points forts et points faibles des ONG partenaires</i>	
2.3 <i>Viabilité institutionnelle.</i>	
2.4 <i>Viabilité financière</i>	
2.5 <i>Viabilité organisationnelle</i>	
CHAPITRE 8 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	90
1. Leçons apprises	90
2. Bonnes pratiques	93
3. Quatre recommandations prioritaires	95
3.1 <i>Impulser une dynamique de viabilité deux ans avant la fin du projet</i>	
3.2 <i>Renforcer l'entrepreneuriat et la prise d'initiative</i>	
3.3 <i>Valoriser les méthodologies auprès des pouvoirs publics</i>	
3.4 <i>Clarifier les conditions de transfert des infrastructures</i>	
4. Recommandations pour ESSOR	98
4.1 <i>Rester fidèle aux principes d'intervention et affiner les méthodes</i>	
4.2 <i>Approfondir l'accompagnement en amont et en aval des projets</i>	
4.3 <i>Mieux valoriser les projets</i>	
4.4 <i>Mutualiser les expériences et les réseaux</i>	

5. Recommandations pour les ONG	101
5.1 <i>Affiner l'organisation interne</i>	
5.2 <i>Améliorer le transfert de savoir-faire aux OCB</i>	
5.3 <i>Compléter les activités</i>	
5.4 <i>Renforcer la viabilité financière</i>	
6. Recommandations pour les OCB	105
6.1 <i>Améliorer l'organisation interne</i>	
6.2 <i>Resserrer encore le lien avec les bénéficiaires</i>	
6.3 <i>Travailler la viabilité</i>	
7. Recommandations pour les financeurs	107

L'objet de cette évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des projets financés au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations des projets en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a par ailleurs procédé à l'examen synthétique du processus d'exécution et de fonctionnement des projets dans leurs phases de mise en œuvre et de suivi, dans la mesure des informations obtenues.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de son auteur.

REMERCIEMENTS

L'évaluateur souhaite remercier tout particulièrement les responsables et équipes ESSOR, tant au siège qu'au Brésil et au Mozambique, pour leur entière disponibilité, pour l'imposant travail de recherche et compilation d'informations couvrant plus de vingt années de projets et pour l'organisation logistique (millimétrée) des missions de terrain.

Le consultant adresse également ses remerciements les plus chaleureux aux ONG visitées pour le remarquable travail de coordination des visites, des rencontres et groupes focus qui a permis d'avoir en peu de temps une vision large et précise des projets (en particulier le GACC, GACC-MA, AMAZONA, AACG et ACOMVA au Brésil).

L'évaluateur salue le travail réalisé dans les quartiers d'intervention par de nombreuses OCB brésiliennes et mozambicaines pour la bonne réalisation de la mission. Elles ont été en charge d'identifier et retrouver des bénéficiaires, des parents et des éducateurs de projets achevés depuis plusieurs années, de conduire des enquêtes par questionnaires et d'organiser des rencontres dans les crèches, maternelles, écoles et centres de développement communautaires.

L'évaluation des pratiques éducatives d'ESSOR et de ses partenaires depuis 1992 est ainsi le fruit d'un travail d'équipe. Elle résulte de l'implication des acteurs de terrain, au travers d'une approche participative.

L'évaluateur formule que le vœu que ce rapport puisse être utile aux responsables, chefs de projet et dirigeants d'associations, en vue d'atteindre leurs objectifs et apporter un service optimal aux populations les plus démunies, et en particulier aux enfants et aux jeunes.

LISTE DES ACRONYMES

□ AACG	□ Associação de Apoio Comunitario de Granja
□ ACOMU	□ Associação da Comunidade de Munhava (Beira)
□ ACOMVA	□ Associação Comunitaria de Varzea Alegre
□ ADECOMP	□ Associação de Desenvolvimento Comunitario do Municipio de Parambu
□ AFD	□ Agence Française de Développement
□ AJDC	□ Associação dos Jovens para o Desenvolvimento Comunitario (Beira)
□ AJEA	□ Associação Juventud Em Ação (Joao Pessoa)
□ AMOP	□ Associação dos Moradores de Pentecoste (Fortaleza)
□ APACC	□ Associação Paraense de Apoio as comunidades Carentes (Belém)
□ CDC	□ Centre de Développement Communautaire
□ CFP	□ Centre de Formation Professionnelle
□ CMB	□ Conselho Municipal da Beira
□ DECONBE	□ Développement concerté de Beira (projet)
□ ETP	□ Equivalent Temps Plein
□ FRELIMO	□ Front de Libération du Mozambique
□ FUNDEB	□ Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Básico
□ GACC	□ Grupo de Apoio às Comunidades Carentes (Fortaleza)
□ GACC-MA	□ Grupo de Apoio As Comunidades Carentes – Maranhao (São Luis)
□ ICE	□ Instituto de Cidadania Empresarial (Sao Luis)
□ Mts	□ Meticais (1 euro = 44 Mts en janvier 2011)
□ OCB	□ Organisation Communautaire de Base
□ OJCD	□ Organização da Juventude Contra a Droga (Beira)
□ ONG	□ Organisation Non Gouvernementale
□ OSC	□ Organisation de la Société Civile
□ PU	□ Programa Urbano (Maputo)
□ PDSU	□ Programa de Desenvolvimento Social Urbano (Maputo)
□ Rs	□ Reais (1 euro = 2,3 Rs en janvier 2011)
□ SEMCAS	□ Secretaria Municipal da Criança e Ação Social (São Luis)
□ SENAC	□ Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Brésil)
□ SENAI	□ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brésil)
□ TDR	□ Termes de référence
□ UE	□ Union Européenne
□ UPA	□ Projeto Formação Profissionalizante (Mozambique)

Dans le corps du rapport, l'expression « les projets » renvoie systématiquement aux projets éducatifs appuyés par ESSOR et ses partenaires dans la localité dont il est question.

SYNTHESE

1. Appréciation générale des projets

Sur la période 1992-2010, **28 projets éducatifs** ont été menés par ESSOR et ses partenaires locaux au Brésil et au Mozambique. Ils ont ciblé trois tranches d'âge, avec pour objectifs principaux :

Pour la petite enfance (0-6 ans) :

- Favoriser l'éveil des enfants et permettre l'activité des mères
- Prévenir et traiter les retards de développement

Pour l'enfance (7-12 ans)

- Eviter le décrochage scolaire
- Permettre à l'enfant d'aller à l'école et d'y réussir
- Favoriser de bonnes pratiques d'hygiène et de santé et éveiller à la citoyenneté

Pour l'adolescence et les jeunes (13-20 ans)

- Favoriser la réinsertion scolaire et l'éveil de la citoyenneté
- Prévenir la délinquance juvénile, accompagner l'adolescent, préparer à l'insertion socio-professionnelle

Pertinence

Les projets mis en œuvre ont été pertinents. Ils ont **répondu aux attentes** des bénéficiaires, qu'elles soient exprimées fortement (crèches, prévention de la délinquance), ou moins explicites (soutien scolaire, éveil à la citoyenneté). Les projets sont souvent allés au-delà, invitant les parents et communautés à modifier leur regard sur l'éducation. Ils ont toujours devancé les politiques publiques.

Si les contextes ont évolué dans chaque pays, les **problématiques éducatives** restent sensiblement les mêmes dans les quartiers d'intervention dix ou vingt ans plus tard : éveil des tous petits, retards de développement, qualité de l'enseignement public, responsabilisation des parents, regard porté par les communautés sur les enfants, besoin de plus de citoyenneté, difficultés de l'adolescence, délinquance et comportements marginaux, nécessité de se préparer très tôt à la vie professionnelle... Certes, de nouveaux programmes publics sont apparus au Brésil, mais la majorité des projets seraient **toujours pertinents** s'ils étaient lancés aujourd'hui.

Efficacité

Les projets ont été **plutôt efficaces**, avec des résultats globalement proches des objectifs. **Plus de 45 000 enfants et jeunes** ont été accompagnés par les projets. Le nombre de bénéficiaires, leur profil, l'organisation des activités prévues, l'assiduité des enfants et jeunes, la formation des équipes, les impacts escomptés sur les bénéficiaires, les infrastructures font partie des objectifs atteints.

La participation des parents a été régulièrement recherchée, mais difficile à mettre en œuvre et à pérenniser. Les projets brésiliens n'ont pas atteint leurs objectifs de contribution financière des parents. Et si les projets se sont généralement montrés efficaces en matière de construction d'infrastructures, ils ont montré des lacunes dans leur transmission aux communautés.

10 ONG et 40 OCB ont été appuyées. Si les projets ont été efficaces dans la formation des équipes éducatives et l'application des méthodologies, les résultats sont plus mitigés quant au renforcement des capacités institutionnelles et financières des partenaires.

Efficiences

Les projets sont apparus relativement efficaces, en particulier pour la **petite enfance**. Pour les enfants et jeunes, le coût par bénéficiaire se situe dans une fourchette classique. L'approche développée a permis aux OCB d'utiliser de manière efficiente leurs ressources après le retrait ESSOR.

L'efficacité des projets a été **renforcée** par les points suivants :

- Le partenariat avec une ONG locale
- La formation continue des équipes
- Le partenariat et l'investissement dans les OCB au sein des quartiers
- La délégation et l'exigence de reporting, le suivi technique d'ESSOR
- Le fonctionnement en réseaux, le premier niveau de préparation à la viabilité.

L'efficacité des projets a été **affectée** par des faiblesses dans la gestion des ressources humaines, la transmission des infrastructures, le suivi des bénéficiaires post-projet, le choix ou le mode de constitution des OCB, la réplique des projets par les pouvoirs publics, la formalisation des contrats, la viabilité institutionnelle et financière, le retrait (trop rapide) d'ESSOR et des ONG partenaires.

Impacts

Les projets ont généré des **impacts considérables** sur les bénéficiaires directs et indirects et sur les partenaires locaux (ONG et OCB). En revanche, l'impact des projets sur les politiques publiques et autres acteurs est limité, et peu valorisé.

Avec le recul, 86% des enfants, ados et jeunes interrogés considèrent que les projets ont **profondément modifié leur vie**. Un chiffre que confirment les études d'impact conduites : schématiquement, 80% sont aujourd'hui pères/mères de familles avec un travail régulier, 10% sont dans le monde de la marginalité (drogue, gangs...), et 10% sont restés tels qu'ils étaient.

Aux impacts sociaux et humains sur les bénéficiaires (enfants et parents), se sont ajoutés des impacts techniques (meilleurs résultats scolaires, apprentissage d'un métier) et économiques (travail, augmentation des revenus). Au niveau des communautés, plusieurs études ont prouvé la diminution de la délinquance dans les quartiers d'intervention.

L'impact sur les éducateurs est fort : ils soulignent avoir grandi en tant que personnes et comme professionnels, et **8 sur 10 continuent à travailler dans l'éducation**.

Les ONG et OCB reconnaissent volontiers l'impact des projets sur leur propre structure : savoir-faire transmis, reconnaissance par les pouvoirs publics, changements induits dans la manière de voir les choses, capacité de mobiliser des ressources locales. Néanmoins, les faiblesses du partenaire à l'échelon supérieur se retrouvent au niveau inférieur (mimétisme) et la rapidité du retrait d'ESSOR et des ONG a causé de grandes difficultés au niveau inférieur.

Les projets ont eu **peu d'impact sur les politiques publiques**, hormis quelques projets copiés dans l'intérieur du Ceara et la stimulation précoce reconnue comme technologie sociale au Brésil. Globalement, les projets ne se sont pas donné les moyens de répliquer leurs méthodologies.

Viabilité des projets

Globalement, **quatre projets sur dix continuent** aujourd'hui.

Les disparités sont fortes **selon les tranches d'âge**. Les projets de petite enfance ont mieux su créer les conditions de leur viabilité : 7 projets sur 10 se poursuivent, avec la contribution des parents comme élément clé du budget des crèches. Les projets pour les 7-12 ans n'ont pas su exploiter toutes les opportunités de financement offertes : seulement un projet sur quatre se poursuit, un résultat insatisfaisant au regard des financements envisageables. Les projets pour les ados et jeunes ont également eu du mal à assurer les conditions de leur viabilité, mais dans des contextes beaucoup plus difficiles (les parents valorisant moins les activités pour les ados et jeunes).

Aujourd'hui, les activités qui perdurent sont souvent réduites (en variété et en nombre), et le nombre de bénéficiaires a fléchi, en moyenne de l'ordre de 25 à 50% selon les projets.

Les projets ont fortement investi dans la **construction d'infrastructures** : 20 centres communautaires, 13 crèches et maternelles, 3 écoles construites ou rénovées (au Mozambique). Aujourd'hui **trois centres communautaires sur quatre fonctionnent**, de même que 7 crèches et maternelles sur dix construites.

Viabilité des partenaires

Sur deux décennies, les projets éducatifs ont contribué à créer 7 des 10 ONG partenaires et 24 des 40 OCB partenaires. 9 ONG sont toujours actives (dont 8 dans l'éducation) et **deux OCB sur trois**.

L'hétérogénéité des points forts et points faibles des ONG aujourd'hui est marquante, alors que toutes les structures ont commencé par imiter ESSOR (elle-même inspirée d'INTER AIDE à ses débuts).

La viabilité institutionnelle des OCB pourrait être renforcée au travers de règles simples pour limiter les risques, garantir la transparence de l'information et assurer un bon partage et contrôle du pouvoir.

La viabilité financière se pose dans des termes relativement proches pour les ONG et les OCB : le retrait d'ESSOR a été trop précipité et son accompagnement insuffisant pour préparer de manière optimale les partenaires à ce défi. Toutes les structures qui ont consolidé leur viabilité financière sont celles qui ont **diversifié leurs financeurs**. Ce qui suppose en amont une ouverture, une vision, une cohésion interne, un savoir-faire « politique », une démarche marketing et commerciale (savoir vendre ses compétences). D'une manière générale, les ONG les plus anciennes ont eu le plus de mal à se renouveler, à faire évoluer les mentalités, et se préparer à la nouvelle donne (multi-financement).

2. Méthodologies employées

L'ensemble des projets s'appuie sur **un socle méthodologique commun**, qui leur donne une grande cohérence, à travers le temps et les lieux où ils se sont déployés. Les méthodologies employées et transmises se sont appuyées sur les **théories** suivantes : développement moteur (Gessel), développement intellectuel (Piaget), développement affectif et émotionnel (Freud), développement social (Vygotsky), interactions avec le milieu (Wallon), constructivisme (Freire, Ferreiro), pédagogie Montessori, travaux de Françoise Dolto. Les tests de développement de Denver et la fiche d'anamnèse se retrouvent parmi les outils fréquemment utilisés pour la petite enfance.

Les méthodologies employées sont articulées autour d'une **démarche** qui a été commune à l'ensemble des projets, schématiquement : construction du diagnostic, sensibilisation de la communauté, construction des infrastructures, formation des éducateurs, activités avec les enfants/jeunes, relations régulières avec les parents, partenariat avec des structures, consolidation des OCB, transfert total des méthodologies et des projets au partenaire.

Petite enfance : Les projets préscolaires ont mis en œuvre des activités spécifiques, telles la planification hebdomadaire des activités, le suivi de chaque enfant, l'implication des parents et les partenariats avec les écoles et postes de santé. La stimulation précoce s'est appuyée sur des activités adaptées à la détection et au traitement des enfants ayant des retards de développement.

Enfance : Si les projets de soutien scolaire ont été très classiques, les projets d'activités complémentaires à l'école et d'éveil à la citoyenneté ont proposé une gamme d'activités très appréciée : jeux éducatifs, ateliers thématiques, coin lecture, événements festifs, sorties, évaluation des connaissances et du comportement (pré et post-test), rencontres de bilan avec les parents.

Adolescence et jeunes : Les projets ont généralement proposé une large palette d'activités, variable selon les projets, et toujours plus importante au Brésil : ateliers éducatifs, débats, activités sportives, cours préprofessionnels, activités culturelles et récréatives, tests, rencontres avec les parents.

Les méthodologies ont été régulièrement améliorées lors de la mise en œuvre des projets : les équipes ont souvent été recomposées et mieux formées, de nouveaux objectifs ont été visés (avec de nouveaux outils), les activités ont été complétées ou améliorées, les partenariats ont été étendus et une plus grande implication des bénéficiaires et des communautés a été recherchée.

3. Points forts / Points faibles

Une grande cohérence se dégage de l'ensemble des projets sur deux décennies.

Principaux points forts

- Plus de 45 000 enfants et jeunes ont bénéficié des projets.
- Une très large sensibilisation des familles et des communautés a été effectuée.
- Les méthodologies employées ont été pertinentes et efficaces. La qualité de la phase préparatoire et l'application rigoureuse de la méthodologie peuvent être soulignées.
- Plus de 300 professionnels de l'éducation ont été (bien) formés.
- De très forts impacts ont été générés sur la vie des bénéficiaires et de leurs familles.
- Un réseau d'ONG et d'OCB de référence a été constitué au Brésil et au Mozambique : les projets ont appuyé l'émergence des ONG et OCB, leur renforcement puis leur mise en réseau
- Des projets ont suscité l'intérêt d'autres acteurs (écoles, fondations...)

Principaux points faibles

- Le savoir-faire d'ESSOR a été transmis à des individus plus qu'à des organisations. D'où une perte de valeur ajoutée au départ des collaborateurs.
- La participation financière des parents et le taux d'abandon sur les projets de retour à l'école ont pénalisé certains projets pour les enfants et les adolescents.
- Les projets manquent de référentiel pour témoigner des impacts économiques (revenus)
- Certaines bonnes pratiques peuvent se perdre d'un projet à l'autre (notamment au Mozambique).
- La viabilité des partenaires locaux est inégale. Elle conditionne partout la pérennité des projets.
- La transmission des infrastructures aux communautés a posé problème (appropriations)
- Les projets et les méthodologies ont difficilement été transmis aux pouvoirs publics

4. Leçons apprises

Analyse de l'approche développée

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

- **Exigence d'implication et de participation des bénéficiaires**

Les projets ont globalement cherché à impliquer fortement les bénéficiaires, hors la phase de conception. Les projets ont de fait su se développer autour de leur réalité. La participation des enfants aux activités a été excellente. Les parents ont consacré du temps, mais peu contribué financièrement.

- **Utilisation et renforcement des compétences locales**

Les activités ont été articulées autour d'éducateurs et de leaders issus des communautés. Constructivistes, les méthodologies ont mis l'accent sur la connaissance et valorisation du milieu local.

- **Stratégie d'intervention basée sur la conjugaison des formations, activités, suivi individuel, visites à domicile, partenariats, participation des parents et communautés**

Cette stratégie a été pertinente pour l'ensemble des projets. L'implication des parents et des communautés ont été les points les plus difficiles à travailler, et conditionnent la pérennité des projets.

- **Renforcement de la société civile**

Les projets ont dans leur majorité fait émerger des leaders communautaires, et entraîné la création d'ONG et d'OCB. En revanche, les projets ont rarement réussi à susciter un fort intérêt des pouvoirs publics : les résultats et méthodologies sont peu appropriés et mis en œuvre à plus grande échelle.

- **Recherche de pérennité**

Le double processus d'appui à l'émergence et la consolidation d'ONG, puis d'OCB, a voulu contribuer à la pérennité des projets. Il n'y est pas toujours parvenu. En revanche, les méthodologies transmises sont souvent utilisées par les ONG dans la conduite de nouveaux projets, avec d'autres financeurs.

Globalement, il y a une **assez forte cohérence**, sans être totale, entre l'approche présentée et celle mise en œuvre.

Analyse de la méthode de travail

La méthode de travail commune à l'ensemble des projets semble articulée autour des points suivants :

- **Priorité à la réalisation d'actions de proximité**

La participation des parents dans l'éducation de leurs enfants est au cœur des méthodologies. Tous les projets ont cherché à impliquer les bénéficiaires et leurs communautés. Les OCB ont recruté des éducateurs issus des communautés et travaillé avec les leaders communautaires (notamment au Mozambique). La construction d'infrastructures dans les quartiers a favorisé une relation de proximité avec les communautés, mais dépendante du niveau d'activité des OCB et centres communautaires.

- **Prévention et non traitement**

La majorité des projets se sont consacrés à la prévention plutôt qu'au traitement : prévention de l'échec scolaire, de la délinquance juvénile, travail sur l'inadaptation sociale, préparation au marché du travail. Ce volet est devenu une spécificité d'ESSOR et de ses partenaires.

- **Démarche d'autonomisation des bénéficiaires (enfants et parents)**

Une pédagogie interactive et de groupe a été utilisée pour favoriser l'autonomisation des bénéficiaires. L'accent a souvent été mis sur le changement de regard des parents et des communautés sur l'éducation, quelle que soit la tranche d'âge. Les résultats sont encourageants.

- **Volonté de s'appuyer sur des OCB**

Les projets ont été menés avec deux niveaux d'intervention : ESSOR appuie des ONG locales, qui appuient des OCB. Les OCB ont été souvent créées sous l'impulsion des projets, avec parfois des effets d'opportunisme. Elles ont toujours été accompagnées dans leur développement et leur autonomisation. Globalement, cette phase a été plutôt réussie, avec 7 ONG et 23 OCB actives aujourd'hui. Pour autant, leur viabilité organisationnelle, institutionnelle et financière est parfois fragile.

- **Volonté de diffuser la méthodologie**

La capitalisation des méthodologies a été initiée en 2008, très tardivement. L'objectif de réutilisation des méthodologies par les pouvoirs publics n'a pas été atteint, sauf exception. De fait, l'approche développée n'a pas été en cohérence avec cet objectif : statuts limitatifs, visibilité limitée des ONG, faible valorisation en amont des méthodologies, participation tardive à des réseaux, capitalisation récente. Depuis 2009, les projets au Brésil semblent viser une meilleure diffusion des méthodologies.

5. Recommandations

Dans un souci opérationnel, des recommandations prioritaires ont été formulées, ainsi que des recommandations pour chaque catégorie d'acteurs (ESSOR, ONG, OCB, financeurs).

Quatre recommandations prioritaires

- Une dynamique de viabilité devrait être initiée **deux ans avant** le terme des projets, en sécurisant les ressources financières, renforçant les capacités de suivi des demandes de financement, en dynamisant et donnant plus de transparence à la vie institutionnelle.
- **L'entrepreneuriat et la prise d'initiative** devraient être renforcés au niveau des partenaires locaux, des équipes et des bénéficiaires.
- Les méthodologies devraient être valorisées auprès des **pouvoirs publics** avant, pendant et après les projets.
- Les conditions de **transfert des infrastructures** aux communautés devraient être clarifiées, en établissant un contrat clair et en assurant une bonne communication.

Recommandations pour ESSOR

- ESSOR devrait rester fidèle aux principes d'intervention tout en **affinant les méthodes**, notamment pour faire émerger des OCB, compléter les formations et améliorer la mesure d'impact.
- ESSOR devrait approfondir l'accompagnement **en amont et en aval des projets** : il s'agit d'impliquer davantage les communautés dans la préparation des projets, de réaliser des enquêtes initiales approfondies, de sortir progressivement des projets et d'informer au plus tôt des financements à venir.
- ESSOR devrait **mieux valoriser** les projets, en améliorant l'archivage et le classement des documents papier, en mettant en place un espace numérique d'archivage et de consultation des documents, et en élargissant la diffusion des méthodes utilisées.
- ESSOR devrait **mutualiser** les expériences et les réseaux : développer des réflexes de benchmark chez les équipes, renforcer les réseaux initiés, mutualiser le soutien pour la recherche de financements et approfondir l'appui institutionnel.

Recommandations pour les ONG partenaires

- Les ONG devraient affiner leur organisation interne, notamment en matière de gestion des ressources humaines, d'organisation administrative, de gouvernance, de capitalisation et communication.
- Elles devraient améliorer le **transfert de savoir-faire** aux OCB en engageant les projets dans les meilleures conditions, en renforçant les capacités opérationnelles des OCB, en appuyant davantage leur viabilité institutionnelle et en clôturant mieux les projets.
- Les ONG devraient **compléter les activités** en termes qualitatifs et quantitatifs, et anticiper la fin des projets.
- Elles devraient renforcer leur viabilité financière, en étant **constamment en recherche** de nouveaux financeurs, en diversifiant les financements et en développant les relations publiques.

Recommandations pour les OCB partenaires

- Les OCB devraient améliorer leur **organisation interne**, en renforçant leur fonctionnement administratif, en développant la culture de l'écrit (formalisation) et en agissant avec davantage de transparence.
- Elles devraient resserrer encore **le lien avec les bénéficiaires** : constituer et animer un réseau des anciens bénéficiaires, enrichir les activités et impliquer davantage les parents.
- Les OCB devraient asseoir davantage leur viabilité, en **dynamisant leur vie associative** et leurs organes de contrôle, en valorisant leur travail et en rencontrant régulièrement les décideurs et prescripteurs.

Recommandations pour les financeurs

- Les financeurs devraient intégrer le besoin de visibilité des partenaires du Sud, en privilégiant les financements **pluri annuels**.
- Les financeurs devraient structurer les financements des projets de manière à prévoir un temps d'animation amont suffisant sans pression sur les résultats pendant les premiers mois.
- Pour éviter l'arrêt brutal des financements, qui joue contre la viabilité des projets et des partenaires du Sud, les financeurs devraient **étaler le financement des projets** sur quatre à cinq ans à budget égal. Le financement serait structuré en trois phases : pré-projet/préparation communautaire (6-9 mois), mise en œuvre des activités (36-42 mois), accompagnement post-projet (6-9 mois).
- 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, stimulant ainsi l'amélioration de la qualité des projets, au bénéfice des populations visées.



Un groupe de jeunes accompagnés par le projet Grupo Ados à Granja (AACG), dont les horizons se sont ouverts. L'enthousiasme suscité par les équipes et les activités menées ont contribué à faire émerger leur projet de vie et leur conscience de citoyen.

METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Objectifs de l'évaluation

Suite à la mise en place en juillet 2010 d'une Convention Programme Education cofinancée par l'AFD, ESSOR a souhaité réaliser une évaluation des pratiques qu'elle a mises en œuvre avec ses partenaires au Brésil et au Mozambique dans le domaine de l'éducation. Initiées en 1992, ces actions ont progressivement ciblé trois catégories de bénéficiaires : les jeunes enfants de moins de 6 ans, les enfants de 7 à 12 ans et les adolescents et jeunes de 13 à 19 ans.

L'évaluation vise **quatre objectifs** principaux :

- **Objectif 1** : Evaluer les activités menées, les résultats obtenus, l'efficacité et le niveau de pérennisation des actions.
- **Objectif 2** : Evaluer la pertinence et l'impact des méthodologies employées ainsi que leur évolution depuis leur mise en œuvre
- **Objectif 3** : Analyser l'impact du projet sur les politiques publiques en matière d'éducation et de prévention
- **Objectif 4** : Formuler des recommandations pour des extensions ou répliquions d'activités dans de nouveaux contextes

Les projets évalués ont été les suivants :

1. Dans le domaine de la petite enfance (0–6 ans) : stimulation précoce à Fortaleza, crèches communautaires à Fortaleza et Sao Luis, maternelles à Maputo et Beira
2. Dans le domaine de l'enfance et des projets complémentaires à l'école (7-12 ans) à Fortaleza, à Sao Luis, en zone rurale du Ceara (Granja, Varzea Alegre), à Maputo
3. Dans le domaine de l'adolescence et des jeunes (13–20 ans) à Sao Luis, Fortaleza et en zone rurale du Ceara (Brésil), Maputo et Beira (Mozambique).

L'évaluation a également intégré les points suivants pour chacun des objectifs :

► **Objectif 1 (les actions menées)**

Analyse des activités et des résultats – Efficacité

Présenter pour chaque type d'activités des données chiffrées sur la date et le type d'activités menées, les bénéficiaires, les organisations impliquées et les résultats obtenus.

Pérennité

Préciser le niveau de pérennité des actions à trois niveaux : technique, financier, institutionnel et décrire les stratégies et moyens mis en œuvre en vue de la pérennité des actions.

► **Objectif 2 (les méthodologies)**

Pertinence

Evaluer la pertinence des méthodologies au regard des besoins des bénéficiaires, des organisations partenaires, des priorités globales et des politiques du pays.

Efficience

Analyser les coûts par projets et le niveau d'autonomie atteint

Analyse de l'impact

Evaluer l'impact des méthodologies à trois niveaux :

- Les groupes cibles et leurs familles : impacts directs et indirects
- Les OCB : appropriation des actions menées par les OCB, répercussions des actions sur leur fonctionnement, sur leurs activités, leur reconnaissance et leur légitimité ?
- Les ONG partenaires : appropriation des actions menées par les ONG, répercussions sur leur fonctionnement, sur leurs activités, leur reconnaissance et leur légitimité, appropriation de la méthodologie pour leurs autres actions d'éducation ?

► Objectif 3 (les autorités et politiques publiques)

Analyser la perception et le degré d'appropriation des différents acteurs impliqués sur :

- résultats obtenus par le projet (techniques, formes d'organisation créées...)
- méthodologies utilisées
- moyens matériels et humains mis en œuvre

Apprécier si les principaux acteurs locaux :

Connaissent la réalité du travail qui a été fait ? Reconnaissent la qualité du travail réalisé ?

S'appuient sur des structures soutenues par le projet pour leurs propres activités ?

Ont adopté la méthodologie utilisée dans leurs projets ?

Les actions ont-elles eu un impact sur les interventions publiques directes ?

► Objectif 4 (les recommandations)

Mettre en valeur les leçons apprises (erreurs à éviter) et les bonnes pratiques issues des projets.

Méthodologie de l'évaluation

L'étude s'est déroulée en trois grandes phases :

- Préparation des missions de terrain (recueil et analyse des données, organisation pratique)
- Missions de terrain au Brésil et au Mozambique (20 projets évalués)
- Analyse, synthèse, rédaction du rapport final et restitution de l'étude

Au travers de ces trois phases, la méthodologie de travail s'est décomposée en **14 étapes**.

Préparation des missions de terrain

- Information des partenaires locaux sur l'objectif et les finalités de l'évaluation
- Consultation de la documentation disponible (40 rapports et documents)
- Elaboration de questionnaires et envoi aux partenaires locaux.

Quatre questionnaires ont été élaborés, validés par ESSOR et envoyés aux partenaires de terrain, pour interroger ONG et OCB partenaires, éducateurs, parents, enfants et jeunes ayant bénéficié de l'appui des projets. Les ONG et OCB ont été chargées de l'administration des questionnaires.

- Entretien avec la Responsable des Programmes Education ESSOR
- Actualisation de la méthodologie
- Finalisation du programme de rencontres, avec ESSOR Brésil et Mozambique

Missions de terrain au Brésil et au Mozambique

➤ Visites de terrain et rencontres : équipes des projets (actuels et anciens), groupes focus de bénéficiaires (enfants, jeunes, parents), groupes focus d'éducateurs, dirigeants des ONG et des OCB, organismes publics (locaux et bailleurs), structures construites par les projets (crèches, centres de développement communautaires, écoles réhabilitées)

➤ Débriefing intermédiaire après la visite de chaque ONG (Brésil), atelier de travail avec 6 OCB et l'équipe Education d'ESSOR à Beira (Mozambique)

➤ Restitution de la mission de terrain dans chaque pays

Personnes rencontrées	Joao Pessoa	Sao Luis	Fortaleza	Intérieur Ceara*	Beira	Maputo	TOTAL
Responsables ONG et ESSOR	2	1	1	2	2	2	10
Dirigeants OCB	1	9	3		10	6	29**
Educateurs	4	17	20	11	22	11	85
Enfants/Jeunes		11	26	21	35	17	110
Parents		3	7	8	7	5	30
Organismes publics/bailleurs	1	2		7	1	5	16
TOTAL	8	43	57	49	77	46	280

*Granja et Varzea Alegre

** 29 des 40 OCB partenaires ont été rencontrées, et toutes les ONG partenaires des localités visitées

Enquête

Afin de mesurer l'impact des projets et la manière dont ils ont été perçus, plusieurs années après le retrait d'ESSOR, une large enquête a été menée auprès des bénéficiaires, parents, éducateurs et OCB dans chacune des localités d'intervention et pour tous les types de projets. La contribution des ONG et OCB a été décisive pour identifier les répondants (parfois sans relation avec les OCB depuis plus de dix ans) et administrer **426 questionnaires**, répartis de la manière suivante :

- **Villes** : Beira (41), Maputo (43), Sao Luis (23), J. Pessoa (1), Fortaleza (143), Rural Ceara* (170 : Granja 44, Parambu 64, Varzea Alegre 62)
- **Tranche d'âge** : Petite Enfance (95), Enfance (119), Adolescence et jeunes (207)
- **Catégories** : Enfants et ados (154), Parents (175), Educateurs (56), OCB (36)

L'analyse des questionnaires a permis de disposer d'éléments qualitatifs et quantitatifs essentiels pour valider et enrichir les observations de terrain, les lectures documentaires et placer le contexte des entretiens conduits.

Restitution et rédaction du rapport

- Restitution des missions terrain à la responsable des programmes Education
- Analyse des questionnaires (426) et élaboration des conclusions de l'étude d'impact
- Analyse, synthèse et rédaction du rapport provisoire
- Restitution finale au siège d'ESSOR, en présence de partenaires
- Rédaction du rapport définitif et traduction du rapport en portugais

Consultant

Diplômé de l'ESCP Europe, Paul HIBON présente plus de 20 années d'expérience dans le développement humanitaire et socio-économique. Natif de La Réunion, il a réalisé une vingtaine de missions d'évaluations de programmes de développement dans des secteurs variés (éducation, agriculture, formation professionnelle, handicap...). Chef de projet sur le terrain (Brésil et Philippines), il a conçu et développé des programmes de formation et d'appui à des activités génératrices de revenus. Il présente une expérience diversifiée à l'international : communication (directeur d'une agence de presse à Singapour), exportation (télécoms), insertion socio-économique (directeur des affaires économiques d'une collectivité), chef de projets de développement, politique économique régionale (directeur général d'une agence régionale de développement). Chargé de cours à l'Université de La Réunion, il a par ailleurs conduit des missions de formation de formateurs en Afrique et Amérique du Sud. Il apprécie travailler à la capitalisation des expériences des ONG françaises dans des domaines différents (micro-finance, éducation...). Consultant international et fondateur du cabinet Evaluation SUD, il contribue à améliorer la qualité et l'impact des politiques et programmes de développement engagés en faveur des populations défavorisées des pays du sud.

Calendrier

Les deux missions terrain ont été organisées de la manière suivante :

► **Au Brésil** du 23 octobre au 10 novembre 2010 : Porto Alegre (Alo Pai e Mae), Joao Pessoa (ESSOR Brésil), São Luis (GACC-MA), Fortaleza (GACC), zones rurales du Ceara (AACG à Granja, ACOMVA à Varzea Alegre), João Pessoa. Un débriefing intermédiaire a été réalisé auprès de trois des quatre ONG partenaires. La restitution finale de la mission a été conduite auprès d'ESSOR Brésil le 9 novembre.

► **Au Mozambique** du 22 novembre au 1^{er} décembre 2010 : Beira et Maputo. Un debriefing intermédiaire et un atelier d'échanges avec 9 OCB ont été organisés avec ESSOR Beira le 26 novembre. La restitution de la mission s'est tenue le 1^{er} décembre à Maputo, au siège d'ESSOR Mozambique.

Deux restitutions intermédiaires ont été conduites auprès de la Responsable des Programmes Education ESSOR après chaque mission terrain. La restitution finale s'est tenue le 17 janvier au siège d'ESSOR à Lille, en présence de nombreux partenaires et de l'équipe ESSOR (dont les coordinateurs Brésil et Mozambique).

Le rapport final a été remis en mars 2011, en français et en portugais.

Difficultés et limites de l'évaluation

Le large champ couvert par l'évaluation a constitué la majeure difficulté à surmonter, tant méthodologique que pratique.

La période couverte par les projets (1992-2010) a impliqué difficulté de retrouver des informations et des témoignages de 15/20 ans en arrière. La majorité des équipes qui travaillaient sur les projets occupent aujourd'hui une autre fonction, et résident parfois dans une autre localité. Educateurs et bénéficiaires n'ont pas été faciles à localiser, mais le travail remarquable des ONG et OCB partenaires a permis à l'évaluateur de rencontrer un nombre élevé d'entre eux.

Deuxième difficulté, en dépit du volume de documentation consultée, de nombreux rapports clé n'étaient **plus disponibles**, tant chez les ONG partenaires que chez ESSOR. Deux types de documents ont parfois fait défaut : la demande initiale de subvention et le rapport final du projet (triennal, par exemple). La mission a souvent consisté à rassembler les pièces d'un vaste puzzle, en multipliant les rencontres directes avec des acteurs qui avaient la mémoire des projets et les questionnaires, et en recoupant l'ensemble des informations.

Le nombre de projets à visiter et analyser (28) était élevé au regard du nombre de jours prévus dans les TDR (23 jours de mission terrain). Le temps passé sur chaque projet a donc été très court, de l'ordre d'une journée en moyenne. L'éloignement géographique des projets a fait de l'itinéraire programmé au Brésil une course contre la montre, avec plus de 10 000 km parcourus en avion, bus et taxi et de longs trajets (30 heures de route en 3 jours).

Sur place, les contacts les plus difficiles à prendre l'ont été avec les **autorités publiques**, et plusieurs RV ont été annulés le jour même. De fait, les rencontres avec les pouvoirs publics ont été moins nombreuses et moins diversifiées que programmées.

La méthodologie d'évaluation a été **adaptée** aux retours de terrain :

- La mission terrain au Brésil a inclus le projet mené à Sao Luis par l'ONG AMAZONA, non prévu à l'origine.
- Faute de réponse positive de l'ONG partenaire (APACC) à ESSOR, le déplacement à Belém et l'étude des projets menés sur place ont malheureusement dû être suspendus
- La période couverte par l'étude (initialement 1999-2009) a été étendue, au regard de l'intérêt que présentait la phase initiale, à partir de 1992 (création d'ESSOR) et même de **1987** (démarrage des premiers projets avec INTER AIDE).
- Les questionnaires ont été réceptionnés par l'évaluateur lors des missions terrain, et n'ont pu être étudiés en amont des visites des zones d'intervention comme initialement prévu. En revanche, la représentativité et le nombre de questionnaires ont été plus importants que prévu (426 au lieu de 300). Leur analyse a été réalisée de manière approfondie après la mission, et enrichie par les observations de terrain. Elle a nécessité plus de temps que prévu, mais reflète de manière précise l'impact des projets.

Limites de l'évaluation

Conformément aux TDR, l'évaluation n'intègre pas les activités d'alphabétisation et les activités de formation professionnelle, qui ont été menées par ESSOR et ses partenaires sur la même période.

Les activités éducatives ont parfois été intégrées dans des projets plus larges, couvrant d'autres champs d'action (santé, assainissement...). Seule la partie Education de ces projets a été analysée.

Les partenaires locaux d'ESSOR (ONG et OCB) ont souvent mis en œuvre d'autres projets éducatifs, sans financement ou appui d'ESSOR. Ces projets n'ont pas été intégrés à l'analyse. Ils sont néanmoins mentionnés dans le rapport lorsque l'information a été obtenue.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION GLOBALE DES PROJETS

1. Vision générale des projets

Sur la période 1992-2010, **28 projets éducatifs** ont été identifiés. Les plus anciens ont été lancés en 1987 à Sao Luis et en 1989 à Fortaleza par INTER AIDE, et ont été repris par ESSOR à sa création en 1992.

Les dates ci-dessous correspondent à la période directement accompagnée par ESSOR. Le devenir des projets suite au départ d'ESSOR est présentée au chapitre 7. Viabilité.

Groupes cible	Sao Luis	Fortaleza	Intérieur du Ceara	Joao Pessoa	Maputo	Beira
Petite enfance (0-6 ans)	Précolaire 1987-1996	Précolaire 1989-1997 Stimulation 1993-2000			Précolaire (PU/PDSU) 1997-2005 (DLP) 2007-2010	Précolaire (Mumugo) 2007-2008 Précolaire (Deconbe) 2008-auj.
Enfance (7-12 ans)	Soutien scolaire 1996-2000 Promovendo a cidadania 2000-2004 Picadero da cidadania 2009-auj.	Soutien scolaire 1992-1998 Grupo criança 1994-2009	Soutien scolaire 2000-2005 Grupo criança 1994-2009		Soutien scolaire (PU/PDSU) 1998-2005 Kits scolaires (PU) 2002-2003	Kits scolaires (Mumugo) 2003-2008
Adolescence et jeunes (13-20 ans)	Aprendendo produzindo 2006-2008 Picadero da cidadania 2009-auj.	Groupe Ados 1995-2009	Groupe Ados 1995-2006 Desafio de aprender 1999-2005 Galera cidadã 2006-2008 Resignific. aprender 2007-2009	Rumo certo 2006-2008	Prévention de la délinquance juvénile (PU/PDSU) 1997-2005	Socialisation des ados (Mumugo) 2003-2008 Prévention de la délinquance (Deconbe) 2008-auj.

La comptabilisation des projets éducatifs s'appuie sur des postulats retenus par l'évaluateur :

- Dans l'Etat du Ceara, les projets ont été lancés en milieu urbain (Fortaleza), puis en milieu rural (Intérieur du Ceara). Ils ont tous été appuyés par l'ONG GACC, mais leurs dates et leurs logiques de mise en œuvre les différencient. En milieu rural, les projets ont été réalisés avec des partenaires locaux, devenus des ONG autonomes. Ces projets, menés dans des localités éloignées de plusieurs centaines de km, forment un ensemble cohérent.

- Au Mozambique, les activités d'appui en matériel scolaire (kits scolaires) ont été considérées comme des projets éducatifs séparés, qui touchent des bénéficiaires différents, avec une logique spécifique. A Maputo, le projet PDSU (sept. 2004-sept. 2005) a été considéré comme la continuité du projet PU qui l'a précédé (1997-2004), avec un mode opératoire très proche. Ce qui n'est pas le cas du projet préscolaire DLP, lancé deux ans après la fin du PDSU, avec une logique infléchie.

- A Sao Luis, le projet Picadero da Cidadania a été scindé en deux, selon le public visé.

2. Historique : les grandes étapes

1987-1993 : Les débuts prometteurs en faveur des petits

Les premiers projets sont lancés au Brésil dans le préscolaire : crèches (pour les 2-3 ans) et écoles maternelles (pour les 4-5 ans). C'est la période d'émergence des premières ONG (ESSOR en 1992, GACC-MA à Sao Luis en 1994), et de renforcement de l'ONG pionnière, le GACC, créée à Fortaleza en 1985, avec le soutien d'INTER AIDE.

1994-1997 : Le 2ème étage de la fusée (les plus grands, le rural)

Les premiers projets pour les enfants et les adolescents font leur apparition en milieu urbain, et simultanément en milieu rural. Pour accompagner le développement en milieu rural, se crée la première ONG, ACOMVA, à Varzea Alegre. Pour les tous petits, c'est le démarrage d'un travail spécifique sur les retards de développement (stimulation précoce). C'est aussi la fin de l'appui d'ESSOR aux crèches du Brésil, qui deviennent autonomes.

1998-2002 : L'extension au Mozambique

Les projets démarrent à Maputo, pour les tous petits et les enfants. Ils s'appuient sur l'expérience brésilienne (chef de projet). Une délégation ESSOR Mozambique est constituée. Au Brésil, le mouvement de création d'ONG se poursuit en milieu rural : AACG à Granja et ADECOMP à Parambu. Les premiers projets d'éveil à la citoyenneté (Sao Luis) et de retour à l'école (intérieur du Ceara) voient le jour.

2003-2008 : L'autonomisation au Brésil, le lancement à Beira

Au Brésil, c'est la période d'autonomisation accélérée des partenaires brésiliens (raréfaction des ressources, volonté d'autonomie). Les activités de pré professionnalisation se renforcent. A Joao Pessoa, une nouvelle démarche est initiée avec un partenaire initialement spécialisé sur la prévention du VIH/SIDA. Au Mozambique, les premiers projets sont lancés à Beira, pour les tous petits, les enfants et les adolescents (Mumugo).

2008-... : Une nouvelle maturité

Une nouvelle approche se met en place avec ESSOR Brésil, qui soutient l'autonomisation des partenaires et innove. Le multi-financement se développe, avec une part croissante de ressources locales. La capitalisation des expériences se matérialise par deux publications (stimulation précoce, et l'enfant pour l'enfant). A Beira, le programme Deconbe est lancé avec des activités éducatives pour les jeunes enfants et les ados. Le redémarrage du préscolaire se prépare à Maputo. Dans le même temps, ESSOR initie des projets éducatifs dans d'autres pays (Tchad, Guinée Bissau).

3. Principaux objectifs des projets par tranche d'âge

La totalité des projets appuyés par ESSOR s'adressent à des populations défavorisées, en milieu urbain (bidonvilles) ou en milieu rural (communautés isolées aux faibles ressources). Avec pour objectif général « d'aider les populations les plus démunies à acquérir les moyens d'améliorer leurs conditions de vie ».

3.1 Petite enfance

Les projets pour les tous petits (0-6 ans) peuvent être regroupés en deux catégories, visant les objectifs suivants :

► Favoriser l'éveil des enfants et permettre l'activité des mères

Ce sont les projets préscolaires, menés au Brésil de 1987 à 1997, et développés au Mozambique depuis 1997. Axés sur la période clé du développement et particulièrement de l'importance du vécu des premières années, ils ont pour objet de permettre un bon départ dans la vie et une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant par son entourage. Dans le même temps, ils offrent aux mères la possibilité d'augmenter le revenu familial grâce à un travail extérieur.

► Prévenir et traiter les retards de développement des enfants

Le projet de stimulation précoce a été mené uniquement au Brésil, depuis 1993. Il est dédié aux enfants qui présentent des retards d'ordre neuropsychomoteur ou socio-affectif, qu'il vise à prévenir et réduire et ce en partenariat étroit avec la famille et les acteurs locaux. Il détecte également des handicaps fonctionnels qu'il fait traiter par des services spécialisés.

3.2 Enfance

Trois types de projets ont été menés pour les 7-12 ans, avec pour objectifs :

► Eviter le décrochage scolaire

Les projets de soutien scolaire ont été conduits au Brésil de 1992 à 2005 (en milieu urbain, puis rural), et au Mozambique de 1998 à aujourd'hui. Avec un contexte différent par pays. Au Mozambique, les projets se donnent pour objectif de permettre à l'enfant de se remettre à niveau et de passer en classe supérieure en quelques mois (3 à 5). Au Brésil, davantage de temps est nécessaire (parfois plusieurs années) pour accompagner un enfant issu d'une famille déstructurée et le réconcilier avec l'école. Un relais qu'a efficacement pris par l'ONG PARTAGE sur les projets brésiliens.

► Permettre à l'enfant d'aller à l'école

Les projets d'appui en matériel scolaire ont été menés uniquement au Mozambique, de 2003 à 2008. En fournissant des kits scolaires (livres, stylos, cahiers...), ils permettent aux parents les plus défavorisés d'inscrire leurs enfants à l'école.

► Favoriser de bonnes pratiques d'hygiène et de santé et éveiller à la citoyenneté

Ces projets ont été menés uniquement au Brésil, depuis 1992. Ils s'appellent « L'enfant pour l'enfant » (Grupo Criança), « Promouvoir la citoyenneté » (Promovendo a cidadania) ou « Le Manège de la citoyenneté » (Picadero da cidadania). Les projets visent à former les enfants sur des thématiques citoyennes (santé, environnement, connaissance et prévention des différents types de violence...) et les accompagner à devenir multiplicateurs d'informations, auprès d'autres enfants, de leurs familles et de la communauté.

3.3 Adolescence et jeunes

Les projets pour les adolescents et les jeunes (13-20 ans) mêlent souvent plusieurs objectifs. Deux familles de projets peuvent être distinguées :

► Favoriser la réinsertion scolaire et l'éveil de la citoyenneté

Ces projets ont été essentiellement menés au Brésil, depuis 1999. A Fortaleza, trois générations de projets se sont succédés et se sont enrichis en termes de méthodologie : Galera cidadã (groupes de jeunes citoyens), Desafio de aprender et Resignificando o aprender (retour à l'école des jeunes en situation d'abandon scolaire). A Sao Luis, le projet Picadero da Cidadania invite les adolescents à faire à leur tour passer des messages à leur entourage et leur communauté. Les projets les plus récents se sont enrichi des expériences des projets précédents qu'ils ont parfaitement intégrées.

► Prévenir la délinquance juvénile, accompagner l'adolescent, préparer à l'insertion socio-professionnelle

Au Mozambique, les projets de prévention de la délinquance ont été lancés dès 1997, et se poursuivent aujourd'hui. Ils visent à proposer aux adolescents et aux jeunes de quartiers dangereux (violence, drogue, alcool, prostitution), souvent livrés à eux-mêmes, des alternatives positives. Ils accompagnent les adolescents pour qu'ils évoluent positivement, pendant la phase de transition délicate qu'est l'adolescence, comme le reflète le nom du projet « Socialisation des adolescents et des jeunes » à Beira.

Au Brésil, le même objectif a été poursuivi avec le projet Groupe Adolescents pendant 14 ans. Les projets plus récents (Rumo Certo, Apprenons à produire) sont plus élaborés et combinent des volets de prévention, d'accompagnement des adolescents et d'apprentissage de savoir-faire (cours préprofessionnels).



Soutien scolaire à Jardim Uniao (Fortaleza), appuyé par le GACC



Cours préprofessionnel de « garçon de café » avec des ados à Fortaleza

CHAPITRE 2 : PERTINENCE DES PROJETS

***Pertinence** : Mesure par laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes de bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des donateurs.*

Les projets mis en œuvre ont été **pleinement pertinents**. Ils ont répondu aux attentes des bénéficiaires, qu'elles soient exprimées fortement (crèches et écoles maternelles au Brésil et au Mozambique, prévention de la délinquance au Brésil), ou moins explicites (soutien scolaire, éveil à la citoyenneté). Les projets sont souvent allés **au-delà des attentes** directes des populations, qui ont compris chemin faisant le bien-fondé des démarches proposées, au travers des sensibilisations et des impacts observés : le regard des parents et des communautés sur les enfants a souvent changé. Dans les deux pays, les projets ont toujours anticipé les politiques publiques, qui ont dans certains cas imité les approches initiées (Brésil, pour les ados et les jeunes).

1. En fonction des groupes cibles

1.1 Petite enfance

Premiers projets éducatifs appuyés par ESSOR, les crèches ont répondu aux toutes **premières attentes** des communautés brésiliennes : permettre aux mamans de travailler et contribuer au faible revenu familial, en laissant leurs enfants en bas-âge à la garde de quelqu'un de confiance.

Ces projets ont été d'autant plus pertinents que les crèches (puis les écoles maternelles) créées par les projets ont été **les seules crèches** des quartiers visés au Brésil, puis au Mozambique.

La sensibilisation des parents, puis des communautés, à l'importance de l'éveil de l'enfant pendant la période cruciale de 0 à 6 ans s'est faite dans un second temps, et parfois non sans mal.

Si les projets s'inscrivent parfaitement dans les priorités des donateurs, ils ont été largement **en avance** sur les priorités des politiques publiques tant au Brésil qu'au Mozambique. Le Brésil a progressivement investi ce champ d'activités, avec un long processus de décentralisation. En revanche, le Mozambique, malgré des signes prometteurs, tarde encore à reconnaître l'importance de l'éducation préscolaire, tant pour l'éveil des enfants que pour leur réussite scolaire.

Inspiré au départ des initiatives des « Maisons Vertes » de Françoise Dolto, le projet de **stimulation précoce** s'est appuyé sur les enquêtes initiales réalisées par les agents de santé communautaire auprès de 2 310 familles de quartiers très défavorisés de Fortaleza. Elles concluaient que les conditions socioéconomiques, sanitaires et affectives¹ empêchaient le plein développement des enfants, en accord avec leur âge. Et a fortiori aggravaient les risques de retards de développement infantile et de déficiences lourdes. La pertinence de ce projet ne s'est jamais démentie depuis.

1.2 Enfance

Le faible niveau d'éducation primaire et secondaire et la difficulté d'accès à l'éducation pour les plus pauvres au Brésil et au Mozambique justifient pleinement les projets de **soutien scolaire**. A l'incapacité des parents, souvent peu éduqués, de suivre la scolarité de leurs enfants, voir même de s'y intéresser, s'ajoute le manque de disponibilité d'enseignants surchargés (classes de 40 à 60 élèves au Brésil, et jusqu'à une centaine au Mozambique) et à la motivation variable (salaires extrêmement bas).

¹ Les enfants de moins de deux ans étaient en général placés dans des hamacs ou des chariots en bois, sans espace pour jouer ou se mouvoir ; méconnaissance des parents des phases et conditions du développement infantile; indifférence de la famille si l'enfant ne parle pas, ne joue pas ou ne marche pas à deux ans; manque d'éducation sanitaire préventive; fragilité des relations affectives parents-enfants; dénutrition et forte prévalence des maladies infantiles ; maturité biologique en décalage avec l'âge etc.

Dans les communautés les plus pauvres se rencontre un très fort besoin d'accompagnement scolaire pour éviter l'abandon scolaire, synonyme de fin de scolarité. Et souvent de retour à la rue. Dans les bidonvilles de Maputo, seuls 40% des élèves passent en classe supérieure sans soutien scolaire (et 68% avec). Rien d'étonnant donc à ce que les projets de soutien scolaire aient été menés dans **la quasi-totalité** des localités étudiées au Mozambique et au Brésil.

La pertinence des projets a été renforcée au Mozambique par un très fort **partenariat avec les écoles**, notamment à Maputo : dans les quartiers d'intervention, ce sont les professeurs des écoles qui référaient les élèves en difficulté au projet. Et les éducateurs faisaient ensuite avec eux un point hebdomadaire sur les progrès des élèves. Dans la majorité des cas, le retard était rattrapé en trois à cinq mois.

Les activités **d'éveil à la citoyenneté et de stimulation des bonnes pratiques d'hygiène et de santé** ont pour origine le projet « L'Enfant pour l'Enfant », inspiré de la méthodologie Child to Child, mis en place à Fortaleza en 1993. Au départ, le projet était pertinent dans le domaine de la santé : il s'agissait de promouvoir l'éducation à la santé pour les enfants de 7 à 12 ans, compte tenu des faibles indicateurs de santé publique du Brésil alors, et des liens entre éducation-santé-inégalités sociales, raciales et culturelles.

Compte tenu des besoins de la réalité des municipalités et des besoins des familles et des enfants, la méthodologie de l'action a été adaptée : de nouvelles thématiques ont été ajoutées et les enfants sont devenus multiplicateurs d'informations auprès de leurs familles, sur des thématiques directement **inspirées des besoins** les plus criants (environnement, toxicomanie, prévention des violences...). Les projets sont particulièrement pertinents, tant pour les enfants, pour leurs familles, que pour les communautés (même si elles restent moins touchées).

Ces projets ont été et demeurent en avance sur les priorités des politiques publiques au Brésil et au Mozambique.

1.3 Adolescence et jeunes

Tant au Brésil qu'au Mozambique, les problématiques liées à la violence, l'alcool et la drogue étaient criantes dans la majorité des quartiers d'intervention. Elles le demeurent souvent. Avant 2005, les projets ont toujours été les premières et **les seules activités** dédiées aux adolescents et aux jeunes dans les quartiers.

Les visites dans les bidonvilles, les questionnaires et les rencontres de l'évaluateur avec les jeunes ont tous démontré la **forte vulnérabilité des adolescents** et des jeunes lorsqu'il n'y a pas d'alternative d'activité. L'oisiveté (l'école est en général à mi-temps), les groupes « d'amis », les tentations, tout concourt à entraîner les ados et jeunes vers des activités dites « alternatives ». Les projets de prévention de la délinquance sont très pertinents. En miroir, l'impact de ces projets en matière de baisse de la délinquance le reflète (voir 6. Impacts).

Dans le même registre, les projets de sociabilisation des adolescents et des jeunes, et plus généralement d'accompagnement pendant la période d'adolescence sont pertinents, tant pour les bénéficiaires directs, que pour leurs familles (dialogue renoués, comportements améliorés dans la famille...). En cette période de fort questionnement, les projets permettent aux adolescents de répondre à leurs doutes et interrogations, de prendre confiance en eux, d'améliorer leur mode de relation et d'esquisser un projet d'avenir. Les problématiques classiques de l'adolescence sont encore plus aiguës dans des milieux à risques.

La pertinence des projets de **retour à l'école** des adolescents qui ne l'ont plus fréquentée depuis un ou deux ans, n'est plus à démontrer. En permettant de reprendre et poursuivre une scolarité, ils conduisent les adolescents à reprendre confiance en eux, accroître leur niveau d'études, et globalement augmenter leurs chances de réussite et d'épanouissement dans la vie. L'enjeu, ce sont des vies transformées.

Plus récents, les projets de préparation des jeunes à la vie professionnelle se sont développés à partir de 2006 pour répondre à une attente très forte des jeunes et de leurs parents : apprendre un métier ou un savoir-faire et contribuer ainsi au revenu familial. Innovante, cette approche est pertinente dans les contextes de pays en voie de développement ou émergents, dans la mesure où les jeunes sont de gré ou de force projetés très tôt sur le marché du travail. Autant qu'ils y arrivent préparés, non seulement techniquement, mais aussi et surtout humainement. Cette approche, avec celle d'autres acteurs, a inspiré les politiques publiques au Brésil.

Depuis 2005, dix ans après le démarrage des projets d'ESSOR et ses partenaires, des programmes gouvernementaux ont été lancés au Brésil pour les jeunes, notamment en matière d'éveil à la citoyenneté et de préparation à la vie active. Au Mozambique, le contexte ne s'y prête pas encore.



Stimulation précoce dans le centre communautaire d'Antonio Bezerra (Fortaleza) : la prévention et le traitement des retards de développement répondent à des besoins jamais démentis.

2. Evolutions du contexte

2.1 Brésil

► Contexte économique et financier

- **Diminution de l'aide internationale** : Aujourd'hui 9^{ème} puissance économique mondiale, le Brésil a connu une croissance économique soutenue dans les années 2000 (5-6%). Dans le même temps, la dette extérieure a été divisée par trois, les finances publiques maîtrisées et la notation internationale du Brésil rehaussée. Dans ce contexte, l'aide internationale s'est tarie, en dépit des disparités et des poches de pauvreté importantes que conserve le pays (73^{ème}/169 pour l'Indice de Développement Humain). Le Brésil étant sorti de la liste des pays prioritaires, les financements de l'Union Européenne et du Ministère français des Affaires Etrangères n'ont plus été renouvelés pour les projets éducatifs. **L'arrêt des financements** apportés par ESSOR a précipité l'autonomisation des ONG partenaires au Brésil.

- **Plan Real** : Lancé en 1994 par M. Cardoso (alors ministre des Finances), le Plan Real reposait sur la création d'une nouvelle monnaie (parité ancrée sur le dollar), sur l'ouverture des frontières et sur la désindexation de l'économie. Il a permis de juguler l'inflation. En contrepartie, il a **renchérit le coût de fonctionnement** des projets financés en euros.

- **Croissance économique** : Elément positif, la nouvelle richesse créée au Brésil a permis d'initier des pistes de financement local. Des programmes publics aux fondations privées (Petrobras, Itau, HSBC, Alcoa, Kellog, Vale, Dalkia...), les ONG partenaires les plus récentes ont su s'adapter à la nouvelle donne : **le multi-financement**, avec des engagements annuels, de moindre ampleur, qui nécessitent plus d'agilité et de réseau, mais dont les perspectives de croissance sont réelles. De nouvelles pistes restent à explorer et développer : le financement d'entreprises de proximité, le face-to-face, le parrainage local etc. Les projets éducatifs lancés au Brésil depuis 2008 bénéficient déjà de 20% de **financement local**.

► Contexte réglementaire

- **Réglementation plus stricte** : Le Brésil n'a pas échappé au développement des normes sécuritaires en matière d'éducation. Le nombre de m² disponible par enfant en crèche, le niveau de formation des éducateurs, leur encadrement, l'agrément à obtenir des services publics... sont quelques-uns des éléments qui ont rendu le fonctionnement des projets plus complexes dans des quartiers très défavorisés (manque d'espace disponible, niveau de formation moins élevé des ressources humaines...). L'efficacité des projets de petite enfance s'est en trouvée affectée.

- **Charges sociales** : L'application de la législation sur le paiement des charges sociales, les contrôles sur le terrain, les exigences des financeurs locaux et les demandes de leur personnel ont obligé les ONG locales à payer charges sociales et 13^{ème} mois. De fait la masse salariale a cru brutalement **de plus de 40%** : les budgets des ONG locales ont été fortement affectés, conduisant à des licenciements, des réductions de temps de travail ou des conflits avec le personnel (GACC, GACC-MA).

► Contexte politique

- **Décentralisation floue** : Le gouvernement central a transmis aux Etats, puis aux Municipalités des responsabilités croissantes en matière d'éducation. Phénomène classique, les budgets adéquats n'ont pas suivi. La répartition des rôles a été fluctuante selon les villes et les Etats, selon les hommes politiques au pouvoir. Les projets ont globalement eu du mal à identifier des interlocuteurs responsables, disposant des financements idoines, pendant près d'une décennie (1995-2005). Les responsabilités sont aujourd'hui clarifiées : au pouvoir central l'enseignement supérieur, aux Etats l'enseignement secondaire, aux Municipalités le préscolaire et les crèches. L'enseignement primaire se partage entre les Etats et les Municipalités. Un fonds fédéral, le FUNDEF, contribue aux dépenses en fonction du nombre d'enfants scolarisés.

- **Rivalités politiques** : Plusieurs projets ont souffert de la mainmise d'un clan politique sur la Ville et l'Etat (Sarney dans le Maranhao) ou de l'hostilité du Maire (Granja). A Sao Luis, le désintérêt des politiques pour les quartiers défavorisés où ont été menés les projets est frappant : quel que soit le problème de la communauté, les OCB n'ont pas d'interlocuteur responsable en Mairie. En revanche, à Fortaleza ou à Joao Pessoa, le dynamisme du Maire ou du Gouverneur de l'Etat est de nature à booster le partenariat avec les projets.

► Contexte éducatif

- **Bolsa Escola** : Parmi les mesures les plus populaires du gouvernement Lula, la « Bolsa Escola » (bourse école) permet aux familles qui maintiennent leurs enfants à l'école, en bonne santé, de bénéficier d'une allocation. De nombreuses familles visitées ont souligné l'**impact positif** de cette mesure sur leur revenu.

- **Promotion de l'enseignement supérieur** : Priorité du gouvernement Lula, l'enseignement supérieur a été fortement appuyé ces dernières années (bourses, moyens de recherche, augmentation du nombre de professeurs, revalorisation des salaires...). Disposant de davantage de moyens, les universités publiques sont en général meilleures que leurs homologues. En revanche, l'enseignement primaire et secondaire n'ont pas bénéficié d'investissements. Seul l'enseignement primaire est obligatoire au Brésil (article 208 de la constitution). Paradoxe : les universités publiques ne sont quasiment accessibles qu'aux élèves ayant suivi un parcours dans le privé, de meilleure qualité!

- **Faible qualité de l'enseignement primaire et secondaire** : Classes surchargées, absentéisme et manque de professeurs, salaires très faibles, violence en milieu scolaire, pédagogie archaïque... 20% des professeurs n'ont pas la formation requise pour exercer. Conséquence, 14% des Brésiliens (aisés) étudient dans des écoles privées. Ce sont près de 100 000 professeurs qui devraient être formés dans les prochaines années. Ces éléments **renforcent la pertinence** des projets éducatifs, surtout dans les quartiers défavorisés, disposant de moins d'infrastructures, de moyens et d'attention politique.

2.2 Mozambique

► Contexte financier

- **Dépréciation de la monnaie et inflation** : La dépréciation du Metical a renchéri le coût des produits importés et accru l'inflation. L'augmentation du coût des matériaux de construction a affecté le volet construction des projets (écoles, centres communautaires de développement). Le prix du ciment a par exemple augmenté de plus de 50% sur la seule année 2010. Les émeutes récentes de Maputo ont la même origine.

- **Fléchissement de l'aide internationale** : Le flux considérable d'aide internationale au Mozambique qui a suivi la fin de la guerre civile (1992) a fortement diminué à la fin des années 2000. La croissance économique du pays (7% par an depuis 2001) et le changement de priorité des bailleurs expliquent ce phénomène. L'aide française (AFD) fait par exemple la part belle à la biodiversité, qui va représenter 80% de l'aide bilatérale.

► Contexte réglementaire

- **Réglementation plus stricte** : Les normes sécuritaires sont apparues en matière éducative, accompagnées de contrôles fréquents et d'autorisations administratives pas toujours faciles à obtenir. Les projets ont été concernés, sans être fortement pénalisés.

► Contexte politique

- **Décentralisation** : Le gouvernement central a transmis une partie de ses prérogatives en matière d'éducation aux provinces et aux Municipalités. La répartition des rôles, et surtout des financements, n'est pas encore très nette. Les projets ont du mal à exiger des administrations qu'elles remplissent pleinement leurs rôles. L'impact des projets sur les politiques publiques en a été fortement affecté, et continue à l'être.

- **Rivalité Gouvernement - Municipalité de Beira** : Beira étant la seule Municipalité d'opposition du pays, les frictions avec le parti au pouvoir central (FRELIMO) sont fréquentes. Le niveau et les choix d'investissement du gouvernement central dans les projets de la Ville s'en ressentent. Le soutien public apporté à certains projets éducatifs a été moins important qu'espéré.

- **Prébendes** : A Beira, pour l'un des CDC, les membres de la commission municipale s'attendaient à recevoir une contribution financière. L'utilisation du CDC est aujourd'hui difficile pour les activités éducatives des projets lancés.

► Contexte éducatif

- **Désintérêt pour le préscolaire** : Le cursus éducatif dessiné par le Ministère de l'Education n'intègre pas le préscolaire. Aujourd'hui suivi par le Ministère de l'Action Sociale, le préscolaire est déconnecté du système éducatif et ne bénéficie pas de financement public. Seulement 4 crèches publiques fonctionnent à Maputo pour 2,3 millions d'habitant ! Faire prendre en compte le préscolaire par le Ministère de l'Education est l'un des enjeux du projet préscolaire qui démarre à Maputo début 2011.

- **Promotion de l'enseignement de base et de l'alphabétisation** : Une politique pertinente de promotion de l'enseignement primaire a été mise en œuvre en 2005-2006 et a rendu la scolarité obligatoire jusqu'en 6^{ème}. Malheureusement, les moyens n'ont pas suivi, et les écoles publiques ne peuvent accueillir tous les élèves, faute de professeurs. Le même phénomène s'est produit avec la politique de promotion de l'alphabétisation. Particulièrement nécessaire dans un pays qui compte 55% d'analphabètes, la démarche a été limitée par un manque de formateurs.



Enfants déscolarisés à Chipangara (Beira)



Jeune accompagné par le projet Desafio de Aprender à Fortaleza

3. Pertinence des projets aujourd'hui

Compte tenu des évolutions du contexte, les projets seraient-ils toujours pertinents aujourd'hui au Brésil et au Mozambique ?

De manière surprenante, la grande majorité des projets seraient **toujours pertinents** aujourd'hui. Avec certes au Brésil un niveau de dénuement moindre et des conditions de vie globalement améliorées (en dehors des poches persistantes de pauvreté). Si les contextes ont changé dans chaque pays, entraînant une augmentation des revenus en règle générale, les **problématiques éducatives restent sensiblement les mêmes** dans les quartiers d'intervention qu'il y a 10 ou 20 ans : éveil des tous petits, retards de développement, qualité de l'enseignement public, responsabilisation des parents, regard des communautés sur les tous petits comme sur les ados et jeunes, besoin de plus de citoyenneté, difficultés de l'adolescence, délinquance et comportements marginaux, nécessité de se préparer très tôt à la vie professionnelle... C'est aussi l'essence des (bons) projets éducatifs d'être toujours pertinents quand il s'agit d'aider quelqu'un à transformer sa propre vie...

3.1 Brésil

► Petite enfance : Les crèches initiées par les projets restent aujourd'hui les seules crèches de la majorité des quartiers visés. Un phénomène particulièrement frappant à Sao Luis ou à Maputo pour les crèches en activité. La méthodologie employée sur les projets s'est standardisée (elle n'est plus novatrice), mais les plus démunis continuent à être oubliés dans l'offre actuelle. A Fortaleza, la crèche Cantinho Feliz a été abandonnée au profit d'une crèche municipale démarrée à proximité, mais c'est l'équipe du projet qui la dirige. En conclusion, les crèches en fonctionnement au Brésil restent **pleinement pertinentes**.

La **stimulation précoce** a été reconnue technologie sociale par la fondation Banco do Brasil en 2001, puis primée par la fondation Itau Social en 2007. Bien capitalisée, forte de 17 années de pratiques, elle présente un fort potentiel de **réplication si une approche marketing et commerciale est développée**. Les prospects comprennent les hôpitaux, les cliniques spécialisées, les écoles publiques et privées, les projets menés par des ONG ou appuyés par des municipalités.

► Enfance : Au vu des lacunes persistantes de l'enseignement primaire et secondaire, le soutien scolaire s'est développé au Brésil, souvent en offre privée. Cette offre est difficilement accessible aux familles démunies, même très motivées. Les projets de soutien scolaire sont aujourd'hui davantage pertinents lorsqu'ils **incluent d'autres activités** et objectifs, tel l'éveil de la citoyenneté ou le développement de l'estime de soi.

► Adolescence et jeunes : La prévention de la délinquance reste **d'actualité**, comme l'ont montré les visites de terrain (climat d'insécurité perçu) et les témoignages. La violence, l'alcoolisme, la drogue restent des fléaux du Brésil moderne. Une ville de 100 000 habitants comme Patos, où intervient ESSOR, a connu plus de 150 homicides dus à des règlements de comptes liés au trafic de drogue sur la seule année 2010.

En 2010, au Brésil, le contexte a changé dans ce domaine. Les adolescents des quartiers périphériques consomment des drogues beaucoup plus tôt (du crack à partir de 10 ans). Les rivalités se réglent à mains nues, aujourd'hui avec des armes. Beaucoup de familles restent absentes de l'éducation de leurs enfants (d'où les conditions liées à l'attribution de la « bourse école », telle la scolarisation des enfants). La question de la prévention de la délinquance reste donc posée avec beaucoup d'acuité.

Or dans le même temps, de nombreux programmes gouvernementaux se sont développés pour le même groupe cible, inspirés pour partie des projets appuyés par ESSOR et ses partenaires : ProJovem, Juventude Cidadã, Primeiro Emprego... Parfois, une bourse est liée à la participation du jeune à ces projets. De nouveaux projets en faveur des ados et jeunes peuvent être pertinents ou non, **en fonction du contexte et de l'offre publique**.

Les activités de préparation des jeunes au projet de vie et à une approche du marché du travail restent novatrices et pertinentes. Elles mériteraient d'être renforcées, et de stimuler davantage l'esprit d'entrepreneuriat.

3.2 Mozambique

► Petite enfance : Les écoles maternelles (escolinhas) des projets restent les seules de la majorité des zones d'intervention. A Maputo, les crèches et écoles maternelles privées ont fleuri pour un public aisé. Hors les projets appuyés et quelques initiatives (Caritas par exemple, à proximité de la décharge), les besoins des populations défavorisées restent insatisfaits. La méthodologie d'ESSOR est reconnue par les bailleurs de fonds rencontrés (Coopération française, AFD). La pertinence des projets reste pleine et entière aujourd'hui, au point qu'ESSOR relance début 2011 un grand projet préscolaire à Maputo et à Beira, sur un financement de l'Union Européenne, en partenariat avec l'ONG mozambicaine AMDEC.

Il est à noter que la **stimulation précoce**, non mise en œuvre au Mozambique, paraît également pertinente. Même si les besoins de masse sont plus criants, et les relais spécialisés plus rares qu'au Brésil, la méthodologie de traitement des retards de développement peut être ajustée avec profit au contexte mozambicain. Pertinente, elle génère un impact majeur sur la vie des enfants accompagnés.

► Enfance : Compte tenu des lacunes du système éducatif mozambicain, les projets intégrant du soutien scolaire sont pertinents. A l'objectif unique de soutien scolaire, les **projets mêlant éveil à la citoyenneté et soutien scolaire** paraissent plus adaptés. Cette observation est corroborée par l'enquête menée auprès des enfants bénéficiaires des projets : 87% des enfants ont vu leurs résultats scolaires s'améliorer, sans que ce soit la visée principale du projet auquel ils ont participé.

Les projets de distribution de **kits scolaires** répondent à un besoin matériel des parents les plus défavorisées, dont l'évaluateur a pu se rendre compte dans les zones visitées. Toutefois, ils ont une portée limitée sur l'enfant, qu'ils ne contribuent pas à faire évoluer significativement. Ces projets ne paraissent **plus pertinents** en l'état, sans leur adjoindre une forte composante éducative.

► Adolescence et jeunes : La prévention de la délinquance reste un thème pertinent au Mozambique. Depuis le démarrage des projets, les quartiers d'intervention ont connu une baisse sensible des actes de délinquance et des comportements alternatifs (prostitution, drogue), due en grande partie aux actions entreprises. Néanmoins, l'effort doit être poursuivi, tant dans les zones ciblées que dans d'autres zones, car les facteurs déclencheurs restent les mêmes (oisiveté, tentations, pression des pairs...).

Les projets de socialisation des adolescents restent pleinement **pertinents**, pour les ados et pour leurs familles, dans le contexte socio-culturel et culturel des quartiers visés. En contrepoint, la résistance de certains parents contribue à le démontrer, notamment pour les jeunes filles (très jeunes, elles doivent apporter directement ou indirectement de l'argent à la famille).

Ces projets sont d'autant plus pertinents qu'ils proposent une large **gamme d'activités**. A Beira, le projet actuel Deconbe est plus scolaire et propose moins d'activités (sports, sorties, arts...) que son prédécesseur, le projet Mumugo. Les témoignages d'éducateurs et les rencontres avec des groupes focus de jeunes concordent à relever un apprentissage plus scolaire, moins ludique, qui touche moins l'intime des jeunes. De fait le projet Deconbe apparaît moins pertinent à cet égard, car moins adapté à son groupe-cible et son contexte d'intervention. Sans réorientation, son impact à terme sur les ados et jeunes devrait être moindre que celui du projet Mumugo.

Dans la même veine, les projets pour ados et jeunes gagneraient aujourd'hui à proposer davantage de réflexion sur leur projet de vie et des cours de **préprofessionnalisation** (une démarche en cours).

Si de nombreuses similitudes existent entre le Brésil et le Mozambique (dans les besoins des populations, dans l'implication des bénéficiaires et des leaders locaux), les principales différences de contexte entre les pays dérivent largement de la **différence de niveau de développement**:

- Ressources humaines mieux formées au Brésil (le niveau des éducateurs permet de développer une méthodologie plus élaborée)
- Niveau de pauvreté physique plus bas au Mozambique (davantage de ressources matérielles à prévoir dans les projets, et une tendance à surtout valoriser l'aspect matériel)
- Davantage de partenaires spécialisés au Brésil (concerne tous les domaines, des référents pour la stimulation précoce aux ressources de formation préprofessionnelle)
- Plus grande implication des pouvoirs publics dans l'éducation au Brésil (de la petite enfance aux programmes pour jeunes)
- Possibilité accrue de trouver des financements locaux au Brésil
- Au Mozambique, implication plus grande des pères dans l'éducation des enfants (impliquer les pères est un défi récurrent au Brésil)
- Culture traditionnelle plus présente au Mozambique (à intégrer nécessairement dans les projets, en points de vigilance ou points sur lesquels s'appuyer)
- Organisation plus hiérarchisée au Mozambique, avec des leaders communautaires dans toutes les rues et tous les quartiers (favorise l'ancrage communautaire mais peut freiner les initiatives des jeunes)



L'équipe de direction de l'ONG ACOMVA, primée chaque année par les habitants de Varzea Alegre

CHAPITRE 3 : EFFICACITE DES PROJETS

Effacité : Mesure par laquelle les objectifs de l'action de développement sont atteints en prenant en compte leur importance relative. Mesure d'une activité à travers laquelle une intervention atteint ses principaux objectifs de manière efficiente et durable, avec un impact positif en terme de développement institutionnel.

Les projets ont été **plutôt efficaces**, avec des résultats globalement proches des objectifs. En termes quantitatifs, le nombre de bénéficiaires, leur ciblage, l'organisation des activités prévues, l'assiduité des enfants et des jeunes, la formation des équipes, les impacts sur les enfants et les jeunes, la construction d'infrastructures font partie des **objectifs atteints**.

Principaux point forts des projets : la qualité de la phase préparatoire, l'application rigoureuse de la méthodologie (pendant la supervision d'ESSOR, parfois moins ensuite), les résultats quantitatifs, l'impact des projets, l'émergence et le renforcement des ONG et OCB, et la formation continue des équipes.

Principaux points faibles des projets : La participation financière des parents, le taux d'abandon sur les projets de retour à l'école, la viabilité des partenaires locaux, la transmission des infrastructures, la pérennité des projets et l'impact sur les politiques publiques sont des points qui ont **posé problème**.

1. Appréciation générale

Compte tenu des informations disponibles et de la période prise en compte (manque de document projets de référence), des comparaisons entre les résultats atteints et obtenus ont pu être menées pour une **moitié des projets**. Les projets les plus récents ont bénéficié d'un apport méthodologique certain avec le cadre logique, qui facilite non seulement la mise en œuvre du projet mais aussi son analyse a posteriori.

D'une manière générale, les projets n'ont pas systématiquement fait l'objet de **rapports pluriannuels récapitulatifs** reprenant les chiffres sur toute la durée du projet, et les comparant avec les résultats escomptés. C'est un point à améliorer pour les projets futurs.

L'analyse s'est par conséquent appuyée sur les rapports annuels disponibles, en agrégeant les chiffres fournis. Ce **défaut de consolidation des résultats** n'a pas été pallié par toutes les évaluations des projets, souvent riches en éléments qualitatifs, moins en comparaisons systématiques des résultats atteints avec ceux escomptés. Principale exception, les rapports ou évaluations menés au Ceara avec le GACC ont généralement présenté des analyses plus fines.

C'est d'autant plus dommage que les projets ont été **bien suivis pendant leur mise en œuvre**. Chaque projet évalué a fait l'objet d'un suivi rigoureux impulsé par ESSOR à son partenaire ONG, qui l'a à son tour imposé aux OCB. L'évaluateur a été impressionné par la précision des rapports de terrain, et la batterie d'indicateurs suivis chaque mois, et ce depuis 1990.

L'enquête menée auprès des ONG et OCB partenaires révèle qu'avec le recul, elles considèrent **7 projets sur 10 comme étant très efficaces**.

Leur avis est mitigé sur les autres projets (moyennement efficaces), en raison de deux raisons principales : **diversification insuffisante des sources de financement** (et donc difficultés financières à la sortie d'ESSOR) et **résultats très différents d'un quartier à l'autre**. Le manque de viabilité financière concerne en priorité les projets de soutien scolaire et de prévention de la délinquance juvénile au Mozambique comme au Brésil. Dans les faits, ces projets se sont arrêtés brutalement ou progressivement au départ d'ESSOR. Les projets de préscolaire et de socialisation des adolescents ont pâti de résultats variables selon les quartiers d'intervention (et donc de la nécessité d'affiner la méthodologie, élément qui a progressivement été mis en œuvre).

2. Analyse des principaux résultats

Sans entrer dans le détail de chaque résultat escompté ou de chaque projet, les analyses ci-dessous résument les tendances observées, au travers des principales **catégories de résultats** visés par les projets.

2.1 Les bénéficiaires

Les projets ont eu à cœur d'atteindre le **nombre de bénéficiaires** visés, objectif dont ils se sont majoritairement rapprochés, ou qu'ils ont dépassé dans certains cas.

► **Petite enfance**

Au Brésil, les **crèches** ont accueilli en moyenne **80%** du nombre d'enfants visés. Les difficultés rencontrées par certaines crèches, leur montée en charge progressive, l'impact des réglementations comptent parmi les facteurs explicatifs de ce décalage.

Au Mozambique, les maternelles ont généralement atteint leur objectif quantitatif de bénéficiaires, ou l'ont dépassé (par exemple, +11% à Maputo pour le PDSU).

Le total des **enfants accueillis** année après année pendant la durée de l'appui aux projets est de **7 800**. 7 enfants sur 10 ont fréquenté les crèches et maternelles du Brésil. Les enfants restant souvent deux années de suite (ou plus) en crèche ou maternelle, ce chiffre correspond à la capacité d'accueil mobilisée : les projets crèche et préscolaire sont les seuls à n'avoir pas comptabilisé les enfants différents accueillis. Un point à prendre en compte à l'avenir.

Par ailleurs, la majorité des crèches ont poursuivi leur activité (voir chapitre 7) : depuis l'arrêt du soutien aux projets, elles ont continué à accueillir des enfants et plus que doublé ce nombre (agrégation des estimations crèche par crèche). Au total, ce sont **16 000 enfants-an** qui ont été accompagnés par les crèches et maternelles initiées par le projet, un chiffre très important au regard des quartiers concernés.

A Fortaleza, la **simulation précoce** a largement dépassé les objectifs quantitatifs, d'environ **30%**. La qualité de la méthodologie, la passion des équipes et l'ampleur des besoins expliquent cette performance. Au total, **5 800 enfants** ont bénéficié d'un traitement personnalisé.

► **Enfance**

Les projets de **soutien scolaire** ont été très efficaces, **dépassant largement leurs objectifs**. Le nombre d'enfants accompagnés est généralement supérieur de 30% aux prévisions, avec des pics à +58% dans l'intérieur du Ceara (2000-2003) ou +70% (Fortaleza 1995-1998). Pour quelles raisons ? En premier lieu, les projets ont témoigné d'une très bonne capacité de ciblage des familles, étant souvent associés à de l'accompagnement familial. En second lieu, les mauvais résultats scolaires sont facilement perçus par les parents, qui, souvent analphabètes, se sentent incapables d'aider eux-mêmes leurs enfants. Enfin, l'impact rapide et visible des projets (sur les résultats scolaires) vient ajouter au succès de la démarche, en particulier au Mozambique.

A Maputo, la montée en puissance du projet PU année après année est révélatrice de son succès auprès des enfants et des parents : de 14 à 40% d'enfants en plus chaque année de 2000 à 2004.

Seule exception, au Mozambique, le projet PDSU n'a pas atteint le nombre escompté d'enfants (objectif atteint à 90%) : en raison d'une modification du système éducatif cette année là, les parents ont moins perçu l'intérêt du soutien scolaire en 2005.

Au total, **4 900 enfants** ont bénéficié de soutien scolaire (2/3 au Brésil, 1/3 au Mozambique).

Les projets **d'éveil de la citoyenneté** et de mise en place de **bonnes pratiques d'hygiène et de santé** ont été **relativement efficaces**, avec **80 à 90%** d'enfants accompagnés par rapport aux objectifs. Le travail de sensibilisation des éducateurs a été plus intense auprès des parents pour les convaincre de l'intérêt de cette approche innovante. Près de **7 500 enfants** ont participé à ces projets, tous au Brésil.

► **Adolescence et jeunes :**

Les projets de **retour à l'école** ont été **moyennement efficaces** en termes quantitatifs : ils ont concerné **1 250 ados et jeunes**, uniquement au Brésil, soit des objectifs **atteints aux ¾**.

En cause, le taux élevé d'abandon en cours de projet : **un tiers des adolescents arrêtent** avant le terme du projet. Principale raison : le fort turn-over des éducateurs rompt la relation personnelle, de confiance, qui a pu se nouer avec l'adolescent. Et le principal motif du départ des éducateurs, avant l'aspect financier, renvoie au public cible et à la difficulté de le maîtriser (insultes, bagarres...). Il renvoie aussi à la sélection des éducateurs, à leur formation et leur encadrement. Des projets comme « Desafio de aprender » (Défi d'apprendre) sont dans la pratique devenus de véritables défis... pour les éducateurs.

Les projets de **prévention de la délinquance** et de socialisation des ados ont généralement **fait le plein**. Au Brésil, 158% des ados et jeunes escomptés ont par exemple participé aux activités menées dans les quatre villes de Joao Pessoa, Sao Luis, Belem et Fortaleza de 2000 à 2002. Le manque d'activités alternatives pour les adolescents et les jeunes, le côté convivial et ludique de la méthodologie (sorties, festivités, sports, théâtre, danse...) et l'engagement des équipes expliquent ce succès.

Au Mozambique, les projets restent efficaces quantitativement : l'objectif du PDSU est par exemple atteint à 111% à Maputo (2004/2005). En revanche l'aspect qualitatif a pâti d'activités menées par à-coups, autour des tournois de football, des vacances ou des inscriptions en formation préprofessionnelle.

En **milieu rural** toutefois, plus traditionnel, les premières années des projets ont été plus difficiles : 85% des jeunes visés ont d'abord été accompagnés dans l'intérieur du Ceara sur la période 2000-2002. Les résultats sont ensuite allés croissants et ont répondu aux objectifs.

Au total, plus de **9 600** adolescents et jeunes ont participé aux programmes de prévention de la délinquance (1/3 au Mozambique, 2/3 au Brésil).

Menés uniquement au Brésil, les projets **d'éveil à la citoyenneté** ont concerné **1 200 ados et jeunes**. Ils ont été efficaces, tant sur les plans quantitatifs que qualitatifs (voir plus bas).

Les projets incluant une dimension **formation pré professionnelle** ont **tous dépassé leurs objectifs**, face à l'attente des jeunes et de leurs familles. Par exemple, à Fortaleza ce sont 200% de jeunes en plus qui ont suivi des cours pré professionnels entre 1995 et 1998.

► Le **niveau de vulnérabilité** des bénéficiaires a été régulièrement suivi. Les projets ont été **efficaces**, en restant au service des groupes cibles identifiés.

Les rapports mensuels témoignent que la grande majorité des projets ont porté une attention constante au pourcentage de mères seules (plus d'une maman bénéficiaire sur deux à Sao Luis au début des années 1990), aux enfants orphelins (30-40% des jeunes enfants à Beira), à la proportion d'enfants de familles pauvres (60-70% pour le préscolaire au Mozambique) etc.... La mesure de pauvreté s'est d'ailleurs progressivement sophistiquée : au départ les revenus, puis l'habitat et la santé, puis le niveau d'éducation des parents...

Les projets de prévention de la délinquance ont été également particulièrement bien ciblés, si l'on se réfère aux chiffres produits par les évaluations des groupes d'adolescents et de jeunes (consommation d'alcool et de drogue, comportements violents, appartenance à un gang...) et aux études réalisées sur la violence dans les quartiers concernés.

2.2. Les activités et le taux de participation

Les projets ont été **très efficaces en matière de réalisation d'activités** et de participation des enfants et des jeunes.

Le **nombre d'activités réalisées** correspond aux objectifs fixés pratiquement dans chaque projet, qu'il s'agisse d'activités sportives, culturelles, de rencontres éducatives, de réunions avec les parents, de cours de formation préprofessionnelle, de visites au domicile des parents ou de visites mensuelles aux écoles (pour le soutien scolaire).

Pour la stimulation précoce, les activités comprennent les sessions de prise en charge des enfants (individuelles ou en groupe), leurs évaluations, et aussi le brossage des dents, la pesée, la lecture...

Quant aux adolescents et aux jeunes, leur taux de participation aux activités sportives ou de loisirs sont systématiquement supérieurs aux prévisions (98% de participation à Sao Luis, contre 80% prévu). C'est dire l'importance de ces activités et l'impact qui peut en découler.

Le **taux de présence** des enfants et des jeunes fait partie des indicateurs suivis par tous les projets. Les objectifs fixés ont globalement été atteints à 80-100%.

Le taux de présence effectif des enfants et jeunes aux activités est de l'ordre de :

- **90% pour l'éveil à la citoyenneté**
- **80-90% pour le préscolaire**, tant au Mozambique qu'au Brésil (un taux étonnamment stable de 1989 à aujourd'hui)
- **75-85% pour les groupes d'enfants**
- **65% pour les projets de prévention** de la délinquance (Mozambique et Brésil)

Le **taux d'abandon** en cours de projet est très variable :

- il est très élevé pour les projets de retour à l'école (33%, Fortaleza)
- il est maîtrisé pour les projets d'éveil à la citoyenneté (2-10%, Sao Luis)
- il est quasi-nul pour les crèches et maternelles, la stimulation et le soutien scolaire.

A Joao Pessao, le SENAC fait observer que le taux d'abandon des jeunes accompagnés par le projet Rumo Certo a été **deux à trois fois inférieur** à celui des apprenants suivis par la Municipalité : 3-6% (pour les 240 jeunes qui ont bénéficié de la formation préprofessionnelle) contre 15%.

2.3 Les impacts visés

Les **impacts** à court terme des projets sur les enfants et jeunes ont constitué d'importants objectifs des projets, qui ont été atteints en règle générale.

La quasi-totalité des projets ont conduit des **évaluations systématiques pré et post-projet** auprès de leurs groupes-cible. Cette démarche fait partie intégrante de la méthodologie développée par ESSOR et ses partenaires. Les objectifs (même ambitieux) sont atteints en matière **d'évolutions de connaissances et de comportement** des enfants et des jeunes :

- Acquisition des notions élémentaires (évaluations annuelles en préscolaire)
- Amélioration des connaissances (objectif dépassé par exemple à Sao Luis, avec 96% de tests réussis pour les jeunes, contre 80% visés) : conscience des risques liés à la drogue, à une grossesse précoce etc.
- Diminution des situations de conflits avec la famille
- Diminution de la consommation régulière d'alcool
- Insertion des jeunes dans la communauté

Pour les ados et jeunes, le taux d'assimilation des apprentissages est en moyenne de 85% au Mozambique (Maputo).

Les projets ont été **particulièrement efficaces** dans les domaines suivants, en atteignant ou dépassant leurs objectifs :

- Réponses positives aux tests de connaissances (généralement 90 à 95% de réussite)
- Passage en classe supérieure (avec 90% des élèves qui montent de classe au Brésil et 68% au Mozambique -soit 28 points de plus que la moyenne nationale-)
- Inscription en formation préprofessionnelle (150% de l'objectif sur les projets urbains au Brésil)
- Retour à l'école (avec 65% des enfants qui reprennent leur scolarité)
- Nombre d'enfants devenus multiplicateurs d'informateurs
- Réussite scolaire (bonnes notes)

Les projets ont également été **très efficaces en matière de reconnaissance des enfants** et jeunes par l'administration nationale. Les objectifs ont été systématiquement dépassés pour l'obtention de documents d'identité au Brésil (+28% à Sao Luis) ou l'enregistrement des enfants au Mozambique (+200% à Beira).

Pour les projets intégrant des cours préprofessionnels au Brésil, le taux de placement des jeunes en entreprise (dans le secteur formel) est pratiquement **identique** à ce qui se fait par ailleurs. Les projets sont en revanche un peu plus performants pour le placement des secteurs dans le secteur informel. Par exemple, à Joao Pessoa, les jeunes du projet Rumo Certo qui ont bénéficié d'une formation préprofessionnelle au SENAC ont été placés à 22% en entreprise (même taux que ceux accompagnés par la Municipalité), mais aussi à 16% dans le secteur informel (originalité).

Quelques **points d'amélioration** peuvent déjà être notés :

- Conduite de manière systématique de larges enquêtes socio-économiques dans les communautés (revenus des familles, problématiques environnementales, de santé...). Conduire la même enquête en fin de projet pour mesurer précisément les évolutions.
- Suivre les enfants et les jeunes après le projet : en matière éducative, la mesure de l'impact à long terme est décisive. Les éducateurs rencontrés ont témoigné d'une remarquable connaissance de proximité de ce que sont devenus les enfants et les jeunes. Malheureusement, aucun projet n'a bénéficié de cette capitalisation (hormis la stimulation précoce et l'Enfant pour l'Enfant).
- Proposer aux adultes qui ont été accompagnés par des projets (enfants ou jeunes), de s'impliquer et de contribuer aux projets actuels d'une manière ou d'une autre (apport de temps, de ressources financières, de son réseau personnel...)

Les impacts générés par les projets sont détaillés dans le chapitre 6.

2.4 L'implication des parents

La participation des parents aux projets éducatifs impliquant leurs enfants a été systématiquement recherchée. Ce point de méthodologie a généré de nombreux impacts. Pour autant, la participation des parents aux réunions n'a pas été simple à obtenir et à faire perdurer. En matière financière, les projets brésiliens n'ont pas atteint leurs objectifs de contribution des parents. Les projets ont évolué positivement au Mozambique.

► La **participation des parents aux réunions** fait partie des objectifs récurrents des projets : elle est **au cœur** des méthodologies développées. Elle a constitué une difficulté pour la majorité des équipes éducatives, et ce davantage au Brésil qu'au Mozambique.

Le niveau des objectifs fixés a eu tendance à décliner au fil des années sur plusieurs projets, pour se situer à 50-60% de participation attendue. De fait les objectifs ont globalement été atteints...

Les rapports disponibles mentionnent un taux de participation des parents aux réunions voisin de :

- 90% pour la stimulation précoce (parents très motivés)
- 80% pour les projets de prévention de la délinquance au Mozambique (Beira)
- 65 % pour les projets de prévention de la délinquance en milieu urbain au Brésil (Sao Luis, Fortaleza)
- 60% pour les projets préscolaires au Mozambique comme au Brésil (après s'être maintenu à 80-85% lors des premières années des crèches de Sao Luis et Fortaleza)
- 55% pour les projets d'éveil à la citoyenneté et de retour à l'école au Brésil

► La **participation financière** des parents a été le **point noir** de nombreux projets. Elle a été **mieux mise en place au Mozambique qu'au Brésil**, où elle a donné de meilleurs résultats. De fait, elle a permis à plusieurs projets de se prolonger plus longtemps après le retrait d'ESSOR.

A Maputo, la participation financière des parents couvre 60% du coût des éducatrices deux ans après le démarrage du projet (1999). A Beira comme à Maputo, les objectifs sont globalement atteints en matière de contribution des parents. Cette nécessité étant bien intégrée par les OCB, le risque serait plutôt de voir le profil de la population cible progressivement se transformer, si une attention particulière n'était pas portée sur ce point (comme l'illustre le centre infantile de Maraza, repris par la Municipalité).

Au Brésil, les projets ont été peu efficaces sur ce volet. Les objectifs ne sont pratiquement atteints nulle part. Le décalage entre le prévu et le réalisé est souvent très important : **15 à 40%** de l'objectif est généralement atteint.

Pourtant, la mise en place des projets a été faite de manière sérieuse, notamment à Sao Luis, comme le prouvent les rapports mensuels de 1989 à 1992. Mais les équipes ont en général fait primer le volet social sur l'aspect financier, en n'exigeant pas les paiements. Conséquence : cette situation a engendré, après le départ d'ESSOR, des fermetures de crèches et causé de sévères difficultés financières aux crèches restantes, avant l'intervention de l'Etat des années plus tard (FUNDEB).

2.5 Les infrastructures

Les projets se sont montrés efficaces en matière de construction d'infrastructures , mais ont montré des lacunes dans leur transmission aux communautés.
--

Partout, les nécessités des projets et des communautés ont poussé à atteindre l'objectif de construction des infrastructures programmées. Les dévaluations des monnaies, l'augmentation du coût des matériaux de construction, les contributions des communautés ont retardé ou renchéri le coût des constructions, mais n'ont pas empêché leur réalisation.

Au total, 20 centres de développement communautaires, 13 crèches et 3 écoles ont été construits.

En revanche les projets n'ont **pas été efficaces dans le processus de rétrocession des infrastructures à la communauté**. Plusieurs communautés sont aujourd'hui privées d'accès à des centres de développement communautaires au Brésil et au Mozambique. Les centres ont été soit appropriés par un particulier, la municipalité, ou sont abandonnés en raison de divergences internes à l'OCB. Plusieurs écoles sont également laissées à l'état d'abandon.

Il est important de **revoir les contrats de rétrocession** des infrastructures de manière à garantir la permanence de l'objectif social, de favoriser la transparence, et de donner à la communauté des moyens d'action en cas de problème. Récupérer l'usage des infrastructures a été le sujet dominant de plusieurs des groupes focaux rencontrés.

2.6 Le renforcement des capacités des équipes et des partenaires locaux

L'accent mis sur la formation des équipes et des administrateurs des OCB est indéniable. Les projets ont directement entraîné la création de partenaires locaux, dont une majorité est encore en activité. Si les projets ont été efficaces dans la formation des équipes éducatives et l'application des méthodologies, les résultats sont plus mitigés quant au renforcement des capacités institutionnelles et financières des partenaires, en dépit d'une forte implication.

► La **formation des éducateurs** a été au cœur de chaque méthodologie employée. C'est un domaine dans lequel les projets ont été **efficaces**, tant les méthodologies ont constitué le socle des projets.

Le nombre de formations réalisées correspond généralement à celui prévu.

L'enquête réalisée auprès des éducateurs révèle qu'ils ont reçu en moyenne **6,5 sessions de formation**, d'une durée minimale de 5 jours.

► La **formation des leaders communautaires** a fait l'objet d'une attention particulière, mais les projets ont globalement été **moins efficaces** sur ce volet : ils ont atteint 60 à 80% de leurs objectifs (comme l'illustrent les projets de Sao Luis).

Des **objectifs de moyens** ont été poursuivis : nombre de formations dispensées et nombre de participants. Mais l'accompagnement individuel (hormis un nombre limité de leaders) et les évaluations pré et post-formation ont été peu développés, à l'inverse de ce qui est pratiqué pour les enfants et les jeunes.

► Les projets ont été ambitieux et relativement efficaces quant à la création et le renforcement des **OCB**. En particulier au Brésil, qui bénéficie de davantage d'antériorité dans ce domaine.

Les objectifs ont été dépassés quant au nombre de financeurs potentiels détectés ou de projets élaborés. En particulier sur la période 1999-2003 en milieu urbain au Brésil (respectivement +65% et +260%). De même le pourcentage du budget financé localement a été supérieur de 20% aux objectifs.

En revanche, les objectifs fixés ont été nécessaires, mais **non suffisants** pour assurer la viabilité totale des structures appuyées. D'autres objectifs auraient pu être fixés, relatifs à la vie institutionnelle et la sécurisation des ressources financières. La viabilité financière des projets et des partenaires locaux a été diversement atteinte. Elle fera l'objet d'une analyse spécifique au chapitre 7.

40 OCB ont été appuyées, dont 24 créées. Ce qui correspond à quelques unités près aux prévisions initiales.

3. Nombre de bénéficiaires directs par tranche d'âge

L'analyse et le retraitement des projets (parfois connus sous des noms différents, ou dont le nom a changé en cours de réalisation) permet d'établir le nombre de bénéficiaires directs pendant la durée des projets, par localité, projet et tranche d'âge. Afin de présenter une vision globale des projets éducatifs appuyés au Brésil et au Mozambique, le tableau ci-dessous inclut les enfants et les jeunes accompagnés à Belém.

	Sao Luis	Fortaleza	Intérieur Ceara	Joao Pessoa	Maputo	Beira	Belém	TOTAL
Petite enfance	Précol. env. 2 000	Précol. 3 567 Stimulation 5 800			Précol. PU/PDSU 1 282 DLP 450	Précol. Mumugo env. 180 Deconbe 430		13 259
Enfance	Soutien 870 Promoven -do cidadania 1727 Picadero cidadania 160	Soutien 1 720 Grupo criança	Soutien 1 445 Grupo criança 5 576		Soutien PU/PDSU 1 733 Kits 1 723	Kits 1 858	Soutien 1996-2001 1 564 Groupe Enfants 2004-2006 223	18 599
Adolescence et jeunes	Picadero cidadania 80 Aprenden -do produ- zindo 300	Groupe Ados 2 790	Groupe Ados 3 655 Desafio aprender 942 Galera cidadã 488 Resignifi- cando aprender 310	Rumo certo 563	Préven- tion 1 768	Socialisa- tion ados Mumugo 558 Prévention Deconbe 885	Groupe Ados 1999-2006 1 587	13 926
TOTAL	5 137	13 877	12 416	563	6 506	3 958	3 374	45 784

Au total plus de **45 000** enfants et jeunes ont été accompagnés individuellement par ESSOR et ses partenaires. Ce chiffre est très important, et témoigne de l'engagement de plusieurs centaines de professionnels.

Le calcul du nombre total de bénéficiaires directs ne prend en compte que les années de mise en œuvre des projets par ESSOR. Dans nombre de cas, **les projets se sont poursuivis**, pendant quelques années ou jusqu'à aujourd'hui. C'est le cas d'un nombre significatif de crèches notamment. Une rapide estimation permet de chiffrer le nombre total d'enfants et de jeunes accompagnés à plus de **55 000**.

4. Principaux points forts et points faibles

Une grande cohérence se dégage à travers l'ensemble des projets sur deux décennies : la « patte » d'ESSOR se fait clairement sentir, même dans la variété des contextes, des groupes-cible, des partenaires locaux et des équipes. Points forts et points faibles communs ressortent nettement.

4.1 Principaux points forts

- Plus de 45 000 enfants et jeunes ont bénéficié des projets.
Ce chiffre est d'autant plus important qu'il s'agit d'un accompagnement personnalisé, apporté dans la durée à la (re)construction d'un être humain. Dans la majorité des cas, l'impact a rejailli sur la famille (meilleures relations, accroissement des revenus...). Ce sont au global environ **180 000** personnes qui ont été directement concernées.
- Une très large sensibilisation des familles et des communautés a été effectuée.
Les familles ont été impliquées de près à travers un intense travail de visites à domicile. Dans le seul Ceara, ce sont plus de **130 000 visites** à domicile qui ont été répertoriées. Les communautés ont été sensibilisées par les enfants et jeunes « multiplicateurs ». Elles ont bénéficié des impacts directs des projets (moins de violence et d'insécurité, améliorations sanitaires et environnementales...). Comme de leurs impacts indirects (reconnaissance par les pouvoirs publics, formation des leaders communautaires).
- Les méthodologies employées ont été pertinentes et efficaces.
Inspirées des mêmes supports théoriques, sans cesse améliorées et adaptées aux contextes et aux groupes-cible, les méthodologies employées constituent un socle commun à tous les projets. Avec l'engagement des équipes, elles représentent un point fort durable des projets et sont la source des impacts des projets. Initiée à Fortaleza, la **capitalisation** des méthodologies ne saurait être trop encouragée.
- Plus de 300 professionnels de l'éducation ont été (bien) formés.
Les visites de terrain et les questionnaires ont montré que 80% des éducateurs étaient restés dans le domaine de l'éducation (dans des ONG, des écoles privées ou publiques, ou à leur compte). L'évaluateur a été frappé par le degré d'assimilation durable des méthodologies qu'ils ont apprises (en particulier au Brésil). L'efficacité des projets se poursuit au-delà de leur cadre.
- De très forts impacts ont été générés sur la vie des bénéficiaires et de leurs familles.
Point commun à l'ensemble des projets, l'ampleur et l'importance des impacts sur les enfants et les jeunes, sur leurs familles, sur les communautés et sur les partenaires locaux (ONG et OCB). Les impacts sont de diverse nature, humains, sociaux, techniques, économiques d'abord, et dans une moindre mesure environnementaux ou politiques. Ce point est développé au chapitre 6.
- Un réseau d'ONG et d'OCB de référence a été constitué au Brésil et au Mozambique
Toutes les ONG partenaires, et de nombreuses OCB, sont devenues des références locales en matière d'éducation. Ce **capital** est inhérent à la mise en œuvre des projets appuyés par ESSOR. Il est d'autant plus fort que les ONG et OCB constituent un réseau informel à Maputo, à Beira, et dans une moindre mesure au Brésil (où les villes sont très éloignées). Un atout important pour se stimuler et aller ensemble de l'avant.
- Des projets ont suscité l'intérêt d'autres acteurs
L'approche développée, les groupes-cible visés par certains projets ont interpellé des acteurs publics ou privés : en particulier la prévention de la délinquance juvénile, la formation préprofessionnelle, l'éveil à la citoyenneté des enfants, les crèches communautaires en bidonvilles et la stimulation précoce. Au Brésil, des programmes gouvernementaux se sont inspirés des pratiques de certains projets (sans y faire référence). D'autres ont été labellisés « technologie sociale » (stimulation précoce au Brésil) ou ont inspiré des ONG (Mozambique).

4.2 Principaux points faibles

- Le savoir-faire d'ESSOR a été transmis à des individus plus qu'à des organisations.
Les visites de terrain et les interviews ont relevé une constante : les personnes formées aux méthodologies ont tendance à conserver leur savoir-faire au travers des années et à l'appliquer là où elles travaillent (dans le projet ou à l'extérieur). En revanche, le départ des personnes formées par le projet entraîne irrémédiablement la perte des méthodologies dans les OCB (et ce, en l'espace de deux à trois mois). ESSOR a réussi à transmettre un savoir-faire durable aux ONG partenaires, qui sont stables institutionnellement. En revanche, ni ESSOR ni les ONG partenaires n'ont réussi à transmettre aux OCB savoir-faire technique qui perdure quelque soient les équipes.
- Certaines bonnes pratiques peuvent se perdre.
Si le Mozambique s'est inspiré des pratiques éducatives mises en œuvre au Brésil, les méthodologies appliquées ne sont pas aussi élaborées. Un élément lié au contexte différent, mais pas uniquement. Davantage d'échanges entre pays sont à favoriser, à l'instar des nouveaux projets transversaux sur les deux pays (Education, mais aussi Formation Professionnelle). Plus étonnant, certains projets qui en prolongent d'autres ont perdu des éléments importants de méthodologie. Par exemple, le projet Deconbe qui poursuit le projet Mumugo a fait l'impasse sur plusieurs bonnes pratiques (sports, activités culturelles, festivités...). L'impact s'en ressent rapidement.
- La solidité des OCB conditionne la pérennité des projets
Partout, la fragilité institutionnelle ou morale de certaines OCB a provoqué l'arrêt des projets qu'elles pilotaient, ou des retards dans leur développement (au mieux). L'interdépendance entre projets et OCB est frappante. Elle est à la fois force et faiblesse, tant les projets peuvent dépendre du bon fonctionnement de l'OCB. Ce qui signifie également que le choix d'une OCB solide, ou le travail de renforcement institutionnel et financier des OCB doit être considéré comme l'un des objectifs prioritaires de chaque projet.
- Les projets et les méthodologies ont difficilement été transmis aux pouvoirs publics
L'objectif de poursuite des projets par les autorités publiques ou de transmission des méthodologies a été rarement atteint. Un projet sur six a inspiré directement ou indirectement des politiques publiques, avec les résultats les plus marquants au Brésil. Les partenariats noués n'ont pas suffisamment encadré la transmission des méthodologies ou marqué la paternité d'ESSOR et de ses partenaires. Ce que permettent les démarches de capitalisation.
- Manque de référentiel pour témoigner de l'accroissement de revenus
Si des enquêtes préalables ont été conduites dans les quartiers d'intervention et auprès des groupes-cible, aucun projet n'a réalisé d'enquête socio-économique complète pré- et post-projet de manière à mesurer précisément les impacts économiques, environnementaux, sociaux et politiques. Cette démarche permettrait de valoriser l'action d'ESSOR, de l'ONG partenaire, et surtout des OCB auprès des financeurs (actuels et futurs) et des autorités publiques. Avec pour effet de meilleures chances de viabilité financière et de réplique des méthodologies par les autorités publiques.

CHAPITRE 4: EFFICIENCE DES PROJETS

Efficienc : Mesure par laquelle les moyens (fonds, expertise, temps etc) sont convertis en résultats de manière économique.

Les projets sont apparus relativement efficaces, en particulier pour la petite enfance. Le coût individuel d'accompagnement des enfants et jeunes se situe dans une fourchette raisonnable pour ce type de projets. D'une manière générale, l'approche développée a permis aux OCB d'utiliser de manière efficace les moyens alloués après le retrait d'ESSOR. Afin de maintenir les activités, de nombreuses OCB sont parvenues à réduire fortement les coûts par bénéficiaire. L'approche globale laisse néanmoins transparaître des points d'amélioration.

1. En fonction des groupes cibles

1.1 Petite enfance

► Crèches et maternelles

Les projets de crèches et maternelles sont parmi les plus efficaces, mais présentent une forte disparité entre Brésil et Mozambique.

Dans les crèches initiées par les projets, les visites de terrain ont permis de relever un **coût par enfant post-projet** de l'ordre de :

- **22-40 € / mois au Brésil**
- **4-12 € / mois au Mozambique**

Deux facteurs principaux expliquent ce différentiel :

- La différence de niveau de vie significative entre les deux pays²
- Le nombre d'élèves beaucoup plus élevé dans les classes mozambicaines (donc un nombre de monitrices plus important au Brésil)

Pour illustrer ce dernier point, les classes des écoles maternelles comptent environ 30 élèves à Maputo. Un nombre très important, au regard de nos critères occidentaux, mais qui n'a pourtant pas empêché les projets d'obtenir des résultats intéressants : 88% des enfants ont intégré le système public, avec un taux de réussite en première classe de 95%.

Si au **Mozambique**, le besoin en personnel (monitrice, femme de ménage, cuisinière, gardien, directeur d'école) est d'environ **1 employé pour 15 enfants**, il est de l'ordre de **1 employé pour 9 enfants au Brésil**.

Élément intéressant, après le départ d'ESSOR, les crèches ont réduit les effectifs pour cause de restriction budgétaire. Les crèches sont devenues plus efficaces. Une évolution particulièrement marquante à Sao Luis, où les crèches ont eu plus de mal à bénéficier de financement public. En moyenne, un employé s'est occupé de 12-13 enfants (au lieu de 9 précédemment).

A l'inverse, le transfert de la maternelle à la Municipalité de Beira a entraîné une forte augmentation du personnel et du budget afférent. Il a divisé par deux l'efficacité par employé. Par ailleurs, les réévaluations successives du salaire minimum ont tendanciellement tiré à la hausse le coût par enfant.

Globalement, tant au Mozambique qu'au Brésil, le coût par enfant est **faible** au regard du contexte.

² Au Brésil, le salaire minimum légal est trois fois supérieur au Mozambique (234 euros/mois contre 79 euros). Mais il ne reflète qu'une partie des disparités de niveaux de vie (éducatives, sanitaires, secteur informel...).

Les crèches et écoles maternelles **privées**, lorsqu'elles existent (ce qui est rare), demandent aux parents des contributions financières très importantes. A Beira par exemple, elles sont souvent **dix fois supérieures** à celle demandée par le projet (en moyenne 500 Mts contre 50 Mts/mois).

Partout, les projets sont **beaucoup plus efficaces que les écoles maternelles publiques**. La différence est frappante en termes de besoins en personnel et de besoins financiers.

Au Mozambique, une maternelle publique de 7 salariés fonctionnerait avec 5 personnes si elle était gérée par le projet. Au Brésil, une crèche municipale fonctionne avec 18 personnes alors qu'elle fonctionnerait avec 6 à 10 salariés si elle était gérée par le projet (Fortaleza, Sao Luis). Une bonne illustration en est apportée dans le quartier de Tancredo Neves (Fortaleza), où une crèche du projet a été remplacée par une crèche municipale, située à 300 mètres.

En matière financière, l'efficacité des projets est encore plus frappante : le comparatif entre le budget des crèches communautaires et publiques visitées montre que le coût d'un enfant en crèche communautaire est **2,5 fois inférieur aux crèches publiques** au Brésil.

Il faut également saluer la performance des projets brésiliens qui ont réussi à contenir la progression du coût par enfant en dépit d'un contexte économique et financier difficile. Dans la pratique les projets ont **gagné en efficacité**. A Sao Luis par exemple, le coût par enfant est passé de 15-23 euros courants en 1988/1992 à 22-39 euros aujourd'hui. Ce qui correspond à la progression des coûts dans un contexte d'inflation maîtrisée (comme la France³), alors que l'inflation a été galopante au Brésil.

Au Brésil et au Mozambique, le fort taux de **participation des enfants** (82-88%) a été un gage d'efficacité depuis le début des crèches et des maternelles.

► Stimulation précoce

Le projet se poursuit aujourd'hui, appuyé depuis 2001 par d'autres financeurs (PARTAGE, puis la Fondation ITAU). En 2010, le coût moyen par enfant par an est de **160 euros** (365 Rs), en prenant pour hypothèse le traitement de 100 enfants/an.

Les investissements importants pour les activités ont été réalisés entre 2003 et 2008 (50% des financements). En conséquence, le budget de fonctionnement actuel se répartit schématiquement entre ¾ de ressources humaines et ¼ de dépenses liées aux activités :

Ressources humaines	26 500 Rs
<i>Thérapeute comportementaliste</i>	18 000
<i>Agent de stimulation</i>	8 500
Activités (basiques)	10 000 Rs
<i>Equipements ludiques</i>	1 320
<i>Matériel administratif</i>	1 200
<i>Restauration (réunions et évènements)</i>	3 480
<i>Transport et médicaments</i>	4 000
Budget annuel (pour 100 enfants)	36 500 Rs

Le projet a-t-il gagné en efficacité au fil des années ? La réponse est clairement positive.

Sur la période 1995-1998, 1 166 enfants ont été accompagnés par 8 auxiliaires de psychomotricité. Ce qui représente 32 enfants accompagnés par employé par an. En 2010, **deux personnes prennent soin de 100 enfants quand il en fallait trois** il y a douze ans.

Pour autant, le nombre de **séances de traitement par enfant** a diminué en moyenne. L'évolution la plus nette se perçoit de 1995 à 1998, où un enfant a nécessité en moyenne chaque année 18, 12, 10 puis 7 séances annuelles. Les cas les plus délicats sont traités par des protocoles d'une séance hebdomadaire ou bimensuelle sur une durée de six mois à un an.

³ En 2010, 1 euro vaut 71% de sa valeur de 1990 (exprimée en FF) - source INSEE

1.2 Enfance

► Soutien scolaire

Comme pour le préscolaire, les projets sont **plus efficaces au Mozambique**, en termes de coût et surtout de nombre d'élèves accompagnés par moniteur.

En milieu urbain, une monitrice au Brésil accompagne en moyenne 25 enfants par an (par exemple, de 1995-1998 à Fortaleza). A Maputo, **un moniteur soutient 48 enfants par an** (1998-2004).

Au Mozambique, un des critères de l'efficacité des projets est la maîtrise du coût du soutien scolaire par an. Au départ d'ESSOR, le niveau de coût a pu être supporté par une majorité de parents pendant quelques années à Maputo (Unidade 7, Chamaculo C, Mafalala).

Pour contrebalancer l'arrêt du financement extérieur, des OCB ont augmenté la contribution financière des parents de manière à ce que le projet soit viable. Elle est passée de 20 à 50 Mt par mois, soit **1,20 euros**. Ce chiffre peut résumer à lui seul l'efficacité des projets de soutien scolaire après le retrait d'ESSOR.

► Eveil à la citoyenneté

Un projet comme « l'Enfant pour l'Enfant » est au départ une approche basée sur les droits de l'enfant, la promotion de la santé et du développement, tels qu'affirmés par la Convention des Nations Unies des Droits de l'Enfant. Au fil des années, les équipes ont pris conscience que les enfants pouvaient également devenir « multiplicateurs » d'informations auprès de leurs familles et leur environnement proche (amis, école...). Cette démarche a fortement renforcé l'efficacité de ce projet, et des autres projets plus modestes d'éveil à la citoyenneté, en **multipliant** le nombre de bénéficiaires indirects.

Sur quinze ans (1994-2009), ce projet a accompagné 5 576 enfants avec 22 éducateurs. Ce qui donne une moyenne de **17 enfants par éducateur**. Un chiffre qui permet à la fois de proposer un travail personnalisé et d'avoir un groupe significatif.

Par exemple, 60 enfants accompagnés dans le Ceara ont animé des ateliers « multiplicateurs » dans les écoles publiques, et sensibilisé directement 144 autres enfants (2004).

De manière synthétique, au regard de différents critères (budget global, taux de participation des enfants, des parents...) et des résultats obtenus, ces projets apparaissent comme relativement efficaces.

1.3 Adolescence et jeunes

► Retour à l'école et éveil de la citoyenneté

Les projets favorisant le retour à l'école apparaissent comme **les moins efficaces**, avec un taux d'abandon élevé des adolescents en cours de projet et un fort turn-over des éducateurs.

Le taux de désistement est en effet important sur les projets, notamment à Fortaleza :

- **1 adolescent sur trois** abandonne le projet « Desafio de Aprender » (1999-2005)
- 1 adolescent sur trois abandonne le projet « Resignificando Aprender » (2007-2009)

Il est frappant de constater que le projet « Resignificando Aprender » n'a pas réussi à faire mieux que son prédécesseur. Les mêmes problèmes de turn-over des éducateurs et de difficulté de composer avec ce groupe-cible se sont reposés, sans que l'ONG partenaire ne parvienne à trouver une solution satisfaisante.

Les deux projets ont pour autant généré des impacts significatifs sur la vie des adolescents qui sont allés au terme du projet, comme cela est montré dans le chapitre 6. Impacts.

Le budget de ce type de projet est maîtrisé, de l'ordre de 43 000 euros par an pour 100 adolescent (2005, Fortaleza). Ce qui donne un coût annuel de 430 euros par adolescent, soit **36 euros par mois** (en 2005, Fortaleza).

Dans le contexte brésilien, c'est un chiffre très raisonnable pour tenter de remettre en selle des adolescents en situation de grand risque social et qui ont arrêté leur scolarité entre le CE1 et le CM2.

Le budget annuel du projet « Rumo Certo » à Joao Pessoa est de 65 000 euros pour une moyenne de 187 adolescents. Ce qui correspond à un coût annuel de 348 euros par adolescent, soit **29 euros par mois**. Elément important, l'efficacité du projet mené avec ESSOR est **comparable** à d'autres projets éducatifs qu'AMAZONA a mené avec d'autres financeurs. Par exemple, le coût par adolescent du projet « Multiplicação Arco Iris » est de 372 euros sur une année (31 euros/mois).

► Prévention de la délinquance

Les projets de prévention de la délinquance juvénile, et de socialisation des adolescents sont relativement efficaces. Sans surprise, le nombre d'adolescents accompagnés par chaque éducateur est supérieur au Mozambique. Un peu au détriment de la qualité de l'accompagnement individuel.

Dans les quatre grandes villes d'intervention au Brésil, 44 éducateurs (agents communautaires et moniteurs) ont accompagné en moyenne chaque année 672 adolescents. Ce qui représente **15 adolescents suivis par éducateur**, sans compter le personnel de suivi de 8 personnes (2002).

A Maputo, 308 adolescents ont été suivis par 4 éducateurs, 7 groupes de jeunes, et trois commissions de parents en 2003/2004. Le fonctionnement avec des **groupes de jeunes** (suscités par le projet) a permis d'être plus efficace et de démultiplier l'impact des actions. Une idée à retenir.

A noter toutefois qu'au Mozambique, plusieurs OCB ont soulevé un problème récurrent de ressources. Ce qui affecte le niveau de satisfaction des projets.

Au Brésil, le budget pour un projet tel « Groupe Adolescents » se situe autour de 195 000 euros pour accompagner 300 adolescents sur une année (2005). Le coût par bénéficiaire est de 652 euros par an, soit **54 euros/mois**.

Point intéressant, les projets qui incluent un volet formation préprofessionnelle présentent un taux de désistement plus faible : 10% au maximum. C'est le cas par exemple à Sao Luis du projet « Aprendendo produzindo » en 2008.

1.4 Tableau récapitulatif des coûts et besoins en ressources humaines

Le tableau ci-dessous reprend les estimations de coût mensuel par enfant post-projet et de nombre d'enfants accompagnés par employé, pour les grandes catégories de projets suivantes :

- Pour la petite enfance : les crèches, maternelles (préscolaire) et la stimulation précoce
- Pour l'enfance : le soutien scolaire et l'éveil à la citoyenneté
- Pour l'adolescence et les jeunes : le retour à l'école et la prévention de la délinquance

	Crèche BR	Présco. MZ	Stimu- lation BR	Soutien scolaire BR	Soutien scolaire MZ	Citoyen- neté BR	Retour école BR	Préven- tion BR	Préven- tion MZ
Coût/ enfant/ mois	22-40 €	4-12€	13€		1,2€	29€	36€	54€	
Enfants/ employé	9	15	50	25	48	17		15	>50

BR : Brésil, MZ : Mozambique

Les projets ne peuvent être comparés l'un à l'autre tant leurs objectifs et leurs groupes-cible diffèrent. En fonction des dates de réalisation des projets (en cours ou achevés), les coûts peuvent inclure ou non des frais de suivi. Le tableau ci-dessus vise simplement à donner des ordres de grandeur pour mieux se situer. Il montre aussi que l'investissement en éducation est limité au regard de l'impact généré sur la vie de chaque bénéficiaire direct.

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

Tout en étant globalement efficaces, les projets ont été affectés par des facteurs internes et externes.

2.1 Facteurs externes

Au Mozambique et au Brésil, l'évolution des contextes a influé sur l'efficacité des projets :

- La dépréciation des **monnaies** nationales : impact global sur les budgets
- **L'inflation** soutenue, et notamment l'augmentation du coût des matériaux de construction : impact sur le coût de construction des écoles et des centres de développement communautaire
- L'évolution de la **légalisation sociale** (charges sociales, 13^e mois, réserve légale...) : elle a renchéri de plus de 40% le poste Ressources Humaines, et parfois généré des conflits sociaux (Fortaleza, Sao Luis)
- L'évolution des **règlements** sociaux en matière d'éducation et de construction (notamment au Mozambique) : impact sur le nombre d'enfants accueillis en classe, sur le niveau de formation exigé des éducateurs, sur l'autorisation de fonctionnement des maternelles (agrément à obtenir)... Un exemple concret : A Maputo, l'OCB ACODEBU a été forcée de diminuer le nombre d'enfants accueillis à l'école maternelle, de 55 à 45 (tout en gardant les mêmes coûts de fonctionnement)
- L'arrêt des **financements** pluriannuels de l'Union Européenne au Brésil : impact sur la charge de travail (et la sérénité) du Management devant rechercher d'autres sources de financement. Non anticipée, cette évolution a pesé sur les équipes. Un minimum de visibilité (2-3 ans) est bon pour l'efficacité des ONG. Il y a un équilibre à rechercher entre le fait d'être stimulé à défricher d'autres chemins (positif) et la dispersion dans la recherche de financements à tout crin (négatif).

2.2 Facteurs internes

L'efficacité des projets a également été affectée par des facteurs d'ordre interne :

- Le taux **d'abandon** en cours de formation : les projets ont continué à fonctionner avec les mêmes coûts, mais un tiers de bénéficiaires en moins (retour à l'école).
- Le fort **turn-over** des éducateurs : les difficultés de recrutement et de gestion des ressources humaines ont doublement pesé sur l'efficacité des projets. En les forçant à consacrer une part de leurs ressources (temps, fonds) à recruter et former à nouveau, et en générant un fort taux d'abandon des adolescents. Les projets qui ont limité le turn-over sont ceux qui ont mis l'accent sur un management de proximité, de nombreuses formations et des évaluations régulières du personnel.
- Les **retards de construction** : souvent dus à des carences de méthode, ils ont accru le coût des constructions et nécessité davantage de temps de suivi
- L'arrêt soudain des principaux **financements** apportés par ESSOR à ses partenaires ONG au Brésil : en provoquant le désengagement rapide du terrain de la part des ONG, il a désorganisé les OCB et les projets, et contribué à limiter leur pérennité. Même si ESSOR a essayé de soutenir plusieurs projets au travers de fonds privés, un désengagement progressif, préparé de longue date, aurait entraîné une meilleure viabilité des projets.

3. Principales forces et faiblesses de l'approche développée

3.1 Principales forces

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

Un avis que partagent les partenaires locaux (ONG et OCB), pour qui **80% des projets** ont eu un coût satisfaisant au regard des résultats.

La moitié d'entre elles soulignent spontanément que les objectifs ont été atteints ou dépassés pour des coûts limités. Un tiers d'entre elles regrettent un manque de ressources pour développer l'ensemble des activités, et quelques-unes rappellent les difficultés causées par les dépréciations des monnaies nationales.

D'une manière générale, les points suivants ont grandement contribué à l'efficacité des projets :

- Le partenariat avec une ONG locale : Ce choix a permis d'ancrer les projets dans les contextes locaux et de leur dédier des équipes spécialisées. Il a favorisé le développement d'une culture éducative basée sur les méthodologies transmises, et ses conséquences : des prolongements dans de nouveaux projets éducatifs. Cette option s'est pour le moment révélée plus judicieuse au Brésil qu'au Mozambique. Pour des raisons liées à la culture ONG locale et aux possibilités de financements locaux des projets éducatifs.
- La formation continue des équipes : Régulière, de qualité, elle a permis aux éducateurs de tirer le meilleur parti de la méthodologie développée.
- Le partenariat avec des OCB dans les quartiers : Cette approche de proximité a permis de sélectionner avec soin les bénéficiaires, et de tisser des partenariats productifs avec les communautés.
- L'investissement dans des OCB : L'accompagnement et les nombreuses formations dispensées ont permis à de nombreuses OCB de poursuivre après le départ d'ESSOR le projet à l'échelle du quartier.
- La délégation et l'exigence de reporting : La confiance donnée aux OCB par ESSOR s'est judicieusement accompagnée d'une obligation de rapports mensuels détaillés. La confiance accordée a permis à de nombreuses OCB de s'approprier le projet, en le façonnant à l'échelle et au contexte de leur quartier.
- Le suivi technique d'ESSOR : Hebdomadaire ou bimensuel, il a joué un rôle essentiel pour l'efficacité des projets.
- Le fonctionnement en réseaux : ESSOR a contribué à créer des réseaux inter-villes d'ONG au Brésil, et inter-quartiers d'OCB au Mozambique (Beira et Maputo). Ils ont favorisé le partage d'expériences, l'émulation réciproque, qui ont contribué à l'efficacité des projets.
- La première préparation à la viabilité : Le choix d'accompagner les ONG et les OCB dans leur viabilité institutionnelle et financière s'est avéré payant pour la poursuite des projets. La démarche aurait pu être initiée plus tôt, et de manière plus complète.

3.2 Principales faiblesses

L'approche développée a également révélé des faiblesses qui ont pesé sur l'efficacité des projets :

- La gestion des ressources humaines : La sélection et l'encadrement des équipes éducatives ont laissé apparaître de fortes lacunes sur certains projets. Le turn-over et l'investissement perdu en formation ont affecté l'efficacité de plusieurs projets.
- La transmission des infrastructures : Les carences de formalisation des contrats, le manque de transparence et de pouvoirs donnés à la communauté ont affecté l'utilisation de plusieurs infrastructures après le départ d'ESSOR.
- L'absence de suivi des bénéficiaires directs post-projet : Aucun projet n'a gardé trace des enfants et des jeunes qu'il a accompagnés. En premier lieu, cela ne permet pas une mesure précise des impacts (utile pour valoriser le projet). En second lieu, ne pas faire appel aux adultes qui ont vu leur vie transformée par un projet, et qui peuvent contribuer à sa pérennité, est une perte d'efficacité.
- Le choix ou la constitution des OCB : Les visites de terrain ont montré de meilleurs résultats avec les OCB qui préexistaient au projet (en particulier au Mozambique). Certains projets n'ont pas alloué suffisamment de temps pour laisser se constituer des OCB sur de bonnes bases. Les ressources investies dans les OCB qui ont cessé leurs activités l'ont été en vain.
- La réplication des projets par les pouvoirs publics : Globalement, les autorités publiques ont peu réutilisé les méthodologies mises en œuvre. Lorsqu'elles l'ont fait (Brésil), elles en ont rarement donné le crédit aux ONG locales.
- La formalisation écrite des contrats : Que ce soit avec les pouvoirs publics, les OCB ou les communautés, la formalisation des contrats n'a pas été systématique et suffisamment aboutie. Il est important d'y consacrer quelques ressources (assistance légale).
- La viabilité institutionnelle et financière : Elle a été lancée (ce qui est louable), mais tardivement. Cet investissement est à initier plus tôt, environ deux ans avant fin du projet. Il importe également de former davantage les OCB au lobbying en faveur des demandes de financement local.
- La sortie du projet : De nombreux bénéficiaires ont souligné l'arrêt trop rapide de la relation de partenariat ESSOR - ONG, puis ONG – OCB, sur les projets. Des impacts négatifs en sont issus : diminution brutale du nombre d'éducateurs, puis du nombre d'enfants et de jeunes, puis cessation du projet.
- La durée du projet : La période de quatre ans (projet standard) est généralement trop courte pour stimuler la création d'une OCB et assurer sa viabilité institutionnelle et financière. Plusieurs OCB ont disparu aux premiers soubresauts de leur vie institutionnelle.

CHAPITRE 5 : METHODOLOGIES EMPLOYEES

1. Supports théoriques

L'ensemble des projets s'appuie sur **un socle méthodologique commun**, qui leur donne une grande cohérence, à travers le temps et les lieux où ils se sont déployés. Les méthodologies employées et transmises se sont appuyées sur les théories du développement suivantes :

► Développement moteur : Gessel

Psychologue et pédiatre américain, Arnold Gessel (1880-1961) a prouvé que la maturation du développement de l'enfant suit une succession ordonnée d'événements. Il a tracé un parallèle entre le développement de l'embryon et le développement post-natal de l'organisme. Le développement se fait du dedans vers le dehors, des activités générales vers les activités spécifiques. Il ne se produit pas de manière linéaire, mais comprend des **périodes critiques d'acquisition** des apprentissages (réussies ou non). Les acquisitions antérieures influencent celles du stade suivant. Les changements sont le fruit de la maturation (changements neurophysiologiques et biochimiques) et des expériences (l'apprentissage et la pratique). Son **atlas du comportement infantile** a servi de référence aux projets préscolaires et à la stimulation précoce.

► Développement intellectuel : Piaget

Psychologue et biologiste suisse, Jean Piaget (1896-1980) a montré qu'il existe des manières de percevoir, comprendre et se comporter devant les autres en fonction des tranches d'âge. Le développement de la pensée progresse en **quatre étapes** : sensori-moteur (0-2 ans), préopératoire (développement du langage et pensée symbolique, 2-6 ans), opérations concrètes (début de la construction logique, 7-11 ans), opérations formelles (passage de la pensée concrète à formelle, >12 ans). A sa suite, les projets ont **stimulé** les enfants par l'environnement, les jouets et les activités ludiques (ados/jeunes), essentiels pour les apprentissages à chaque stade.

► Développement affectif et émotionnel : Freud

La psychanalyse a été le premier courant de la psychologie à attribuer aux premières années de vie une importance décisive dans la structuration de la personnalité. Le psychiatre viennois (1856-1939) a découvert que la grande majorité de nos pensées et désirs réprimés sont liés à des expériences de caractère traumatique vécues dans notre prime enfance. Les **cinq phases** du développement psychoaffectif de l'enfant sont bien connues : oral (0-2ans), anal (2-3 ans), phallique (3-6 ans), latence (6-9 ans), génitale (>9 ans). En prenant en compte le rôle de **l'inconscient**, les équipes éducatives ont pu comprendre ou accepter les comportements étranges des enfants et des jeunes, et mieux les accompagner dans leur développement.

► Développement social : Vygotsky

Psychologue russe, Lev Vygotsky (1896-1934) a démontré que les êtres humains apprennent à mesure qu'ils entrent en relation les uns avec les autres. A la suite du matérialisme historique et dialectique de Karl Marx, il prouve que le développement intellectuel des enfants est fortement lié aux **interactions sociales** et aux conditions de vie. Il met l'accent sur le **langage**, qui permet à l'enfant de « *trouver des outils comme solutions aux tâches difficiles, dépasser les actions impulsives, planifier une réponse à un problème avant de la mettre en œuvre et contrôler son propre comportement* ». Ses travaux ont aidé les équipes éducatives à comprendre les influences sociales et culturelles, adapter les approches mises en œuvre, favoriser les prises de parole et interactions dans les groupes.

► Interactions avec le milieu : Wallon

Philosophe médecin et psychologue français, Henri Wallon s'est efforcé de comprendre la genèse des processus psychiques de l'humanité. Considérant que chacun se construit dans les interactions avec son milieu, il propose d'étudier les conduites des enfants au regard de leur contexte. Il relève **cinq stades** du développement infantile : impulsif-émotionnel (1^{ère} année : l'émotion prime), sensori-moteur et projectif (1-3 ans : acquisition de la marche, la préhension, le langage), personnalisme (3-6 ans : les relations affectives prédominent), catégoriel (6-11 ans : le cognitif prime), adolescence (>11 ans : préoccupations affectives). Les projets ont permis aux capacités intellectuelles des enfants de se développer davantage à travers les interactions avec leur milieu (via la connaissance du milieu et le langage).

► **Constructivisme : Freire, Ferreiro**

Pédagogue brésilien, Paulo Freire (1921-1997) insiste pour éliminer la structure hiérarchique de l'éducation (domination du professeur sur ses élèves). Pour que chacun soit **acteur de son éducation**, il propose que les apprenants et les enseignants s'engagent, collaborent, prennent des décisions liées au processus éducatif et en soient responsables : « *Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde* ».

Inspirée par Freire et Piaget, l'Argentine Emilia Ferreiro (1937-...) développe une approche scientifique à la fois centrée sur le sujet apprenant et sur l'objet à apprendre. Elle travaille sur les constructions mentales des enfants, et notamment sur les représentations qu'ils se font de la langue écrite. Les équipes éducatives ont utilisé l'approche constructiviste dans les projets pour que les enfants et jeunes construisent eux-mêmes leurs propres savoirs, en confrontant les apprentissages proposés à leur propre vécu.

► **Pédagogie Montessori**

Pour Maria Montessori (1870-1952), médecin, anthropologue et pédagogue italienne, il est primordial de permettre à l'enfant d'épanouir au maximum ses différentes sensibilités, dans un cadre adapté à ses besoins psychologiques, en l'éveillant à la vie sociale et en respectant son rythme et ses périodes sensibles. Ces périodes sont mises à profit pour aider l'enfant à découvrir par lui-même et faire des expériences nouvelles en utilisant tous ses sens. Elle distingue 3 périodes :

- La petite enfance (6 mois-6 ans) : Avec pour phrase clé « Apprends-moi à faire tout seul », c'est l'âge du « Je », là où se créent les premiers liens et l'apprentissage de l'autonomie.
- L'enfance (7-12 ans) : Avec pour phrase clé « Apprends-moi à découvrir le monde », c'est la période dite de latence, l'émergence de la personnalité, comme des règles morales et éthiques. L'enfant a besoin de se confronter à des valeurs.
- L'adolescence / jeunesse (13-18 ans) : Avec pour leitmotiv "Aide moi à vivre avec les autres", cette période fait la part belle aux besoins de vie sociale, d'extérieur, de rencontres. Il importe à l'adolescent(e) et au jeune de savoir qui il/elle est, d'intégrer la vie sociale.

Sur le terrain, les projets se sont efforcés (avec plus ou moins de difficulté) d'en suivre les **idées force**: Chaque enfant est unique, a sa personnalité propre, son rythme de vie, ses qualités et difficultés éventuelles; Respect du **libre choix** de l'enfant dans le travail; Respect et utilisation des temps d'acquisition de chaque enfant; Tout travail commencé doit être préparé, réalisé, terminé, évalué; L'enfant explore avec tous ses sens; Le droit à l'erreur (corrigée) de l'enfant; La recherche et la découverte du **plaisir d'apprendre**; L'acquisition de compétences est aussi importante que l'acquisition des connaissances; Les éducateurs sont **au service de l'enfant** pour l'aider à devenir un être libre.

► **Françoise Dolto**

En trame de fond, la psychanalyste **Françoise Dolto** et ses nombreux travaux sur l'enfance (Maisons vertes) et sur l'adolescence (cf. le complexe du homard) ont teinté le suivi pédagogique et l'approche psychologique des projets ESSOR.

► **Outils fréquemment utilisés : Denver, anamnèse**

Les projets préscolaires et de stimulation préscolaire utilisent systématiquement les deux outils suivants :

- Le test de développement de Denver : il classe les principales acquisitions des enfants de 0 à 6 ans en quatre rubriques (motricité globale, motricité fine, langage et sociabilité) et permet d'évaluer le niveau de développement psychomoteur de l'enfant. Ce travail a été spécifiquement adapté à la réalité brésilienne par Heloisa Marinho.
- La fiche d'anamnèse : En recueillant des informations relatives au passé de l'enfant (à sa « biographie »), l'anamnèse permet de comprendre la genèse d'un problème. La fiche d'anamnèse collecte des données sur la situation familiale, conjugale, la conception de l'enfant, la grossesse, l'accouchement, l'alimentation, le développement de l'enfant (neuro-psychomoteur, langage), son sommeil, sa sociabilité, son comportement...

2. Analyse de l'approche et de la méthode de travail

2.1 Analyse de l'approche développée

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

- Exigence d'implication et de participation des bénéficiaires
- Utilisation et renforcement des compétences locales
- Stratégie globale d'intervention basée sur la conjugaison des formations, activités, suivi individuel, visites à domicile, partenariats, participation des parents et des communautés
- Renforcement de la société civile
- Recherche de pérennité

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

- **Exigence d'implication et de participation des bénéficiaires.**

Les projets ont globalement cherché à impliquer les bénéficiaires à tous les niveaux, hormis la phase de conception des projets. Les projets sont de fait très bien connectés avec la réalité des bénéficiaires et ont su se développer autour de cette réalité. La participation des enfants et des jeunes a été excellente, celle des parents a été bonne en termes de temps consacré (réunions, confection des repas...), moins en matière financière.

- **Utilisation et renforcement des compétences locales.**

Les activités des projets sont articulées autour d'éducateurs, de groupes et de leaders issus des communautés. D'inspiration constructiviste, les méthodologies mises en œuvre ont en général été axées autour de la connaissance du milieu local et sa valorisation.

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

La stratégie globale d'intervention a été pertinente dans l'ensemble des projets, quelque soit l'époque ou le contexte. Les impacts sont souvent proportionnels à la qualité de sa mise en œuvre. L'implication des parents et des communautés ont en général été les points les plus difficiles à travailler : les projets qui n'ont pas suffisamment pris le temps de s'ancrer dans des contextes locaux délicats ont eu pour durée de vie celle de l'appui d'ESSOR.

- **Renforcement de la société civile.**

Les projets ont dans leur grande majorité fait émerger des leaders communautaires, en voie de devenir interlocuteurs des pouvoirs publics et capables de porter des projets. Les projets ont entraîné la création d'ONG et d'OCB, dont une bonne part est toujours active. En revanche, les projets n'ont pas toujours suscité l'intérêt des pouvoirs publics. Dans l'ensemble, les projets ont trop rarement réussi à faire en sorte que leurs résultats et leurs méthodologies soient appropriés et mis en œuvre à plus grande échelle.

- **Recherche de pérennité.** Le double processus d'appui à l'émergence et à la consolidation d'ONG locales, puis d'OCB a voulu contribuer à la pérennité des projets. Il n'y est pas toujours parvenu. En revanche, les méthodologies transmises sont souvent utilisées par les ONG dans la conduite de nouveaux projets, avec d'autres financeurs.

Globalement, il y a **une assez forte cohérence**, sans être totale, **entre l'approche présentée et celle mise en œuvre.**

2.2 Analyse de la méthode de travail

La méthode de travail est articulée autour des points suivants :

- **Priorité à la réalisation d'actions de proximité**

Tous les projets ont cherché à **impliquer les bénéficiaires** (enfants et parents), et leurs communautés. La participation des parents dans l'éducation de leurs enfants est au cœur même de chacune des méthodologies mises en œuvre. Dans presque chaque quartier d'intervention, les projets ont appuyé l'émergence ou le développement **d'OCB**. Elles ont-elles-mêmes recruté des **éducateurs** issus des communautés. Au Mozambique, les **leaders communautaires** (souvent des représentants du FRELIMO) ont été systématiquement informés, voire formés. Ils ont fortement contribué à la sélection des bénéficiaires des projets. Enfin, la construction **d'infrastructures** dans les quartiers a définitivement ancré les projets dans une relation de proximité avec les communautés. Après le départ d'ESSOR, cette relation a perduré tant que les OCB et les centres de développement communautaires sont restés actifs.

- **Prévention et non traitement**

La majorité des projets se sont consacrés à la prévention plutôt qu'au traitement : prévention de l'échec scolaire, de la délinquance juvénile, travail sur l'inadaptation sociale, préparation au marché du travail. C'est là où réside le savoir-faire d'ESSOR et des ONG locales. Au Brésil, des partenariats ont été mis en place avec des instituts de traitement des cas délicats (moins présents au Mozambique). Seules exceptions à l'axe 100% prévention, la stimulation précoce (qui a traité les retards de développement des tous petits) et le retour à l'école (pour les adolescents qui l'avaient abandonné).

- **Volonté d'autonomiser les bénéficiaires (enfants et parents)**

Une pédagogie interactive et de groupe a été utilisée pour favoriser l'autonomisation des bénéficiaires. La durée limitée de chaque projet pour les enfants et les jeunes (de 3 mois à 2 ans) a également poussé les équipes éducatives à travailler à cette autonomisation. Les réunions de parents, communes à chaque projet, ont poursuivi cet objectif. L'accent a souvent été mis sur le **changement de regard** des parents et des communautés sur l'éducation, pour les trois tranches d'âge. Cette phase est encourageante au regard des impacts sociaux et humains.

- **Volonté de s'appuyer sur des OCB**

Les projets ont été menés avec deux niveaux d'intervention : ESSOR appuie financièrement des ONG locales, qui à leur tour appuient des OCB. L'appui technique d'ESSOR a été dirigé vers les ONG, et lorsque nécessaire vers les OCB (en partenariat avec les ONG). Les OCB ont été souvent créées sous l'impulsion des projets, et ont toujours été accompagnées dans leur développement et leur autonomisation. La phase d'émergence des OCB a parfois été tronquée (pour démarrer rapidement les actions), et a parfois donné lieu à des effets d'opportunisme. Dans de tels cas, les OCB n'ont pas survécu au départ d'ESSOR et des ONG partenaires. Globalement, cette phase a été plutôt réussie, avec 7 ONG et 23 OCB encore actives aujourd'hui. Des points d'amélioration existent (viabilité organisationnelle, institutionnelle et financière).

- **Volonté de diffuser la méthodologie**

La capitalisation des méthodologies a bien initiée, à Fortaleza (Stimulation précoce et L'Enfant pour l'Enfant), et un projet est en voie de capitalisation à Sao Luis. Pour autant, on peut regretter d'avoir attendu 15 ans avant de commencer ce travail. L'objectif de réutilisation des méthodologies par les pouvoirs publics n'a pas été atteint, sauf exception. De fait, l'approche développée n'a pas été en cohérence avec cet objectif : statuts limitatifs, visibilité limitée des ONG, faible valorisation en amont des méthodologies, participation tardive à des réseaux, capitalisation toute récente. Les projets récents au Brésil semblent partir sur des bases nouvelles qui permettront une meilleure diffusion des méthodologies.

3. Activités conduites

3.1 Démarche commune à tous les projets

Les méthodologies employées sont articulées autour d'une démarche qui a été commune à l'ensemble des projets, schématiquement :

- Construction du diagnostic : il s'agit d'un état des lieux de la situation dans chaque communauté, plus ou moins approfondi selon les projets.
- Sensibilisation de la communauté : cette phase a été plus développée au Mozambique, où elle a inclus des rencontres systématiques avec les leaders communautaires (officiels), et parfois des formations. Elle a initié un travail avec des groupes de personnes motivées, qui ont par la suite formé une OCB (parfois de manière trop opportuniste). La participation des parents et des communautés a été définie pendant cette phase.
- Construction des infrastructures : Pour une partie des projets, faute de site approprié dans le quartier, le démarrage des activités a été conditionné à la construction d'une crèche, une école maternelle ou un centre de développement communautaire.
- Formation des éducateurs : issus des zones d'intervention (cela fait partie de la méthodologie suivie), ils souvent formés à travers une suite logique de modules thématiques. La formation a ensuite été continue.
- Activités avec les enfants/jeunes
- Relations régulières avec les parents : visites régulières au domicile des familles, réunions de parents, parfois commissions de parents (Mozambique). C'est un volet auquel l'ensemble des équipes ont consacré des ressources importantes. Et qui est l'un des points clé de la méthodologie. Comme le dit une éducatrice « *Dans ce projet, je ne me tiens pas devant, ce sont les parents devant, moi je suis à côté* ».
- Partenariat avec des structures : selon les projets, il s'agit d'écoles publiques, de centres de formation professionnelle, de structures de soins, d'autorités locales
- Consolidation des OCB : après dans un premier temps appuyé le renforcement des ONG partenaires, les projets ont aidé à la création légale des OCB dans les quartiers d'intervention, puis à leur consolidation organisationnelle (reporting rigoureux...), institutionnelle et financière. Une démarche à consolider sur l'ensemble des projets.
- Transfert total des méthodologies et des projets au partenaire : si le transfert de savoir-faire éducatif a été progressif, la passation des projets a été souvent trop soudaine et n'a pas toujours garanti la pérennité des projets concernés.

Qu'est ce qui a bien fonctionné dans les projets ?

A cette question, un **éducateur** sur quatre considère que c'est l'approche proposée dans son intégralité qui a bien fonctionné.

Six éducateurs sur 10 mettent aussi en avant la participation des familles et des communautés, la planification des actions, le partenariat avec les institutions, le théâtre (Mozambique), les réunions de parents, l'insertion professionnelle des jeunes.

Un éducateur sur dix regrette qu'il n'y ait pas eu de continuité des actions après le départ d'ESSOR.

Les **parents** questionnés (175) sont très satisfaits des projets (à 98%!). Ils ont souvent fait en sorte qu'un autre enfant bénéficie du projet : un parent sur trois a mis **deux enfants ou plus** dans l'un des projets. Et pour une durée moyenne de 20 mois, ce qui est beaucoup.

Pourquoi cet engouement ? Les points qui ont le plus plu aux parents sont, par ordre décroissant:

- Les **réunions de parents** (1 sur 3, en réponse spontanée, c'est très significatif)
- La diversité et la qualité des activités pour les enfants
- Les **festivités** (fête des mères, Noël, journée de l'enfant, Pâques, anniversaires...)
- La pédagogie, l'accueil des équipes
- Les cours préprofessionnels pour les adolescents et les jeunes
- Les informations sur la santé (avec un impact plus prononcé au Mozambique)
- Les sorties (plusieurs parents étaient accompagnateurs)
- Les ateliers professionnels pour les parents (dans de rares cas)
- L'ouverture d'esprit apportée aux enfants

L'évaluateur a également noté que la **qualité des relations** humaines avait été un facteur décisif dans l'obtention des résultats. En matière éducative, encore plus que dans d'autres domaines, la qualité de l'environnement affectif et le niveau de confiance mutuelle permettent à l'apprenant de s'ouvrir et de s'épanouir. Cette observation est confirmée par l'enquête auprès des OCB, qui considèrent que la **dimension humaine** a été un facteur important dans **96%** des projets menés. Elles mettent en avant la dimension humaine au sein du projet, avec les bénéficiaires et leurs familles, et en tant qu'**objectif même** de certains projets.

Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

Pour autant, les projets ne se sont pas déroulés dans la facilité. Neuf éducateurs sur dix soulignent que les projets ont rencontré des difficultés (alors qu'ils ne sont que 35% des parents et 56% des enfants à l'avoir noté).

Pour les **éducateurs**, les principales difficultés rencontrées ont été :

- Le **manque de matériel** (pédagogique, fournitures de bureau, snacks, brochures...) : c'est une carence soulignée par 4 éducateurs sur dix (et par un enfant/ado sur quatre).
- La collaboration des familles (présence aux réunions, confection des repas...)
- Le manque d'espace adéquat (en particulier au Mozambique : pour le sport, la danse et les maternelles) – un point souligné par les éducateurs, les enfants et les parents.
- Le manque de présentation claire des objectifs du projet et d'appui au démarrage
- Le taux d'abandon des jeunes
- Le manque d'appui des autorités publiques
- La capacité d'accueil du projet : demande supérieure à l'offre

Quatre **adolescents** sur dix pointent aussi d'autres difficultés : le comportement de certains ados, les difficultés de transport et le manque d'éducateurs.

Le regard des **parents** est complémentaire : ils sont une moitié à mettre en avant le manque de formation des éducatrices (Mozambique) et le **comportement des autres parents** (difficultés de versement de la contribution financière, manque de participation à la préparation des repas, absences aux réunions). Ils appellent les projets à être vigilants, justes (équité)... et capables de sanction.



Des difficultés : poursuivre les crèches, comme à Camboa (Sao Luis) avec sept fois moins d'enfants



Des satisfactions : la stimulation précoce, reconnue technologie sociale au Brésil

3.2 Activités spécifiques aux groupes-cible

► Petite enfance

Les **projets préscolaires** mettent en œuvre des activités qui leur sont propres :

- Planification hebdomadaire des activités avec les tous petits et les parents : c'est un élément très apprécié des équipes éducatives, qui a **perduré** dans l'ensemble des crèches visitées
- Evaluation initiale de chaque enfant (test de Denver, anamnèse).
- Suivi de chaque enfant : cette activité a été réalisée pendant la supervision d'ESSOR, mais a **disparu dans les ¾ des cas** ensuite.
- Implication des parents : c'est elle qui permet aux crèches privées de **continuer** à fonctionner aujourd'hui (participation financière mensuelle, contribution en nature à l'alimentation des enfants...). Au Brésil, l'ensemble des crèches ont demandé aux parents de cuisiner le repas des enfants une fois par mois. Cette démarche originale se poursuit aujourd'hui.
- Partenariats (écoles, postes de santé) : les liens forts tissés avec les écoles ont permis un **taux d'intégration maximal** des enfants au cours élémentaire. Ces partenariats sont particulièrement étroits et efficaces au Mozambique (Maputo), où les places en écoles publiques sont limitées.

La **stimulation précoce** s'est appuyée sur des activités spécifiques, adaptées à la détection et au traitement des enfants ayant des retards de développement :

- Evaluations périodiques des enfants (fiche de Marinho, test de Denver, anamnèse)
- Activités de stimulation : elles sont basées sur un plan de traitement dessiné par un thérapeute comportementaliste. Chaque activité proposée a une finalité précise (jouer avec un miroir, du papier, des jeux colorés et sonores, écouter des contes...), qu'elle soit individuelle ou en petit groupe.
- Autres activités : pesée, sorties, santé buccale, stimulation à la lecture...
- Réunions éducatives : ce sont de mini-formations pour les parents, organisées chaque mois
- Ateliers productifs pour les mères : une manière de les motiver et de leur offrir la possibilité d'un revenu complémentaire
- Visites au domicile des parents : un travail important d'orientation des familles et de réintégration des enfants est réalisé
- Accompagnement vers des institutions spécialisées, pour certains cas difficiles

► Enfance

Si les projets de soutien scolaire ont été très classiques, les projets d'activités complémentaires à l'école et d'**éveil à la citoyenneté** ont proposé une gamme d'activités très appréciée :

- Jeux éducatifs : connaissances sur la santé, attitude préventive, drogue, droits de l'enfant...
- Ateliers thématiques : famille, sentiments de l'enfant (intelligence émotionnelle, terme souvent utilisé au Brésil), connaître son corps, cultiver les végétaux, environnement, recyclage, violence domestique, vie rurale (intérieur du Ceara)...
- Coin lecture
- Evènements festifs (au Brésil) : des moments conviviaux ont été organisés presque chaque mois, à l'occasion d'anniversaires (groupés) et de fêtes (St-Jean, journée de l'enfant, Noël...)
- Sorties : moments récréatifs, elles ont favorisé la socialisation et l'intégration au sein du groupe
- Evaluation des connaissances (pré et post-test) : l'évaluation initiale est utilisée comme base du planning et de la mise sur pied des activités
- Evaluation du comportement (pré et post-test) : ce travail d'évaluation a été conduit avec beaucoup de sérieux au Brésil, comme le montrent les rapports consultés sur le sujet. Il fait partie intégrante des nouveaux projets lancés au Brésil (appuyés ou non par ESSOR). L'évaluation du comportement a été menée de manière moins précise et rigoureuse au Mozambique.
- Rencontres de bilan avec les parents : elles ont été conduites sur une base mensuelle, à la fin de chaque thème. Dans l'ensemble, les projets ont conduit 100% des réunions prévues, avec une participation moyenne de 55% des parents (Brésil).

La méthodologie « L'Enfant sur l'Enfant » s'appuie sur une démarche en **six étapes** :

- **Choisir et comprendre** : les enfants identifient et évaluent leurs problèmes de santé et leurs priorités
- **En savoir davantage** : les enfants font des recherches et découvrent comment ces problèmes les affectent, eux et leurs communautés
- **Discuter ce qui a été trouvé et élaborer un plan d'actions** : sur la base de leurs conclusions, les enfants préparent un plan d'actions qu'ils vont mettre en œuvre seuls ou en groupe.
- **Agir** : les enfants agissent avec l'appui des adultes qu'ils ont identifié comme nécessaire
- **Evaluer** : Les enfants évaluent les actions qu'ils ont menées. Qu'est ce qui a bien marché ? Qu'est ce qui a été difficile ? A-t-on obtenu un changement ?
- **Le faire mieux** : à partir de leur évaluation, les enfants trouvent des manières de poursuivre leur action ou de l'améliorer.

La méthodologie a-t-elle été appréciée ?

A la question « qu'est ce qui vous a le moins plu ? », 4 enfants sur 10 répondent qu'ils ont absolument tout aimé (une proportion d'autant plus importante que ce n'était pas l'objet de la question). Les autres regrettent la durée trop courte du projet ou le comportement de certains enfants.

► Adolescence et jeunes

Les projets ont généralement proposé une large palette d'activités aux adolescents et aux jeunes, qui a très appréciée, tant des jeunes que des éducateurs. La diversité d'activités offerte a été variable selon les projets, mais toujours **plus importante au Brésil** qu'au Mozambique.

- Ateliers éducatifs : l'importance de la scolarisation et de la préprofessionnalisation, les bienfaits du sport, le flirt, les MST/Sida, l'auto-estime, les différents types de violence, l'hygiène, les changements du corps, la fécondation, l'alcoolisme, les toxicomanies, les droits et devoirs des adolescents, la sexualité...
- Débats
- Activités sportives : très appréciées, et avec un prolongement, celui des **rencontres inter-quartiers**
- Cours préprofessionnels : artisanat, sérigraphie, cuisine, coiffure, informatique...
- Activités culturelles et récréatives : visites d'entreprises, de structures publiques (hôpitaux, prisons, chaîne de TV...), de centres de formation, sorties à la plage, dans des parcs... et ateliers de théâtre, danse, dessin, peinture (pour les projets les plus complets).
- Tests d'évaluation
- Rencontres de bilan avec la participation des parents :

Au départ d'ESSOR, le nombre et la diversité des activités proposées ont irrémédiablement été réduits et adaptés aux ressources financières.

Quelles sont les activités les plus appréciées ?

Les trois-quarts des adolescents et jeunes plébiscitent sept volets des projets : le sport (un ado sur quatre le cite spontanément !), les sorties et visites, les cours préprofessionnels, la relation avec l'éducateur, les activités artistiques (théâtre, danse, peinture), les blagues et jeux et les échanges entre quartiers.

4. Pertinence des méthodologies

► Comment sont perçues les méthodologies par ceux qui en bénéficient et eux qui les mettent en œuvre ?

L'enquête menée auprès des équipes éducatives révèle que les méthodologies sont **pertinentes pour 94% des éducateurs**. Ce chiffre très important traverse l'ensemble des projets.

Les éducateurs considèrent les méthodologies comme adaptées à la réalité, concrètes, bien planifiées, bien communiquées (auprès des bénéficiaires), impliquant la communauté, personnalisées (pour chaque enfant), bien reliées avec les écoles, et s'appuyant sur une bonne identification des familles les plus démunies.

Les entretiens réalisés avec les éducateurs ont montré que les descriptions des méthodologies sont moins élaborées au Mozambique qu'au Brésil. Les notions théoriques et le vocabulaire employé y sont plus basiques.

Les enfants et jeunes (aujourd'hui adultes) considèrent que les méthodologies sont excellentes, en leur donnant une note de 18,5/20.

Les parents donnent une appréciation similaire et notent 18/20 les activités.

Dans la même lignée, **les partenaires locaux** (ONG et OCB) considèrent que **93%** des méthodologies employées ont été pertinentes. Et ce pour trois raisons principales :

- Les méthodologies étaient adaptées à la réalité vécue et aux problèmes des quartiers visés. Elles ont été construites à partir des demandes des communautés, de manière interactive, en proposant des thèmes actuels et pertinents.
- Elles se sont appuyé sur des enquêtes initiales, des contacts avec les autorités communautaires et ont été mises en œuvre au niveau local (par des OCB)
- Elles ont fortement impliqué les enfants et les jeunes.

► Les méthodologies permettent-elles de répondre aux besoins des bénéficiaires ?

A la question « Le projet a-t-il changé votre vie ? », **97% des enfants** répondent positivement. Plus étonnant, **95% des parents** aussi.

Obtenues d'adultes ayant pris du recul sur leur parcours ou celui de leurs enfants, ces données soulignent la pertinence de la démarche employée, capable de **susciter des changements en profondeur** tant dans la vie des enfants que des parents.

Le chapitre 6. Impacts se propose d'approfondir ce point.



Des méthodologies rodées, avec des projets comme Picadeiro da Cidadania à Sao Luis (GACC-MA)

5. Evolution des méthodologies

L'analyse des questionnaires auprès des OCB indique que les méthodologies ont été **améliorées dans 29 cas sur 30**. L'amélioration des méthodologies apparaît **commune** à tous les projets et groupes-cible, à toutes les époques et contextes géographiques : en somme, elle fait partie intégrante de la méthodologie.

Les visites de terrain ont confirmé le souci des équipes d'adapter de manière continue les méthodes employées aux difficultés rencontrées et résultats observés. Outre les modifications au fil de l'eau, les méthodologies ont parfois fait l'objet de révisions complètes (par exemple en 1997 et en 2008 pour la stimulation précoce ou en 2000 pour « L'Enfant pour l'Enfant »).

Les principaux domaines d'évolution des méthodologies ont été les suivants :

- **Formation et recomposition des équipes**

La majorité des projets ont progressivement enrichi la formation des équipes de nouveaux thèmes, en fonction des nécessités ou des réorientations souhaitées.

Le projet de stimulation précoce a fait l'objet d'une **évaluation méthodologique** approfondie sur douze mois en 2007/2008. A cette occasion, les agents de stimulation ont été invités à revoir les théories qui sous-tendent la méthodologie employée, et la manière dont ils les mettent en pratique. Le rôle du thérapeute comportementaliste a également été revalorisé à cette occasion, et distingué de celui des agents de stimulations. Leur présence a été renforcée dans le projet, et les activités ont été réorganisées.

L'engagement des équipes est un point clé pour le succès des méthodologies. Par exemple, le projet « l'Enfant pour l'Enfant » n'a pas fonctionné en milieu urbain, à Fortaleza, faute d'adhésion de l'éducateur, extérieur au quartier, à la méthodologie. La méthodologie a ensuite été adaptée en milieu rural, où elle a donné d'excellents résultats. Et de fait, sur 5 576 enfants accompagnés par le projet de 1994 à 2009, 5 530 l'ont été en milieu rural, dans l'intérieur du Ceara. Parmi les adaptations apportées à la méthodologie : le nombre d'ateliers éducatifs a été réduit, les thèmes ont été remplacés par d'autres plus adaptés au milieu rural, la durée du projet a été plus courte pour les enfants, l'objectif du projet a été plus modeste (il a incité les enfants à être multiplicateurs d'informations au sein de leur famille, mais pas au-delà, dans le quartier ou la communauté).

- **Nouveaux objectifs spécifiques**

Plusieurs projets ont gardé leur objectif général, mais ont adapté leurs objectifs spécifiques. Par exemple le projet « L'Enfant pour l'Enfant » a souhaité, à partir de 2000, stimuler une plus grande intervention des enfants en leur permettant de développer les connaissances acquises dans leur environnement (famille, école, amis). Il a visé également à réhabiliter les valeurs du monde rural, en transmettant aux enfants une connaissance de la vie rurale et de son importance.

Le projet de stimulation précoce a vu réduire le nombre de documents utilisés au quotidien, afin de faciliter le processus d'analyse et d'enregistrement. C'est d'ailleurs en s'adaptant continuellement que ce projet, dont la méthodologie initiale a été écrite en 1992, a survécu à de nombreuses crises, entrées et sorties de partenaires, et a fini par être labellisé technologie sociale au Brésil.

- **Nouveaux outils**

De nouveaux outils ont été élaborés et utilisés par les équipes : des fiches de planification, des fiches de sélection des adolescents, des lettres d'engagement avant projet (pour les enfants ou les parents), de nouveaux outils de dynamique de groupe ...

L'approche constructiviste a progressivement été complétée et adaptée dans le Ceara. Les adolescents et jeunes ont de plus en plus été invités à réfléchir sur l'objet de connaissance proposé, à travers un processus d'action-représentation-action. L'objectif a été de **rendre la connaissance vivante**, de faire qu'elle puisse être **reconstruite** par les enfants et adolescents, qu'elle fasse partie d'eux-mêmes. Les équipes ont donc laissé plus de place pour qu'agissent les bénéficiaires, et qu'ils soient moins en situation de recevoir uniquement. Les enfants et ados ont alors commencé à choisir les activités auxquelles ils souhaitaient participer, et leurs opinions ont davantage été écoutées. Les méthodologies se sont enrichies de ce regard socio-interactionnisme structural.

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

Les ateliers éducatifs se sont enrichis de **nouveaux thèmes** : Projet " Etre et vivre ensemble" -(estime de soi, arbre généalogique, valeurs de respect/coopération/responsabilité/organisation, projet de vie), Projet "Prendre soin de moi" (corps, hygiène, valeurs de paix/union/amour/amitié, vie sédentaire...), valorisation de la vie rurale (au Brésil) et connaissance de la nature (au Mozambique) etc.

Au Brésil, plusieurs projets brésiliens ont ajouté des ateliers d'art, des sorties et des festivités afin d'encourager une plus forte socialisation des enfants, davantage de responsabilisation, d'intégration et de confiance en eux.

L'implantation de "Coins lecture" fait aussi partie des nouvelles activités ajoutées aux projets d'éveil de la citoyenneté.

Au Mozambique en revanche, l'offre d'activités proposée par le projet Deconbe est largement inférieure à celle du projet Mumugo qui l'a précédé. Ce que regrettent les éducateurs interviewés. Ce qui influe sur le niveau de motivation des adolescents et des jeunes rencontrés.

- **Davantage de partenariats (écoles, autorités, financeurs...)**

Les projets ont souvent étendu ou renforcé leurs partenariats extérieurs pendant leur mise en œuvre. Par exemple, devant le succès des ateliers de sensibilisation réalisés par les enfants auprès des élèves dans les écoles, les projets mozambicains ont noué davantage de partenariats avec les écoles publiques, afin de toucher davantage d'enfants par cette approche (Beira).

Mais les partenariats peuvent aussi être porteurs de régression des méthodologies. Parfois avec des organismes publics. A Beira par exemple, la Municipalité a repris la maternelle créée par le projet. Elle lui assure une viabilité, mais le nouveau mode de fonctionnement installé a entraîné une sévère **perte de qualité**. Si les tous petits sont toujours accueillis, il n'y a plus aucune sélection des bénéficiaires : de fait la maternelle ne s'adresse plus aux populations les plus démunies. Il n'y a plus de visites à domicile des familles, et les parents ne sont plus impliqués dans le fonctionnement de l'école (sauf pour leur contribution financière). Il n'y a aucune relation entre le nouveau directeur (extérieur à la zone) et les parents d'enfants, qui ne le connaissent pas, même de vue. L'impact de la maternelle sur les enfants, et sur les parents (revenus, autre regard sur les tous petits...) devient tout autre.

- **Implication plus grande des bénéficiaires et des communautés**

Plusieurs projets ont fait le choix d'impliquer davantage les communautés pendant leur mise en œuvre. Les parents et voisins ont été associés au **choix des thèmes**, des **commissions parents** ont été créées (Mozambique) pour organiser des évènements, décider d'options opérationnelles du projet...

Pour autant, un constat clair est apparu : les projets qui n'ont pas **dès le départ** impliqué les parents ont eu beaucoup de mal à le faire ensuite. Par exemple, les projets préscolaires qui n'ont pas demandé de contribution financière des parents n'ont jamais réussi à le faire ensuite, et les crèches ont en général dû fermer. Les projets au **Mozambique**, principalement ceux menés à Maputo avec l'AMDEC, ont **mieux réussi** à impliquer financièrement les parents que leurs homologues brésiliens (maternelles, soutien scolaire).

Les projets de retour à l'école et d'éveil à la citoyenneté à Fortaleza ont du adapter leur approche face à la faible participation des parents aux réunions, à leur difficulté à s'exprimer et à l'assistancialisme ambiant. Des **ateliers productifs** pour les parents ont été mis en place, avec un succès moyen.

Parmi les difficultés qu'aucun projet n'a réussi à surmonter de manière satisfaisante au Brésil, la **faible participation des pères** dans l'éducation des leurs enfants reste un challenge à relever. Ce problème ne se pose pas dans les mêmes termes au Mozambique, où les pères sont relativement actifs dans les projets.

CHAPITRE 6 : IMPACTS GENERES

Impacts : Effets à long terme, positifs ou négatifs, de premier ou de second plan, induits par une action de développement, directement ou non, de manière intentionnelle ou pas

Les projets ont généré des impacts considérables sur les bénéficiaires directs et indirects et sur les partenaires locaux (ONG et OCB). En revanche, l'impact des projets sur les politiques publiques et autres acteurs est limité, et peu valorisé.

1. Impacts sur les bénéficiaires directs et indirects

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

► 1.1 Impacts humains et sociaux

1.1.1 Enfants, adolescents et jeunes

Avec le recul, **86%** des enfants, ados et jeunes interrogés (154) considèrent que leur vie aurait été différente sans le projet auquel ils ont participé. C'est un résultat d'autant plus fort que le projet a concerné une très courte période de leur vie (de 4 à 24 mois).

Ils sont 96% à dire que le projet a provoqué des **changements en eux**.

Dans 7 domaines principaux, par ordre décroissant :

- J'ai plus de connaissances
- Je suis moins timide, plus sociable, je communique davantage
- Le projet a stimulé mes études : j'ai de meilleurs résultats scolaires, je suis retourné à l'école
- Le projet m'a aidé à améliorer mon comportement : je parle à mes parents, je suis sorti de la rue
- Le projet a suscité un goût pour la lecture
- Je suis plus mûr, plus responsable
- J'ai appris (ou j'ai) une profession aujourd'hui : j'ai été préparé pour le marché du travail

Parmi les autres impacts notés par les jeunes : « j'ai découvert que j'étais capable, je suis plus ouvert, plus tolérant, plus patient, plus calme... »

Spontanément un jeune sur quatre relève « *j'ai grandi en tant que personne* ».

Un point important à l'actif des projets de prévention de la délinquance, c'est que les jeunes ont observé la trajectoire de vie d'autres jeunes, en dehors des projets. Ils sont nombreux à avoir pu faire la différence entre les comportements constructifs et les comportements déviants.

Nombreux sont les ados et les jeunes au Mozambique qui participent davantage à la vie de famille, de manière très simple : dire bonjour et au revoir à ses parents, faire quelques tâches ménagères, parler à la maison... Apprendre aux ados les règles du vivre ensemble, cet impact a été souligné par tous les enfants, parents et éducateurs rencontrés à Beira et Maputo.

La totalité des enfants, ados et jeunes se sont fait des amis au sein du projet auquel ils ont participé. Il s'agit **d'amitiés durables** : 89% d'entre eux sont toujours en contact avec des ados ou des jeunes du projet.

Il est frappant de constater que les ONG et OCB relèvent **exactement les mêmes impacts** que les enfants, ados et jeunes. Ce qui tend à les confirmer. Elles leurs ajoutent aussi des conditions de vie améliorées, des jeunes plus critiques politiquement et des familles plus impliquées.

Les entretiens réalisés permettent de compléter la vision des enfants et des ados. Les projets ont mis les enfants en contact avec **d'autres langages** : ils sont sortis du quartier (parfois pour la première fois), visité des lieux auxquels ils n'auraient jamais eu accès... En un mot les enfants, ados et jeunes sont sortis de leur monde pour **découvrir d'autres manières de vivre et d'être**. Les projets ont ainsi globalement développé le niveau de culture générale des enfants, leur aptitude à suivre une meilleure scolarité (les résultats le prouvent), leur sociabilité et leur indépendance. Les enfants et ados sont devenus des personnes avec **davantage de capacités pour faire face à la vie**.

Ce type d'impact très positif se retrouve chez environ **75% des enfants**, comme le montrent les résultats de l'enquête, les témoignages d'éducateurs et de bénéficiaires (enfants et parents).

Comment évoluent les enfants, ados et jeunes après les projets ?

Outre les rencontres directes avec des groupes de jeunes, les visites de terrain se sont attachées à questionner des éducateurs ayant suivi de près ce que sont devenus les enfant/ados/jeunes dont ils se sont occupés, après le projet. Quelques exemples ci-dessous.

A Jardim Uniao (Fortaleza), le suivi d'un groupe de 400 jeunes accompagnés par le projet « Groupe Adolescents » montre qu'aujourd'hui :

- 80% sont pères ou mères de familles, et ont un travail régulier
- 10% sont dans le monde de la marginalité (drogues - beaucoup sont décédés)
- 10% sont restés tels qu'ils étaient (sans changement). Les éducateurs rencontrés ont une belle expression à propos de ces jeunes : « *ils n'ont pas réussi à s'exprimer* ».

A Muave (Beira), les éducateurs de COORD observent que sur un groupe de 140 enfants accompagnés :

- 65% se sont transformés positivement
- 25% sont restés tels qu'ils étaient
- 10% sont restés ou tombés dans la marginalité

Ils notent que le fait de proposer une offre de formation professionnelle après le projet de socialisation a été une source de motivation pour les ados et des jeunes (projet UPA). Ils tirent une grande fierté que l'un d'entre eux soit aujourd'hui devenu professeur d'Université.

A Beira, 80% d'un groupe de 45 enfants accompagnés par VIDEDEC a connu des transformations positives dans sa vie.

A Sao Luis, l'observation du parcours de plusieurs centaines d'enfants accueillis dans la crèche Primavera montre que le projet a eu un impact positif sur 80% d'entre eux. L'impact est encore plus fort pour un groupe de 40 adolescents accompagnés par le projet « Aprendendo Produzindo », dont 90% ont bien réussi (sans compter trois mariages entre ados du groupe !).

1.1.2 Parents

Les parents confirment d'abord l'impact observé par les enfants, ados et jeunes : **97%** d'entre eux notent des changements importants chez leurs enfants.

Et ils sont presque aussi nombreux à reconnaître des **changements chez eux : 95%**.

De quels changements s'agit-il ?

Deux parents sur trois mettent en avant cinq types d'impacts, par ordre décroissant :

- Ils ont davantage de connaissances (sur l'éducation des enfants et la santé, principalement. La majorité des parents observe que cet impact provient des réunions mensuelles)
- Ils ont pu travailler (grâce aux crèches, les mères ont pu contribuer au revenu familial)
- Ils sont moins préoccupés par leur enfant
- Ils prennent mieux soin et éduquent mieux leur enfant
- Ils communiquent plus avec leur enfant (il y a davantage de dialogue)

Les autres impacts relevés chez les parents sont : un **changement de regard** sur les difficultés de l'enfant (projet de stimulation précoce), davantage de participation communautaire, davantage de temps pour les activités à la maison, plus d'auto-estime, plus d'intérêt pour l'enfant.

Les entretiens réalisés permettent d'ajouter que les projets ont contribué à généré des transformations au sein des familles : reconnaissance de la valeur de l'école, plus grande valeur accordée à l'éducation, auto-estime et renforcement de la relation mère-enfants. En revanche, en dépit de leur préoccupation sur ce point, les projets brésiliens ont très **peu réussi à infléchir la relation père-enfants**, dans un contexte culturel où « *l'éducation et les enfants, ce sont les affaires de la femme* ».

Au Mozambique, plusieurs éducateurs ont relevé qu'un des impacts du projet est d'avoir contribué à **réduire la violence familiale**. Beaucoup de parents ne tapent plus leurs enfants.

Autre impact sur les familles, **la relation avec la communauté**. D'une manière générale, les projets brésiliens, en incitant les mères à sortir de chez elles, en proposant des espaces de convivialité et d'activités en groupes, ont contribué à davantage de socialisation des familles. Ils ont eu un impact sur l'intégration des mères dans la communauté, leur vie sociale. A travers les activités récréatives mais aussi les tâches à accomplir (cuisiner une fois par mois, accompagner les enfants lors des sorties...), les projets ont également retissé des liens de solidarité en faisant de chaque classe « *une famille de 30 enfants* » (éducatrice à Fortaleza).

1.1.3 Communauté

Même s'ils sont plus diffus, des impacts humains et sociaux ont aussi été générés sur les communautés des quartiers d'intervention. Quelques exemples.

A Maputo, un éducateur du quartier de Mafalala confirme que le projet de prévention de la délinquance a permis une **réduction du taux de criminalité** d'environ 70%.

A Joao Pessoa, le projet « Rumo Certo » a entraîné un accroissement du nombre de **leaders** dans la communauté. Il a également stimulé l'insertion des jeunes dans les associations de voisinage. Un des effets indirects du projet est d'avoir influé sur la manière de fonctionner des dirigeants traditionnels, au regard des jeunes leaderships émergents.

A Beira, le projet Mumugo a inclus dans les activités des ados et des jeunes des visites de sensibilisation aux communautés des quartiers d'intervention, à travers du porte-à-porte. Les éducateurs estiment que cette approche a eu un impact relatif à la thématique abordée sur 60% des familles visitées. Outre les impacts techniques de cette approche, elle a aussi contribué à progressivement **changer le regard** de la communauté sur les jeunes (capables donc de faire quelque chose de bien).



Epicierie de rue à Chipangara (Beira) : seulement un jeune sur 10 crée son activité professionnelle

► 1.2 Impacts techniques

1.2.1 Enfants, adolescents et jeunes

87% des enfants et ados confient que les projets ont **amélioré leurs résultats scolaires**. L'ampleur de ce résultat est surprenante, dans la mesure où ce n'était pas l'objectif de la grande majorité des projets. Cet élément est confirmé par 95% des parents.

Ceci montre qu'il s'agit d'un effet indirect (et naturel) de tous les projets. La conduite d'activités complémentaires à l'école et leurs impacts (discipline, ouverture d'esprit, socialisation, meilleures relations familiales, estime de soi, sens de la vie) induisent donc mécaniquement de meilleures notes à l'école.

L'évaluateur s'interroge donc sur **la pertinence de projets dédiés au seul soutien scolaire**. Ils pourraient avantageusement être remplacés par des projets d'éveil à la citoyenneté, qui auraient non seulement les mêmes effets sur la scolarisation, mais engendreraient des impacts complémentaires.

Dans la même veine, le projet de prévention de la délinquance à Maputo (Mafalala) a directement permis à 50 jeunes en abandon scolaire à retourner à l'école (alors que ce n'était pas son objectif premier). Un travail de longue haleine, à raison de 5 jeunes par an.

Qu'en est-il du taux de **passage en classe supérieure** ?

Au Mozambique, le redoublement est très fréquent dans les quartiers d'intervention. A Beira les enfants accompagnés par les OCB du projet Mumugo sont montés de classe, dans les proportions suivantes : 45/45 pour VIDEDEC, 22/30 pour ACOMU, 22/30 pour AJDC, soit un taux global de 85%.

A Beira, les entretiens avec des groupes focus de jeunes ayant été accompagnés entre 2005 et 2008 ont montré que l'impact du projet Mumugo avait été durable, en matière **d'acquisition de connaissances** : des thèmes liés à la santé, aux droits de l'homme, à la démocratie, à la violence domestique par exemple, avaient eu un écho profond chez les jeunes interviewés.

Et à Maputo (Aeroporto B), Parmi les impacts qui frappent le plus les éducateurs rencontrés, c'est la capacité de **rétenion des connaissances** des enfants et ados. Les éducateurs mettent aussi en avant le fait que de nombreux ados continuent à étudier, et se projettent maintenant **à l'extérieur du quartier** (cessant ainsi de reproduire à l'identique le modèle de vie de leurs parents).

Les impacts sont aussi de nature **administrative, au Mozambique** en particulier. De nombreux enfants n'avaient pas d'existence légale, n'ayant pas été déclarés à leur naissance par leurs parents. Un des impacts indirects des projets à Maputo et à Beira est d'avoir permis d'enregistrer des centaines de nouveaux citoyens mozambicains : 300 enfants à Mafalala, 900 à Unidade 7 (Maputo), 280 à Muave avec l'OCB Coord (Beira) etc... A chaque enfant a été attribué un document officiel (certificat de naissance, carte d'identité...) et donc la possibilité de bénéficier de services publics (scolarité, soins...).

Dans la même lignée, les projets ont aussi favorisé **l'inscription scolaire** d'enfants démunis, en leur permettant d'obtenir des certificats de pauvreté (sic), donnant droit à recevoir gratuitement le matériel scolaire nécessaire. A l'échelle d'un quartier comme Aeroporto B à Maputo, cet impact indirect du projet de soutien scolaire a bénéficié à une vingtaine d'enfants chaque année. A Muave (Beira, Coord), ce sont 60 enfants orphelins qui ont été ainsi inscrits.

1.2.2 Educateurs

L'impact technique des projets sur les équipes éducatives a été très significatif. La qualité et l'originalité des méthodologies développées, l'accent mis sur la formation continue, l'accompagnement technique d'ESSOR ont confirmé ou suscité des vocations d'éducateurs.

98% des éducateurs interrogés (56) confient que les projets ont eu un fort impact sur eux.

Les impacts générés par les projets sont principalement techniques, mais pas uniquement. Un éducateur sur quatre confie qu'il a **grandi comme personne et comme professionnel**.

Trois éducateurs sur quatre ajoutent cinq autres formes d'impact :

- Plus de connaissances et d'expérience
- Capacité de gérer et de vivre avec des ados
- Davantage de goût à aider l'autre
- Reconnaissance au sein de la communauté (particulièrement important au Mozambique)
- Envie de continuer à grandir

Les éducateurs mettent également en avant l'apport des projets en termes de **développement humain**. Plusieurs d'entre eux se sentent plus souples, plus engagés, plus patients, plus compréhensifs, ou ayant davantage de capacité à faire face aux adversités.

Les éducateurs travaillent-ils toujours dans le domaine de l'éducation ?

Le profil type de l'éducateur interrogé est une femme (brésilienne ou mozambicaine) de 35 ans, qui s'est investie sur un projet en 2001 (à 26 ans), et y est restée cinq ans. Dans l'ensemble les éducateurs questionnés ont travaillé sur des projets entre 1994 à 2007.

En 2010, 79% des éducateurs continuent à travailler dans le domaine de l'éducation. Ils sont éducateurs dans des OCB, dans des crèches, dans d'autres ONG ou associations, professeurs dans des écoles (privées ou publiques) ou donnent des cours à domicile.

Les projets ont donc réussi à insuffler ou maintenir intacte une passion pour l'éducation.

Comment les éducateurs perçoivent les formations reçues ?

Les éducateurs se rappellent avoir reçu en moyenne 6,5 sessions de formation (de 5 à 10 jours) sur les projets. Ils y sont restés en moyenne 5 ans.

La moitié d'entre eux considère que c'était suffisant. Un quart considère qu'il faut toujours se former davantage, et l'autre quart que c'était insuffisant pour bien accomplir ses fonctions (« *j'avais besoin d'apprendre sur d'autres sujets* »).

Donc, même si la formation continue a pu être un point fort de plusieurs projets, elle doit être **renforcée et systématisée** sur l'ensemble des projets. Les manuels observés sur le terrain sont perfectibles.

Les éducateurs satisfaits des formations le sont pour trois motifs :

- J'ai été préparé aux défis du quotidien, j'ai pu surmonter les difficultés
- J'ai appris beaucoup, les formations m'ont changé
- Les formations traitaient des thèmes dont nous avons besoin (pertinence)

Qu'est ce que les éducateurs ont appris de plus important ?

Deux éducateurs sur trois relèvent **trois apprentissages** principaux :

- Savoir se comporter et faire passer des messages aux enfants et ados: psychologie, pédagogie
- Maîtriser des connaissances techniques : santé, sexualité, MST/SIDA, premiers secours
- Savoir faire passer des messages aux familles et à la communauté

Les impacts techniques auprès des autres éducateurs sont plus spécifiques : savoir travailler avec des enfants orphelins ou en situation de handicap, régler des conflits entre ados, comprendre la relation d'aide, et maîtriser de nouvelles méthodologies.

Une éducatrice résume l'essentiel de ce qu'elle a appris dans une jolie formule : « *voir l'être humain comme rempli de nécessités et ayant besoin d'attentions significatives* ».

De manière plus technique, les **thèmes de formation** qui ont le plus marqué les éducateurs sont les suivants : l'éducation émotionnelle et relationnelle, le rôle clé des jeunes, la psychologie de l'enfant, les relations humaines, l'éducation inclusive, les droits de l'enfant, la sexualité/le SIDA, apprendre à sensibiliser un enfant/une personne, les violences contre l'enfant...

Les éducateurs proposent également d'autres thèmes de formation pour les projets : comment travailler avec des enfants déficients (approfondissement), le leadership, la psychologie de l'enfant (approfondissement), l'élaboration de projets sociaux, la démocratie, le recyclage ou la gestion des conflits (famille, communauté).

► 1.3 Impacts économiques

1.3.1 Enfants, adolescents et jeunes

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

Quelques années après les projets, que font réellement les enfants ?

Leur situation professionnelle est une première approche de l'impact économique des projets :

- 53% des bénéficiaires directs travaillent aujourd'hui
- 36% étudient toujours (ce qui est un très bon indicateur)
- 11% ne travaillent pas (souvent mères au foyer ou jeunes au chômage) : ceci peut être considéré comme le taux d'échec des projets.

En résumé, **89% des enfants ou jeunes accompagnés travaillent ou étudient aujourd'hui**. C'est un excellent résultat dans le contexte des quartiers d'intervention.

Vers quels métiers se sont tournés les enfants ?

Ils exercent une large variété de professions, par ordre décroissant : professeurs ou éducateurs (11%), coiffeurs à leur compte (8%), techniciens informaticiens, vendeurs, graphistes et audiovisuel, couturières, mécaniciens, aides comptables, maçons, guichetiers...

Ils se sont tournés vers les services d'abord, puis le commerce, et la petite production (artisanale).

Dans une majorité des cas, les métiers sont d'un niveau **supérieur à celui des parents**.

En revanche, moins d'un jeune sur 10 a créé son propre emploi, un taux très faible dans le contexte riche de micro-entreprises au Brésil et au Mozambique. Les projets devraient renforcer le volet entrepreneurial et l'accompagnement à la création d'une activité génératrice de revenus.

1.3.2 Parents

Les entretiens avec les parents et les questionnaires analysés montrent **qu'une mère sur trois a accru ses revenus** grâce aux projets de crèches et maternelles.

Toutefois, les projets **manquent de données** collectées pour approfondir l'analyse, ainsi que pour l'étendre à tous les groupes-cible.

Il est fortement recommandé aux projets à venir de mesurer le niveau de revenus des familles bénéficiaires, avant et après le projet. Une large **enquête socio-économique** devrait être menée systématiquement sur les communautés concernées, pour être ensuite en mesure d'évaluer précisément l'impact économique, sanitaire, sociale et environnemental des projets.

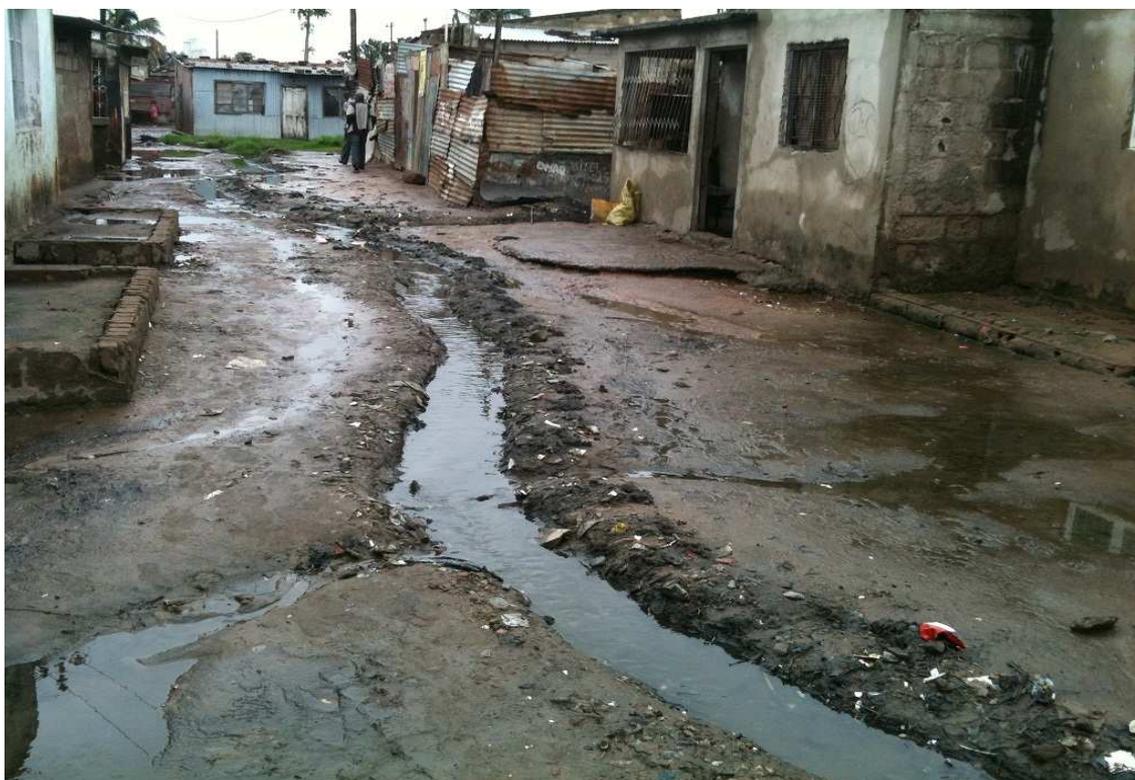
Les projets devraient utiliser des outils plus complets **d'évaluation du niveau de pauvreté**, à l'instar du « Poverty Assessment Tool » utilisé par l'ONG Entrepreneurs du Monde sur des projets de micro-finance sociale. L'outil peut être éventuellement retravaillé (sur la notation), ou la communication des résultats restreinte, pour ne pas apparaître stigmatisant.

► 1.4 Impacts environnementaux

Pour la même raison que précédemment, l'impact environnemental des projets éducatifs ne peut faire l'objet d'une mesure précise.

Toutefois, les lectures documentaires et les visites de terrain permettent de ressentir les effets de certains projets sur l'environnement :

- Les projets éducatifs ont souvent été couplés à des projets environnementaux, tant au Brésil qu'au Mozambique. Le volet **assainissement** a été en particulier développé en milieu urbain (Sao Luis, Maputo, Beira, Fortaleza).
- Les projets éducatifs ont parfois également été menés en complémentarité avec des projets de santé ou **d'éducation à la santé** (Fortaleza, Beira, Maputo). La santé étant souvent liée à la qualité de l'environnement, ces activités ont également influé sur la salubrité autour des maisons.
- Les projets **d'éveil à la citoyenneté** ont tous inclus pour les enfants, les ados et les jeunes des activités liées à l'environnement. Des **ateliers** thématiques ont été proposés sur la connaissance de la nature, la valorisation de la vie rurale, les déchets, le recyclage... Des activités de fabrication de boîtes, poupées et jouets à partir de **matériaux recyclés** ont été conduites dans l'intérieur du Ceara notamment. Au Mozambique, des centaines d'ados et de jeunes ont **sensibilisé** leur famille et leur communauté sur des thématiques liées à l'environnement, et notamment la gestion des déchets. Plusieurs parents ont confirmé ne plus jeter leurs déchets comme avant. Autre élément qui confirme l'impact environnemental de ces projets, l'émergence d'une **conscience écologique** a été révélée par l'enquête auprès des ados et des jeunes accompagnés.



La problématique environnementale se retrouve dans de nombreux quartiers d'intervention. Ici, Mafalala (Maputo), juste à la sortie du centre communautaire.

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

Les projets ont généré des impacts conséquents sur les partenaires locaux, l'approche développée ayant été de stimuler la création d'ONG locales, puis de partenaires OCB (quand ils faisaient défaut), et ensuite de les accompagner dans leur développement. Les projets ont eu pour impact la création et le développement de 7 ONG et 25 OCB.

► 2.1 Création de partenaires

2.1.1 Création d'ONG

Les projets éducatifs ont conduit des équipes et leaders locaux à créer **7 ONG**, l'une au Mozambique (l'AMDEC en 2003, à Maputo) et six au Brésil :

- A Sao Luis : GACC-MA (1993)
- A Varzea Alegre : ACOMVA (1994)
- A Granja : AACG (1999)
- A Parambu : ADECOMP (1999)
- A Tejuçuoaca : ACOMTE
- A Pentecoste : AMOP

Les 5 ONG de l'Intérieur du Ceara ont été accompagnées dans leur création et leur développement par le GACC. En milieu urbain, à Fortaleza, le GACC s'est appuyé sur des OCB existantes pour mettre en œuvre les projets, en général des associations de résidents.

A noter que deux ONG partenaires des projets éducatifs ont été créées suite à d'autres projets menés par INTER AIDE ou ESSOR : le GACC à Fortaleza (1985) et AMAZONA à Joao Pessoa (1998).

2.1.2 Création d'OCB

Au niveau des quartiers d'intervention, les projets éducatifs ont directement stimulé la création ou l'enregistrement légal de **25 OCB, ce qui est considérable**.

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif de ces nouvelles OCB créées, en précisant la date et le(s) projet(s) à l'origine de leur création:

Projet	Ville	OCB	Création
Crèches	Fortaleza	Association Creche Cantinho Feliz (ACCF)	1989
Crèches	Fortaleza	Association Crèche Semente da Amanha	1989
Crèches	Fortaleza	Association Crèche Semente da Libertade	1985
Crèches	Fortaleza	Association communautaire de Acao e Cidadania	1995
Crèches	Sao Luis	COMACAM	1986
Crèches	Sao Luis	Association Crèche Amparo das Crianças	1988
Crèches	Sao Luis	Association Crèche Semente da Esperança	1990
Crèches	Sao Luis	Association Crèche Primavera	1989
Crèches	Sao Luis	Association Crèche Alegria de Viver	1990
Soutien/Prom. cidadania	Sao Luis	UNIMAR	1991
Soutien scolaire	São Luis	ABRISMAR	1996
Soutien scolaire	Sao Luis	GAACVL	1996
Soutien scolaire	Sao Luis	AMBAC	1996
Promovendo a cidadania	Sao Luis	GSCOL	2001
Promovendo a cidadania	Sao Luis	GLACOL	2001
Promovendo a cidadania	Sao Luis	GVECOL	2001
Prévention délinquance	Beira	VIDEC	2003
Prévention délinquance	Beira	COORD	2003
Prévention délinquance	Beira	ACOMU	2005
Prévention délinquance	Beira	AJDC	2004

Préscolaire/Soutien Prévention délinquance	Maputo	Dambo	2005
Prévention délinquance	Maputo	Machaka	2005
Préscolaire/Soutien Prévention délinquance	Maputo	OCB Aeroporto B	2002
Préscolaire/Soutien Prévention délinquance	Maputo	ACODEBU	2004
Préscolaire/Soutien Prévention délinquance	Maputo	ASSCODECHA	2001

Différences selon les quartiers

A Maputo, l'ONG partenaire (AMDEC) considère que deux quartiers ont bien fonctionné pour les projets (Unidade 7 et Chamanculo C). Les deux autres quartiers ont été plus difficiles à travailler (Aeroporto B en particulier, mais aussi Mafalala). Dans les deux cas, les difficultés sont liées au fonctionnement interne de l'OCB (rivalités, incompréhensions, groupe non uni). Elles ont directement affecté la pérennité des projets : les leaders ont cessé de s'engager et sont retournés se consacrer à leur vie privée.

Enregistrement de l'OCB

L'un des impacts les plus souvent cités est d'avoir permis l'enregistrement officiel définitif de l'OCB. Une démarche administrative longue et qui nécessite des appuis. « *ESSOR nous a donné de la valeur pour nous enregistrer* » (OCB Beira).

Quelques exemples d'OCB

A Beira, dans le quartier de Munhava Matope, l'OCB VIDEDEC a été créée suite à l'enquête initiale conduite par ESSOR. Plusieurs habitants se sont rendus compte qu'il y avait une forte prévalence des maladies de peau dans le quartier, que ces maladies venaient des ordures omniprésentes, et qu'un projet d'assainissement pouvait résoudre ce problème. Au départ, ils ont eu du mal à convaincre la communauté (qui ne voyait pas le problème). En persévérant, ils ont obtenu l'appui de la population, et VIDEDEC a été créée avec 20 membres fondateurs. Fait assez rare (et impact très positif), c'est par ses propres moyens que l'OCB a construit le centre de développement communautaire.

A Sao Luis, l'OCB Unimar est un exemple de succès parmi les associations de résidents. Elle est impliquée dans un programme d'éradication du travail infantile, a monté une école de football (qui accueille 80 enfants), propose des cours professionnels et anime un service de médiation de justice (pour lequel 10 bénévoles accueillent 1 000 personnes chaque mois). Forte de nouveaux projets (construction de salles de cours, acquisition d'ordinateurs...), elle considère que l'appui du GACC-MA a été décisif pour elle, notamment en favorisant la prise de témoin par la Municipalité au départ de l'ONG.

Les projets ont également conduit des groupes de **jeunes accompagnés à créer leur propre structure**. Les projets mozambicains se sont beaucoup appuyés sur ces groupes informels de jeunes pour accroître leur efficacité et leur audience. A Maputo, les projets de prévention de la délinquance juvénile ont notamment compté jusqu'à 17 groupes de jeunes organisés. Peu ont survécu à la fin des projets, en se structurant et consolidant leurs activités. Dans le quartier de Mafalala, le projet PU a d'abord permis la création d'une première OCB, Dambo, qui a été le partenaire de la mise en œuvre des activités. Il a également suscité l'émergence d'une autre OCB, portée par des jeunes du projet, Machaka, toujours très active.

A Joao Pessoa, un autre groupe de jeunes accompagnés par l'ONG AMAZONA a créé en 2005 son association : l'ONG AJEA. Animé par une jeune leader (nominée par l'Etat de la Paraíba en 2010), AJEA conduit trois projets : radio communautaire, économie solidaire (groupes productifs), ateliers éducatifs et artistiques pour un groupe de 35 enfants et adolescents. L'ONG s'insère dans les forums de discussion de l'Etat de la Paraíba.

► 2.2 Développement des partenaires

La relation de travail initiée sur un projet éducatif s'est souvent poursuivie pour des projets postérieurs, ce qui a contribué à renforcer les partenaires.

Le renforcement des capacités des partenaires a souvent compté comme résultat attendu des projets. Les sessions de formation organisées ont inclus des volets de gestion, vie associative, élaboration de projets. Elles ont été complétées par du coaching aux dirigeants, opérationnels et institutionnels.

Les partenaires locaux reconnaissent volontiers l'impact que les projets ont eu sur leur propre structure. Ils mettent en avant **quatre domaines** principaux :

- La **méthodologie** éducative, le savoir-faire transmis
- La **reconnaissance** de leur structure par les pouvoirs publics, et par les communautés
- L'**ouverture**, les changements induits dans la manière de voir les choses, de penser
- La capacité de **mobiliser des ressources** locales

90% des éducateurs interrogés confirment l'impact des projets sur les OCB. Tout en apportant un regard différent de celui des dirigeants des OCB.

Huit sur dix font ressortir **d'autres types d'impacts** :

- Appartenance à un réseau d'OCB (richesse et pertinence des échanges)
- Plus grande implication de l'OCB dans la communauté
- Plus grande implication des jeunes dans les projets
- Nouveaux partenariats entre l'OCB et des acteurs du quartier
- Création de l'OCB
- Valorisation de l'éducation préscolaire au sein de l'OCB
- OCB fortifiée et plus responsable

Les visites de terrain et les entretiens avec des bénéficiaires ont confirmé ces impacts.

Par ailleurs, un autre impact des projets est d'avoir su créer un **esprit réseau** au sein des OCB. A Beira, encore plus qu'à Maputo, les OCB ont tissé des liens directs, personnels, d'amitié, susceptibles de perdurer sans la présence d'ESSOR. Cette relation interpersonnelle est à mettre au crédit du projet Mumugo. Au Brésil, l'esprit réseau existe entre ONG, mais les distances entre les villes rendent plus difficiles des relations fréquentes.

► 2.3 Impact négatif

Deux types d'impact négatif sur les partenaires peuvent toutefois être relevés :

- **Les faiblesses du partenaire à l'échelon supérieur se retrouvent au niveau inférieur** : les lacunes d'ESSOR se retrouvent chez les ONG partenaires, et celles des ONG chez les OCB. Au Brésil par exemple, la discrétion d'ESSOR a aussi été celle du GACC et du GACC-MA (au départ), comme les lacunes institutionnelles du GACC ou les faiblesses administratives du GACC-MA se sont retrouvées chez les OCB avec qui elles ont travaillé.
- Le **retrait rapide** des partenaires du niveau supérieur a causé de grandes difficultés au niveau inférieur. Comme si existait une **chaîne de dominos** ESSOR – ONG – OCB – Bénéficiaires. A Sao Luis, une éducatrice a souligné « *l'impact négatif* » qu'a engendré le départ du GACC-MA de plusieurs projets qu'il accompagnait : fin des financements extérieurs, baisse brutale du nombre d'éducateurs, chute du nombre d'enfants accompagnés en quelques mois. Le même phénomène s'est observé dans plusieurs autres villes.

3. Impact sur les politiques et acteurs publics

3.1 Niveau d'impact

Les partenaires locaux, à l'échelon des ONG ou des OCB, relèvent un impact limité sur les pouvoirs publics, mais évoquent les partenariats mis en place. En général il s'agit de partenariats mis en place avec les municipalités, les écoles publiques, les organismes publics de formation professionnels et les hôpitaux.

Les éducateurs interrogés vont dans le même sens que les OCB : ils considèrent à **92%** que les projets ont eu **peu d'impact sur les politiques publiques**. Seule exception notée, quelques projets ont été copiés dans l'intérieur du Ceara. Et la stimulation précoce a été reconnue comme technologie sociale au Brésil.

L'évaluateur partage ce constat. Les éducateurs relèvent pourtant que les partenariats noués avec les pouvoirs publics ont permis **quelques avancées** :

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

Plusieurs projets ont par exemple influé sur la relation entre la communauté et les services publics (registre, santé, éducation), en particulier au Mozambique. Ces projets ont permis une valorisation du travail communautaire et une reconnaissance des communautés elles-mêmes (une constante, les quartiers périphériques, les bidonvilles sont souvent les derniers pris en compte par les pouvoirs en place, à l'exception des périodes pré-électorales)

- **Une valorisation de l'éducation préscolaire**

Au Brésil, il s'agissait d'avoir un interlocuteur public engagé (selon les périodes, Municipalité ou Etat ou Gouvernement fédéral, et services de l'Action Sociale ou de l'Education). Ce processus a été rendu plus difficile par le processus de décentralisation, lent et à géométrie variable en fonction des rivalités politiques. Au Mozambique, il s'agit toujours de convaincre le Ministère de l'Education de reconnaître le préscolaire et l'intégrer dans le cursus éducatif (c'est d'ailleurs un des enjeux du nouveau projet 2011-2013 de Maputo).

- **L'instauration de liens directs entre les OCB et les pouvoirs publics**

Le travail accompli a globalement permis aux OCB de disposer d'un véritable capital confiance auprès des autorités publiques. La reconnaissance des résultats du projet a entraîné la reconnaissance du groupe de personnes locales qui l'a porté, indépendamment du départ du financeur extérieur. C'est un impact très fort pour les jeunes OCB.

- **La participation des jeunes à des forums**

Outre son impact sur les jeunes, la participation à des forums a permis une meilleure visibilité des méthodologies auprès des pouvoirs publics. Le voyage de jeunes de Granja (Ceara) au Forum international de la jeunesse à Belém est en d'autant mieux une illustration que les jeunes ont multiplié les ateliers éducatifs sur les villes de leur itinéraire, pendant quinze jours.

Autres acteurs

Les impacts sur les autres acteurs ne sont pas très nombreux. Un partenaire local sur deux (ONG, OCB) n'en voit **strictement aucun**. Les autres mentionnent les actions menées avec les écoles, les centres sociaux et les postes de santé, mais sans parvenir à préciser la nature de l'impact.

Les éducateurs ont également du mal à nommer les impacts générés par les projets. Ils se limitent à faire mention des partenariats noués : les postes de santé (mentionnés par 4 éducateurs sur 10), les écoles, mais aussi la police communautaire, les syndicats, les associations, les Eglises, les prisons et hôpitaux psychiatriques (pour les visites de jeunes).

3.2 Perception des organismes publics

Même si les projets ont globalement eu un faible impact sur les politiques publiques, il est frappant de constater que, lorsqu'il est connu, le travail réalisé sur le terrain est particulièrement **apprécié** des autorités publiques :

A **Beira**, le Service Municipal de la Femme et de l'Action Sociale connaît bien le projet Deconbe, et considère qu'ESSOR Beira est leur deuxième meilleur partenaire. « J'apprécie ESSOR qui a une manière de faire différente au niveau pédagogie », confie son directeur.

A **Fortaleza**, le GACC fait référence en matière d'éducation. Il a été choisi par la Fondation Democrito Rocha (journal O Povo) comme l'une des 10 meilleures ONG de l'Etat du Ceara trois années de suite (2002 à 2004). Les critères de sélection comprenaient le nombre de bénéficiaires, l'impact social, la transparence et la pertinence du travail entrepris.

A **Sao Luis**, le Secrétariat du Travail de l'Etat (Maranhao) souligne l'efficacité du travail de qualification professionnel que le GACC-MA a mené avec lui de 1996 à 1999. Il met en avant quatre points qui différencient l'ONG de ses autres partenaires :

- Une connaissance plus fine des populations (une meilleure capacité de sentir leurs besoins)
- L'efficacité dans la mise en œuvre du projet (transparence des comptes-rendus d'activités et financiers, responsabilité dans l'utilisation des ressources)
- La qualité des ressources humaines (niveau de qualification et expérience du public cible)
- Le souci d'insérer les jeunes dans le marché du travail (pas courant à l'époque)

Le Secrétariat Municipal de l'Action Sociale (SEMCAS) a été partenaire du GACC-MA sur deux projets depuis 2008 : « Aprendendo Produzindo » et « Saber Viver » (mené sans ESSOR). Le SEMCAS souligne la pertinence des deux projets par rapport aux besoins qui lui remontent du terrain. Dans les deux cas, « *c'est une expérience réussie qui vaut la peine d'être répliquée* ». Le SEMCAS a d'ailleurs intégré l'un des nouveaux projets du GACC-MA dans sa base de données et l'a orienté vers un financement Petrobras. Le SEMCAS précise qu'il a besoin de s'appuyer sur un réseau de prestataires de services, qu'il finance, pour suppléer à l'absence de l'Etat dans ce domaine.

A **Varzea Alegre**, l'ensemble des acteurs publics rencontrés s'accordent à saluer le travail d'ACOMVA, en qui ils ont pleine confiance : Conseil des Droits de l'Enfant et de l'Adolescent, Programme de Santé Familiale, Secrétariat Municipal de l'Action Sociale, Conseil Tutélaire, Direction des écoles municipales. Partenaire privilégié, le Conseil des Droits de l'Enfant et de l'Adolescent compte deux membres d'ACOMVA dans son instance. Il demande régulièrement à l'ONG de faire des présentations publiques, et en tant que service public instructeur, a retenu fin 2010 un de ses projets éducatifs pour un financement de la Fondation HSBC. L'ONG est par ailleurs élue « Association de l'année » par les habitants tous les ans depuis 2004.

A **Joao Pessoa**, le SENAC s'est appuyé sur les formations développées pour les jeunes accompagnés par AMAZONA pour étendre ses compétences. « *Cette expérience nous a apporté un savoir-faire* », confie son directeur. Ce savoir-faire va servir au SENAC pour atteindre les objectifs que lui a fixé le gouvernement : proposer 60% de cours professionnels à des publics défavorisés (contre 37% en 2010). Le projet a su **susciter un autre regard**, impulser une autre dynamique à cet organisme public, qui n'avait auparavant jamais proposé de formations préprofessionnelles aux jeunes de 16-17 ans, a fortiori venant de quartiers périphériques sensibles.

3.3 Faiblesses de l'approche développée

Au Brésil, il est frappant de voir apparaître des **programmes gouvernementaux similaires aux projets** lancés 5 à 10 ans plus tôt. Ils peuvent mettre en œuvre des méthodologies semblables ou porter des noms voisins : Juventude Cidada, ProJovem... Mais dans aucun des cas, ces programmes ne font état d'une influence par les projets conduits par ESSOR et ses partenaires.

Dans le domaine de la petite enfance, les premières crèches de la ville de Fortaleza (ville de 2,5 millions d'habitants aujourd'hui) ont été implantées par le GACC. Le GACC avait une relation de partenaire à financeur avec la Fondation pour le Bien-être du Mineur (FEBEMCE), organisme public de l'Etat du Ceara. Mais lorsque les crèches sont devenues une politique publique dans l'Etat, aucune mention n'a été faite du rôle du GACC.

Le même phénomène s'est produit pour les agents de santé communautaires : l'expérience du GACC est devenue une politique nationale, **sans aucune mention de son initiateur**. Et de même pour le dispositif de référencement social mis en place par le GACC, le GACC-MA et l'APACC.

Il est fort dommage qu'il n'y ait le plus souvent **aucune référence publique aux projets** appuyés par ESSOR et ses partenaires. Leur influence est néanmoins perceptible sur certaines politiques publiques, mais sans doute comme celle d'autres acteurs éducatifs au Brésil.

Pourtant à Sao Luis, le Secrétariat du Travail de l'Etat du Maranhão garde un excellent souvenir du partenariat avec le GACC-MA sur la qualification professionnelle des jeunes. Il relève la qualité de la méthodologie employée et la pertinence de la répliquer, mais confie qu'il ne s'est pas donné les moyens de la réutiliser et de l'étendre à d'autres zones. Le GACC-Ma n'a pas davantage **poussé son partenaire public à le faire**, et a même égaré la capitalisation du projet faite à l'époque...

A Fortaleza, le GACC n'était pas davantage **préparé à transformer ses technologies en politiques publiques**. **Quatre éléments** ont fait défaut :

- Une adaptation des statuts administratifs (permettant d'être prestataire de services, pour accompagner la réplification des méthodologies)
- La capitalisation des méthodologies (une démarche initiée seulement en 2008)
- Une meilleure formalisation des partenariats avec les organes publics, incluant dans les contrats un article sur la reproduction des méthodologies
- Une visibilité et une communication externe ciblée (participation à des réseaux, veille approfondie, prospection de partenaires – une approche initiée, en partie, depuis 2008)

Au Mozambique, l'influence des projets sur les politiques publiques a été encore **plus modeste** qu'au Brésil. En raison de trois facteurs principaux :

- L'ancienneté des partenaires locaux au Brésil
- La sophistication des méthodologies au Brésil (où elles ont été davantage retravaillées)
- Des pouvoirs publics ayant d'autres priorités au Mozambique

En résumé, même au Brésil, avec davantage d'expérience, les projets se ne sont globalement **pas donné les moyens** de répliquer leurs méthodologies.

Les projets récents montrent pourtant des voies prometteuses. En fait, l'examen des projets montre que les méthodologies commencent à être **reconnues dès lors qu'elles sont** :

- primées au niveau national (par ex : Fondation Itau pour la stimulation précoce)
- capitalisées (par ex : « L'Enfant pour l'Enfant », stimulation précoce)
- mises en place par une ONG reconnue (par ex : ACOMVA est primée chaque année par les habitants de Varzea Alegre)
- sollicitées par les pouvoirs publics (par ex : sur des thématiques éducatives liées au sida ou la drogue, avec Amazona à Joao Pessoa, ou OJCD à Beira)
- disséminées officiellement dans des réseaux (ex : GACC-MA et Rede Amigas das Crianças)

Un travail important de redéfinition des stratégies et des actions est à mener pour accroître l'impact des projets sur les politiques publiques.

CHAPITRE 7 : VIABILITE

Viabilité : Poursuite des bénéfiques d'une action après son terme. Probabilité d'obtenir des bénéfiques à long terme. Les avantages obtenus par l'intervention sont susceptibles de résister aux risques

1. Viabilité des projets

Même si elle plus difficile à atteindre dans le domaine éducatif, la viabilité a été recherchée dès les premiers projets à Sao Luis et Fortaleza, comme le montrent les rapports mensuels et les indicateurs surveillés. Quinze, dix, ou trois ans après le départ d'ESSOR, où en sont les projets ?

L'analyse ci-dessous montre que les projets de petite enfance ont mieux su créer dès le départ, et maintenir contre vents et marées, les conditions de leur viabilité. Les projets pour les enfants de 7 à 12 ans n'ont globalement pas su exploiter toutes les opportunités de financement offertes. Les projets pour les adolescents et les jeunes ont également eu du mal à trouver les conditions de leur viabilité, mais se sont heurtés à des contextes beaucoup plus difficiles. Globalement, **quatre projets sur dix continuent**.

Une vision générale des projets montre que les activités proposées aujourd'hui sont souvent réduites (en variété et en nombre). Le **nombre de bénéficiaires a globalement fléchi**, en moyenne de l'ordre de 25 à 50% selon les projets.

Les infrastructures construites témoignent de la présence des projets au cœur des communautés : **les trois-quarts des infrastructures sont toujours utilisées** pour une mission d'éducation au service des plus démunis.

1.1 Petite enfance

La petite enfance est clairement la tranche d'âge où les projet sont les plus pérennes. Une fois le savoir-faire transmis, l'OCB consolidée, la majorité des crèches et maternelles ont réussi à trouver des financements réguliers, publics ou privés. La stimulation précoce s'est poursuivie dans chaque quartier d'intervention dès lors que le projet a prouvé sa pertinence et son efficacité, et trouvé un financeur régulier (PARTAGE).

Au total plus de **7 activités sur 10 se poursuivent** dans les quartiers d'intervention. Un résultat remarquable au regard de la date de démarrage des projets (1993 en moyenne).

De manière plus précise, les activités suivantes continuent aujourd'hui :

- 80% des crèches à Sao Luis
- 56% des crèches à Fortaleza
- 50% des maternelles à Maputo
- La crèche de Beira
- 100% des activités de stimulation précoce (Fortaleza)

Le tableau suivant détaille les activités identifiées par quartier et date de démarrage, à l'aune des observations de terrain et des entretiens conduits :

Ville	Activité initiée (par quartier/OCB)	Début projet	Poursuite de l'activité en 2010 ?
Fortaleza	Creche Regina da Fatima	1995	OUI
Fortaleza	Creche Cantinho Feliz	1989	NON
Fortaleza	Creche Gente Crescendo	1986	NON
Fortaleza	Creche Paraíso Infantil	1986	OUI*
Fortaleza	Creche Agua Fria	1988	NON
Fortaleza	Creche Semente da Amanha – P.do futuro	1991	OUI*
Fortaleza	Creche Semente da Libertade (Genibau)	1985	OUI

Fortaleza	Creche Veneza	1987	NON
Fortaleza	Creche Novo Mundo (Granja Portugal)	1992	OUI
Fortaleza	Stimulation précoce – Novo Mundo	1995	OUI
Fortaleza	Stimulation précoce – Sebastao Gabriel	1993	OUI
Fortaleza	Stimulation précoce – Acao e Cidadania	1995	OUI
Fortaleza	Stimulation précoce – São Francisco	2000	OUI
Fortaleza	Stimulation précoce – Geraçao Cidadã Arte	1996	OUI
Beira	Maternelle Maraza	2006	OUI
Maputo	Maternelle – Mafalala – Dambo	1998	OUI
Maputo	Maternelle – Unidade 7 - ACODEBU	1998	OUI
Maputo	Maternelle – Aeroporto B	1998	NON
Maputo	Maternelle – Chamanculo C - ASSCODECHA	2002	NON
São Luis	Crèche Amparo das Crianças	1988	NON
São Luis	Crèche Semente da Esperança	1990	OUI
São Luis	Crèche Primavera	1990	OUI
São Luis	Crèche Alegria de Viver	1990	OUI
São Luis	Crèche Camboa (COMACAM)	1987	OUI

*en tant qu'annexe de l'école élémentaire municipale

A Sao Luis, la crèche Amparo das Crianças a été créée en 1988 et transmise à l'OCB en 1995. Elle a fermé deux ans plus tard, en 1997, faute de ressources de l'Etat, de la Municipalité ou d'autre institution, et surtout faute d'anticipation de l'OCB. Les bâtiments sont restés vides de 1997 à 2008, n'accueillant aucun type d'activité. En 2008, les bâtiments ont été cédés à la Municipalité en 2008, qui les a rénovés. Transformés en école publique, les bâtiments ont accueilli des élèves pendant deux ans, puis ont été fermés de nouveau en Mai 2010, la Municipalité ayant jeté son dévolu sur d'autres bâtiments.

Toujours à Sao Luis, la crèche Primavera a commencé à fonctionner pour les enfants de 2 à 6 ans en 1989 dans des bâtiments en argile. Le GACC-MA a apporté son soutien à la crèche de 1990 à 1997, et a marqué les cœurs et les esprits. Le fonctionnement actuel est très proche de celui impulsé par le GACC-MA.

A Chamanculo C, le préscolaire n'a plus constitué une priorité pour l'OCB à partir du moment où se sont développées des maternelles privées dans le quartier. Le manque d'espace pour conduire les autres activités (soutien scolaire, alphabétisation) a achevé de convaincre l'OCB de fermer le préscolaire.

A Aeroporto B, dans un contexte de conflit au sein de l'OCB, la maternelle a fonctionné jusqu'en 2005/2006. Les salles ont été louées à une école privée jusqu'en 2007, et définitivement fermées depuis. Au grand dam de la population, qui reste néanmoins passive, persuadée qu'ESSOR a rétrocédé les infrastructures à la Présidente de l'OCB (ou n'ayant pas de preuve du contraire).

Globalement, les crèches et maternelles **fonctionnent aujourd'hui à 70% de leur capacité**. Un comparatif du nombre d'enfants accueillis en 2010 et pendant le projet est proposé pour sept structures en page 86.

A Fortaleza, la stimulation précoce touche un nombre **beaucoup moins important** de bénéficiaires, faute de ressources. De l'ordre d'un quart environ à Jardim Uniao, où 32 familles sont aujourd'hui concernées (contre 42 lorsque le projet était soutenu par ESSOR). A Antonio Bezerra, le nombre d'enfants traités a été divisé par plus de deux (il est passé de 100 à 45). L'équipe souhaite convaincre un nouveau partenaire (entreprise) pour doubler à nouveau le nombre d'enfants accompagnés.

1.2 Enfance

Pour les enfants de 7 à 12 ans, c'est **un projet sur quatre qui se poursuit** (27%). C'est **un résultat insatisfaisant** au regard des possibilités réelles de trouver des financements pour ces actions, tant au Brésil qu'au Mozambique.

Preuve en est, plusieurs projets se sont **prolongés plusieurs années** après le départ d'ESSOR.

Les activités de soutien scolaire ont été menées à Maputo par 4 OCB en partenariat avec 6 écoles publiques. Le montant des contributions demandées aux parents a permis la poursuite des activités. Dans la pratique, l'activité s'est poursuivie **trois ans et demi** après le départ d'ESSOR, à Mafalala, comme à Unidade 7. Dans ce quartier, le soutien scolaire s'est ensuite arrêté après une baisse régulière du nombre d'enfants : 70 (2005), 65 (2006), 35 (2007), 20 (2008), 12 (2009). L'activité a mobilisé deux éducateurs jusqu'en 2008, puis un, avant de cesser.

Les projets qui perdurent contribuent à montrer qu'il est possible de trouver des financements stables :

- par les parents (ASSCODECHA à Maputo)
- par un nouveau financeur (Petrobras, Partage pour des projets brésiliens)

A Maputo, les OCB ont augmenté les contributions des parents pour financer le soutien scolaire de leurs enfants. Le système a globalement fonctionné, avec une hausse des contributions mensuelles de 20 Mts à 50 Mts (1 euro).

Les projets ciblés vers les enfants qui n'ont plus de financement ESSOR datent de **1999** en moyenne. Le tableau ci-dessous évalue la pérennité des activités par quartier et date de lancement. Il n'intègre pas les projets en cours, sauf à considérer qu'ils viennent prolonger un projet précédent.

Ville	Activité initiée (par quartier/OCB)	Début projet	Poursuite de l'activité en 2010?
Granja	L'Enfant pour l'Enfant – AACG	1998	OUI
Varzea Alegre	L'Enfant pour l'Enfant – ACOMVA	1995	OUI
Parambu	L'Enfant pour l'Enfant – ADECOMP	1997	NON
Tejuçuoca	L'Enfant pour l'Enfant - ACOMTE	2000	NON
Pentecoste	L'Enfant pour l'Enfant - AMOP	1994	NON
Granja	Soutien scolaire – AACG	2000	OUI
Parambu	Soutien scolaire – ADECOMP	2000	NON
Fortaleza	L'Enfant pour l'Enfant – T. Neves, Lagamar	1993	NON
Beira	Kits scolaires – Muavi	2004	NON
Beira	Kits scolaires – Munhava	2004	NON
Maputo	Soutien scolaire – Unidade 7 - ACODEBU	1999	NON
Maputo	Soutien scolaire – Aeroporto B	1999	NON
Maputo	Soutien scolaire – Mafalala – Dambo	1999	NON
Maputo	Kits scolaires – Chamanculo - ASSCODECHA	2002	NON
Maputo	Soutien scol. – Chamanculo - ASSCODECHA	2004	OUI

1.3 Adolescence et jeunes

Un projet sur quatre se poursuit pour les adolescents et les jeunes. A l'inverse des projets pour les enfants, les difficultés de trouver d'autres financements sont plus importantes.

- Au Mozambique :
 - Les parents ne sont pas prêts à offrir ce type d'activités aux ados et jeunes, à qui ils préfèrent demander de travailler et contribuer au revenu familial. Les équipes ont eu beaucoup de difficultés à convaincre les parents de laisser leurs ados et jeunes participer aux activités, notamment pour les **filles**. Dans ce contexte, il n'est pas concevable d'envisager que ce soient les parents qui financent la poursuite de l'activité.
 - Il est très difficile de trouver des financements locaux pour ces activités
 - Des contributions d'entreprises locales de proximité peuvent être imaginées, mais ne peuvent représenter des montants importants

- Au Brésil :
 - La concurrence des programmes gouvernementaux pour la même cible est réelle
 - La contribution des parents est difficilement envisageable
 - Les projets type ESSOR sont originaux et peuvent concourir à des appels à projets de fondations d'entreprises locales

Quel que soit le contexte, les projets pour ados et jeunes sont les plus difficiles à pérenniser, même s'ils sont les plus récents (2002 en moyenne).

Les projets qui se poursuivent **touchent moins d'adolescents et de jeunes**. A Jardim Uniao (Fortaleza) par exemple, 67 ados et jeunes sont accompagnés en 2010 par le projet « Educaçao integrada » (contre 137 par le précédent projet d'éveil à la citoyenneté). Soit presque deux fois moins. En matière de retour à l'école, le projet « Ressignificando Aprender » touche 25% d'ados en moins (30 aujourd'hui contre 40 auparavant).

Par ailleurs, les activités menées par les jeunes eux-mêmes se sont assez fréquemment prolongées quelques années après le départ d'ESSOR, mais elles se sont la plupart du temps arrêtées. Une illustration claire en est donnée dans le quartier de Chamanculo C à Maputo : après le terme du projet de prévention de la délinquance en 2005, le groupe de théâtre a continué jusqu'en 2006, le groupe de football jusqu'en 2008, et le groupe de danse continue. Généralement, les ados et les jeunes ne se sentent pas motivés pour rechercher des financements pour leurs activités.

Généralement, les projets qui se poursuivent sont ceux qui ont été prolongés par un nouveau financement institutionnel, à l'instar du projet Deconbe à Beira.

Le tableau ci-dessous précise les activités qui se poursuivent aujourd'hui, telles que vérifiées à travers les visites de terrain et les entretiens réalisés :

Ville	Activité initiée (par quartier/OCB)	Début projet	Poursuite de l'activité en 2010?
Maputo	Prévention délinquance – Unid.7 - ACODEBU	1999	NON
Maputo	Prévention délinquance - Mafalala – Dambo	1999	OUI**
Maputo	Prévention - Chamanculo C - ASSCODECHA	2004	NON
Maputo	Prévention délinquance - Aeroporto B	1999	NON
Beira	Socialisation ados – Muave - COORD	2006	OUI
Beira	Socialisation ados – Munhava Central	2006	NON
Beira	Socialisation ados – Munhava Matope - VIDEDEC	2007	OUI
Beira	Socialisation ados – Munhava Macombe	2006	NON
Beira	Socialisation ados – Goto - OJCD	2008	NON
Parambu	Groupe Ados - ADECOMP	1997	NON
Parambu	Galera cidadã - ADECOMP	2006	NON
Granja	Grupo Ados - AACG	1999	NON
Granja	Galera Cidadã - AACG	2006	NON
Varzea Alegre	Groupe Ados - ACOMVA	1995	OUI
Fortaleza	Groupe Ados – Novo Mundo	1997	NON
Fortaleza	Desafio de aprender – Novo Mundo	1999	NON

Fortaleza	Groupe Ados – Sebastao Gabriel	1995	NON
Fortaleza	Resignificando o aprender – São Francisco	2007	OUI
Fortaleza	Galera Cidadã – Riacho Doce	1997	NON
Fortaleza	Desafio de aprender – Riacho Doce	1999	NON
Fortaleza	Desafio de aprender - Geração Cidadã Arte	2004	NON
Fortaleza	Desafio de aprender – Associação Beneficente	2000	NON
Fortaleza	Resignificando o Aprender – J. União - ACAC	2007	OUI
Joao Pessoa	Rumo Certo	2006	NON

** à travers l'OCB Machaka, créée par un groupe de jeunes accompagnés par le projet

1.4 Infrastructures

Les projets ont **fortement investi** dans la construction d'infrastructures, élément indispensable pour que se tiennent les activités au sein des communautés :

- 20 centres de développement communautaires (CDC), 11 au Brésil et 9 au Mozambique
- 13 crèches et maternelles (dont 11 au Brésil)
- 3 écoles construites ou rénovées au Mozambique ?

Aujourd'hui **trois CDC sur quatre fonctionnent**, de même que **7 crèches et maternelles sur dix construites**.

C'est un résultat encourageant, mais non pleinement satisfaisant au regard des montants engagés. Une **marge de progression** existe pour garantir à la communauté l'usage des infrastructures construites.

La majorité des infrastructures ont fait l'objet de visites lors des missions de terrain. La liste complète des infrastructures identifiées et des observations sur leur état est fournie en **annexe**.

Au Mozambique

A **Maputo, 3 CDC sur 4** fonctionnent. Et une maternelle a été construite récemment à travers un financement complémentaire au projet DLP.

Le CDC du quartier Aeroporto B est fermé depuis 2008, « confisqué » par l'ex-Présidente de l'OCB. Il est composé de deux bâtiments situés à une distance de 200 mètres. Sur le terrain, la rencontre avec un groupe focal de jeunes et d'éducateurs a montré que les bénéficiaires eux-mêmes ne savaient pas pourquoi le centre était fermé (sorte de loi du silence), et n'osaient le demander. Les conditions de rétrocession du centre par ESSOR n'ont **pas été transparentes** pour la communauté. Articulé autour d'un ex-éducateur (remarquable) du projet, un groupe de personnes motivées a fait montre de velléités de se battre pour récupérer l'usage du centre. Ce combat n'est possible que si le groupe obtient une légitimité et un appui d'ESSOR Maputo, pour rappeler à tous la vocation initiale du centre, au profit d'activités communautaires.

A **Beira, 4 CDC sur 5** fonctionnent. Comme les **3 écoles** construites ou rénovées et le centre infantile de Maraza (maternelle aujourd'hui gérée par la Municipalité de Beira).

Le CDC de Munhava Central a été annexé par les pouvoirs publics, et détourné de son usage pour les communautés d'intervention. Le bâtiment est en bon état, et est utilisé pour d'autres activités et d'autres groupes cible. Une rivalité politique des personnes en charge (pro/contre FRELIMO) a scellé le sort du bâtiment, qu'ESSOR Beira n'a pas réussi à récupérer pour son usage initial.

Au Brésil

A **Fortaleza, 3 crèches sur 6** accueillent aujourd'hui des tous petits. Les 3 autres bâtiments sont fermés ou sous-utilisés (Tancredo Neves, Agua Fria, Conjunto Joao Paulo II).

Les **2 CDC** construits ont un très bon niveau de fonctionnement (Antonio Bezerra, Jardim Uniao).

Dans l'**intérieur du Ceara**, les **5 CDC** sont opérationnels et utiles aux communautés. Compte tenu de son inflexion stratégique, l'OCB ACOMTE utilise le CDC pour des activités agropéculaires et non plus éducatives.

A **Sao Luis**, 4 crèches sur 5 fonctionnent. Les bâtiments de la crèche Amparo das Crianças sont à l'abandon, après avoir été fermés de 1997 à 2008, puis rouverts de 2008 à mai 2010 (école municipale provisoire).

Dans le quartier Cidade Olimpica, un CDC fonctionne et trois centres délocalisés sont fermés. Un bâtiment est totalement délabré, et les deux autres pourraient être rénovés. Le GACC-MA a eu énormément de difficultés dans ce quartier. En témoigne également la dégradation du plateau sportif par des habitants peu de temps après sa livraison.

En résumé, les communautés continuent à bénéficier du fonctionnement de :

- 15 des 20 CDC
- 9 des 13 crèches et maternelles
- 3 écoles construites ou rénovées (sur 3)

Quelque soit le devenir de chaque projet éducatif, il est essentiel qu'ESSOR **améliore les conditions du transfert des infrastructures à la communauté**. Il importe à la fois d'éviter tant une appropriation personnelle (comme à Aeroporto B, Maputo) que politique (comme à Munhava Central, Beira).

Concrètement, la communauté a besoin d'être informée clairement du contrat passé par ESSOR avec l'organisation qui la représente à un moment donné. Les représentants des OCB ou des pouvoirs publics ont tendance à ne pas informer la communauté des conditions réelles du transfert des infrastructures, enjeu de pouvoir. Comme cela s'est vu, ils peuvent faire de la désinformation.

Il appartient à ESSOR de :

- Revoir la rédaction (juridique) des contrats de rétrocession, en ajoutant de nouvelles clauses : prévoir les cas de figure d'arrêt du projet, de liquidation de l'OCB, de tentative de détournement d'usage du CDC..., spécifier les clauses de recours, les juridictions...)
- Diffuser des exemplaires du contrat (hors des cercles de l'OCB et des pouvoirs locaux)
- Faire figurer clairement la vocation des infrastructures (qu'elle soit bien intégrée par tous). Par exemple, elle peut être peinte sur le bâtiment.
- Agir rapidement dès qu'un problème apparaît (plus on attend, moins le problème est maîtrisable)
- Prévoir un comité de sages (mentionné dans le contrat), qui sera garant au fil des ans de l'utilisation pertinente des infrastructures

Pour transférer les infrastructures à la communauté dans de bonnes conditions, il s'agit dès le départ d'anticiper les problèmes, de dissuader les velléités de détournement d'usage et de donner à la communauté tous les moyens d'agir en cas de problème. Il est important d'ancrer aussi l'usage des infrastructures au-delà de la pérennité du projet.

2. Viabilité des partenaires locaux : ONG et OCB

2.1 Aperçu global

Les partenaires opérationnels des projets sont-ils toujours en activité aujourd'hui ? Sont-ils toujours impliqués dans des projets éducatifs ?

Ce sont les questions auxquelles cette partie va répondre, en différenciant les deux niveaux de partenaires : ONG (en relation directe avec ESSOR) et OCB (en relation directe avec les ONG).

2.1.1 Viabilité des ONG

Sur l'ensemble des projets, ESSOR a travaillé avec 10 ONG partenaires : 8 au Brésil et 2 au Mozambique. Les projets éducatifs ont stimulé la création de 7 d'entre eux.

Toutes les ONG partenaires sont en activité sauf une (TRIMODER à Beira, qui a arrêté toute activité, hors celles en lien avec un réseau sur l'enfance).

Toutes les ONG en activité continuent à mettre en œuvre des projets éducatifs, sauf une (ACOMTE à Tejuçoca, qui se concentre sur des projets agropécaires).

Les projets éducatifs ont donc contribué à :

- Créer 7 des 10 ONG partenaires
- Appuyer la viabilité de 9 des 10 ONG partenaires
- Ancrer les projets éducatifs comme axes stratégiques de 8 des 9 ONG actives

2.1.2 Viabilité des OCB

Sur la période considérée, les projets éducatifs ont travaillé avec **40 OCB** partenaires dans les quartiers d'intervention.

Combien d'OCB sont toujours en activité ?

23 OCB sont toujours actives aujourd'hui, ce qui représente **58% du total**.

Sur l'échantillon considéré, les OCB qui se sont impliquées sur des projets pour les **ados et les jeunes** sont en proportion les plus actives : 83% d'entre elles fonctionnent aujourd'hui. Est-ce un signe de maturité de l'OCB de choisir de s'adresser à ce groupe-cible ?

Les OCB qui ont mis en œuvre des projets pour les **touts petits** sont à 61% actives aujourd'hui. La poursuite de l'activité de la crèche ou la stimulation précoce conditionne la viabilité de l'OCB.

Les OCB les plus fragiles se sont principalement adressés aux **enfants** de 7 à 12 ans : 38% d'entre elles ont survécu. Avec toutefois une grande différence entre les OCB qui ont mené des activités de soutien scolaire (71% sont actives) et celles qui se sont articulées autour de **l'éveil à la citoyenneté** (aucune n'a survécu à l'arrêt du projet « Promouvoir la citoyenneté » à Sao Luis).

La viabilité des OCB est-elle corrélée à leur création par les projets ?

Assez peu. Dans l'ensemble, les projets éducatifs ont stimulé **la création de 24 OCB**, soit **60%** des partenaires communautaires. 16 de ces OCB sont toujours en activité, soit **deux sur trois**.

Le fait d'avoir été créé en lien avec un projet augmente **légèrement** les chances de viabilité de l'OCB : +10 points. C'est un élément positif, mais pas très significatif au regard de l'échantillon considéré.

Les informations ci-dessous ont été reconstituées à partir des rencontres (OCB, groupes focaux, éducateurs et bénéficiaires), des visites de terrain et les rapports disponibles.

PERENNITE DES OCB PARTENAIRES

Les OCB partenaires sont-elles toujours en activité ? Les OCB créées par les projets ont-elle une longévité plus grande que les OCB qui préexistaient aux projets ?

Projet	Ville	OCB	Créée via le projet ?	Active en 2010 ?
Crèches	Fortaleza	Association do Barroso		OUI
Crèches	Fortaleza	Association Creche Cantinho Feliz	OUI	OUI
Crèches	Fortaleza	Association des habitants de Joao Paulo II		NON
Crèches	Fortaleza	Association des habitants de Lagamar		?
Crèches	Fortaleza	Association communautaire Sonho Infantil		NON
Crèches	Fortaleza	Association Crèche Semente da Amanha	OUI	NON
Crèches	Fortaleza	Association Crèche Semente da Libertade	OUI	OUI
Crèches	Fortaleza	Association Crèche communautaire Veneza		NON
Crèches/Groupe Ados/Stimulation	Fortaleza	Conselho Popular da Comunidade Novo Mundo		OUI
Groupe Ados/ Stimul	Fortaleza	Association commun. Sebastao Gabriel		OUI
Stimulation	Fortaleza	Association commun. de Acao e Cidadania	OUI	OUI
Gr. Ados/ G. Cidada Stimul./ Desafio Apr.	Fortaleza	Conselho comunitario do Conjunto Sao Francisco		OUI
Stimulation/Desafio	Fortaleza	Espaco Geracao Cidada de Arte e Cultura		NON
Desafio/G. Cidada	Fortaleza	Association des habitants de Riacho Doce		OUI
Crèches	São Luis	COMACAM	OUI	OUI
Crèches	São Luis	Association Crèche Amparo das Crianças	OUI	NON
Crèches	São Luis	Association Crèche Semente da Esperança	OUI	OUI
Crèches	São Luis	Association Crèche Primavera	OUI	OUI
Crèches	São Luis	Association Crèche Alegria de Viver	OUI	OUI
Crèches	São Luis	Association Beneficentes da Alemanha		NON
Promov. cidadania	São Luis	3 OCB de Cidade Olimpica		NON
Soutien/cidadania	São Luis	UNIMAR	OUI	OUI
Soutien scolaire	São Luis	ABRISMAR	OUI	OUI
Soutien scolaire	São Luis	GAACVL	OUI	OUI
Soutien scolaire	São Luis	AMBAC	OUI	NON
Promov. cidadania	São Luis	GSCOL	OUI	NON
Promov. cidadania	São Luis	GLACOL	OUI	NON
Promov. cidadania	São Luis	GVCOL	OUI	NON
Préscolaire/Soutien Prévention	Maputo	OCB Aeroporto B	OUI	NON
Préscolaire/Soutien	Maputo	ASSCODECHA	OUI	OUI
Prévention	Maputo	ACODEBU	OUI	OUI
Préscolaire/Soutien	Maputo	DAMBO	OUI	OUI
Socialisation ados	Beira	VIDEC	OUI	OUI
Socialisation ados	Beira	AJDC	OUI	OUI
Socialisation ados	Beira	ACOMU	OUI	NON
Socialisation ados	Beira	COORD	OUI	OUI
Socialisation ados	Beira	OJDC		OUI
Socialisation ados	Beira	Desafio Jovem		OUI

En complément du tableau, on peut noter qu'à Fortaleza, plusieurs OCB partenaires (non mentionnées dans le tableau) ont été remplacées par d'autres OCB en cours de projet. Dans chacun des cas, le contrat de partenariat a été rompu à cause de détournement d'argent. Au Mozambique, le contrat avec l'ONG Trimoder a également été rompu pour des problèmes de transparence.

Par ailleurs, certaines communautés restent difficiles à travailler. Par exemple, à Sao Luis, un Forum communautaire a été créé en 2008 à Cidade Olimpica, sans plus de succès que les 3 OCB appuyées.

Quel premier constat dresser sur la pérennité des OCB partenaires ?

Deux OCB sur trois sont toujours en activité. Et le fait d'avoir été créée ou non par les projets n'influence pas leur durée de vie.

2.2 Points forts et points faibles des ONG partenaires

Sans entrer dans le détail de chaque structure, le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux points forts et points faibles des ONG partenaires, tels qu'ils ont été perçus à travers les (brèves) rencontres, les visites de terrain et les rapports disponibles.

ONG	Principaux points forts	Principaux points faibles
GACC	<ul style="list-style-type: none"> ● Très bonne réactivité et organisation administrative ● 25 ans de savoir-faire et d'expérience ● Capacité d'innovation (méthodologies originales et sophistiquées) ● Premières capitalisations d'expériences ● Large réseau de techniciens affinitaires (au sein et à l'extérieur du GACC) ● Label « GACC » reconnu (valorisable) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fragilité financière ● Fragilité institutionnelle (tiraillements, rôle du CA, forme de direction, statuts) ● Manque de savoir-faire pour valoriser la structure (marketing, réseaux, comm.) ● Manque d'adaptabilité, difficulté à se renouveler (mentale et administrative) ● Manque d'un projet clair et fédérateur (absence de vision moderne et partagée)
GACC-MA	<ul style="list-style-type: none"> ● Engagement et méthodologies appréciés sur le terrain ● Reconnaissance des pouvoirs publics ● Collégialité des décisions ● Capacité de réaction dans des contextes difficiles (interne et externe) ● Modes de financement renouvelés ● Communication (outils, réseaux) ● Projet de la structure formalisé 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation administrative insuffisante ● Besoin de renforcement et de structuration du management ● Manque de capitalisation d'expériences ● Transmission du savoir-faire en interne (ressources humaines, archivage) ● Accent moins prononcé mis sur le travail de terrain et les partenaires OCB ● Manque de suivi des actions post-projet
AMA-ZONA	<ul style="list-style-type: none"> ● Solidité organisationnelle et institutionnelle ● Bonne maîtrise juridique et financière ● Sérieux dans la conduite de projets ● Forte personnalité de la structure (autour de la prévention du SIDA) ● Reconnaissance des pouvoirs publics 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation administrative perfectible ● Réseaux affinitaires inexploités ● Faible accent mis sur les projets éducatifs ● Réplication limitée des méthodologies de prévention du SIDA vers d'autres domaines
ACOMVA	<ul style="list-style-type: none"> ● Forte reconnaissance des pouvoirs publics et des habitants ● Sérieux et engagement dans la conduite des projets ● Modes de financement renouvelés 	<ul style="list-style-type: none"> ● Confusion des rôles opérationnel et institutionnel ● Manque de renouvellement de l'AG ● Vision et projections d'avenir insuffisamment explicitées
AACG	<ul style="list-style-type: none"> ● Sérieux et engagement dans la conduite des projets ● Groupes de jeunes accompagnés à fort potentiel (pouvant s'impliquer) ● Relation de confiance avec les financeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grande dépendance de la structure vis-à-vis de sa directrice et présidente ● Manque de délégation des responsabilités (opérationnelles et institutionnelles) ● Relations tendues avec la Municipalité
AMDEC	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacité d'adaptation et de combat ● Approche de prestataire de services (souplesse et viabilité financière) ● Compétences techniques ● Savoir-faire marketing et réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manque de capitalisation des expériences ● Archivage, valorisation des projets ● Manque de suivi des actions post-projet ● Durabilité de la vocation sociale
TRIMODER	<ul style="list-style-type: none"> ● Nom, infrastructures, expérience 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grande fragilité institutionnelle ● Manque de vision et de projet ● Perte du savoir-faire technique ● Structure à reconstruire

Ce qui est frappant, c'est l'**hétérogénéité** des points forts et points faibles, alors que toutes les structures ont commencé par imiter ESSOR (elle-même inspirée par INTER AIDE à ses débuts). La situation actuelle est le fruit de l'évolution de chaque structure, à travers des phases de développement (croissance), de crise (questions) et parfois de contraction (décroissance).

Les points forts des uns sont aujourd'hui les points faibles des autres, et vice versa. Ce qui invite à **développer encore les échanges** entre structures et entre techniciens, à l'intérieur de chaque pays, et entre les pays.

Le développement et la professionnalisation croissante des réseaux sont la base des progrès à venir. Les rencontres physiques et visites croisées entre projets doivent être complétées par l'**accès à un espace commun à distance** (via le net) : mise à disposition de documents, éclairage de bonnes pratiques, analyses de cas (réussites ou échecs), espace d'échanges et de questions pour les structures partenaires et les techniciens des pays d'intervention. L'extension géographique soutenue d'ESSOR, sur les mêmes champs sectoriels, rend une telle démarche encore plus pertinente.



L'OCB ASSCODECHA a su tisser un réseau de partenaires et étendre le centre communautaire dans le quartier de Chamanculo C à Maputo.

2.3 Viabilité institutionnelle

Au lancement des premiers projets au Brésil, et dans les années qui ont suivi, le développement institutionnel ne faisait pas partie de la stratégie d'ESSOR, qui suivait en cela les traces d'INTER AIDE. Des structures partenaires ont alors cessé leurs activités pour n'avoir pas su gérer leur processus d'institutionnalisation.

Élément remarquable, l'étude des projets montre qu'ESSOR a complètement modifié son approche sur ce point. De fait, progressivement, le renforcement institutionnel des partenaires est devenu **l'une des principales préoccupations** d'ESSOR au Mozambique, comme au Brésil. C'est même aujourd'hui un élément différenciateur de son approche par rapport à de nombreuses ONG.

2.3.1 Les ONG partenaires

La majorité des partenaires ONG ont témoigné, à travers crises et phases de développement, d'une certaine solidité institutionnelle : elles ont **14 ans** de moyenne d'âge.

En même temps, les ONG partenaires n'ont cessé de recevoir un appui prépondérant d'ESSOR que depuis peu de temps, **deux à trois ans** en moyenne.

Aujourd'hui, les ONG sont globalement des institutions établies dans leur région d'intervention, reconnues par les communautés, les partenaires et les pouvoirs publics. Elles participent (de plus en plus) à des réseaux où leur voix compte. Elles sont référencées comme interlocuteurs de qualité dans le domaine de l'éducation. Les ONG disposent d'un cadre associatif clair et leurs instances fonctionnent peu ou prou, avec au minimum un renouvellement des mandants.

Pourtant, certaines d'entre elles restent fragiles au plan institutionnel, et des points peuvent être améliorés.

Il y n'a pas toujours de **séparation des rôles** entre la direction opérationnelle et le Conseil d'Administration animé par le Président. Plusieurs ONG de l'Intérieur du Ceara ont vécu plusieurs années avec une directrice qui était aussi la Présidente. C'est toujours le cas de AACG à Granja, où la structure est excessivement dépendante de la directrice/présidente. C'était le cas d'ACOMVA à Varzea Alegre jusqu'à fin 2010 : ACOMVA vient de franchir ce cap, sur demande d'un nouveau financeur, la fondation Petrobras. Mais les rôles sont encore mêlés, puisque le nouveau Président est l'époux de la directrice. La séparation des rôles entre le Conseil d'Administration est un point essentiel de progrès des OCB et d'atténuation des risques. C'est également une **demande quasi-systématique** des financeurs aujourd'hui. L'idée est de protéger la structure (et donc les adhérents) d'une confusion des genres et d'offrir des possibilités de contrôle.

Cette séparation des rôles implique une **séparation des fonctions**, de nature à renforcer l'association, qui se retrouve rarement chez les ONG partenaires. Le Conseil d'Administration est en charge de la stratégie, le directeur de l'opérationnel. Le Conseil d'Administration élabore et pilote la stratégie, que le directeur met en œuvre. Ainsi, le directeur n'est pas seul à résoudre des problèmes de financement, d'avenir de la structure ou de conflit. Il peut s'appuyer sur certains de ses Administrateurs, bénéficiant de leur expérience, réseaux, regard extérieur, capacité de médiation... Les entretiens avec les directions d'ONG ont souvent révélé une forme de solitude au poste de responsabilité (AACG, GACC). Parfois, il y a partage collégial avec les cadres de la structure (ACOMVA, GACC-MA, GACC). Mais le rôle du Conseil d'Administration et du Président, représentant légal, demeure unique.

Les **rôles du Président et des Administrateurs** doivent être précisés, ce qui est rarement le cas dans les ONG visitées. Un président inactif ou peu présent freine la structure. Le choix du Président est fondamental pour accompagner le développement des structures, d'autant que l'heure est à la recherche de nouveaux financeurs, de nouveaux partenaires et pour certaines structures de mise en place de nouvelles stratégies. Beaucoup d'Administrateurs ne s'impliquent pas faute de savoir ce qui est attendu d'eux. L'expérience montre que confier des responsabilités à un Administrateur (ou un Adhérent), c'est s'assurer de son implication plus forte. Des commissions peuvent être créées pour répondre aux problématiques des ONG : Commission Financement, Commission Plan Stratégique, Commission Communication et Réseaux, Commission Politiques Publiques...

La **base d'Adhérents** doit être renforcée dans chacune des structures visitées. Elles comptent entre 15 membres (GACC) et 67 membres (ACOMVA), ce qui est peu pour des ONG de terrain. Qui plus est, la majorité des Adhérents ne règlent pas leur cotisation. Ce qui pose d'une part un problème légal (les décisions de l'Assemblée Générale peuvent être contestées), mais témoigne aussi d'une faible implication des adhérents. Il est essentiel d'exiger que ceux qui adhèrent paient une cotisation, en échange de laquelle ils ont droit à des « services » de la structure (à définir dans chaque cas). L'évaluateur recommande **d'étendre et de renouveler** la base d'adhérents de chaque structure en incluant des jeunes accompagnés par les projets, des profils variés (juridique, économique... pour compléter les profils sociaux déjà très présents), et des personnalités disposant de larges réseaux et motivées par l'action. L'idée est triple : préparer l'implication des jeunes accompagnés dans la structure (la relève), enrichir l'approche sociale d'un esprit entrepreneurial/marketing/communication, faciliter l'obtention de nouveaux financements à travers les réseaux économiques et politiques.

La vie associative des ONG visitées manque souvent de dynamisme. L'Assemblée Générale ne se tient pas toujours chaque année, les Conseils d'Administration sont rares, le Bureau se réunit peu... Pour animer l'association, et impliquer Adhérents, Administrateurs et Président, l'évaluateur recommande de tenir **une Assemblée Générale annuelle** (temps fort d'échanges et de communication) et **trois à quatre Conseils d'Administration par an** (temps de discussion approfondis sur la stratégie et de nouvelles orientations).

Toutes les ONG ne disposent pas d'un **plan stratégique** à trois ou cinq ans, qui fixe les priorités, grandes lignes d'actions, l'organisation induite et les ressources à capter.

Les **statuts** des ONG brésiliennes sont anciens, et pas toujours adaptés à leur mode de fonctionnement. Par exemple, les statuts actuels du GACC ne lui permettent pas de proposer de prestations de services (formation, consultances). Un choix qu'a résolument fait l'AMDEC à Maputo. Une relecture, voire une révision des statuts s'impose dans le contexte brésilien, qui a beaucoup rapidement évolué. Une démarche que pourrait appuyer et mutualiser ESSOR Brésil.

Au Brésil, la reconnaissance des structures à différents **échelons administratifs** ouvre la voie à de nouveaux financements. Il est important que chaque ONG obtienne, en plus de la reconnaissance municipale (que toutes ont), la reconnaissance de l'Etat (dont seule AMAZONA dispose) et la reconnaissance fédérale. Le processus administratif et le lobbying inhérent à la démarche pourraient être stimulés et mutualisés par ESSOR Brésil.

2.3.2 Les OCB partenaires

Les projets ont grandement contribué à consolider la viabilité des OCB partenaires, par un appui à leur légalisation, le transfert d'une légitimité auprès des pouvoirs publics et des communautés, par des formations et un accompagnement personnalisé.

Pourtant, la viabilité institutionnelle reste **le point noir** de nombreuses OCB. ESSOR ne dispose pas de toutes les compétences, des ressources suffisantes en temps et financières pour appuyer complètement le processus de viabilisation financière des partenaires. Parmi les recommandations, le rapport préconisera une ouverture vers d'autres partenaires spécialisés et la constitution d'outils pratiques à destination des adhérents des associations partenaires.

Si **quatre OCB partenaires sur dix** ne sont plus en activité, c'est pour des raisons liées à leur vie associative dans plus d'un cas sur deux : tensions internes, changement de Conseil d'Administration, incapacité du Président à déléguer ou à bien s'entourer, non renouvellement des mandats... L'autre raison tient à la non captation de nouvelles ressources financières. Les deux phénomènes se sont souvent renforcés.

L'ensemble des points d'amélioration soulevés pour les ONG s'applique aux OCB, avec une acuité encore plus forte : séparation des pouvoirs entre Conseil d'Administration et direction opérationnelle, séparation des fonctions, définition du rôle du Président et des Administrateurs, élargissement et renouvellement de la base d'adhérents (en accroissant le niveau d'éducation), Assemblée Générale annuelle, Conseils d'Administration trimestriels, plan stratégique, renouvellement des statuts (statuts standard utilisés en général).

La **fragilité des OCB** est globalement accrue par le faible niveau d'éducation des adhérents, des traditions culturelles (soumission au chef au Mozambique), des tentations plus grandes (flux monétaires), le faible niveau de contrôle interne, la jeunesse du mouvement associatif (mal connu au Mozambique), les tensions et la violence dans certains quartiers (intimidations).

Le GACC et le GACC-Ma ont cessé leurs partenariats avec plusieurs OCB du fait de détournements d'argent à Fortaleza et à Sao Luis.

L'assimilation des rôles entre le directeur et le Président est quasi systématique. Les intéressés arguant qu'ils ne peuvent confiance à personne d'autre et qu'ils sont les mieux placés pour mener l'action. Dans l'autre sens, personne d'autre ne peut exercer de contrôle sur leurs activités.

Plusieurs projets ont cessé leurs activités après des **élections internes** : le nouveau Conseil d'Administration a décidé un changement de cap brutal et peu réfléchi, qui a mené à l'extinction des activités (par exemple à Cidade Olimpica, Sao Luis). Les bâtiments construits ont également été délaissés. Plusieurs OCB ont de la même manière arrêté leurs activités.

Dans d'autres cas, c'est le **non renouvellement des mandats** qui a mené à la cessation des activités. A Aeroporto B par exemple (Maputo), la Présidente s'est considérée propriétaire de l'OCB et des infrastructures. Ses manigances et intimidations ont muselé jusqu'à ce jour la population. A Liberdade (Sao Luis), le non renouvellement du mandat du président a aussi conduit à une inertie de l'OCB : les bâtiments de la crèche ont fermé moins de deux ans après le départ du GACC-MA, et sont restés à l'abandon pendant onze années.

A Mafalala (Maputo) ou à Munhave Central (Beira), ce sont les difficultés du Président à déléguer, son manque de rigueur ou de transparence qui sont de nature à ralentir l'association.

Il est donc important **d'apprendre aux OCB à passer par ces étapes de vie démocratique**. A mettre en place un fonctionnement encore plus transparent que les ONG, puisque tout se joue au niveau de la communauté.

Au Brésil, le secteur de **leadership communautaire** a été fortement développé, notamment à Fortaleza et dans l'intérieur du Ceara. Il a eu un impact important. Le GACC lui-même a beaucoup perdu quand il a dû cesser ce volant d'activité transversal à tous les projets.

Au Mozambique, le renforcement communautaire est l'une des priorités clairement marquée. Il intervient dans un **contexte** qui rend la viabilité institutionnelle plus délicate : le mouvement associatif est jeune au Mozambique (comme la démocratie), une quinzaine d'année environ (après la guerre civile). Jouant sur le système de chefferie traditionnel, le Président de l'association peut agir en chef autocratique, en propriétaire de l'association, sans beaucoup d'opposition en face. Sous couvert de visées politiques, il a d'ailleurs été encouragé en ce sens par le gouvernement dans les années 1996-1997, à l'apogée de l'aide internationale. Ce phénomène est naturellement accentué par le faible niveau d'instruction ambiant.

En dépit du travail accompli, des organisations comme DAMBO à Maputo ou ACOMU à Beira illustrent parmi d'autres les **difficultés institutionnelles** que peuvent rencontrer des OCB en activité. Il est difficile pour le financeur de savoir ce qui se passe en termes de gestion. La participation des membres est quasi-inexistante. Le Président a du mal à s'entourer d'une équipe de qualité, à garder sa motivation, à imprimer une vision lisible et transparente pour les années à venir. La capacité de gestion est faible, faute de rigueur et de formation (initiale ou continue). En résumé, les problèmes internes à la structure l'empêchent de rechercher avec succès de nouveaux financements. Dans de tels cas, l'une des priorités est de **renouveler le Conseil d'Administration**, avec des jeunes bien formés. Cette instance rajeunie et de meilleur niveau d'éducation pourrait ensuite s'accorder sur un objectif principal, une feuille de route pour deux-trois ans, et un nouveau mode de fonctionnement interne.

En résumé, si près de six OCB sur dix poursuivent leurs activités, leur viabilité institutionnelle pourrait être encore renforcée. Compte tenu de leur contexte d'intervention, les OCB sont davantage soumises aux pressions que les ONG. Des règles simples peuvent être proposées pour limiter les risques, garantir la transparence de l'information et assurer un bon partage et contrôle du pouvoir.

2.4 Viabilité financière

La problématique se pose dans des termes relativement proches pour les ONG et les OCB partenaires : toutes les structures qui ont consolidé leur viabilité financière sont celles qui ont **diversifié leurs financeurs**. Ce qui suppose en amont un certain nombre de pré-requis, tels un état d'esprit, une vision claire, une cohésion interne, un savoir-faire « politique », une démarche marketing et commerciale : **savoir vendre ses compétences**. Ce qui implique une capacité de veille permanente sur les nouveaux financements/financeurs possibles, une méthode rodée d'élaboration de projets, un suivi rigoureux des propositions envoyées, ainsi que de réelles aptitudes de relations publiques et **d'ouverture** à de nouveaux partenariats.

2.4.1 Les ONG partenaires

Quelle est la situation financière des ONG partenaires ?

Le tableau ci-dessous présente un rapide aperçu de quelques indicateurs financiers et de personnel pour les ONG rencontrées au Brésil.

ONG	Education dans budget	Budget 2010 (€)	Budget approx. 2011 (€)	Principaux financeurs 2011 (montants estimés en €)	Nombre salariés 2010	Nombre salariés 2011
GACC	68%	507 000	250 000	Partage 220 000 Gr. Dvpt 26 000 ESSOR 10 000	11	11
GACC-MA	59%	402 000	732 000	Petrobras	8	13
AMAZONA	60%	391 000	237 500	Petrobras 142 000 Unesco 44 000	12	10
ACOMVA	90%	52 000	222 000	Petrobras 195 000 GACC 21 000 ESSOR 6 000	7	13
AACG	90%	22 000		GACC 22 000	6	
Moyenne ONG	73%	229 000	360 000		9	13

Le tableau montre d'abord que les ONG partenaires sont restées fidèles à l'axe Education : il représente presque les trois-quarts de leur budget. Deux types de budget se dessinent : un budget de 400-500 000 euros pour les ONG les plus anciennes, en milieu urbain (Fortaleza, Sao Luis, Joao Pessoa), et un budget plus modeste pour les ONG en milieu rural dans le Ceara (20-50 000 euros). A noter la progression des budgets de ACOMVA et du GACC-MA, toutes les deux primées par la fondation Petrobras, après une rude sélection (un dossier sur 45 a été retenu).

En matière de personnel, les différences sont moins marquées, les grandes ONG disposant d'une équipe fixe et travaillant avec des partenaires dans les communautés qui sont les employeurs du personnel sur le terrain. Ce qui responsabilise les partenaires de terrain (OCB) et évite aux ONG de salarier un grand nombre de personnes. En effet, les **contrats de travail officiels** représentent une charge supplémentaire pour les ONG, et une obligation légale. Compte tenu du coût salarial (>40%), la plupart des ONG brésiliennes ont peu ou pas de salarié déclaré (ACOMVA, avant le financement Petrobras). Mais pérenniser l'ONG et accéder à de nouveaux financements rend obligatoire cette démarche et demande d'intégrer ce coût supplémentaire dans les perspectives de viabilité financière.

Fin 2010, l'ONG la plus en difficulté en termes de viabilité financière est aussi la plus ancienne, le **GACC**. C'est la structure qui a eu le plus de mal à se renouveler, à faire évoluer les mentalités en interne, et à se préparer au fil des ans à une véritable viabilité financière. Pendant une vingtaine d'années, les projets menés par le GACC ont été tirés par les financements, et non par une approche stratégique interne. De fait, la structure a été très dépendante des financements extérieurs pluriannuels (notamment de l'Union Européenne). Avec pour première conséquence, l'arrêt des projets institutionnels à la fin des financements pluriannuels. Deuxième conséquence, la perte de mémoire (départ de techniciens), la perte de vue de l'objectif initial du projet et des hésitations sur le sens de son action sont apparues. En fait, des dissensions internes ont retardé la mise en place d'un projet institutionnel propre (non conditionné à des financements) et d'un plan stratégique partagé. Fin 2010, les opinions divergent toujours sur la nécessité et la manière de se procurer des ressources propres.

L'évaluateur recommande au GACC de se faire accompagner dans un processus de mue interne : redéfinition du rôle du Conseil d'Administration et du Président, redéfinition des modalités de direction de la structure, rénovation des statuts, implication des adhérents et sympathisants pour élaborer un plan stratégique et rechercher de nouveaux moyens d'actions au service de sa mise en œuvre.

De l'avis des équipes, ESSOR a été d'un **secours limité** pour aider le GACC à trouver de nouveaux sponsors dans les années 2003-2005. Le même constat a été fait par le GACC-MA, dont le budget a été réduit de 50% en 2004. La même observation vaut également pour le Mozambique, où AMDEC a connu de grosses difficultés financières au départ d'ESSOR (2005).

D'une manière générale, la sortie d'ESSOR a été trop rapide et son accompagnement a été insuffisant pour préparer sereinement la viabilité financière des ONG, qui a été précipitée.

Certaines ONG ont su **réagir** (GACC-MA, ACOMVA, AMAZONA), d'autres ont eu plus de mal (GACC, AACG). Par exemple, dès 2003, les rapports annuels démontrent une nouvelle attitude du **GACC-MA**, qui s'oriente résolument vers du multi-financement. En 2003, 13 de ses projets ont fait l'objet d'une demande de financement ou sont en cours de réalisation. Seulement trois de ces projets concernent ESSOR. Une véritable diversification des financeurs a été engagée. Elle a nécessité de nombreux sacrifices de la part de l'équipe (16 personnes, qui travaillent tous à mi-temps, et ont un autre travail). Elle a été longue à se dessiner (plusieurs années), mais porte aujourd'hui ses fruits. Le budget du GACC-MA va augmenter de 82% en 2011 !

Au Brésil, le financement de grands projets de type Union Européenne est remplacé par du multi-financement (plusieurs financeurs, pour des montants plus faibles et sur des durées plus courtes). Les ONG plus anciennes ont eu plus de mal à s'adapter (le poids des habitudes) que les ONG plus récentes.

Quelles sont les perspectives en 2011 ?

L'évaluateur a répertorié au Brésil sept projets éducatifs qui seront menés en 2011 par les ONG partenaires, pratiquement **sans financement ESSOR**. Ces projets témoignent des capacités croissantes des ONG en matière de viabilité financière.

Ville	ONG	Projet	Groupe cible	Age	Budget annuel €	Financier
Varzea Alegre	ACOMVA	Infancia cidadã	300 enfants/an	2	200 000	PETROBRAS 98% ESSOR 2%
Joao Pessoa	AMAZONA	Garotada Solidária		3	144 000	PETROBRAS
Sao Luis	GACC-MA	Saber viver	420 ados	2		PETROBRAS
Sao Luis	GACC-MA	Vidas melhores		1, 2, 3		UNICEF
Fortaleza, Granja, V.Alegre, Parambu	GACC	Educação integrada	960 enfants et adolescents (7-16 ans)	2,3	220 000	PARTAGE
Fortaleza, Granja, V.Alegre, Parambu	GACC	Tenda da Leitura	1 000 enfants et adolescents	2,3	2 000**	PARTAGE Groupe Développement
Fortaleza	GACC	Ressignificando o Aprender	40 adolescents (12-17 ans)	3	30 000	Groupe Développement
Fortaleza	GACC	Estimulação essencial	200 enfants (6 mois-3 ans)	1	30 000	PARTAGE, ESSOR, Gr. Développement
Fortaleza	GACC	Jovem Aprendiz	20 jovens (17 a 21 anos)	3	130 000	LUBNOR / Petrobras

Légende : Age 1 : 0-6 ans, 2 : 7-12 ans, 3 : 13-20 ans

* Le projet avait été précédemment financé par une ONG brésilienne WCF et par le Conseil Municipal de l'Enfance et l'Adolescence (Sao Luis)

** En complément de projets éducatifs, et ce depuis 2001

2.4.2 Les OCB partenaires

Le manque de ressources est la principale raison de l'arrêt des projets (six projets sur dix). La viabilité des partenaires OCB est un élément clé de poursuite des activités sur le terrain.

Quelle est la situation financière des OCB partenaires ?

Le tableau ci-dessous est issu des rencontres avec les OCB mozambicaines. Il présente un aperçu comparatif de quelques éléments financiers.

Ville	OCB	Part Educ. dans budget	Staff	Budget 2010 (€)	Budget estim. 2011 (€)	Financeurs 2010	Membres : Nombre (% cotisants)
Beira	VIDEC	50%	10	14 000	15 000	ESSOR (Deconbe, UPA) USAID Africa 70	20
Beira	AJDC	50%	5	3 000	6 000	ESSOR (Deconbe) GAIL (assainissement)	16 (35%)
Beira	ACOMU	-	0	0	Projets soumis	-	25 (10%)
Beira	COORD	27%	8	9 000	12 500	ESSOR (Deconbe, UPA) EDUCAIDS ADPS HIV	25
Beira	OJCD	12%	14	8 000	10 000	ESSOR (Deconbe) ADC (EDUCAIDS)	42 (45%)
Maputo	DAMBO	8%	8	17 500	15 000	Crèche (parents) GAIL (assainissement)	24 (37%)
Maputo	MACHAKA	20%		19 000	>20 000	Coop. espagnole AMDEC Arcs (Italie) Ecole américaine	40 (17%)
Maputo	ASSCO-DECHA	2%	10	21 000	120 000 (2012)	Conseil National de Lutte contre le SIDA	35 (20%)
Moyenne OCB		24%	9	11 700* 13 000	13 000* 28 000		28 (27%)

* Hors ASSCODECHA. La ligne du dessous inclue les résultats atypiques d'ASSCODECHA.

Le tableau ci-dessus met en lumière certaines **caractéristiques** des OCB mozambicaines :

- Un budget annuel moyen très modeste (11 700 euros), avec des perspectives de croissance modérée (+ 11%), hors cas particulier d'ASSCODECHA.
- Un quart du budget consacré à des projets éducatifs (soit trois fois moins que les ONG)
- Un effectif moyen de 9 permanents. Ce nombre est proche de celui des ONG (13), mais correspond à une réalité différente : il regroupe les salariés et « activistas » (qui reçoivent des indemnités, parfois très faibles).
- Un nombre très faible d'adhérents (28 en moyenne), et surtout un pourcentage dérisoire d'adhérents qui règlent leur cotisation (un quart). D'autant que la cotisation mensuelle est d'un montant très faible, entre 0 et 50 Mts (1,10 €).

Cas spécifique, l'exemple d'ASSCODECHA à Maputo est pourtant révélateur du **potentiel de développement** de certaines OCB. Après le départ d'ESSOR en 2005, la structure a convaincu un nouveau financeur, le Conseil National de Lutte contre le SIDA. Elle a vu son budget croître chaque année : 105 000 Mts (2006), 420 000 (2007), 670 000 (2008 et 2009), 890 000 (2010). L'accord signé fin 2010 avec une ONG finlandaise (Taksvarkki) devrait lui permettre de passer à un budget décuplé en 2012 (5,3 millions Mts, soit 120 000 euros). La clé de ce développement ? **Une vision claire, une solide vie institutionnelle, un bon réseau et une gestion saine.** Dans la pratique, ASSCODECHA montre une forte cohésion autour d'un noyau de membres, qui participent régulièrement à la vie de l'association. Innovation, l'OCB a créé un organe intermédiaire, le Conseil des Anciens du quartier, qui accompagne son développement. Les dirigeants ont un très bon niveau d'éducation (en économie) et un projet clair pour les années à venir. Ils mettent leurs bonnes connections dans les mondes politique et économique au service de ce projet. Pour autant, si cette OCB dynamique a réussi son développement et noué des partenariats prometteurs, elle présente également des points de fragilité.

Les connections politiques et économiques font souvent défaut aux OCB rencontrés, même avec une très bonne qualité de travail sur le terrain. Malgré toutes ses qualités opérationnelles, ACODEMU à Maputo symbolise par exemple cette difficulté de trouver de nouveaux partenaires financiers, d'actionner des réseaux, d'élaborer des projets et de suivre méthodiquement l'avancée des dossiers.

La formation à l'élaboration de projet dispensée par les projets a été unanimement appréciée. L'évaluateur recommande la compléter par une formation au suivi des demandes de financement et à l'articulation du lobbying (comment faire aboutir la demande de financement).

Par ailleurs, la recherche de financements démarre trop tardivement pour les OCB. La sortie du projet est trop soudaine, et les OCB n'ont pas le temps de rechercher et d'actionner de nouveaux modes de financement. Ce qui a souvent entraîné l'arrêt des activités sur le terrain, et parfois celui de l'OCB. L'évaluateur propose de **lancer les premières démarches de recherche de financement un an et demi à deux ans avant la fin du projet** : choix des modes de financement, constitution d'un fichier cible, premiers contacts, activations des réseaux de prescripteurs, suivi des contacts (compter 8 à 10 RV avec le financeur potentiel avant signature de la convention de financement)..

Dans la même veine, les visites de terrain ont montré que beaucoup d'OCB envoyaient deux ou trois demandes de financement pour l'année, et attendaient les réponses. Le risque de ne rien obtenir est alors très fort (comme cela s'est produit par exemple à Beira pour TRIMODER et ACOMU).

Il est recommandé à chaque OCB d'envoyer au minimum sept demandes de financement pour en obtenir une, et d'être capable de mobiliser des réseaux pour les suivre.

Les visites de terrain ont montré qu'aucune OCB ne dispose de document de présentation de sa structure et ses activités. Pis, la majorité d'entre elles ont eu du mal à dresser le bilan quantitatif de leurs activités dans le cadre des projets éducatifs. Cette information est pourtant de nature à valoriser l'OCB et accroître sa légitimité à déposer une demande de financement pour un projet éducatif.

En matière d'autonomie financière, ce sont les **crèches et maternelles** qui ont obtenu les meilleurs résultats : sept sur dix sont viables financièrement. Le budget de l'OCB correspond généralement à celui de la crèche ou de la maternelle. **Comment a été acquise la viabilité financière des crèches et maternelles ?** Le tableau ci-dessous détaille le budget de sept structures, le nombre d'enfants accueillis (pendant et post-projet), les ressources humaines et les modes de financement actuels.

Ville	Crèche	Enfants accueillis en 2010	Enfants projet ESSOR	Equipe ETP 2010	Budget annuel 2010 (€)	Financement	
Sao Luis	Alegria de viver	86	110	8	43 000	FUNDEB	70%
						Parents	30%
Sao Luis	Primavera	95	90	6	33 000	Entrepreneur	60%
						Parents*	40%
Sao Luis	COMACAM	42	300 (1992)	5	16 000	Curé	35%
						Parents	65%
Sao Luis	Semente da Esperança	180	90	12	72 000	FUNDEB	40%
						Visao Mundial	
						Parents	
Beira	Centro infantil de Maraza	72	50	10	16 000	Municipalité	65%
						Parents**	35%
Maputo	Dambo	40	60	3	1 700	Parents	100%
Maputo	ACODEBU	45	100	3	1 300	Parents	100%

Le tableau montre en premier lieu que les crèches et maternelles fonctionnent aujourd'hui à **70% de leur capacité** (par rapport au projet). C'est un **résultat satisfaisant**, largement meilleur que les projets pour ados et jeunes, le soutien scolaire ou la stimulation précoce. Les différences sont néanmoins très marquées entre les crèches brésiliennes et les maternelles mozambicaines, de même qu'entre secteurs public et privé au Mozambique.

La **participation des parents** est un élément clé du budget des crèches : de **35% à 100%** selon les cas de figure. Il est souligné que les crèches qui n'ont pas dès le départ demandé une contribution des parents ont généralement fermé, incapables d'obtenir cette contribution a posteriori. En revanche, plusieurs crèches ont augmenté la contribution des parents après le départ d'ESSOR, tactique qui a bien fonctionné.

La contribution des parents varie selon les pays et mode de gestion (communautaire/public) :

- 3,5 euros par mois à Maputo (crèches communautaires Acodebu et Dambo)
- 8 euros par mois à Beira (crèche publique de Maraza)
- 17 euros par mois (crèche communautaire Primavera à Sao Luis)

La viabilité financière des crèches est soit liée à une contribution du secteur public (parfois longue à arriver), soit à la ténacité remarquable de directrices de crèches. Les crèches de Sao Luis, où le contexte politique est plus difficile, sont le fruit de beaucoup de démarches et de persévérance, pour convaincre et fidéliser des donateurs réguliers originaux, comme un curé ou un chef d'entreprise.

Autre cas de figure, la crèche qui a connu le plus fort développement, Semente da Esperança, a été mise en relation par ESSOR avec l'ONG Visao Mundial. Le partenariat a été noué, la crèche soutenue et sa capacité d'accueil doublée (de 90 à 180 enfants).

C'est à notre avis une bonne pratique à répliquer, à chaque fois que le contexte s'y prête : ESSOR et son partenaire ONG anticipent leur départ, mettent en relation avec un ou plusieurs financeurs potentiels, s'assurent que le lien fonctionne, et transmettent le projet dans de bonnes conditions.



L'implication continue de leaders, comme Joselia à la crèche Primavera (Coroadinho, Sao Luis - avec l'appui du GACC-MA), permet à 7 crèches sur 10 d'être toujours en activité.

2.5 Viabilité organisationnelle

Les visites de terrain, les documents consultés (outils, fiches, rapports, manuels...), les entretiens permettent de conclure à une viabilité organisationnelle **relativement satisfaisante** des ONG et des OCB partenaires sur l'ensemble des projets. Sans surprise, le niveau d'organisation des ONG est en général plus élaboré que celui des OCB.

L'organisation des **activités terrain** prime et est réalisée de manière à assurer un fonctionnement correct ou a minima. Des manières de faire similaires se retrouvent chez toutes les OCB : planification des activités, suivi des présences, élaboration de rapports (quand demandé par le financeur). De grandes disparités existent toutefois entre les partenaires locaux au niveau des **outils utilisés** et du **reporting** effectué. A Sao Luis, une seule des crèches visitées utilise la dizaine de fiches proposées par le projet (Primavera), les autres en remplissent une ou deux.

Le suivi individualisé des enfants est le premier élément qui disparaît après le départ d'ESSOR et son partenaire ONG locale. Le reporting est généralement réalisé lorsque l'exige le financeur : il est très important car reste souvent a posteriori la seule source d'informations sur le projet. Il oblige également l'équipe à mesurer et suivre régulièrement les résultats, et à prendre des décisions à temps en fonction de leurs analyses.

L'organisation terrain laisse généralement de côté les activités les plus fastidieuses ou les plus difficiles à coordonner. Par exemple, dans les crèches, il n'y a plus de système de garde des enfants par des mères volontaires.

Les visites de terrain ont montré que **les méthodologies sont transmises aux individus** et non aux organisations. Le savoir-faire n'est pas capitalisé par la structure et peut disparaître en deux mois s'il y a départ d'une collaboratrice (ce qui s'est vu sur deux crèches visitées à Sao Luis). Dans plusieurs cas, le fort turn-over des adhérents ou des techniciens de l'OCB a entraîné une perte de mémoire, et parfois une perte de vue de l'objectif initial. Il est donc essentiel de renforcer la capitalisation des méthodologies au sein de chaque structure, de rédiger et diffuser des manuels opérationnels simples. L'évaluateur recommande à ESSOR de mettre à disposition des ONG et des OCB un espace d'archivage numérique et d'accès à distance aux documents.

L'organisation administrative est parfois laissée pour compte. C'est l'un des points forts (ex : GACC, ACOMVA) ou l'un des points faibles (ex : GACC-MA, TRIMODER) des ONG. De même pour les OCB : l'organisation administrative de structures telles Coord, Asscodecha, Firme Alicerce, Primavera est satisfaisante, alors que celle de Acomu, Dambo ou OJCD par exemple laisse entrevoir d'énormes lacunes. Dans ces derniers cas, les chiffres, rapports, contrats sont difficilement disponibles.

L'archivage et le classement des documents projets est un chantier à lancer pour garder la mémoire, l'historique, et le savoir-faire. Des documents d'un ancien projet peuvent être utiles à un nouveau projet dans un contexte différent. Ce chantier concerne aussi bien des ONG, la majorité des OCB qu'ESSOR à Lille.

L'organisation administrative du partenaire local doit aussi être au service de l'animation de sa **vie associative** (organiser les Conseils d'Administration, rendre compte, diffuser...). Elle doit aussi permettre d'élaborer de manière systématisée des projets et d'organiser méthodiquement le **suivi des demandes de financement**. Pour les organisations les plus avancées, les processus internes peuvent être écrits et mesurés par des indicateurs simples bien choisis.

L'évaluateur recommande également de dresser avec chaque structure communautaire un **bilan qualitatif et quantitatif** après chaque projet (debriefing). Et **d'écrire** en une ou deux pages les faits et chiffres marquants du projet. Cet exercice servira à améliorer la qualité des actions terrain, tant pour ESSOR, le partenaire ONG que pour l'OCB concernée. Il servira aussi pour l'OCB à valoriser ce qui a été fait et en garder les principaux éléments (leçons apprises, bonnes pratiques). Ce sera pour elle une première démarche simple de capitalisation d'expérience.

L'un des premiers éléments qui disparaît avec le départ d'ESSOR, ce sont les **formations continues** de l'équipe. En général, les équipes restent avec le savoir-faire acquis, mais il évolue peu. Quelques exceptions ont été notées de techniciens qui reprennent des études (par exemple, la directrice de la crèche Primavera à Sao Luis vise un Master en Education).

Le niveau de **ressources financières** a nécessairement affecté la viabilité organisationnelle des structures partenaires. Pour les OCB, le volume d'activité et le nombre de bénéficiaires décroît inexorablement post-projet si de nouvelles ressources financières n'ont pas été assurées en amont. Pour les ONG, les difficultés financières ont entraîné une baisse drastique des effectifs, et une perte de savoir-faire avec le départ de bons techniciens. Des crises et tensions internes ont également été générés par la diminution brutale des ressources. A Fortaleza, le GACC est passé de 30 salariés en 2003, à 17 en 2005, puis 11 en 2010. Le personnel affecté sur le terrain et employé par les partenaires du GACC n'est pas inclus dans ces chiffres.

La fin des projets quadri annuels avec ESSOR et l'Union Européenne a entraîné une diminution semblable des effectifs du GACC-MA : il est passé de 28 à 8 employés à temps plein. Afin de protéger au maximum son personnel, et d'éviter de perdre des techniciens de valeur, le GACC-MA a adopté une autre stratégie : il conserve une équipe à **mi-temps**, qui a un autre travail par ailleurs (soit 16 personnes à mi-temps fin 2010). Cette approche mutualisée du travail, possible au Brésil, présente bien des atouts.

La viabilité organisationnelle passe aussi par un **management** à la fois rigoureux et proche des équipes. A un moment de son histoire, le GACC est devenu fragmenté, en perdant l'articulation entre les projets, faite de dialogue transversal. Les réunions d'équipe ont progressivement laissé de côté les discussions sur les questions de fond : planning, difficultés, succès... De son côté le GACC-MA a mis en place un fonctionnement collégial, qui a l'avantage de bien impliquer les cadres, mais semble pâtir de lenteurs importantes et du manque d'une véritable direction générale (fixer des priorités, faire des choix, répartir le travail).

En matière d'organisation pour le développement d'activité, si le GACC voulait développer des prestations de services (formations, consultations...), il serait obligé de rappeler certains ex-techniciens qui maîtrisent ces technologies. Le GACC n'a pas conservé le cadre fonctionnel qui permettrait de proposer ce type de prestations du jour au lendemain.



Le centre infantile de Maraza lancé par ESSOR Beira fonctionne aujourd'hui avec le soutien de la Municipalité. Mais il n'est plus centré sur les besoins des familles les plus démunies.

CHAPITRE 8 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Leçons apprises

Considérant l'évolution des actions dans leurs contextes, quelles erreurs éviter de reproduire et quels éléments sont à prendre en compte à l'avenir ?

Pour les éducateurs, six leçons apprises ressortent des projets auxquels ils ont participé :

- **Ne pas laisser le projet se terminer (anticiper)**
- Accompagner davantage l'OCB vers son autonomie
- Bien sélectionner et former les techniciens (limiter les erreurs de recrutement)
- Rémunérer les agents (ne pas compter sur des agents communautaires bénévoles, le travail n'est pas fait avec régularité et qualité)
- Prévoir **un renouvellement des membres de l'OCB** (éviter l'inertie et l'appropriation de l'OCB ou des infrastructures par quelques-uns)
- Adapter continuellement les projets (accueillir les enfants la journée entière en crèche, adapter le nombre d'éducateurs au nombre d'enfants, interagir davantage avec la communauté...)

Si les parents ont été moins nombreux à remarquer des erreurs sur les projets (38% contre 86% des éducateurs), ils insistent sur les points suivants :

- **S'assurer d'une bonne gestion des ressources humaines** (limiter le turn over, éviter le bénévolat, mieux former et suivre les éducateurs) : 30% des réponses
- Eviter l'arrêt du projet (anticiper)
- Rallonger le projet (plus de jours d'activité dans la semaine)
- **Obtenir plus de participation des parents**
- Sélectionner des jeunes très motivés par le projet (uniquement)
- Octroyer plus de moyens (matériels) aux projets

Les enfants, ados et jeunes partagent cette vision, qu'ils complètent sur cinq points :

- Accompagner les jeunes vers le marché du travail
- Eviter de surcharger les groupes
- Prévoir des espaces suffisamment grands (danse, sport)
- **Mettre des règles plus strictes** (être plus fermes pour limiter les problèmes entre ou avec les jeunes, démarrer à l'heure)
- Eviter de mélanger des enfants, ados et jeunes de niveaux différents

Ces appréciations peuvent être complétées des points suivants (non exhaustifs) :

Préparation

- La phase de préparation devrait inclure une enquête initiale plus poussée (ex : Coord, OJDC à Beira...), notamment une enquête socio-économique auprès des communautés visées
- Certaines OCB se sont constituées par opportunisme (ex : Aeroporto B, Cidade Olimpica...). Elles n'ont pas survécu au départ d'ESSOR et de son partenaire ONG. Il est important de prendre plus de temps en amont lorsque l'OCB n'existe pas.
- Le choix du partenaire est décisif dans le succès de l'action. Anticiper les difficultés avec les OCB partenaires et réagir rapidement accroît au final la cohésion et l'efficacité des projets (ex : ACOMU, Desafio Jovem sur le projet Mumugo, Trimoder sur le projet Deconbe)
- Dès le début, la nature de l'accord passé avec les OCB est primordiale pour garantir leur implication. L'objectif est que les OCB se sentent responsables. Il importe donc d'éviter de leur apporter des solutions toutes prêtes pour les communautés, et de les accompagner à définir elles-mêmes ce dont elles ont besoin.

Méthodologies et activités

- Le manque de moyens matériels (pédagogique, transports, snacks, communication) affecte le bon déroulement des activités (projets pour ados et jeunes à Maputo et Beira).
- Les méthodologies sont transmises aux individus davantage qu'aux structures. C'est un point de fragilité (tous projets).
- Il est important d'ajuster le rythme, les modalités de mise en œuvre et de suivi du projet à chaque quartier, en fonction de son histoire, des acteurs en présence et des personnes impliquées. Cela n'a pas été fait dans tous les quartiers (ex : Cidade Olimpica à Sao Luis).
- Le manque d'un psychopédagogue a été relevé par plusieurs projets (petite enfance, enfance, adolescence), notamment au Brésil, et serait nécessaire également au Mozambique. Sa présence, même ponctuelle, est perçue comme nécessaire pour épauler les enfants et ados (dont les blessures sont parfois anciennes et profondes), mais aussi les éducateurs confrontés aux difficultés de leur métier ou de leur histoire.
- Le transfert du projet à un partenaire public fait généralement disparaître la priorité donnée aux plus démunis (ex : centre infantile de Maraza)
- Le taux d'abandon des jeunes croît fortement si les activités ne sont pas suffisamment ludiques (sports, danse, jeux, sorties...) et lorsqu'il y a un fort turn-over des éducateurs (ex : projets ados et jeunes à Fortaleza)
- Au Mozambique, les éducateurs ne sont pas suffisamment conscients des particularités des méthodologies employées (tous projets).
- La présence des pères est très difficile à obtenir au Brésil, mais reste un objectif important pour l'éducation de l'enfant et le progrès de la famille.

Viabilité

- Le volet institutionnel constitue un facteur de risque et un point de vigilance pour assurer la pérennité des projets : confusion des genres entre Administrateurs et équipe opérationnelle, changements de ligne directrice avec un nouveau Président, difficulté du Président à déléguer et à manager...
- La vie associative des OCB manque fréquemment de dynamisme : une assemblée Générale tous les deux ou trois ans, des statuts obsolètes, des organes qui ne jouent pas leur rôle...
- La majorité des difficultés financières des OCB se cristallisent autour du Président (informations erronées transmises, inertie, jeu politique...)
- Le chemin à suivre par les OCB post-projet n'a pas toujours été travaillé en amont. Le manque d'anticipation de la fin du projet se retrouve à tous les échelons (ESSOR, ONG, OCB)
- ESSOR a globalement appuyé le développement institutionnel des partenaires, mais insuffisamment leur viabilité financière (rechercher ensemble des fonds).
- La viabilité financière se prépare progressivement, en prenant son temps, et anticipant d'un an ou deux la fin du projet (ex : crèche Semente da Esperança à Sao Luis). La sortie rapide du GACC-MA, au contraire, a généré des impacts négatifs sur le terrain. Le processus de transfert ESSOR-ONG puis ONG-OCB est à mieux planifier.
- Quatre ans, c'est peu pour le renforcement institutionnel et financier d'une OCB récente (ex : Liberdade, Sao Luis). L'idéal est d'accompagner l'OCB dans ses phases de développements et au moins un changement de gouvernance.
- Le niveau d'organisation baisse quand l'OCB n'est plus appuyée par ESSOR. La manière de faire d'ESSOR est partiellement intégrée.
- La contribution des parents doit être demandée dès le départ, sinon elle est impossible à obtenir (ex : crèches disparues à Fortaleza et Sao Luis).
- La contribution des parents peut être augmentée après le départ d'ESSOR pour financer entièrement l'activité (ex : soutien scolaire à Chamanculo C, Maputo)
- Quand les infrastructures ont belle allure, les parents sont plus enclins à payer pour la prestation (ex : peinture sur les murs des crèches, minimum d'équipements...).

- L'implication d'ESSOR chez les partenaires ONG est à faire avec mesure (ex : GACC, GACC-MA). Une présence trop forte est perçue comme de l'ingérence, une présence trop faible comme de l'abandon. Un subtil équilibre est à respecter.
- La formation des équipes à l'élaboration de projets ne suffit pas (même si elle est appréciée). Elle doit être complétée par une formation au suivi des demandes de soutien financier et à l'activation d'une stratégie et de réseaux dans cette optique (tous projets). L'enjeu en est la diversification réussie des financeurs.
- La rétrocession des bâtiments construits sans conditions, et sans transparence de l'information à la communauté, peut conduire à leur abandon ou détournement d'usage (ex : Aeroporto B à Maputo, Munhava Central à Beira..). La signature du contrat par le seul Président, ou ses parents, accroît ce risque.
- La constitution d'un réseau d'échanges entre crèches permet de partager les bonnes pratiques et informations. Ce qui n'a pas été fait à Fortaleza (une crèche sur deux disparue) ni à Sao Luis (la proximité géographique des crèches, et l'implication extraordinaire de directrices de crèches a pallié cette lacune).

Impact

- L'impact des projets sur les politiques publiques est resté largement en-deçà de ce qui était attendu, et de son potentiel (ex : Fortaleza, Sao Luis).
- Au Brésil, le GACC et le GACC-MA n'étaient pas préparés à transmettre leurs méthodologies aux pouvoirs publics jusqu'en 2005.
- Les ONG ont insuffisamment valorisé leur rôle dans l'élaboration des méthodologies (Brésil)
- Les ONG et les OCB doivent renforcer leur visibilité au niveau local. Elles ont besoin de communiquer, se faire connaître, et participer à des réseaux (à l'inverse de la philosophie de départ d'ESSOR, inspirée d'INTER AIDE)



Atelier de restitution et d'échanges avec des OCB de Beira organisé pendant l'évaluation, sur quatre thèmes de travail : pédagogie et prise d'initiatives, esprit d'entreprise et insertion sociale, impact des projets sur les autorités publiques et sur les parents, viabilité des OCB.

2. Bonnes pratiques

Considérant l'évolution des actions dans leurs contextes, quels sont les points forts à consolider et les éléments à prendre en compte pour le succès des projets ?

Préparation

- Présenter systématiquement le projet aux leaders communautaires permet aussi de les impliquer (sélection des enfants démunis, répercussion du message auprès de la communauté...). C'est une bonne pratique des projets mozambicains.
- Former les leaders communautaires officiels aux tenants et aboutissants du mouvement associatif permet de limiter leurs craintes sur l'influence des projets. C'est également une bonne opportunité de faire passer des messages sur les projets, les besoins des communautés et de solliciter leur appui (ex : Mozambique).
- La définition et l'application de critères clairs de sélection des bénéficiaires les plus démunis doit se retrouver dans tous les projets (ex : orphelins au Mozambique ou mères seules au Brésil).
- L'engagement des bénéficiaires (enfants et familles) et des communautés est à rechercher avant le démarrage de toute action. Dès le départ, des projets ont stimulé la responsabilité (des enfants et des parents) et la volonté de lutter pour un mieux-être.
- Les projets ont globalement réussi à créer un climat humain, de confiance, qui s'est confirmé lors de la phase de mise en œuvre (construire une culture de paix, de convivialité, renforcer les liens entre les personnes impliquées).

Méthodologies et activités

Communes à tous les projets

- L'approche méthodologique dans son ensemble est à garder (voir chapitre 5. Méthodologies)
- La foi en chaque enfant, quel que soit son parcours ou son attitude, est un élément essentiel de la démarche.
- La formation initiale et continue des éducateurs est un volet essentiel des projets (en qualité et quantité). La question à se poser est comment faire en sorte qu'elle se poursuive, au-delà du financement initial.
- L'ancrage communautaire est essentiel pour travailler avec et dans le contexte de l'enfant et influencer un peu sur son environnement. La construction des infrastructures au sein des communautés est une bonne pratique (tous projets).
- Le parcours éducatif proposé par plusieurs projets différents augmente l'impact sur les bénéficiaires : maternelle – soutien scolaire/éveil citoyenneté – socialisations ados/jeunes – formation professionnelle. A condition qu'il reste focalisé à chaque étape sur les bénéficiaires dont les besoins sont les plus aigus au sein de la communauté.
- Le suivi technique apporté par ESSOR permet aux OCB de progresser, d'intégrer et d'adapter les méthodologies à leurs contextes (suivi hebdomadaire ou bimensuel, réunions mensuelles d'échanges entre OCB...).

Petite enfance

- Le travail avec les familles est essentiel et complémentaire de celui effectué avec les enfants : visites au domicile des familles, réunions avec les parents, ateliers pour parents etc. Le travail des éducateurs se positionne à côté de celui des parents, et non devant.
- La participation des parents en nature (cuisiner, nettoyer les locaux, accompagner les enfants...) est un bon moyen de les impliquer, tout en limitant les frais de fonctionnement
- Les festivités et les temps de rencontres entre enfants, parents et membres de la communauté ont joué un rôle important dans la réussite des projets.

Enfance

- La valorisation du rôle des parents est un élément clé : quelque soit leur niveau d'éducation, ils peuvent être responsables de l'éducation de leurs enfants.
- Bâtir des activités à partir de la culture locale est doublement porteur, pour les enfants, et pour la communauté (ex : AJDC à Beira)
- L'animation d'ateliers thématiques dans les écoles par les enfants accompagnés pour d'autres enfants est un canal efficace de transmission de messages (quand les enfants sont bien préparés). C'est également un moyen de renforcer la confiance en eux et l'assimilation des connaissances chez les enfants accompagnés (ex : socialisation des ados - Mumugo, Beira).
- Les commissions de parents ont permis d'impliquer davantage les parents et de renforcer leur participation aux réunions (ex : Maputo).
- Les ateliers thématiques et productifs pour les parents contribuent à leur implication

Adolescence et jeunes

- Les enfants, ados et jeunes sont des vecteurs importants de diffusion de messages à la communautés. Les visites de sensibilisation des familles constituent un volet important des projets d'éveil à la citoyenneté (ex : Mozambique).
- Inviter la communauté aux spectacles culturels, sportifs des ados et jeunes permet de les valoriser et de changer le regard de la communauté sur eux
- Clôturer chaque session sur un thème (quatre à six semaines) par une réunion d'échanges avec et entre les parents est une bonne pratique du projet Mumugo pour les ados et jeunes. Inviter les leaders communautaires à participer à cette réunion est un moyen très pertinent de leur montrer l'impact du projet et de les impliquer.
- Inviter fermement chaque adolescent à s'exprimer pendant chaque session est un moyen simple de l'impliquer dans le groupe (ex : VIDEK à Beira).
- Les projets pour les ados et les jeunes doivent intégrer une large palette d'activités, des activités corporelles (sport, danse, théâtre) et récréatives (sorties, festivités).
- La radio communautaire est un projet fortement mobilisateur pour les ados et les jeunes (ex : AJEA à Joao Pessoa)

Partenariat

- Le partenariat étroit avec les écoles est à systématiser pour tous les projets. Il garantit l'entrée des enfants en crèche à l'école (places réservées). Il permet de proposer du soutien scolaire aux enfants qui en ont le plus besoin et de suivre leurs progrès. Il permet de réintégrer des ados ou des jeunes à difficultés dans le système scolaire. Ce partenariat requiert des éducateurs qu'ils visitent chaque semaine l'école concernée (ex : Maputo).
- Le travail partenarial avec les autres acteurs locaux, en bilatéral et en réseau, est essentiel : postes de santé, police communautaire, instances publiques , ONG, réseaux Education... Il les amène souvent à porter un autre regard sur les populations les plus démunies.
- Le centre de développement communautaire peut être une pépinière d'OCB en accueillant d'autres associations du quartier (location de bureaux). Ex : Chipangara, Beira.

Viabilité

- Le choix de transférer le savoir-faire à un partenaire local (ONG, puis OCB) est pertinent. Le souci de renforcement du partenaire implique une formation continue des OCB.
- La construction des infrastructures (maternelles, écoles, centres de développement communautaires) a joué un rôle clé dans l'ancrage communautaire et la poursuite des projets
- La surveillance régulière (mensuelle) du coût par élève pour les crèches a jeté les bases de leur viabilité financière (ex : Sao Luis).
- La transparence financière et technique a été appréciée des partenaires : les avancées comme les difficultés ont été montrées et discutées
- La création d'un réseau entre les OCB, ou entre ONG, susceptible de fonctionner après le départ d'ESSOR est une bonne avancée. La qualité des relations humaines nouées, la convivialité sont des facteurs-clé de succès du réseau.

3. Quatre recommandations prioritaires

Quatre recommandations prioritaires sont formulées pour les projets :

- Impulser une dynamique de viabilité deux ans avant la fin du projet
- Renforcer l'entrepreneuriat et la prise d'initiative
- Valoriser les méthodologies auprès des pouvoirs publics
- Clarifier les conditions de transfert des infrastructures

► 3.1 Impulser une dynamique de viabilité deux ans avant la fin du projet

ESSOR devrait anticiper davantage le terme des projets et mieux préparer les partenaires ONG et OCB à l'après-projet. De la même manière, les ONG devraient appuyer plus fortement les OCB dans la recherche de solutions permettant de poursuivre les projets au sein des communautés.

3.1.1 Sécuriser les ressources financières

Chaque projet devrait intégrer dans ses activités la recherche de nouveaux financeurs bien avant son terme. Une méthodologie en cinq étapes devrait être systématisée pour convaincre les financeurs locaux et étrangers, privés et publics : identification, contact, relance, influence et contractualisation. Compte tenu du délai classique entre le premier contact et la réception du versement sur le compte (> un an), cette phase devrait être initiée un an et demi à deux ans avant la fin du projet.

3.1.2 Renforcer les capacités en suivi des demandes de financement

ESSOR devrait inciter ses partenaires ONG et OCB à élaborer davantage de projets, à les adresser à davantage de financeurs, et suivre de plus près les demandes envoyées. Afin de garantir un bon retour, le ratio à prendre en considération pourrait être de **1 projet approuvé pour 7 demandes** transmises. Les capacités des OCB devraient être renforcées en suivi de demandes de financement : activation des réseaux disponibles, contact des prescripteurs, mobilisation des parents et des jeunes accompagnés, lobbying, visites et contacts personnels avec financeurs.

3.1.3 Dynamiser et apporter plus de transparence à la vie institutionnelle

ESSOR devrait accompagner les ONG et les OCB dans la redynamisation de leur vie associative : en particulier la mobilisation des organes électifs (une Assemblée Générale annuelle, un Conseil d'Administration trimestriel), la redéfinition de leur rôles, le renouvellement des statuts, la définition d'un projet associatif. Les OCB devraient être appuyées dans la séparation des rôles et des fonctions électives et opérationnelles et la non centralisation des pouvoirs. Le bénévolat pourrait être dynamisé pour les ONG, pour les tâches qui ne relèvent pas de l'opérationnel, mais davantage de la recherche de financements, l'écriture de projets, l'activation de réseaux ou la communication (site internet, newsletter...).

► 3.2 Renforcer l'entrepreneuriat et la prise d'initiative

ESSOR devrait stimuler l'esprit d'entreprendre et la prise d'initiatives chez ses partenaires ONG et OCB, qui à leur tour devraient les promouvoir auprès des équipes et des bénéficiaires.

3.2.1 Au niveau des partenaires locaux

Compte tenu des difficultés à obtenir des financements pluriannuels, les partenaires locaux (ONG et OCB) doivent rechercher des financements multiples auprès d'acteurs différents. Pour ce faire, ils doivent élaborer des projets, vendre leur savoir-faire et proposer leur maîtrise d'œuvre ou leurs prestations. Afin de faciliter cette mutation chez des organismes à vocation sociale, ESSOR devrait renforcer leurs capacités en **marketing, vente et relations clients**. Les innovations méthodologiques (ex : stimulation précoce) peuvent être assimilés à des prototypes issus d'un service de R&D, qui doivent être adaptés au marché et « packagés » par le service marketing pour être proposés aux prospects par le service commercial.

Par ailleurs, il apparaît important d'inciter les OCB à **compléter les projets** en fonction de leur propres idées et ressources. Les projets devraient également être conçues par la base (**bottom-up**) et ne pas seulement être produits à l'extérieur des communautés.

3.2.2 Au niveau des équipes

Les ONG et OCB devraient stimuler la prise d'initiatives par les éducateurs. Par exemple, les activités proposées aux jeunes pourraient être complétées en fonction des talents et centres d'intérêt des éducateurs (football, théâtre, danse...). Par ailleurs, les partenariats avec les organismes de formation professionnelle devraient être élargis et renforcés de manière à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes post-projet.

Dans le même esprit, les OCB devraient susciter l'esprit d'entreprendre chez les jeunes au travers d'activités et ateliers thématiques ciblés (de type monter et vendre un projet). Des partenaires spécialisés pourraient appuyer cette démarche, et aller encore plus loin : inciter et accompagner les jeunes à monter leur propre **activité génératrice de revenus** (après leur scolarité). Les projets devraient aussi encourager les jeunes à monter des activités en **groupe**, les initiatives seront plus volontiers mises en œuvre de manière collective qu'individuelle.

3.2.3 Au niveau des bénéficiaires

Les OCB devraient donner **de l'espace aux jeunes** accompagnés qui souhaitent donner un coup de main aux nouvelles promotions de jeunes. Les activités proposées aux jeunes devraient comporter un **volet économique** : réaliser des études de marché, dialoguer avec chefs d'entreprise, vendre les objets artisanaux fabriqués avec le projet... et aussi rechercher des fonds (par exemple, démarcher des entreprises pour obtenir des dons en nature pour des fêtes à organiser). Les jeunes motivés pourront aussi mettre leur expérience au service de la viabilité financière du projet ou de l'OCB.

Compte tenu de la mentalité attentiste qui prévaut dans de nombreux quartiers (on attend que les autres nous poussent, qu'ils nous disent quoi faire), les projets devraient confier **davantage de responsabilités aux parents** et favoriser leur prise d'initiatives. Les ateliers thématiques et productifs pour les parents ont aussi prouvé leur pertinence (apprendre à monter et gérer un business), en termes économiques comme en termes d'implication des parents dans les projets.

► 3.3 Valoriser les méthodologies auprès des pouvoirs publics

3.3.1 Avant le projet

ESSOR, les ONG et les OCB devraient **impliquer systématiquement** les autorités publiques avant la mise en œuvre du projet, au moment de son élaboration. Les pouvoirs publics devraient être conviés à un atelier d'élaboration du cadre logique, aux côtés des OCB. Il importe de garder des traces écrites de cette implication en amont.

Les ONG et les OCB devraient capitaliser et **communiquer leurs expériences** en matière de projets éducatifs auprès de l'ensemble des acteurs publics. Ils devraient mettre en valeur le travail des techniciens et les témoignages de réussite issus des communautés.

3.3.2 Pendant le projet

Les OCB devraient **convier** les autorités publiques à chaque événement impliquant des enfants ou jeunes des communautés : fêtes, tournois, théâtre, danse, débats... y compris aux réunions de fin de sessions avec les parents. Les ONG et OCB devraient s'assurer à leur niveau que les autorités publiques **connaissent bien** les objectifs des projets et leurs avancées (le répéter fréquemment aux fonctionnaires et aux élus). Une à deux fois par semestre, les ONG devraient entrer en contact avec les pouvoirs publics (au plus haut niveau) pour les tenir informées des avancées des projets. Dans certains cas, une **newsletter** pourrait être envisagée (plusieurs projets dans une même ville).

Les ONG et les OCB devraient donner de la place aux autorités publiques dans les projets, tout en évitant les récupérations politiques (par exemple, discours lors des événements avec les jeunes). A chaque fois qu'une **convention de partenariat** est signée avec les pouvoirs publics, prévoir un article sur la réplication des méthodologies et la poursuite du projet après le financement d'ESSOR.

3.3.3 Après le projet

Les ONG devraient organiser systématiquement un **atelier de restitution** des expériences et résultats des projets, à mi-parcours et à leur terme. En conviant les autorités publiques et autres partenaires. Les ONG devraient proposer aux pouvoirs publics de les accompagner dans la mise en œuvre de leurs projets éducatifs à chaque fois que possible (**prestations** de services : formation ou consultance). Les ONG devraient **capitaliser** systématiquement leurs projets (en format court ou long, selon l'intérêt des projets) et diffuser largement le document de capitalisation. Les ONG devraient **relancer** plusieurs fois les pouvoirs publics sur leur éventuelle réplication des méthodologies post-projet, à chaque fois qu'il y a eu manifestation d'intérêt.

► 3.4 Clarifier les conditions de transfert des infrastructures

3.4.1 Etablir un contrat clair

Les expériences d'abandon ou de détournement d'usage des infrastructures construites appellent à revoir les relations contractuelles entre ESSOR (ou l'ONG partenaire) et l'OCB qui représente la communauté. Les contrats devraient être signés par deux ou trois leaders locaux au nom de la communauté, et comprendre une dizaine de clauses standard, dont les conditions **d'usage et de rétrocession** des infrastructures cédées à la communauté. La même démarche vaut pour les contrats signés avec les pouvoirs publics (même si la mise en œuvre de certains articles sera plus difficile).

3.4.2 Assurer une bonne communication

Dans tous les cas, la communauté doit être clairement informée du contrat passé et de ses clauses. Plusieurs membres de la communauté doivent avoir une copie du contrat (qui peut aussi être affiché sur le bâtiment concerné). L'objectif est de légitimer une action de la **communauté** pour récupérer l'usage du bâtiment si besoin est.



La crèche Amparo das Crianças à Liberdade (Sao Luis) s'est arrêtée de fonctionner deux ans après le retrait d'ESSOR. Les conditions de transfert des infrastructures aux communautés sont à revoir.

4. Recommandations pour ESSOR

Quatre lignes de recommandations à moyen terme sont proposées à ESSOR :

- Rester fidèle aux principes d'intervention et affiner les méthodes
- Approfondir l'accompagnement en amont et en aval des projets
- Mieux valoriser les projets
- Mutualiser les expériences et les réseaux

► 4.1 Rester fidèle aux principes d'intervention et affiner les méthodes

L'impact des projets, quelque soit la tranche d'âge des bénéficiaires, est principalement dû à la pertinence et la qualité des méthodologies employées et à l'engagement des équipes. ESSOR devrait conserver et développer chacune des bonnes pratiques détaillées au chapitre précédent. Pour autant, quelques points de méthode peuvent être améliorés.

4.1.1 Améliorer l'approche pour faire émerger des OCB

L'approche développée par ESSOR consiste à travailler avec un partenaire au niveau communautaire, existant ou à créer. Lorsque le partenaire n'existe pas, ESSOR devrait **prendre davantage son temps** pour éviter des constitutions d'OCB par opportunisme. ESSOR ne devrait pas se présenter comme financeur, mais comme **partenaire** prêt à un échange d'expérience et à apprendre de la communauté. La communauté va s'organiser et mettre en œuvre ses propres initiatives. Il est important que la communauté sente qu'ESSOR ne force rien, ne pousse rien. ESSOR ne devrait montrer ses ressources financières qu'en dernier lieu, et mettre avant tout l'accent sur le savoir-faire (les formations) qu'il va apporter à la communauté.

4.1.2 Compléter les formations

ESSOR devrait étendre la gamme de formations dispensées aux éducateurs, en proposant de nouveaux thèmes : entrepreneuriat, créativité, prise d'initiative, autres approches pédagogiques... Sur ce dernier volet, la formation psychopédagogique devrait renforcée pour les éducateurs (didactique, développement de la prime enfance...). Les manuels pour les éducateurs devraient être approfondis et plus détaillés pour chaque session (type World Relief), tout en laissant jouer la créativité du formateur. Au Mozambique, il est important de rappeler à toutes les équipes les spécificités des méthodologies employées et d'en diffuser une synthèse à tous les projets et à tous les partenaires.

4.1.3 Améliorer la mesure d'impact

ESSOR devrait quantifier plus précisément les impacts générés par les projets, en prenant systématiquement la mesure de la situation **avant et après** (communauté et bénéficiaires directs). Par ailleurs, des indicateurs de satisfaction peuvent être utilisés régulièrement pour améliorer la réactivité des projets sur les difficultés et suivre de plus près la **satisfaction "clients"** (bénéficiaires, éducateurs, OCB, ONG, partenaires publics et privés).

► 4.2 Approfondir l'accompagnement en amont et en aval des projets

4.2.1 Impliquer davantage les communautés dans la préparation des projets

Les communautés devraient être davantage associées à la préparation du projet avant qu'une demande de financement soit adressée. Les projets devraient être construits avec les bénéficiaires, par exemple au travers d'un atelier d'élaboration du cadre logique avec les OCB et partenaires publics. Compte tenu des risques observés dans différents contextes, une analyse et un plan d'atténuation des risques devraient systématiquement être produits avec les communautés. Les projets devraient s'efforcer à plus de transparence vis-à-vis des communautés et être également en relation avec d'autres leaders communautaires.

4.2.2 Réaliser des enquêtes initiales approfondies

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

Par ailleurs, des enquêtes initiales auprès des enfants, adolescents et jeunes devraient être menées systématiquement, comme cela a été fait sur plusieurs projets au Brésil. L'impact des visites de sensibilisation sur les familles ou auprès des écoliers devrait aussi être mesuré, en comparant la situation d'arrivée et de départ.

4.2.3 Sortir progressivement des projets

Comme cela a été détaillé au chapitre 7. Viabilité, ESSOR devrait prendre soin à sortir progressivement de chaque projet et procéder par étapes. La transmission du projet dans les meilleures conditions est essentielle pour ne pas laisser disparaître des éléments de valeur qui ont été difficiles à construire. Le renforcement institutionnel et financier des OCB nécessite en particulier d'être approfondi.

4.2.4 Informer plus tôt des financements futurs

ESSOR devrait témoigner de plus d'anticipation et de transparence sur les financements à venir pour les OCB en particulier. Il est important de donner autant de visibilité que possible (un an en avance) sur les montants qui leur sont réservés, et les conditions requises pour en bénéficier.

► 4.3 Mieux valoriser les projets

4.3.1 Améliorer le classement et l'archivage des documents papier

Compte tenu des documents non disponibles pour cette évaluation, ESSOR devrait clairement améliorer son système d'information. Trois points sont prioritaires aujourd'hui : collecter tous les documents projets disponibles auprès des équipes de terrain et des partenaires, hiérarchiser et classer ces documents, diffuser aux équipes et partenaires la liste des documents disponibles (en précisant le format papier ou numérique). ESSOR devrait faire appel à un(e) spécialiste, stagiaire ou pas, pour mener à bien ce travail sur quelques mois. N'importe quel document devrait être accessible en moins de vingt minutes (norme ISO).

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

Les documents numériques devraient être plus rapidement exploités et valorisés. ESSOR devrait mettre à disposition tous les documents projets numériques sur un site internet protégé, accessible aux équipes et partenaires. Classés en fonction des grands axes d'intervention (Education-Formation Insertion professionnelle – Formation agricole), puis en thématiques plus fines, l'ensemble des documents devraient être accessibles en quelques clics à toutes les équipes et partenaires. Les meilleures pratiques, les rapports et analyses de cas (réussis ou ratés) seraient facilement disponibles pour les ONG, les OCB et les techniciens. Un espace d'échanges de type blog pourrait aussi être créé pour faciliter les échanges entre techniciens de pays différents, avec archivage des questions et des réponses. Pour aller éventuellement plus loin, des extraits de différentes sources (rapports annuels, rapports d'évaluation, capitalisation d'expériences, rapports de mission...) pourraient être proposés par les techniciens eux-mêmes pour donner une information courte et digeste sur un point précis.

4.3.3 Améliorer la diffusion des méthodes utilisées

ESSOR devrait continuer la capitalisation du plus grand nombre d'expériences et diffuser ce travail dans des cercles de plus en plus larges. Au niveau local, la diffusion des méthodologies employées et leurs résultats est de nature à accroître la visibilité des ONG, des OCB et leur légitimité. Un atelier annuel de présentation des résultats, réussites et difficultés pourrait être imaginé au niveau local sur chaque projet .

► 4.4 Mutualiser les expériences et les réseaux

4.4.1 Développer des réflexes de benchmark chez les équipes

Les recrutements de techniciens effectués par ESSOR et ses partenaires sont souvent de grande qualité. Afin de renforcer encore leurs capacités, ESSOR devrait stimuler des réflexes de benchmark, de curiosité intellectuelle et d'ouverture sur l'extérieur. Il est important que les équipes **connaissent parfaitement ce que font les autres acteurs de l'éducation** (ONG, pouvoirs publics...) dans la ville, le pays et à l'étranger. Elargir le champ de vision et stimuler la créativité des équipes sont des investissements pertinents dans le domaine en mouvement de l'éducation. Pour les jeunes diplômés, ESSOR devrait renforcer l'engagement dans les communautés et demander plus d'implication et de leadership dans les réunions au niveau des quartiers d'intervention.

4.4.2 Renforcer les réseaux initiés

ESSOR devrait poursuivre l'animation des réseaux d'échanges entre ONG partenaires (Brésil) et entre OCB (Beira et Maputo). Des échanges entre le Brésil et le Mozambique sont à accentuer, ce que peuvent faciliter les solutions internet. Par ailleurs, ESSOR devrait favoriser les échanges d'expériences entre ses techniciens, ceux de ses partenaires et d'autres institutions au niveau local et régional.

4.4.3 Mutualiser le soutien pour la recherche de financements

ESSOR devrait continuer à stimuler et soutenir la recherche de fonds des partenaires ONG et OCB à travers des informations ciblées (tuyaux) et des contacts de prescripteurs et de financeurs. Des documents méthodologiques comprenant des informations pratiques peuvent être élaborés et diffusés (comment s'enregistrer au niveau de l'Etat et du gouvernement fédéral au Brésil, quels sont les avantages fiscaux d'une entreprise qui investit dans un projet social, comment en bénéficier...). L'objectif est de mutualiser l'information (provenant d'ESSOR ou d'une ONG/OCB partenaire) et de favoriser une saine émulation entre structures.

4.4.4 Approfondir l'appui institutionnel

ESSOR devrait compléter son approche de renforcement institutionnel en accentuant les formations et l'accompagnement sur la **gouvernance** des ONG et des OCB. Les concepts et les mots employés devraient être clarifiés sur le terrain. Par ailleurs, ESSOR devrait rédiger et diffuser une fiche avec **10 points de vigilance** pour la vie associative des ONG/OCB (une Assemblée Générale annuelle, élections tous les 3-4 ans du Conseil d'Administration, rôle des organes internes, droits et devoirs des adhérents...).

4.4.5 Capitaliser les expériences de renforcement des OCB

A lumière des expériences rencontrées, se dégage un savoir-faire pluriel en matière de renforcement des OCB. ESSOR devrait capitaliser les expériences d'accompagnement des OCB au travers des projets éducatifs, agricoles et de formation professionnelle, au Brésil et au Mozambique. Ce travail pourrait déboucher sur un **manuel pratique** à destination des techniciens : comment faire émerger et accompagner le développement et l'autonomisation d'une OCB. Basé sur l'analyse de dizaines d'expériences dans des contextes multiples, ce manuel permettrait d'adapter à des cas très différents une méthodologie de travail avec des structures communautaires. Compte tenu du nombre d'organisations publiques et privées potentiellement intéressées, ce manuel permettrait à de nombreux projets de mieux atteindre leurs objectifs. Il pourrait déboucher sur des prestations d'accompagnement.

5. Recommandations pour les ONG partenaires

Quatre axes de recommandations sont proposés aux ONG partenaires :

- Affiner l'organisation interne
- Améliorer le transfert de savoir-faire aux OCB
- Compléter les activités
- Renforcer la viabilité financière

► 5.1 Affiner l'organisation interne

5.1.1 Professionnaliser la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines représentent le premier facteur de risque, et d'opportunité, des ONG. Les projets l'ont confirmé (crises au GACC et GACC-MA, turn-over des éducateurs, qualité variable des recrutements...). Les ONG devraient renforcer **leurs compétences et leurs procédures** en matière de gestion des ressources humaines : pourvoir chaque employé d'un contrat de travail, régler les charges sociales, soigner les recrutements, mieux accompagner les éducateurs (projets adolescents), prévoir un plan individuel de formation, réaliser un entretien annuel d'évaluation, actualiser les descriptions de postes et les organigrammes... D'une manière générale, les procédures devraient être écrites et l'ensemble des documents validés par un spécialiste du droit social.

Par ailleurs, des jeunes accompagnés pourraient devenir éducateurs, notamment au Mozambique où les recrutements à ces postes sont difficiles.

Même dans les moments difficiles (crises), l'évaluateur recommande de poursuivre de la même manière les échanges entre les projets, de manière à assurer la **cohésion** de l'équipe, trouver ensemble des solutions, et rester centré sur la raison d'être de l'ONG.

5.1.2 Améliorer l'organisation administrative

Globalement, les ONG devraient développer la **culture de l'écrit** pour appuyer et renforcer les actions dans la durée. La formalisation des relations avec les partenaires (OCB, pouvoirs publics...) devrait être systématique avec des conventions signées et bien rédigées. Les **processus internes** devraient être systématisés, rédigés et affichés dans les bureaux.

L'accessibilité de l'information est la colonne vertébrale de l'association : elle requiert d'améliorer le classement et l'archivage des documents (rapports, outils,...), et de renforcer les procédures de sauvegarde des données numériques.

5.1.3 Renouveler la gouvernance

La vie associative devrait être dynamisée chez plusieurs ONG : faire fonctionner les organes électifs, renouveler les statuts (obsolètes dans bien des cas), élargir et renouveler la base d'adhérents, percevoir les cotisations annuelles. Les pouvoirs et les fonctions des Conseils d'Administration et des directions opérationnelles devraient être bien séparés. L'importance de la fonction de Président devrait être réaffirmée : indépendant des équipes opérationnelles, il joue un rôle moteur pour l'ONG, en charge notamment de choisir et veiller à la mise en œuvre d'une stratégie, d'ouvrir à de nouveaux partenariats (politiques, financiers...), et de s'assurer que les opérations sont correctement conduites par la direction.

5.1.4 Capitaliser et communiquer

Toutes les ONG, y compris les pionnières (GACC), devraient développer la capitalisation de leurs expériences. Tout en y ajoutant un volet marketing : « *Nous pouvons vous aider à mettre en œuvre ces méthodologies...de telle manière...* ». Les ONG devraient proposer des prestations de services (formation, consultations) pour que davantage de communautés bénéficient des méthodologies utilisées. Tout en continuant à innover, il est important que chaque ONG soit visible dans sa région et son pays : la diffusion de documents synthétiques, la participation à des réseaux, des contacts étroits avec les media contribuent à cet objectif. Par ailleurs, les échanges d'expériences entre techniciens des ONG et avec d'autres institutions contribuent à améliorer et diffuser les méthodologies développées.

► 5.2 Améliorer le transfert de savoir-faire aux OCB

5.2.1 Engager le projet dans les meilleures conditions

Le **choix des OCB** partenaires est une phase délicate : si plusieurs ONG préfèrent travailler avec des OCB existantes, les autres privilégient les OCB qui ont une expérience de gestion de projets, une capacité prouvée et une bonne réputation dans la gestion de fonds.

Les ONG devraient systématiquement préparer avec soin le **premier contact avec la communauté**, qui est un moment décisif pour la suite du projet (première impression) : langage, mots employés, message-clé... L'évaluation complète des besoins et de la situation des communautés est à réactualiser si le projet tarde à démarrer. Les ONG devraient **impliquer** systématiquement les communautés dans l'élaboration des nouveaux projet, en ouvrant à chaque fois à de nouveaux leaders et en adaptant aux évolutions du contexte.

Un **contrat** devrait être signé avec chaque OCB, rappelant l'objectif et la portée de l'action à engager conjointement, prévoyant entre autres les responsabilités et engagements de chacun, le mode de suivi et d'évaluation des activités, les modes de recours, la transmission des infrastructures, les démarches engagées pour la pérennité du projet.

5.2.2 Renforcer les capacités opérationnelles des OCB

Les OCB devraient systématiquement bénéficier d'un appui pour améliorer leur **organisation administrative** (avec pour objectif des gains en efficacité, et le contrôle des risques). Les ONG devraient insister pour la **transparence** du fonctionnement des OCB dans la communauté (par exemple, avoir un règlement intérieur visible par tous).

Les ONG devraient renforcer le savoir-faire des OCB en **recrutement** (critères, processus de sélection, profils recherchés), en encadrement et en formation des équipes. Et par ailleurs réfléchir avec les OCB sur la structure de leur budget : par exemple, prévoir un fonds pour l'entretien des infrastructures, l'acquisition de nouveaux matériaux pédagogiques, les transports ou le renouvellement du matériel didactique (posters, jouets, ...).

5.2.3 Appuyer davantage la viabilité institutionnelle des OCB

Globalement, les ONG devraient investir encore davantage sur le renforcement institutionnel des OCB et rester **suffisamment de temps** dans les communautés : « *C'est dans les communautés où nous sommes restés le moins longtemps que nous avons connu le plus de difficultés* » (GACC-MA).

Les ONG devraient orienter l'OCB dans le **choix de son Président**, compte tenu de sa fonction clé : c'est lui qui va bouger, chercher, innover, donner âme et tempo à l'OCB. Le niveau d'éducation du président et des membres du Conseil d'Administration comptent également. Les ONG devraient écrire le rôle et le profil-type du Président, ainsi qu'un manuel pratique à destination des adhérents des OCB (comment fonctionne une OCB, les fonctions des organes électifs, mes droits/devoirs...). En règle générale, les ONG devraient pousser les OCB à accroître le rôle et le nombre de membres du Conseil fiscal (organe interne de contrôle). Les ONG devraient aussi **insister** pour que chaque OCB ait une véritable vie associative, en conditionnant si nécessaire la remise de fonds au fonctionnement des organes électifs et à la rédaction des procès-verbaux.

Par ailleurs, pour renforcer la recherche de viabilité, les ONG devraient rajouter un module à la formation « Elaboration de projets » pour les OCB : veille, lobbying, réseautage, suivi des demandes de financement.

5.2.4 Bien clôturer le projet

A l'instar d'ESSOR, les ONG devraient sortir progressivement du projet et prévoir des étapes. A la fin du projet, un temps commun de **débriefing** devrait être systématiquement conduit : analyse a posteriori du projet, évaluation des difficultés rencontrées par rapport à l'objectif initial, appréciation de ce qui marche et ce qui ne marche pas. L'idée est de prendre du recul et ne pas s'en tenir aux indicateurs utilisés pendant la mise en œuvre du projet. Un accompagnement léger des OCB **après le terme du projet** (avec une rencontre bimestrielle) est recommandé. Il peut aussi être complété par la formations ciblées des leaders des OCB, soit en direct soit à travers des partenaires spécialisés (tel MASC au Mozambique). Les OCB ont toujours besoin d'un apport et de valeur ajoutée (formation, ouverture, réseau...). Il est proposé aux ONG de créer et d'animer un **réseau des OCB** appuyées, qui partagerait une vision, une ambition, des objectifs communs et une charte (appui mutuel...). Le financement de cette action peut, soit être intégré à un autre projet, soit faire l'objet d'une demande spécifique auprès de financeurs locaux.

► 5.3 Compléter les activités

Les activités devraient être complétées en termes qualitatifs et quantitatifs, et leur terme mieux anticipé.

5.3.1 Au niveau qualitatif

Les activités pourraient être enrichies qualitativement de diverses manières. Quelques exemples. En premier lieu, les violences et les blessures intrafamiliales des bénéficiaires et des éducateurs pourraient être mieux prises en compte et traitées si les équipes étaient renforcées d'un **psychothérapeute**. En second lieu, le **suivi de chaque enfant**, adolescent ou jeune devrait être systématisé, et l'impact du projet mesuré. En troisième lieu, la qualité des **manuels pour les éducateurs** devrait être renforcée, en s'inspirant des meilleures pratiques. Quatrièmement, le **nom** de chaque projet devrait être plus stable dans le temps et plus lisible (beaucoup de bénéficiaires s'y perdent). Cinquième point, le volet **formation préprofessionnelle** devrait mieux prendre en compte le contexte du pays, le désir propre à chaque apprenant, le marché et ses opportunités. Inclure quelques jeunes d'un niveau un peu plus élevé permettrait de stimuler et tirer vers le haut la majorité du groupe. Enfin, les activités pourraient intégrer avec profit davantage d'éléments des **cultures locales** (danses, contes, proverbes, musique, pictogrammes... par exemple au Mozambique).

5.3.2 Au niveau quantitatif

Quelques éléments (non exhaustifs) pour compléter les activités de manière quantitative. L'approche **multiplicateurs** a prouvé son bien-fondé et devrait être disséminée dans tous les projets éducatifs pour enfants. Pour la diffusion dans les écoles, un plan plus large et plus systématique devrait être mis en place (thèmes de sensibilisation, nombre d'élèves visés, planning...). Pour les adolescents et les jeunes, l'offre de **cours préprofessionnels** devrait être élargie (une demande récurrente). Au Mozambique, les projets devraient intégrer davantage d'activités récréatives et culturelles.

5.3.3 Anticiper la fin du projet

Les ONG devraient mieux anticiper la fin du projet en terme d'accompagnement des **OCB**. Sur le volet financier, plusieurs OCB ont souligné avoir identifié des partenaires potentiels, mais l'ONG partenaire ne les a pas aidé à entrer en contact.

De manière systématique, les ONG devraient aussi mesurer l'impact de chaque projet.

Les ONG devraient aussi penser à ce qui pourrait être proposé aux **jeunes** après le projet : Dans quoi s'impliquer ? Se former, travailler ? Les ONG devraient inclure dans les projets ces réflexions, écouter les jeunes, et travailler avec eux ces pistes en amont. Les ONG devraient aussi garder trace des jeunes accompagnés et éditer un annuaire des « anciens ». Nombre d'entre eux auraient plaisir à se retrouver, et pourraient apporter quelque chose au projet.

► 5.4 Renforcer la viabilité financière

5.4.1 Etre constamment en recherche de nouveaux financeurs

Les ONG qui ont assis leur viabilité financière ont développé une véritable agilité dans la recherche de multi-financements (financements multiples pour un même projet). Les projets devraient inclure des activités de recherche de fonds simultanément à leur mise en œuvre. Toutes les ONG devraient mener une veille continue sur les projets (web, réseaux Education...) et sur les financeurs (étrangers, locaux, publics, privés). Elle devraient élaborer un nombre significatif de projets auxquels elles croient et les adresser à plusieurs financeurs. Et ne jamais arrêter la recherche de financeurs, même quand elles ont obtenu un financement pluriannuel : « *Au secours, tout va bien !* ».

5.4.2 Diversifier les financements

Diversifier les financements implique de remettre en cause sa manière de penser et de fonctionner. Les ONG les plus récentes ont eu plus de facilité à entreprendre cette démarche. Pour d'autres, cela implique un renouvellement du Conseil d'Administration (ou de Président) et des statuts. Valoriser les résultats du travail déjà effectué peut être une piste de diversification des ressources, si l'ONG parvient à valoriser ce travail et à y ajouter une composante marketing (exemple de potentiel : le GACC avec la stimulation précoce à Fortaleza). Les prestations de services sont une autre piste de financement (conduite avec succès par l'AMDEC à Maputo).

Ce qui importe, c'est de rechercher des financements variés tout en gardant l'**esprit** de l'ONG : il paraît plus pertinent de développer une approche centrée sur les besoins non satisfaits que de viser uniquement les fonds aisément disponibles. Outre les bailleurs étrangers (implantés localement ou non), plusieurs formes de financement peuvent être développés, selon les contextes : le **face to face**, le **parrainage local**, les **entreprises** (défiscalisation de 1% à 6% des fonds investis au Brésil)... Des partenariats avec d'autres ONG peuvent aussi déboucher sur des demandes de financement ou des réponses à des appels d'offres en **consortium**.

5.4.3 Développer les relations publiques

Après avoir investi plusieurs années sur la maîtrise technique des projets, les ONG devraient développer leurs relations publiques. D'abord pour s'ouvrir et participer de réseaux sur l'éducation. Ensuite pour diffuser leurs méthodologies. Enfin, pour maintenir le lien avec un financeur ou rencontrer un nouveau financeur. Etant donné le contexte concurrentiel sur les financements, les relations publiques sont devenues essentielles : maintenir un contact trimestriel avec les financeurs (envoi d'information sur le projet ou l'ONG, question...) est important pour créer une relation de proximité et de confiance. Le lobbying est également un élément clé de suivi des demandes de financement.



Diversifier ses financements, adopter une approche réseau et entrepreneuriale, contribue à construire la viabilité des ONG. Une démarche en cours pour AACG à Granja (PARTAGE, UNICEF, GACC...)

6. Recommandations pour les OCB partenaires

Trois lignes de recommandations sont proposées aux OCB partenaires :

- Améliorer l'organisation interne
- Resserrer encore le lien avec les bénéficiaires
- Travailler la viabilité

► 6.1 Améliorer l'organisation interne

6.1.1 Renforcer l'organisation administrative

A l'instar des ONG, l'organisation interne devrait être affinée. Quelques éléments communs à une majorité d'OCB. Le bon classement des informations (rapports, outils,...) est la première mesure à prendre pour ne pas perdre de savoir-faire et de valeur avec l'arrivée de nouveaux dirigeants ou de nouveaux techniciens. La traçabilité de chaque document et un schéma de fonctionnement interne sont des éléments qui améliorent l'efficacité de l'OCB.

6.1.2 Agir en transparence

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

6.1.3 Développer la culture du reporting et de l'écrit

Les OCB devraient conserver la culture du **reporting** imposée par ESSOR et les financeurs pour leurs propres activités. D'une manière générale, elles devraient développer une véritable culture de l'écrit, avec notamment la formalisation des accords oraux par des contrats signés. Les OCB devraient également s'appuyer davantage sur le **cadre logique** pour suivre et mesurer les avancées du projet. Par ailleurs, se familiariser avec cet outil et l'intégrer à la rédaction des projets donne plus de poids aux demandes de financement.

► 6.2 Resserrer encore le lien avec les bénéficiaires

6.2.1 Constituer et animer un réseau des anciens

La majorité des adolescents et jeunes accompagnés ont à la fois une situation établie et une grande reconnaissance envers le projet qui les a aidés. Ils sont souvent prêts à appuyer les projets actuels dans la communauté (recherche de fonds, réseau personnel...). Pour bénéficier de cet appui, les OCB devraient recenser les jeunes accompagnés, éditer un **annuaire**, rechercher leurs coordonnées actuelles et organiser des occasions régulières de rencontres (événement annuel dans la communauté, site web, émission radio). Les jeunes seront heureux de se retrouver, et seront à l'écoute du message des OCB. Les OCB devraient aussi proposer aux adolescents et aux jeunes de participer à une de leurs activités mensuelles après le projet.

Dans le même esprit les OCB devraient également stimuler la création de groupe de jeunes (formel ou informel) après chaque année d'accompagnement. A l'instar des « promos » des grandes écoles, ou mieux avec la création d'une association.

6.2.2 Enrichir les activités

Les activités peuvent être complétées de plusieurs manières au niveau des OCB. Quelques exemples. Les talents des jeunes accompagnés (chanter, jouer du piano...) devraient être valorisés au sein des projets, et pourraient déboucher sur des ateliers pour les autres jeunes du groupe.

Les projets avec les adolescents et les jeunes devraient stimuler les activités de solidarité (se tourner vers les enfants plus démunis, donner des vêtements ou jouets d'occasion, participer à des activités en tant que bénévoles dans les maternelles, etc.).

Les OCB devraient prendre soin à proposer la même version du projet à tous les groupes (avec autant d'activités pour tous).

Au Mozambique, les visites de sensibilisation des ados et jeunes auprès des familles devraient être conduites en binôme, et pas par un groupe trop nombreux.

6.2.3 Impliquer davantage les parents

Au Brésil, les OCB devraient rechercher des moyens d'impliquer les pères, généralement absents de l'éducation de leurs enfants, à travers des activités qu'ils apprécient (foot, convivialité...). Au Mozambique, les OCB devraient solliciter davantage les parents pour des tâches simples (cuisiner, nettoyer...). Pour contribuer à impliquer les parents, les OCB devraient développer les ateliers productifs et les ateliers thématiques (sur des sujets d'actualité comme la politique, la santé, la drogue, Internet...). Dans la même veine, aider le parent ou le tuteur (pour les orphelins) à avoir une activité rémunératrice rejailit positivement sur l'enfant. Les parents motivés pourraient aussi être impliqués pour appuyer la viabilité de l'OCB, via des commissions de parents par exemple.

► 6.3 Travailler la viabilité

6.3.1 Dynamiser la vie associative et les organes de contrôle

Quelle que soit leur histoire, les OCB ne devraient pas avoir les fonctions clé centralisées autour d'une seule et même personne (Président et directeur). Elles devraient définir des attributions claires des fonctions, les écrire (organigrammes, descriptions des rôles...), et les afficher. Le règlement intérieur devrait être visible par toute la communauté. La majorité des OCB devraient renouveler leurs statuts (souvent anciens). Les OCB devraient confier davantage de **responsabilités aux jeunes** et les intégrer dans leurs organes électifs. Elles devaient élargir la base d'adhérents (>100), la renouveler si nécessaire (ACOMVA), instituer une cotisation annuelle, et **faire payer la cotisation**. Le contrôle du budget et de la ligne de conduite par les adhérents fait partie de leur rôle et est une garantie supplémentaire pour l'OCB. Les OCB devraient conduire des formations régulières pour les adhérents, par exemple sur la vie associative et sur le projet en cours.

6.3.2 Valoriser et rencontrer

Les OCB devraient reprendre les informations sur les projets qu'elles ont mené depuis leur création et valoriser ce qu'elles ont accompli (chiffres, histoires de vie...). Elles devraient éditer une plaquette simple de présentation de leur mission et leurs activités, et la diffuser largement. Des informations complémentaires peuvent aussi être placées sur les murs des bâtiments, visibles par tous les visiteurs. La recherche de fonds ne se fait seulement à travers de lettre envoyées ou de projets adressés. Pour obtenir le financement de projets, les dirigeants des OCB devraient rencontrer personnellement les décideurs et les prescripteurs, encore et encore... tout en maintenant bien sûr des activités concrètes d'un bon niveau de fréquentation et de qualité.

7. Recommandations pour les financeurs

Les financeurs devraient intégrer le besoin de visibilité des financements pour les partenaires du Sud et limiter lorsque possible leur offre de financements sur de très courtes périodes (un an). Les analyses de terrain ont montré que les **financements pluri annuels** contribuent à l'efficacité des projets. Il existe un point d'équilibre entre être stimulé (à rechercher de nouvelles voies) et disperser ses ressources dans la recherche de financements tous azimuts.

Les analyses conduites *a posteriori* montrent que la qualité des **phases en amont et en aval** des projets est essentielle à leur viabilité. En général, ces phases requièrent des **ressources limitées**, mais nécessitent de laisser du temps aux communautés. Les financeurs devraient structurer les financements des projets de manière à prévoir un temps d'animation amont suffisant sans pression sur les résultats pendant les six (ou neuf) premiers mois. C'est le temps de mise en route du projet : sensibilisation et organisation des communautés, constitution ou renforcement des OCB, négociations et engagements. L'idée est d'éviter les effets d'aubaine, les constitutions d'OCB par opportunisme, et de construire des fondations solides aux projets.

Dans la même veine, il apparaît que **l'arrêt brutal des financements** joue contre la viabilité des projets et des OCB, avec un réel effet de dominos. La fin des soutiens financiers des bailleurs met un terme à l'appui d'ESSOR, puis des ONG partenaires, puis des OCB, puis des activités sur le terrain. Le phénomène a été observé fréquemment : sans financement extérieur (du jour au lendemain), les OCB diminuent les effectifs d'éducateurs, donc le nombre d'enfants accompagnés, s'en suit une démotivation des parents, de la communauté... et assez fréquemment la fin des activités. Dans la pratique, les opérateurs de terrain ont du mal à anticiper de plus de trois ou six mois la fin du projet, étant tout à la réalisation des activités. Or la viabilité financière d'une structure se construit sur une période plus longue. Une fois le projet « terminé », les OCB ont besoin d'un accompagnement, léger mais réel, pour construire leur chemin : une rencontre mensuelle, puis bimestrielle, afin de faire un bilan et d'être accompagnées sur plusieurs mois en fonction de leurs besoins spécifiques post-projet.

A budget constant, il est proposé aux financeurs de prévoir une phase amont (6-9 mois) et une phase aval (6-9 mois) dans le financement des projets. La durée du financement des projets pourrait être étalée sur **quatre à cinq ans**, et structurée de la manière suivante :

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

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

Les financeurs devraient **mettre à disposition** ces fiches synthétiques 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.

Le corps d'annexes comprend les termes de référence, les programmes de mission au Brésil et au Mozambique, la liste des infrastructures construites par les projets et leur état actuel, des verbatim extraits des questionnaires des bénéficiaires (enfants, jeunes et parents), éducateurs et OCB, et la liste des documents consultés.