

PROJET DE REINSERTION DES JEUNES MILICIENS

(Ile autonome d'Anjouan, Union des Comores)

Grant n° : TF 022607

Réf : PCF 176

RAPPORT D'EVALUATION DE FIN DE PROGRAMME

Comores – Mission d'évaluation externe

EXECUTIVE SUMMARY

Donneur : Banque Mondiale
Maître d'ouvrage : CARE Comores
Durée : 2 ans, du 30 Juin 2001 au 30 Juin 2003.
Montant : 788.000 US\$

The project "Social and professional reinsertion of the young Anjouanese militias" was ambitious, considering its objectives and its allotted time.

In fact, with obvious emergency characteristics, it has also to contribute to socio-economical development.

According to statistic results and to the analysis of our inquiries, the main indicator (the rate of socio-professional reinserted ex-militias) is covered by 37 %, which means 50 % of the objective.

This quantitative result can first be considered as too low, but it hides very important qualitative results:

- a strategy very well suited to the Anjouanese economical situation ;
- an operational training centre (the CEFAE, *Centre d'Education et de Formation à l'Auto-Emploi*) ;
- a successful social reinsertion of the young militias ;
- an obvious peace-building impact.

The high satisfaction of the beneficiaries and of the project partners shows that the Care team's approach and results are on the whole positive.

In fact, at the end of the project, two points still remain problematic:

- the economical insertion of several hundred of young people trained by the CEFAE ;
- the project sustainability.

The main factors that explain this situation are:

- the allotted time, too short to expect to attempt the quantitative and qualitative initial objectives ;
- the project installation has been held up by difficulties linked to the local situation ;
- the lack of funds for installation (or to guarantee a loan) of the beneficiaries hasn't been taken enough into account ;
- the expatriate project team was efficient but didn't delegate enough and was too long present (compared with allotted time) ;
- the ASCA (*Association pour le Service Civil Adapté*), which was expected to take over from Care, has been created much too late and is too young to manage the project sustainability.

As a conclusion, given the initial ambition, we didn't expect that all the objectives would be achieved to 100 %, but the results of our analysis claim for a second stage devoted to the economical installation of the already trained young people and to the project sustainability.

Auteur: Rémi Pierlot

Date: Mai 2003

Avertissement et remerciements

Introduction

1. objectifs du projet.

1.1. objectif global et objectifs spécifiques.

1.2. organisation du projet.

1.3. taux d'exécution des objectifs.

1.3.1. réalisation de l'objectif de réinsertion des ex-milicien et jeunes défavorisés.

1.3.2. réalisation de l'objectif de valorisation des dynamiques de paix, démocratie et développement.

1.4. analyse critique des objectifs.

1.4.1. contexte et problématique.

1.4.2. adéquation contexte / objectifs.

1.4.3. adéquation délai / objectifs.

2. Efficacité du projet

2.1. ex-miliciens et jeunes défavorisés ayant acquis une formation professionnelle

2.1.1. évaluation quantitative : des résultats satisfaisants.

2.1.2. évaluation qualitative : une réelle adaptation au contexte économique d'Anjouan.

2.2. le centre de formation (CEFAE, Centre d'Education et de Formation à l'Auto-Emploi).

2.2.1. statut légal.

2.2.2. mise en place.

2.2.3. les infrastructures.

2.2.4. les formations.

2.3. l'ASCA.

2.3.1. une Association artificielle...

2.3.2. ... trop jeune...

2.3.3. ...mal perçue par beaucoup...

2.3.4. ... mais ambitieuse et motivée.

2.4. ex-miliciens formés ayant une activité professionnelle.

2.5. personnes formées capables de citer les principes essentiels des droits de l'Homme.

2.6. partenariats avec les secteurs privés ou publics.

2.7. jeunes formés ayant intégrés les CDV (Comités de Développement Villageois).

2.8. formations de formateurs en IEC « civisme » (Information, Education, Communication).

2.9. villages ayant organisé des activités dans le cadre de la paix et du développement.

3. Efficience du projet

3.1. calcul d'indicateurs.

3.2. évaluation de l'efficience passée.

3.3. évaluation de l'efficience future.

4. Impacts du projet

4.1. contribution à la pacification.

- 4.1.1. un processus bien engagé...
- 4.1.2. ... mais un processus aux acquis fragiles car non finalisé.

4.2. renforcement des capacités locales.

- 4.2.1. le renforcement des capacités du CEFAE.
- 4.2.2. le partenariat constructif avec l'AIEB.
- 4.2.3. le cas de l'ENTP de Ouani.

4.3. pérennité.

- 4.3.1. l'insertion économique des bénéficiaires.
- 4.3.2. l'instauration durable d'un climat de paix et de sécurité.
- 4.3.3. le fonctionnement durable de l'ASCA et par conséquent, du CEFAE.
- 4.3.4. conclusion : une responsabilité partagée entre Care et la Banque Mondiale.

4.4. incidences indirectes.

- 4.4.1. mise au point de méthodes de formation pour les ex-miliciens et les jeunes défavorisés.
- 4.4.2. contribution au développement local et à la lutte contre l'exode rural.
- 4.4.3. contribution au changement des mentalités.

5. Satisfaction des bénéficiaires directs et des partenaires du projet

5.1. satisfaction des jeunes.

- 5.1.1. concernant les formations.
- 5.1.2. concernant l'insertion socioprofessionnelle.
- 5.1.3. concernant l'ASCA.

5.2. satisfaction des villages.

5.3. satisfaction des partenaires.

- 5.3.1. satisfaction des maîtres de stage.
- 5.3.2. satisfaction des autres projets et partenaires techniques.
- 5.3.4. satisfaction de l'Administration et des Autorités.

6. Stratégie d'intervention

6.1. le problème de l'insertion sociale des jeunes.

6.2. le problème de l'insertion professionnelle des jeunes.

7. Prestations du bailleur de fonds et du maître d'œuvre

7.1. prestations du bailleur de fonds.

- 7.1.1. la lettre d'accord.
- 7.1.2. le suivi.
- 7.1.3. les procédures et échéances de paiement.

7.2. prestation de Care.

- 7.2.1. préparation et avant-projet.
- 7.2.2. implantation du projet.
- 7.2.3. organisation de l'équipe, relations internes et passation.

- 7.2.4. exécution du programme.
- 7.2.5. sous-traitance des études.
- 7.2.6. rapports d'activités.
- 7.2.7. mémoire du projet et archivage.
- 7.2.8. gestion financière.
- 7.2.9. pérennisation des acquis.

8. Principaux enseignements et recommandations

8.1. quatorze principaux enseignements.

- 8.1.1. une bonne adéquation contexte / objectifs...
- 8.1.2. ... mais une prise en compte trop tardive des caractéristiques propres au groupe cible.
- 8.1.3. des objectifs quantitativement ambitieux...
- 8.1.4. ... pour un délai trop court.
- 8.1.5. un document projet de bonne qualité...
- 8.1.6. ... mais un contrat confus dans la définition des objectifs et activités prévues.
- 8.1.7. certaines infrastructures sont bien réhabilitées...
- 8.1.8. ... mais d'autres doivent être consolidées.
- 8.1.9. des contraintes importantes...
- 8.1.10. ...mais une équipe professionnelle et très motivée par les enjeux.
- 8.1.11. un impact très important au niveau de l'île entière...
- 8.1.12. ... mais l'objectif final est encore loin d'être atteint.
- 8.1.13. une équipe expatriée compétente...
- 8.1.14. mais trop longtemps présente et peu délégative.

8.2. principales recommandations.

- 8.2.1. recommandations pour la Banque Mondiale.
- 8.2.2. recommandations pour les Autorités d'Anjouan.
- 8.2.3. recommandations pour l'agence d'exécution (Care jusqu'en juin 2003).
- 8.2.4. recommandations pour l'ASCA.

9. Proposition de scénario prospectif : une seconde phase ?

9.1. Pour quels objectifs ?

- 9.1.1. finaliser la phase 1, c'est-à-dire assurer l'installation effective des jeunes déjà formés.
- 9.1.2. reprise des formations « classiques » et pérennisation du projet.

9.2. publics, formations et impacts prévisibles

- 9.2.1. récapitulatif.
- 9.2.2. contenu des formations.

9.3. le coût : budgétisation des deux volets de la phase 2.

9.4. Et à moyen terme : quelle pérennité ?

Conclusion

Annexes

AVERTISSEMENT ET REMERCIEMENTS

Ce rapport d'évaluation n'engage que son auteur.

S'il se fonde sur l'analyse de l'ensemble des interviews données au cours de la mission de terrain, il tient également à respecter l'anonymat des opinions.

Toute remarque, objection ou complément d'information seront les bienvenus et peuvent nous être adressées par e-mail (remi.pierlot@free.fr).

Les acronymes utilisés dans ce document sont les suivants :

ADC :	Agent de Développement Communautaire
AGR :	Activité Génératrice de Revenus
AIEB :	Appui aux Initiatives Economiques de Base (FIDA)
AMIE :	Appui aux Micro Entreprises (PNUD)
ASCA :	Association pour le Service Civil Adapté
BEDI :	Bureau d'Etudes pour le Développement International
BM :	Banque Mondiale
CAP :	Collaboration Action Pérennisation
CDV :	Comité de Développement Villageois
CEFAE :	Centre d'Education et de Formation à l'Auto-Emploi
ENTP :	Ecole Nationale Technique et Professionnelle
FADC :	Fonds d'Appui au Développement Communautaire (BM)
FIDA :	Fonds International pour le Développement Agricole
IEC :	Information Education Communication
MECK :	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Comores
OFTP :	Office de la Formation Technique et Professionnelle
PCF :	Post Conflict Fund (BM)
PNUD:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PDLC :	Projet de Développement Local Communautaire
PMF :	Petit Métier Faisable
Sanduk :	« banque » en anjouanais
SCA :	Service Civil Adapté

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes que nous avons contactées (sur le terrain ou par e-mail) et qui ont toutes, sans exception, accepté de contribuer à la bonne réalisation de cette mission.

Nous avons également une pensée particulière pour M. Kambi (« Monsieur Paix »), personne clef du projet décédée le 03 mai 2003.

INTRODUCTION

L'évaluation du programme « réinsertion socioprofessionnelle des jeunes miliciens anjouanais » financé par la Banque Mondiale (don n° TF 022607, référence PCF : 176) et exécuté par Care depuis juillet 2001, a été réalisée d'avril à mi-mai 2003 (dont un mois de mission à Anjouan).

Elle est un reflet de la situation à deux mois de la fin du projet, prévue pour le 30 juin 2003.

Il s'agit donc d'une évaluation externe de fin de programme : ses termes de références sont présentés en annexe A1.

Un double objectif nous est assigné : d'une part l'évaluation à proprement parlé (comparaison objectifs / moyens / résultats), d'autre part proposer un ou des scénarios réalistes pour une éventuelle suite à donner à ce projet en vue d'assurer sa pérennisation.

La méthodologie que nous avons retenue, qui cherche à la fois à répondre aux termes de références, aux contraintes de terrain et au délai imparti, est schématisée en annexe A2.

Nous avons délibérément choisi d'accorder une part importante à la vision qu'ont les bénéficiaires et les partenaires de ce projet : les questionnaires réalisés (annexe A4) sont donc très ouverts, dans le but de recueillir le plus large panel d'avis et d'impressions.

Les données et conclusions de ce rapport reflètent par conséquent l'image qu'a ce projet sur le terrain croisée avec notre analyse – quantitative et qualitative -, plus neutre et plus globale.

En début de chaque chapitre, le lecteur trouvera un encadré présentant de façon volontairement très succincte les éléments essentiels à retenir, éléments qui sont ensuite argumentés et développés de façon détaillée.

1. objectifs du projet.

Si les objectifs spécifiques de ce projet sont en adéquation avec leur contexte, il pourrait sembler, en considérant le timing prévu, que l'approche choisie met essentiellement l'accent sur la formation.

Or, le véritable défi posé ici n'est pas la formation : dans ce projet, seule l'intégration finale compte réellement et nécessite un travail de réflexion, d'adaptation et de suivi très important que le délai imparti ne peut à notre avis permettre de réaliser dans de bonnes conditions.

Ce programme affiche donc d'emblée une très grande ambition.

1.1. objectif global et objectifs spécifiques.

Les objectifs sont présentés dans le cadre logique (repris en annexe A3) du document projet finalisé en février 2001 et dans la lettre d'accord liant la Banque mondiale, le Ministère comorien des Finances et Care France (don n° TF 022607 et référence PCF : 176), signée en juillet 2001.

Selon la lettre d'accord, l'objectif annoncé du projet est « d'assurer la réinsertion sociale et professionnelle de jeunes miliciens anjouanais » impliqués dans les troubles de la période de séparatisme (1997-2001).

A noter :

- que la lettre d'accord TF 022607 ne reprend pas un second objectif du cadre logique, à savoir la valorisation des dynamiques de paix, de démocratie et de développement durable. Néanmoins, dans cette même lettre d'accord, est présentée comme activité du projet « l'appui à la création d'un Service civil adapté pour 1 400 volontaires, au sein de comités pour la paix et le développement, devant exécuter des travaux d'utilité collective », activité qui se rattache bien à cet objectif ;
- que le contrat TF 022607 ne cite pas en objectif le public cible de « jeunes à haut risque » pourtant cité dans la partie « activités » ;
- que la notion de « jeunes à haut risque » n'est pas définie : nous considérerons qu'il s'agit de jeunes adultes (entre 18 et 30 ans) en situation d'échec socio-économique et nous parlerons de « jeunes défavorisés » ;
- qu'est évoqué le centre de formation technique de Ouani (confusion avec l'ENTP), alors qu'il s'agit de celui de Patsi (ancien camp militaire) ;
- et qu'enfin sont signalées des « installations de formation agricole au sud d'Anjouan », non décrites dans le document projet : personne (!) n'a pu nous apporter de précisions à ce sujet, ni sur le détail de cette activité ni sur une éventuelle validation par le bailleur de son abandon.

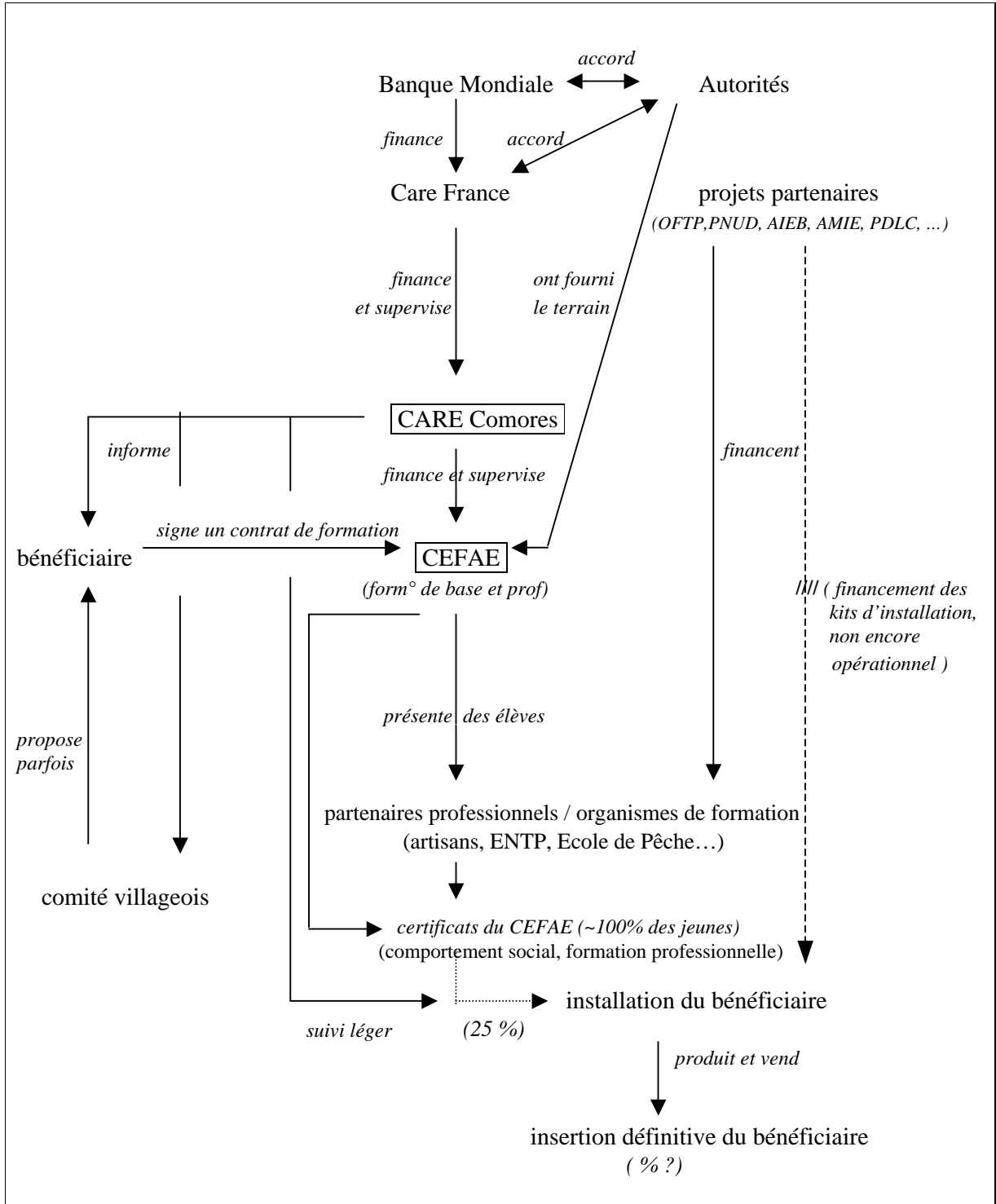
Par conséquent, nous retiendrons finalement les deux objectifs spécifiques suivants :

- la réinsertion socioprofessionnelle de 650 ex-jeunes miliciens et jeunes défavorisés (1° volet),
- la valorisation des dynamiques de paix, de démocratie et de développement durable (2° volet),

ces deux objectifs devant contribuer à l'objectif global de retour de la paix et à la sécurité à Anjouan.

1.2. organisation du projet.

En avril 2003, l'organisation du projet est la suivante :



l'organisation du projet en avril 2003

C'est donc une organisation assez linéaire et verticale.

Nous pouvons dès à présent noter que, malgré son enjeu national évident, les Autorités sont fort peu présentes dans ce programme qui les a surtout mises à contribution lors de l'installation.

1.3. taux d'exécution des objectifs.

1.3.1. réalisation de l'objectif de réinsertion des ex-milicien et jeunes défavorisés.

En fin de projet, 515 ex-miliciens ou jeunes défavorisés ont été formés dans le cadre du premier volet, soit de janvier 2002 à mars 2003 (initialement prévue de novembre 2001 à octobre 2002).

Parmi ceux-ci, seulement 25 % (contre 75 % prévus) se sont réellement installés.

Nous verrons plus loin en détail les raisons de ce faible résultat, mais nous pouvons dès à présent signaler que le contexte particulier à ce projet (quasi absence d'emplois à Anjouan, bénéficiaires ne disposant d'aucune garantie ni d'aucun capital permettant leur installation), présente de nombreuses contraintes.

1.3.2. réalisation de l'objectif de valorisation des dynamiques de paix, démocratie et développement.

Si l'on s'en tient à l'aspect quantitatif, nous pouvons considérer que l'objectif des formations en IEC « civisme » (étalées sur les deux années) a été atteint.

Par contre, en ce qui concerne le Service Civil Actif, seulement 25 % des 1400 jeunes cités en prévision seront formés d'ici juin 2003.

Le retard accumulé lors de la première phase et une durée de formation deux fois plus longue que prévue (le projet a dû s'adapter aux besoins réels des jeunes, fortement demandeurs de formation professionnelle) expliquent ce faible taux d'exécution.

1.4. analyse critique des objectifs.

1.4.1. contexte et problématique.

Tous reconnaissent que les troubles connus pendant la période de séparatisme étaient essentiellement l'expression d'un désœuvrement chez des jeunes désespérés et sans avenir.

La pacification durable de l'île passe donc forcément par une prise en considération des besoins et aspirations de ces jeunes, au fil des générations de plus en plus nombreux (fort taux de croissance démographique) et de moins en moins outillés pour affronter la difficile réalité économique de leur pays (taux d'échec scolaire de plus en plus fort, formations secondaires essentiellement littéraires).

1.4.2. adéquation contexte / objectifs.

Un projet de réinsertion socioprofessionnelle s'adressant à ces jeunes (et en priorité aux ex-miliciens) est donc un outil bien adapté pour atteindre l'objectif de pacification de l'île, objectif fondamental non seulement pour Anjouan, mais aussi pour la jeune Union des Comores.

Par ailleurs, au vu du contexte, ce projet entre bien dans le cadre du Fonds de la Banque Mondiale d'aide aux pays sortant d'un conflit (Post Conflict Fund).

Sur la base d'un effectif évalué à 650, l'objectif du premier volet paraît a priori réaliste.

Par contre, celui du second volet (formations en IEC de près de 1 000 personnes et Service Civil Actif pour 1 400 jeunes) est quantitativement bien plus ambitieux et ne laisse pas beaucoup de marge de manœuvre, en particulier pour éventuellement adapter cette formation aux attentes des jeunes.

1.4.3. adéquation délai / objectifs.

Le nombre d'ex-miliciens ciblés par le projet ayant été évalué, il est évident qu'il fallait se fixer comme objectif de les prendre tous en considération.

Une année semble cependant un délai bien court pour ce premier volet, au vu du contexte d'Anjouan (fort enclavement entraînant systématiquement un retard de plusieurs mois à l'installation, absence d'emplois par une industrie et des services -hors commerce- quasi inexistant).

Ce contexte demande en effet un investissement humain très important pour mener à bien la phase d'installation économique proprement dite et cet aspect semble n'avoir pas été suffisamment pris en considération.

Le second objectif souffre également d'un délai trop court (un an pour les 1 400 jeunes du Service Civil Actif) qui apparente cette deuxième phase à une véritable course contre la montre.

En fait, ce projet répondait à la fois à un contexte d'urgence (pacification de l'île) et de développement (réinsertion socioéconomique). Cela a poussé ses concepteurs à des objectifs quantitatifs et qualitatifs très ambitieux : dans quelle mesure ont-ils été atteints ?

2. Efficacité du projet

Nous ne nous attendions pas à voir un programme aussi ambitieux couvrir ses prévisions à 100 %.

L'équipe projet, par sa grande capacité d'adaptation et son indiscutable motivation, a su relever de nombreux défis.

Cependant, deux questions fondamentales restent en suspens : la qualité de certaines formations professionnelles trop courtes (pour plusieurs métiers, le jeune ne peut raisonnablement pas être autonome) et surtout l'installation des jeunes dans la vie active (absence de capital).

Cet échec relatif est essentiellement dû à l'insuffisance de la prise en compte, dès l'identification, des caractéristiques particulières du public cible dont l'installation nécessitait de prévoir un soutien spécifique sous forme de fonds de garantie ou d'aide à l'installation.

Des leçons doivent par conséquent en être tirées : elles seront présentées en partie 8.

Pour mesurer l'efficacité du projet, nous comparerons en détail les résultats prévus et les résultats réellement obtenus.

En nous référant au cadre logique, nous pouvons dresser le tableau d'indicateurs suivant :

indicateurs	résultats attendus	résultats au 30.04.03 (*)	taux d'exécution (%)
miliciens et jeunes défavorisés ayant acquis une formation professionnelle (dont ex-miliciens)	650 (310)(**)	515 (254)	80 (82)
centre de formation (CEFAE)	opérationnel	opérationnel	100
Association pour le Service Civil Actif (ASCA)	opérationnelle	à peine créée	10 (***)
pourcentage des ex-miliciens formés ayant une activité professionnelle	75	37	50
pourcentage des miliciens (formés) bénéficiant d'un suivi de réinsertion professionnelle	100	100	100
% des miliciens formés capables de citer les principes essentiels des Droits de l'Homme et de la démocratie	75	90 (***)	120
% des personnes formées capables de citer les principes essentiels des Droits de l'Homme et de la démocratie	80	90 (***)	115
partenariats avec les secteurs privés et publics	25	159	636
jeunes formés dans le cadre du SCA ayant intégré les CDV	1 400	240	17
comité de coordination et de suivi des opérations de retour à la paix	opérationnel	comités pour la paix et le développement	100
femmes ayant reçu une formation de formateur en IEC « civisme »	50	52	105
enseignants ayant reçu une formation de formateur en IEC « civisme »	800	> 800	> 100
militaires et policiers ayant reçu une formation de formateur en IEC « civisme »	120	105	88
opérateurs économiques ayant reçu une formation de formateur en IEC « civisme »	40	0, car non intéressés	0
villages ayant organisé des activités d'animation dans le cadre de la paix et du développement	115	9 sous régions	~ 100

remarque: des taux supérieurs à 100% indiquent un dépassement des prévisions

(*) source : cellules de sensibilisation et de suivi de l'insertion

(**) source : document de 11/01 signé par Care, la Banque Mondiale et la sous-commission « ramassage des armes et réinsertion des jeunes »

(***) : estimations personnelles, suite à l'analyse des enquêtes que nous avons réalisées

2.1. ex-miliciens et jeunes défavorisés ayant acquis une formation professionnelle

2.1.1. évaluation quantitative : des résultats satisfaisants.

L'objectif de 650 initialement fixé est atteint à 80 %, ce qui nous paraît satisfaisant, au vu du délai concerné (1 an théorique... mais 16 mois en réalité, de janvier 2002 à avril 2003) et du caractère particulièrement difficile du public cible.

De même, sur les 310 ex-miliciens recensés en novembre 2001, 82 % ont été formés (la plupart des 20 % restant seraient partis en exode à Mayotte).

Par conséquent, sur ce point, rien de particulier à signaler, si ce n'est qu'une cohorte supplémentaire (soit, étant donné le chevauchement des cohortes, environ 4 mois) aurait permis d'atteindre l'objectif.

2.1.2. évaluation qualitative : une réelle adaptation au contexte économique d'Anjouan.

Anjouan (et l'Union des Comores en général) ne dispose de quasiment aucune industrie, le secteur des services (mis à part le commerce) est peu développé et l'Administration ne recrute plus hormis quelques cadres.

Par conséquent, il est irréaliste de parler de marché de l'emploi dans ces conditions.

Dans la situation actuelle, la seule alternative est la création de très petites unités (souvent individuelles) de production de biens ou de services du type réparation/entretien.

L'« auto-emploi » visé par le projet est donc parfaitement bien adapté à ce contexte économique : l'approche qui consisterait à former des jeunes uniquement pour anticiper l'avenir et répondre à la demande de futures implantations industrielles présente en effet un risque trop grand pour un public au départ défavorisé et en situation très difficile.

Par ailleurs, les métiers sélectionnés (par exemple : maçonnerie, menuiserie, couture, pêche, mécanique, bijouterie...) sont, de l'avis de tous nos interlocuteurs, ceux où la demande est la plus forte, surtout dans les villages (le visiteur de passage sera particulièrement frappé par le nombre de maisons en construction ou en réhabilitation).

Par conséquent, l'approche du projet est la bonne :

- rechercher l'adéquation entre les désirs du jeune et les besoins identifiés de son village ;
- viser, à travers l'apprentissage de métiers à fort débouché, l'installation du jeune dans sa communauté d'origine (et par là, même si cela n'est pas un objectif affiché, lutter contre l'exode et participer au développement du tissu rural).

2.2. le centre de formation (CEFAE, Centre d'Education et de Formation à l'Auto-Emploi).

Le CEFAE est la pièce maîtresse du dispositif mis en place par le projet : tous les bénéficiaires passent par lui et on parle plus du « CEFAE Patsi » que du « projet Care ».

2.2.1. statut légal.

Selon la convention signée le 25 août 2001 par Care et l'Etat d'Anjouan, le CEFAE reste la propriété de l'Etat, mis à part les meubles meublants et les tentes, destinées à être remis à l'ASCA en fin de projet (article 7).

Cette dernière précaution est tout à fait logique, l'Etat se réservant le droit d'utiliser les infrastructures comme il l'entend au terme des deux années de projet.

Il est simplement « prévu » (article 7) de négocier avec l'ASCA un nouveau contrat de mise à disposition des infrastructures.

Nous invitons donc l'ASCA à mener à bien cette négociation dans les meilleurs délais afin d'éviter tout écueil sur ce point lors de la passation de fin juin 2003.

2.2.2. mise en place.

Le CEFAE a accueilli la première cohorte en janvier 2002, soit avec deux mois de retard sur le planning prévisionnel. Ce laps de temps peut paraître important, mais il est dans les normes des autres projets que nous avons rencontrés : l'enclavement d'Anjouan et la difficulté à recruter les premiers jeunes (situation politique tendue et délicate, scepticisme des ex-miliciens ...) l'expliquent en grande partie.

Si ce retard est effectivement justifiable, il nous semble néanmoins dommageable de ne pas en avoir suffisamment tenu compte a priori, lors de l'élaboration du projet... et surtout de ne pas avoir pris toute la mesure de ce retard : les rapports d'activités sont en effet beaucoup trop optimistes à ce sujet.

Une évaluation objective de la situation aurait sans doute permis de proposer au bailleur de fonds une redéfinition réaliste des objectifs.

Sur un total de deux années, deux mois de retard (soit 8 %) contraignent d'entrée de jeu l'équipe projet à une course contre la montre qui ne permet aucun véritable recul.

2.2.3. les infrastructures.

Le terrain est vaste (3 ha, dont un terrain de sport), loin de la route nationale, suffisamment isolé (peu de nuisances sonores), mais bien desservi par un chemin carrossable.

Le bâtiment de formation a globalement été réhabilité dans les normes mais le circuit électrique pose encore des problèmes (court-circuits intempestifs), ce qui peut paraître déroutant, l'électricité étant une des formations ciblées par le projet.

Le centre ne dispose pas de téléphone, malgré les efforts répétés de l'équipe projet. Des négociations avaient été menées avec la Présidence voisine, mais sans résultat concret.

La cuisine et salle des repas collective, de type hangar à l'architecture semi-traditionnelle (forme, matériaux locaux) peut également surprendre (espace très ouvert) mais il semble qu'elle connaisse un succès certain en tant que lieu de réunion et de rencontre.

Domage par conséquent que décision ait été prise, officiellement pour des raisons budgétaires (?), de ne pas permettre aux formateurs de manger avec les jeunes.

En ce qui concerne l'hébergement, des tentes en toile, de type « camp de réfugiés » étaient-elles la meilleure option ?

Ce choix est bien évidemment compréhensible dans le contexte d'urgence du début de projet (rapidité de mise en œuvre).

Cependant, outre l'impact psychologique dévalorisant pour les élèves (plusieurs jeunes interviewés ont déclaré que cela ne faisait pas sérieux au premier abord, en comparant aux structures scolaires classiques en dur), option s'est avérée source de problèmes : fuites d'eau de pluie et isolation thermique nulle (le microclimat de Patsi est très chaud en journée, très frais voire froid la nuit)... ont

entraîné un inconfort certain et des vagues de maladies dont se sont plaint spontanément plusieurs jeunes de notre échantillon.

Une alternative consistant en la construction de simples locaux en dur par les jeunes eux-mêmes, et dans le cadre de leurs travaux pratiques, aurait dû être étudiée, budgétisée et proposée au bailleur de fonds. Les tentes en toile n'auraient alors été, et de façon fort logique, qu'une structure temporaire d'urgence destinée à loger les premiers bénéficiaires.

Sur ce point encore, l'approche « urgence » du projet a été privilégiée car la pérennité des infrastructures n'a pas été considérée à sa juste mesure, la priorité demeurant la réalisation des objectifs de formation et d'insertion des jeunes déjà quantifiés au départ.

2.2.4. les formations.

Force est de reconnaître les importants efforts mis en œuvre par l'équipe pédagogique dans la mise au point d'outils et de méthodes adaptées à un public difficile et défavorisé : enseignement en langue angevine, suivi permanent, aide à prise de décision, accompagnement personnalisé...

Les résultats sont là et la totalité des jeunes de notre échantillon reconnaît être satisfait des formations suivies au CEFAE, nonobstant la durée trop courte évoquée spontanément par presque la moitié d'entre eux.

2.2.4.1. formation sociale

Il faut bien noter qu'ici la qualité prime avant tout : ces jeunes sont souvent partis de rien ou avaient des attitudes sociales blâmables.

Leur seule chance était de bénéficier d'une formation adaptée leur permettant au moins d'avoir un comportement social acceptable. Cet objectif est d'après nous largement atteint et cela est reconnu par l'ensemble des partenaires.

Les modules basés sur l'instruction civique, les droits de l'Homme et le comportement en société sont logiquement traités, mais il nous paraît significatif que l'acquis le plus souvent cité soit le secourisme. Cet acquis n'est pas seulement théorique car de nombreux jeunes s'en sont déjà servi à bon escient. C'est une réussite incontestable que cette réinsertion sociale par le secours aux victimes et les jeunes en sont très fiers.

2.2.4.2. formation professionnelle

Le constat est plus mitigé car la formation professionnelle, avant tout qualifiante, réalisée par le projet manque à notre avis de... professionnalisme :

Une formation trop peu académique :

Si le créneau du projet est original, le public difficile, et par là peu académique, il nous paraît par contre regrettable de laisser trop d'originalité gagner la formation professionnelle :

- les durées de formation sont trop courtes pour de nombreux métiers (mécanique, bijouterie, électricité...);
- les attestations remises n'ont aucune reconnaissance officielle (elles sont cependant valorisantes pour l'élève et ont une valeur officieuse auprès des partenaires du projet) ;
- il n'est procédé à aucune épreuve-test pour la délivrer ;
- les objectifs de chaque module ou de chaque stage ne sont pas suffisamment précis.

Par conséquent, il est impossible de certifier qu'un jeune sortant du CEFAE a réellement acquis telle technique ou tel savoir-faire (cela n'est d'ailleurs pas mentionné sur l'attestation).

Une erreur de stratégie :

Dès l'identification, le projet a voulu relever plusieurs défis à la fois et a privilégié la quantité au détriment de la qualité, ce qui nous paraît une erreur stratégique.

Ceci est d'autant plus dommageable que l'objectif affiché est l'auto-emploi, c'est à dire l'installation du jeune à son propre compte : il doit donc être parfaitement autonome.

Et n'oublions pas que le public concerné est inexpérimenté et souvent non scolarisé (il ne convient pas ici de parler d'analphabétisme car tous ces jeunes ont suivi dès leur plus jeune âge les enseignements de l'école coranique).

Pour certains métiers (menuiserie, mécanique...), ce manque qualitatif est parfaitement ressenti, non seulement par les stagiaires mais aussi par les maîtres de stages... et par l'ENTP qui a malgré tout accepté d'accueillir les jeunes du CEFAE dans le cadre de formations « express ».

Cette lacune se ressent donc à toutes les étapes du processus : au centre, en stage et à l'ENTP le cas échéant.

Cette erreur nous paraît fondamentale car la désillusion risque d'être très forte pour certains.

2.3. l'ASCA.

L'ASCA (Association pour le Service Civil Adapté) est décrite dans le document projet comme l'outil de pérennisation du programme : c'est elle qui doit prendre le relais après le retrait de Care.

A deux mois de la fin du projet, où en est-on ?

2.3.1. une Association artificielle...

L'ASCA, dont le siège est au CEFAE, a été créée sur l'impulsion volontariste du chef de projet (qui a en cela respecté ses termes de référence), après un atelier « pérennité du projet » et une assemblée générale auxquels étaient conviés les Autorités, les autres Projets, des représentants des bénéficiaires et des professionnels de toute l'île.

Si son fonctionnement est démocratique (par exemple, le bureau a été élu au suffrage universel et à bulletin secret) et se veut décentralisé (3 antennes ont été ouvertes), elle n'est donc pas une organisation de base, initiée par les bénéficiaires eux-mêmes : de nombreux membres du bureau sont d'ailleurs des cadres de l'Administration et le nom de l'association est resté celui proposé dès le document projet.

En théorie, le problème de sa légitimité peut donc se poser : en réalité, l'ASCA est ouverte à tous et nous ne saurions que trop conseiller de suivre l'évolution de sa composition. Normalement, si son fonctionnement est correct, les professionnels (formateurs et maîtres de stage) et les élèves (anciens et nouveaux) du CEFAE doivent peu à peu gagner en importance par rapport aux techniciens de l'Administration et aux Autorités, qui devront bien sûr continuer à jouer un rôle actif (c'est une garantie de leur implication).

2.3.2. ... trop jeune...

L'assemblée générale fondatrice ne s'est tenue qu'en février 2003 et le Conseil d'Administration s'est réuni pour la première fois le 22 mars dernier (soit avec plus d'un an de retard sur le planning prévisionnel !).

Actuellement, l'ASCA n'a pas encore de compte bancaire et ne gère pas elle-même le petit fonds de 50 000 KMF que le projet lui alloue chaque mois.

Par conséquent, cette Association est très jeune... et bien trop jeune pour envisager de pouvoir prendre directement la suite de Care et gérer le CEFAE.

2.3.3. ...mal perçue par beaucoup...

Nous y reviendrons en partie 5, mais il est clair que les principaux bénéficiaires et partenaires du projet (jeunes, villages, formateurs et maîtres de stage) sont plus que sceptiques vis à vis de l'ASCA.

Pour l'instant, en fait, peu la connaissent.

Mais une fois cette initiative expliquée, nous n'avons perçu aucun enthousiasme, et avons même ressenti parfois une franche opposition, qu'ils justifient par les échecs cuisants d'autres projets antérieurs.

2.3.4. ... mais ambitieuse et motivée.

Individuellement, les membres de l'ASCA que nous avons rencontrés sont incontestablement compétents et motivés : reste au groupe à faire ses preuves, d'autant plus que chacun a des activités professionnelles prenantes par ailleurs.

De toutes les façons, les faiblesses de l'ASCA, pour l'instant dues à sa jeunesse, ne sont pas à mettre à son passif, mais bien à celui de Care qui n'a pas du tout respecté le calendrier prévu.

2.4. ex-miliciens formés ayant une activité professionnelle.

Le résultat en ce domaine est bien en deçà des prévisions (la moitié de l'objectif) : 37 % seulement des ex-miliciens formés ont une activité professionnelle (25% pour l'ensemble des jeunes formés).

La prise en compte insuffisante des caractéristiques socio-économiques du public concerné explique en grande partie cet échec. En effet, la forte majorité de ces jeunes défavorisés ne dispose ni d'un capital d'installation (quelques centaines de milliers de KMF) ni même de garanties suffisantes pour accéder aux organismes de prêts, quels qu'ils soient. Il s'agit donc d'un véritable goulot d'étranglement.

Le principal point faible du projet est là : cela est d'autant plus marquant que cette phase ultime du processus doit absolument être réussie sous peine de voir certains acquis d'intégration sociale remis en question.

De plus, au vu du contexte ayant justifié la mise en place de ce projet (lutte contre la violence et l'insécurité), nous risquons d'aboutir pour certains jeunes à la situation exactement opposée à celle recherchée, à savoir le rejet d'un système en qui ils ont mis leur dernier espoir.

Nous resterons cependant prudents quant à l'actualité de ce point car tous les jeunes de notre échantillon ont d'une part parfaitement réussi leur réintégration sociale (au niveau de la famille, du village et même de l'île, à travers leur réseau d'amis) et d'autre part accordent au projet une confiance qui leur permet de patienter encore plusieurs mois avant leur installation définitive.

Enfin, aucun suivi systématique n'est fait après l'installation du jeune (non prévu dans le document projet).

Des contacts réguliers sur une période d'environ un an pourraient être riches d'enseignements :

- l'analyse (en atelier, de préférence à un suivi individuel) des difficultés réelles rencontrées à ce stade permettrait d'améliorer les formations en les alimentant d'exemples concrets d'installation,
- le jeune se sentirait soutenu et guidé lors de cette étape cruciale et délicate,
- le cas échéant, des séances de « remise à niveau » ou de « formations complémentaires » à la carte seraient organisées en fonction des besoins exprimés par les bénéficiaires.

2.5. personnes formées capables de citer les principes essentiels des droits de l'Homme.

Qu'ils soient ex-miliciens ou pas, les jeunes que nous avons interrogés sont tout à fait à l'aise sur la problématique des droits de l'Homme et de la démocratie : si la théorie est connue, des exemples concrets ont été donnés et les jeunes issus du CEFAE sont souvent personnes ressources sur ce plan au niveau de la famille ou du village.

Quelques hésitations notées chez certains nous font estimer le taux de réussite à 90 %, mais de toute façon les objectifs initiaux sont largement dépassés.

Le travail de grande qualité réalisé au CEFAE explique cette très belle réussite.

2.6. partenariats avec les secteurs privés ou publics.

Sur ce plan, les prévisions ont été très largement dépassées.

Bien que le projet ne s'engage sur aucun appui direct pour les partenaires professionnels (formateurs externes au CEFAE et maîtres de stage), ceux-ci se sont réellement mobilisés, pour des raisons déclarées comme essentiellement civiques (former des jeunes, aider le pays).

Il ne faut pas oublier que tout se sait très vite à Anjouan et qu'il est valorisant de lutter contre un problème qui touche la grande majorité des familles (le chômage des jeunes).

L'importante mobilisation que nous avons constatée dans toutes les régions est un atout formidable pour le projet et doit être entretenue en continuant à établir et respecter des contrats clairs et précis.

Attention toutefois à mieux veiller au respect des engagements concernant la fourniture de matériel de stage : des lacunes sur ce point ont été fréquemment relevées lors de nos enquêtes.

2.7. jeunes formés ayant intégrés les CDV (Comités de Développement Villageois).

Seulement 17 % des prévisions ont été atteintes (sans doute 25 % en fin de projet, en incluant la 6^e cohorte en cours de recrutement). A cela plusieurs raisons :

- le délai très court (pour cette phase : 1 an en théorie, mais en fait 6 mois, étant donné le retard pris au démarrage - 2 mois - et la durée prolongée de la première phase),
- la capacité du CEFAE : l'optimum est estimé à 150 jeunes par cohorte,
- le temps de formation incompressible (2 mois au minimum) pour respecter une exigence nécessaire de qualité qui, c'est évident, prime sur la quantité.

Ce faible taux d'exécution confirme l'impression de trop grande ambition initiale du projet qui n'a pas suffisamment pris en compte les besoins réels des jeunes pour programmer le second volet.

En fait, initialement, le temps de formation avait été évalué à 1 mois par promotion.

Cependant, la 4^e cohorte (soit la 1^e du second volet) a très vite manifesté sa désapprobation par rapport au contenu de la formation proposée, trop théorique et axée sur les services pour la communauté : ce que veulent avant tout les jeunes, ce sont des formations professionnelles leur permettant de s'insérer dans le tissu économique pour gagner leur vie.

Par conséquent, le cursus a été complètement revu dans ce sens, via les AGR (Activités Génératrice de Revenus : agriculture, élevage, pêche) et les PMF (Petits Métiers Faisables : menuiserie, maçonnerie, couture...) : à deux mois passés au CEFAE, succède une formation professionnelle (à l'ENTP ou à l'Ecole de Pêche par exemple) financée par des partenaires (OFTP surtout).

L'adaptabilité de l'équipe projet a donc permis, à moindre coût, de répondre en grande partie, aux attentes de son public.

2.8. formations de formateurs en IEC « civisme » (Information, Education, Communication).

Les prévisions ont été globalement respectées.

A noter la résistance du public des opérateurs économiques. Cela aurait pu être prévu dès l'identification car l'approche du projet sur ce thème n'a pas de lien évident et direct avec le monde des affaires.

2.9. villages ayant organisé des activités dans le cadre de la paix et du développement.

Toutes les sous-régions de l'île ont été concernées par ces activités (festivals de la paix et de la démocratie, journées de la paix et des droits de l'enfant...) qui ont connu, par exemple en septembre 2002, un franc succès.

Ces journées contribuent également à mieux faire connaître le projet et permettent d'impliquer les autorités, à tous les niveaux.

Ce genre de manifestation peut éventuellement être poursuivi mais l'urgence reste l'installation des jeunes déjà formés.

3. Efficience du projet

L'efficience du projet est évidente et très importante.

Si le jeune trouve effectivement du travail, le « retour sur investissement » est très rapide (quelques mois).

La plus-value globale attendue pour l'île d'Anjouan paraît donc considérable et justifie à elle seule la poursuite de ce projet.

Il s'agit ici de comparer les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.
Cet exercice n'est pas forcément évident pour des projets à vocation principalement sociale.

Nous centrerons notre approche sur le public prioritaire, à savoir les ex-miliciens et jeunes à haut risques (3 premières cohortes).

3.1. calcul d'indicateurs.

L'évaluation des indicateurs suivants peut néanmoins nous apporter quelques informations :

<i>indicateurs calculés</i>	<i>estimation KMF</i>	<i>estimation USD</i>
coût moyen de formation d'un ex-milicien (A) <i>(fonds du projet évalué)</i>	500 000	1 000
coût moyen d'installation d'un milicien (B) (coût moyen des kits) <i>(fonds d'autres projets ou organismes)</i>	250 000	500
coût moyen de réinsertion d'un ex-milicien (A +B)	750 000	1 500

L'indicateur A est évalué grossièrement de la façon suivante :

- total des dépenses année 1 + année 2 jusqu'en décembre 2002 (fin 3 ^o cohorte):	~ 680 000 USD
- dépenses ayant trait aux activités IEC (ne concernent pas les formations) :	~ 20 000 USD
- pondération appliquée aux investissements, travaux et équipements : (les infrastructures et certains matériels servent ou vont aussi servir à d'autres formations que les 3 premières cohortes)	~ 100 000 USD
d'où, évaluation des dépenses consacrées aux 3 premières cohortes :	~ 560 000 USD
soit, coût de formation d'un jeune du groupe prioritaire : 560 000 / 550 =	~ 1 000 USD (500 000 KMF)

Par conséquent, nous considérerons que dans le contexte des trois premières cohortes, la réinsertion socioéconomique d'un jeune défavorisé nécessitait un investissement d'environ 1 500 USD en moyenne, dont 1 000 USD consacré à la formation.

Cet investissement était-il raisonnable et justifié ?

3.2. évaluation de l'efficacité passée.

Prenons l'exemple d'un maçon :

La richesse (ou plus-value) qu'il crée par mois - travail à temps plein, ce qui est le cas pour les métiers du bâtiment, très demandés - peut-être estimée au minimum à 200 000 KMF (valeur du bien produit en un mois moins coût des matériaux et charges de l'entreprise), soit 25 % de plus que son salaire (~150 000 KMF/mois).

Par conséquent, si nous nous référons aux 1 500 USD (750 000 KMF) évalués ci-dessus, nous pouvons estimer que la richesse produite par ce maçon couvre en moins de quatre mois les dépenses engagées pour son insertion socioéconomique : l'investissement est donc parfaitement justifié.

Ce type de calcul devrait bien évidemment être fait pour chaque formation envisagée au CEFAE, mais étant donné que tous nous en avons confirmé la demande très importante existant actuellement dans les domaines ciblés par ce centre de formation, nous sommes convaincus de la justification économique globale des 1 500 USD investis.

3.3. évaluation de l'efficacité future.

Dans l'hypothèse d'une suite à donner à ce projet, le coût de la formation diminuera car celui des trois premières promotions était grevé par les charges afférentes au personnel expatrié.

Nous pouvons raisonnablement estimer qu'en vitesse de croisière, le coût moyen d'une formation socio-professionnelle de qualité au CEFAE sera compris entre 500 et 750 USD (et non plus 1 000 USD).

Par conséquent, l'efficacité future de ce projet sera encore plus importante que celle connue jusqu'à présent.

4. Impacts du projet

Que ce soit en terme de pacification, de renforcement des capacités locales ou même de conséquences indirectes, le projet de réinsertion des jeunes a eu un très grand impact. Selon nous, cet impact a encore été amplifié par la petite taille géographique de l'île, l'information y circulant extrêmement rapidement.

D'après tous nos interlocuteurs, ce programme peut être considéré comme un acteur majeur du développement d'Anjouan.

Et pourtant, en terme d'insertion économique et de pérennité, presque tout reste à faire !

Par conséquent, il est bien évident que l'ensemble de ces éléments convergent vers la nécessité d'assurer une suite à ce projet, en ayant en ligne de mire ces deux problèmes.

4.1. contribution à la pacification.

L'objectif global du projet, bien que non rappelé dans le contrat TF 022607, est de contribuer au retour de la paix et de la sécurité à Anjouan.

4.1.1. un processus bien engagé...

Les chiffres se rapportant à l'efficacité du projet et l'ensemble de ses partenaires s'accordent sur ce point : les formations ont touché une très forte majorité des ex-miliciens inactifs et n'ayant pas émigré vers Mayotte.

Les ex-miliciens ayant déjà un métier ont par eux-mêmes réintégré la vie civile en reprenant leur activité antérieure.

Par conséquent, il est incontestable que le projet a joué un rôle majeur dans la pacification de l'île, tant par la quantité de jeunes concernés que par la qualité des prestations fournies, tout au moins dans le domaine des formations sociales et professionnelles.

4.1.1.1. formation sociale

Jeunes bénéficiaires, maîtres de stage, comités villageois et partenaires du projet se félicitent de l'incontestable intégration sociale accomplie grâce au CEFAE.

Aucun maître de stage ou village ne s'est plaint à ce sujet : les jeunes ont appris le respect des personnes... et des horaires, le goût du travail bien fait et de la vie en société en général.

Tous les jeunes de notre échantillon reconnaissent une complète métamorphose et en sont fiers.

Les formateurs du CEFAE nous ont confié être eux-mêmes impressionnés par les rapides progrès de leurs élèves. La qualité de leur travail n'est pas étrangère à ce constat que nous pouvons également confirmer.

4.1.1.2. formation professionnelle

Si elle peut être critiquée sur sa forme (en particulier la durée), la formation professionnelle permet d'envisager l'avenir sous un angle positif.

La comparaison des colonnes « avenir avant » et « avenir après » du tableau en annexe 5 montre bien toute la progression mentale réalisée. Une vision franchement négative ou passive de l'avenir a fait place à un optimisme certain et à une volonté d'action : le jeune veut et sait se prendre en main, d'autant plus qu'il a désormais des cartes à jouer (certificat CEFAE, reconnaissance par la famille et le village, savoir-faire...).

Le succès des milices s'étant bâti sur le désarroi des jeunes, il est clair que la formation professionnelle, en les valorisant, retirent ces jeunes du cycle de la violence.

4.1.2. ... mais un processus aux acquis fragiles car non finalisé.

Les jeunes touchés par le projet ont un certain savoir-faire social et professionnel, mais encore faudrait-il qu'ils puissent l'appliquer.

La formation en tant que telle n'a pas grand sens car seul compte ici l'objectif final d'insertion, qui passe obligatoirement par la réalité d'une activité rémunératrice.

Nous avons vu que seuls 25 % des jeunes formés exercent réellement leur métier, et sont par conséquent entrés dans un cycle vertueux de création de richesses.

Dans les semaines à venir, le projet doit prioritairement viser cet objectif d'insertion des jeunes qu'il a formés.

4.2. renforcement des capacités locales.

Parmi les différents partenaires locaux du projet (villages, ASCA, CEFAE, maîtres de stage, autres projets, ENTP, associations locales, administrations...), et hormis bien sûr ses bénéficiaires directs, seul le CEFAE, et dans une moindre mesure le projet AIEB, ont à notre avis vu leurs capacités locales réellement renforcées.

Pour certains (ASCA, villages), les actions du projet n'ont pas encore tangiblement porté leurs fruits, bien que l'approche retenue soit adéquate : il s'agit là d'un problème de délai, les actions étant trop récentes.

Par ailleurs, il faut reconnaître qu'il n'était pas dans les attributions de ce projet de renforcer les capacités de l'administration, d'autres projets ou d'associations locales (mise à part l'ASCA).

Par contre, la quasi totalité des maîtres de stage interviewés regrettent de ne pas avoir bénéficié d'appui direct par le projet. C'est une question délicate, un intéressement pouvant biaiser la motivation réelle du professionnel à former des stagiaires.

Peut-être aurait-on pu mettre en place des sessions de formations légères en gestion... ou au moins des réunions d'informations sur les aides et projets existants, les artisans rencontrés étant très demandeurs sur ce dernier thème.

Globalement, ces partenaires se disent prêts à continuer malgré tout la collaboration, ce qui montre bien qu'ils y ont trouvé un intérêt, économique (aide pour le travail) ou social (valorisation).

4.2.1. le renforcement des capacités du CEFAE.

Le CEFAE est une création du projet dont il reste, à deux mois de la clôture, complètement dépendant pour :

- la recherche de jeunes à former (travail réalisé par la Cellule de sensibilisation),
- le financement des infrastructures et du fonctionnement, assuré et géré à 100 % par le projet,

- les relations avec d'autres partenaires (administrations, ENTP, autres projets...).

Par contre, le CEFAE est autonome pour :

- la définition des méthodes, outils et formations pédagogiques,
- la gestion quotidienne des petits besoins (caisse limitée à 200 000 KMF),
- les relations avec les stagiaires tant qu'ils sont dans l'enceinte du CEFAE.

... le projet gardant néanmoins le pouvoir décisionnel final dans la plupart des domaines.

L'autonomie du CEFAE reste donc très limitée mais des bases sont tout de même acquises et doivent servir à élargir au plus vite les domaines gérés par le CEFAE (en particulier, son fonctionnement).

4.2.2. le partenariat constructif avec l'AIEB.

Dans sa recherche tardive mais exhaustive de partenaires pour financer les kits d'installation, le projet a établi un partenariat très porteur avec l'AIEB qui a su de son côté mettre en œuvre les dérogations adéquates (en particulier pour les montants des prêts) afin de permettre à une première vague de 72 jeunes de bénéficier de son appui - via le réseau de caisses d'épargne et de crédit Sanduk -, les conditions détaillées devant cependant être encore finalisées (le problème de la maîtrise par les jeunes de la gestion des remboursements risque en effet de se poser).

D'autres contingents sont d'ores et déjà programmés pour les mois à venir : théoriquement, l'ensemble des jeunes issus du CEFAE pourra en bénéficier (mais dans quels délais ?).

C'est donc un succès partagé avec l'AIEB qui a ainsi atteint un public cible nombreux et répondant à ses objectifs. Les responsables de l'AIEB reconnaissent que cette collaboration leur a permis une réflexion approfondie sur leur propre méthodologie (critères de sélection, montant des crédits, types de garantie...) et s'en déclarent totalement satisfaits.

Domage que ce type de collaboration n'ait pu aboutir au même résultat avec d'autres projets (AMIE, FADC), malgré les efforts incontestables de leurs responsables.

4.2.3. le cas de l'ENTP de Ouani.

La collaboration projet-ENTP a été chaotique jusque fin 2002 et les responsables de ce centre de formation technique et professionnel (le seul de l'Union) ne s'en cachent pas.

Il nous paraît important de noter que le projet Care a tout de même permis à l'ENTP d'avoir un certain volant d'activités entre avril et novembre 2002... d'autant plus que depuis juin 2000, il n'accueillait plus d'élèves, les cursus normaux ayant repris, avec l'appui de la Coopération Française, en septembre 2002.

Un certain apport réciproque n'est pas contestable, mais il aurait pu être beaucoup plus important en étant mieux formalisé, dans le cadre d'un contrat détaillé présentant des objectifs concrets et respectant mieux les façons de faire de l'ENTP.

Par exemple, en fin de formation, une série de tests aurait pu être mise en place et conditionner la délivrance d'un diplôme cautionné par l'ENTP (et non, comme cela a été fait, une simple attestation signée à titre individuel par certains professeurs, et donc sans valeur officielle).

Une formalisation plus précise aurait également permis d'éviter l'écueil d'une interprétation subjective (et même conflictuelle, en ce qui concerne les paiements) du contrat par chacune des parties. Situation regrettable, d'autant plus qu'au final les élèves en ont pâti (ambiance tendue, nombreuses journées d'inactivité...).

La collaboration avec l'ENTP est de toute façon à poursuivre, dans des formes cette fois clairement définies (objectifs, budget...) et pour un public sélectionné selon des critères déterminés en commun.

L'ENTP se déclare par ailleurs tout à fait disponible à assurer des prestations de service sous forme de formations à la carte. Cette option devra être également étudiée.

4.3. pérennité.

Quelque soit le projet de développement envisagé, sa pérennité est une question fondamentale que l'on doit poser dès la phase d'identification.

Le document projet aborde ce problème sous trois angles interdépendants:

4.3.1. l'insertion économique des bénéficiaires.

Nous l'avons déjà évoqué, aucun suivi systématique n'est prévu après l'installation du jeune. Les difficultés rencontrées lors de la phase réelle d'insertion économique ne sont pas connues et n'alimentent donc pas une éventuelle adaptation de l'approche du projet à ces contraintes.

Par conséquent, aucune donnée ne permet d'affirmer avec certitude que la pérennité est assurée sur ce plan.

4.3.2. l'instauration durable d'un climat de paix et de sécurité.

Ce climat de paix et de sécurité dépend bien sûr de plusieurs facteurs, en particulier politiques, non maîtrisés par le projet.

Par contre, ce climat est pour l'instant instauré, et le projet peut grandement contribuer à le maintenir, à condition toutefois d'atteindre l'objectif de réinsertion économique des jeunes.

4.3.3. le fonctionnement durable de l'ASCA et par conséquent, du CEFAE.

Comment parler de fonctionnement durable pour l'ASCA qui vient juste d'être mise en place (sa création était pourtant programmée dès le second trimestre dans le planning prévisionnel) ?

Cette association n'a encore rien réalisé de concret et ne gère pas elle-même le petit budget de 50 000 KMF alloué mensuellement par le projet (elle n'a pas encore de compte bancaire).

De la même façon, nous avons déjà constaté que le CEFAE n'a aucune véritable autonomie sur le plan de la gestion financière.

Par conséquent, la situation nous paraît critique : l'ASCA n'est pas prête et ne le sera pas plus fin juin 2003.

Le plan de financement de l'ASCA pour 2003-2006 présenté dans le document projet nous paraît bien trop optimiste : comment envisager raisonnablement que l'Etat prenne en charge 60 % du budget de l'ASCA alors qu'il n'assure pas régulièrement le paiement des salaires de ses fonctionnaires ?

Ce schéma doit être complètement revu et une nouvelle stratégie est à élaborer, fondée sur la participation de partenaires directement, concrètement et immédiatement concernés par la réussite de la réinsertion des jeunes. Nous y reviendrons en partie 9.

4.3.4. conclusion : une responsabilité partagée entre Care et la Banque Mondiale.

Force est de reconnaître que la pérennité du projet n'est en aucune manière assurée : aucun des éléments devant y contribuer n'est en effet réalisable à 100 % avant fin juin 2003... et ne le serait de toute façon pas avant un semestre au moins.

A notre avis, deux éléments ont fortement contribué à cet état de fait:

4.3.4.1. une équipe expatriée importante et très peu délégative

De l'avis de tous, l'équipe expatriée (3 personnes : le chef de projet, l'intendante et l'administrateur - poste assuré à temps partiel par le Chef de Mission, puis le Chef de Bureau de Care -) en place du début du projet jusqu'à fin 2002 / début 2003 était d'une grande compétence logistique et a su relever le défi de l'urgence à mettre en place le CEFAE.

Néanmoins, une fois la phase critique d'installation du centre et de formation de la première cohorte passées (c'est à dire à la fin de la première année, en juin 2002), il aurait été judicieux de choisir d'emblée un système de délégation progressive, sur la base d'un recrutement de cadres nationaux supervisés pendant quelques mois par l'équipe expatriée.

Cela aurait d'ailleurs certainement permis aux responsables « historiques » de prendre plus de recul et d'envisager, dès le début de la seconde année, le problème de l'installation concrète des jeunes et celui de la pérennité.

Une fois ce système rôdé, des missions ponctuelles de supervision et de contrôle (en particulier par le chef de mission de Care aux Comores) auraient permis de corriger le tir le cas échéant.

Des cadres nationaux ont été certes recrutés, mais bien tardivement : le chef de projet actuel n'a pris ces fonctions qu'en décembre 2002, après une passation de deux semaines seulement !

Ce manque de délégation et cette nationalisation tardive (non contractuelle de toute façon), en partie (mais en partie seulement) justifiées par l'urgence de départ, ne jouent pas non plus en faveur de la pérennité du projet.

4.3.4.2. un délai d'exécution trop court

Deux ans sont de toute évidence insuffisants pour mener de front l'installation, l'exécution et la pérennisation de ce style de projet, plus social que technique... d'autant plus dans le contexte d'Anjouan où tous les projets de développement semblent connaître le même problème de retard au démarrage (plusieurs mois par rapport aux prévisions), pour des raisons essentiellement logistiques. Deux mois de retard représentent déjà presque 10 % du délai d'exécution d'un projet de deux années !

D'où la situation d'urgence ressentie en permanence par l'équipe projet.

Les bailleurs de fonds et les agences d'exécution de projets devraient impérativement tenir compte de ces délais d'installation dans leur planning prévisionnel... et négocier des délais d'exécution plus raisonnables.

4.3.4.3. quelle alternative ?

La pérennité de ce projet représente donc un problème de taille, d'ailleurs fortement amplifié par le retrait de Care, annoncé pour juillet 2003.

Il faut donc imaginer une organisation bien différente de celle existante pour une suite éventuelle à donner à ce projet. Ce sera l'objet de notre partie 9.

4.4. incidences indirectes.

4.4.1. mise au point de méthodes de formation pour les ex-miliciens et les jeunes défavorisés.

Présenter en détail les différents modules de formation et outils pédagogiques mis au point par l'équipe du CEFAE sort du cadre de ce rapport. Nous présentons en annexe 8 ceux retenus pour la 6^o cohorte, actuellement en cours de recrutement.

Avec des moyens limités, ces professionnels ont su faire preuve d'imagination et d'une grande capacité d'adaptation aux besoins des bénéficiaires et au contexte local.

Sans entrer dans le détail, les grands principes retenus et appliqués par l'équipe sont les suivants :

- brassage intervillageois maximal ;
- fonctionnement démocratique et participatif à tous les niveaux (élection de délégués de tente, de classe, de promotion) ;
- application minutieuse des principes des droits de l'Homme à la vie au centre ;
- réalisation de travaux d'intérêt collectif encadrés (amélioration du cadre de vie, apprentissage de l'équipe et de la collectivité...) ;
- gestion des conflits en priorité par la prévention, le dialogue et la négociation ;
- suivi personnalisé et individuel visant à respecter le plus possible les attentes du jeune ;
- enseignement privilégiant la pratique, en langue anjouanaise ou française selon le public.

A titre d'exemple, le thème « secourisme » est abordé par le biais de simulations *in situ* de situations que les jeunes risquent fort d'être amenés à rencontrer un jour : accident de bateau, chute...

Apprendre à des jeunes apeurés la nage en mer et les faire participer ensuite activement à l'organisation de compétitions de natation nous semble relever de l'exploit (surtout en quelques séances et avec seulement deux paires de palmes !).

Pour compléter, nous insisterons sur les droits de l'Homme et les devoirs du citoyen (thèmes centraux du projet) appliqués par le biais des sports collectifs et de l'organisation démocratique de la vie au centre... ou les cours de théâtre se concluant en la mise au point par les jeunes de sketches dont ils choisissent les thèmes (souvent en rapport avec leurs problèmes ou leur vie quotidienne) et qu'ils présentent en fin de formation à un public de plus de cent invités.

Toutes les formations sont à l'avenant et la motivation des formateurs est impressionnante : une simple discussion avec eux permet de se rendre immédiatement compte de leur engagement et de leur volonté de réussite pour tous les jeunes qui leur confient leur avenir.

Les acquis dans ce domaine sont donc flagrants et très importants. Un travail de capitalisation (par les formateurs eux-mêmes) sur les méthodes mises au point au CEFAE nous semble prioritaire et pourrait contribuer à faciliter la réalisation d'autres projets du même type.

4.4.2. contribution au développement local et à la lutte contre l'exode rural.

L'auto-emploi du jeune au sein de son village augmente l'offre de biens ou de services au niveau local et renforce le tissu rural.

Il montre également aux éventuels candidats à l'exode que des opportunités existent qui permettent de réconcilier vie de famille (fondamentale à Anjouan) et revenus satisfaisants.

De plus, la formation ADC (Agent de Développement Communautaire) est un apport de ressource humaine originale pour le village lui permettant d'analyser ses problèmes de façon plus systématique et de trouver des solutions par lui-même.

Nous avons constaté sur le terrain que cet apport reste pour l'instant assez théorique, certains Comités de Développement n'ayant pas encore pris la mesure exacte de ce nouvel outil, mais il convient d'être optimiste car il repose sur une tradition bien ancrée de travaux collectifs à intérêt général exécutés bénévolement par les jeunes (nettoyages, réparation de routes...).

4.4.3. contribution au changement des mentalités.

4.4.3.1. les rivalités villageoises et claniques.

Une très forte rivalité ancestrale, certainement issue du système de sultanat, existe entre certains villages, et se ressent de façon flagrante à tous les niveaux de responsabilités au sein de la société anjouanaise.

En instaurant de façon indirecte, mais réelle (nous l'avons vérifié au cours de nos enquêtes), un réseau d'amitié et d'échanges entre les jeunes issus des mêmes promotions, le projet contribue à atténuer ces rivalités qui sont un frein pour le développement de l'île.

De même, le soin apporté à une répartition géographique équilibrée des bénéficiaires du projet (à peu près 20 % pour chacune des sous-régions) contribue à lutter contre la dominance traditionnelle de Mutsamudu, Ouani et Domoni.

4.4.3.2. la place de la femme dans la société.

S'il existe bien un module « droits de la Femme » au CEAFE, les filles ne sont qu'environ 30 % des bénéficiaires du projet.

Par conséquent, des progrès restent à faire dans le sens du respect de l'égalité des chances entre sexe.

Cependant, ce taux de 30 % est déjà en soi une réussite, car il ne faut pas oublier qu'à Anjouan le poids des traditions est considérable. Le fait que des parents acceptent d'envoyer leur fille en formation à l'autre bout de l'île indique une évolution fondamentale des mentalités, assurée par la sensibilisation permanente menée par le projet.

5. Satisfaction des bénéficiaires directs et des partenaires du projet

L'indice de satisfaction globale – perception par les différents acteurs - est très bon (nous l'évaluerons à 8/10, pour ne pas paraître trop optimiste).

Le projet a donc bien su présenter son approche et faire ses preuves sur le terrain, mise à part la question de l'ASCA qui reste sujette à caution, surtout d'après les bénéficiaires et partenaires directs.

Cependant, il ne faut pas se voiler la face : l'important capital de confiance dont bénéficie ce programme pourrait très vite être sévèrement entamé si une solution n'est pas rapidement trouvée au problème de l'installation effective des jeunes dans la vie économique.

Mesurer la satisfaction des bénéficiaires et partenaires de ce projet nécessite une démarche plus qualitative que quantitative.

Nous nous fonderons sur l'analyse des questionnaires ouverts (annexe A4) réalisés auprès d'un échantillon de bénéficiaires (ex-miliciens, jeunes défavorisés, villages), de maîtres de stage et de divers partenaires institutionnels (projets, autorités...).

Les annexes A5, A6 et A7 présentent certains tableaux récapitulatifs dressés à partir de cette analyse.

5.1. satisfaction des jeunes.

5.1.1. concernant les formations.

La satisfaction des jeunes issus du CEAFE est étonnamment grande (le taux d'abandon n'est que de 8 % - ce qui nous semble acceptable, étant données les caractéristiques du groupe cible - et il tombe à zéro pour les 4^e et 5^e cohortes).

Il faut souvent entrer dans les détails pour que soient évoqués les problèmes rencontrés, dans l'ordre d'importance : matériel de stage incomplet (par rapport aux engagements du projet), durée de formation trop courte, repas insuffisants ou de qualité médiocre, stage non encore réalisé (par manque de professionnels) ou non satisfaisant.

Sur ce dernier point, à noter l'insatisfaction générale des stagiaires « pâtisserie », des problèmes logistiques (absence de matériel et d'ingrédients) et un maître de stage peu concerné ayant fortement réduit l'intérêt de cette formation.

Cependant, nous insistons sur le fait que ce constat est exceptionnel.

5.1.2. concernant l'insertion socioprofessionnelle.

Sur ce point également, nous sommes surpris que le faible taux d'installation réelle, pourtant connu de tous, n'entame pas le capital de satisfaction des jeunes.

L'absence des kits d'installation n'est évoquée que par la moitié des interviewés et nous noterons ce paradoxe qui fait spontanément citer la baisse du chômage (et non la pacification, que chacun semble considérer comme une évidence) comme principal acquis du projet au niveau du pays.

Tout se passe comme si les jeunes faisaient toujours pleinement confiance à l'équipe projet pour appuyer leur installation qu'ils considèrent comme quasiment acquise.

Le panel de métiers offerts convient parfaitement : tous se déclarent satisfaits de leur choix et sont plus que confiants dans l'avenir de leur activité.

Enfin, la réinsertion sociale de ces jeunes est une belle réussite puisque tous considèrent que leur champ relationnel s'est fortement agrandi et amélioré suite à leur passage au CEFAE : considération réelle par la famille et le village, réseau d'amis entretenu au niveau de l'île... sont nouveaux pour la plupart et alimentent leur confiance en eux, ce qui nous paraît fondamental pour sortir d'une spirale d'échec social.

5.1.3. concernant l'ASCA.

Pour ce qui concerne l'avenir du projet, et en particulier l'ASCA, le ton n'est plus le même.

Si très peu parmi les jeunes en ont déjà entendu parler, une brève présentation des statuts et objectifs de l'ASCA a montré que les 2/3 des jeunes interrogés sont dans l'expectative, les autres étant franchement hostiles à cette idée. Un seul s'est déclaré satisfait de cette initiative !

Un passé très lourd d'échecs et de détournement de fonds ou de matériels (l'exemple de l'Ecole de Pêche, qui aurait été dépouillée dès le départ des coopérants japonais, est très souvent citée) justifie d'après eux cette très grande méfiance.

5.2. satisfaction des villages.

Mis à part un cas exceptionnel où il semble qu'une vision politicienne ait pris le dessus (un comité restreint déclarant ne pas avoir entendu parler du projet, même à la radio, alors que le village a fourni des personnes ressources, des jeunes et des maîtres de stage!), la satisfaction des villages est également évidente.

Sont surtout évoqués spontanément les changements de comportement flagrants et plus que positifs dont font preuve les jeunes issus du CEFAE : fin des actes violents ou antisociaux, participation à la vie du village, leadership vis à vis d'autres jeunes...

Nous avons noté cependant une certaine difficulté à bien saisir les enjeux et l'intérêt des formations d'agents de développement communautaires, et il existe une confusion certaine avec les travaux d'intérêts collectifs traditionnels.

Aucune remarque négative n'est spontanément ressortie, mis à part le problème des kits d'installation.

Enfin, la question de l'ASCA engendre auprès des comités villageois interrogés un scepticisme marqué, qu'ils justifient également par les échecs passés d'autres projets.

5.3. satisfaction des partenaires.

5.3.1. satisfaction des maîtres de stage.

Les maîtres de stage ont des réactions très peu différentes de celles des stagiaires :

- fort indice de satisfaction globale,
- optimisme par rapport à l'avenir de leur métier (la plupart sont actuellement débordés de travail)
- principaux bénéficiaires tirés du projet : relationnel (réputation) et économique (aide)
- principaux problèmes rencontrés : matériel de stage incomplet et durée des stages
- souhaits pour l'avenir : augmentation de la durée des stages, appui matériel pour le maître de stage

Pour la question relative à l'ASCA, si les professionnels en ont plus entendu parlé, ils sont tout aussi sceptiques (voire franchement opposés) que les stagiaires et les comités villageois, et pour les mêmes raisons.

5.3.2. satisfaction des autres projets et partenaires techniques.

Mis à part l'ENTP (voir paragraphe 4.2.3), tous les partenaires techniques et projets ayant un lien direct avec le programme évalué (projets de crédits ou d'appui aux initiatives de base) ont affirmé, par la voie de leurs responsables, avoir entretenu une franche mais tardive collaboration avec l'équipe de Care.

En fait, dans la plupart des cas, cette collaboration date de début 2003, alors qu'elle aurait pu débuter bien plus tôt (cas de l'OFTP ou de l'AIEB). Sans doute aurait-il fallu formaliser plus précisément ce point (types de partenariat, délais...) dès la conception du programme.

Néanmoins, tous reconnaissent les efforts faits par le projet (en terme de concertation, de partenariat et de tentative d'accord), surtout depuis qu'il procède systématiquement à la recherche de fonds pour les kits d'installation.

Nous regretterons cependant que si peu d'accords aient abouti, essentiellement pour des raisons de critères d'intervention, et bien que des dérogations aient été envisagées (cas de FADC).

Les projets et partenaires techniques sont globalement plus optimistes par rapport à l'ASCA que les bénéficiaires directs : s'ils restent très prudents, ils se disent prêts à lui laisser sa chance et à collaborer sans présumé.

5.3.4. satisfaction de l'Administration et des Autorités.

Assez classiquement, et bien que destinataires des rapports produits par le projet, les autorités administratives se déclarent peu informées, tout en reconnaissant le bien fondé du projet, ses résultats positifs (mis à part la phase problématique de l'installation des jeunes) et la nécessité de le poursuivre.

Il nous faut souligner que l'Administration elle-même reconnaît l'échec du système scolaire d'Etat qui laisse la plus grande majorité des jeunes sur le bord de la route et produit, dans le meilleur des cas, des bacheliers littéraires (75 % des bacheliers, d'après nos informations), très peu utiles au développement économique du pays.

A noter également la bonne connaissance du dossier par le Ministre de l'Economie qui vient d'ailleurs de diligenter une enquête de viabilité sur les activités des jeunes issus du CEFAE. Il serait opportun pour l'équipe projet de suivre l'avancement de cette étude.

L'ASCA est connue (le projet a parfaitement su impliquer les Autorités), l'idée approuvée, mais aucune proposition concrète d'appui n'a été faite par les Ministères que nous avons rencontrés.

6. Stratégie d'intervention

Si la stratégie retenue est globalement appropriée aux problèmes posés par la réinsertion socioprofessionnelle des ex-miliciens et des jeunes défavorisés, la phase cruciale et ultime d'installation n'a pas été correctement appréhendée.

Les efforts très importants consentis actuellement par l'équipe projet pour pallier cette déficience s'apparentent à une véritable course contre la montre.

Cette course ne pourra malheureusement pas être gagnée d'ici juin 2003 et justifie à elle seule la nécessité de poursuivre ce programme.

La pertinence et la conception même du projet sont ici évaluées, en fonction des principales conclusions précédentes.

Face aux problèmes posés, les réponses ont-elles été appropriées ? Et a-t-on choisi la meilleure approche ?

6.1. le problème de l'insertion sociale des jeunes.

A notre avis, il nous paraît difficile de faire mieux sans moyens supplémentaires (essentiellement des supports et du matériel pédagogique : livres, vidéos, matériel de sport...).

La forte implication des formateurs et de l'équipe projet dans son ensemble a su venir à bout de difficultés non académiques et atteindre les objectifs fixés par des voies originales parfaitement adaptées au contexte anjouanais et au public des jeunes ex-miliciens ou défavorisés.

L'indice de satisfaction de ces jeunes est très élevé (évalué à 9/10 pour notre échantillon).

S'il est vrai que ce public débutait avec un capital socioculturel très faible, il n'en avait pas moins des exigences et des attentes très fortes et il a su le faire savoir à certains moments clefs (par exemple, en quittant momentanément la 4^e cohorte dont le programme d'agent de développement communautaire, trop théorique, ne répondait pas à ses attentes).

L'équipe projet a alors su s'adapter pour coller aux plus près des besoins des bénéficiaires : pour reprendre l'exemple ci-dessus, le tir a été immédiatement corrigé en réintégrant dans le cursus des formations en AGR (Activités Génératrice de Revenus : agriculture, élevage, pêche) et PMF (Petits Métiers Faisables : couture, menuiserie, maçonnerie, etc.).

6.2. le problème de l'insertion professionnelle des jeunes.

Ce volet reste le talon d'Achille du projet : nous l'avons vu, bien trop peu de jeunes (environ 25 %) seront effectivement installés en juin 2003.

Ce faible résultat permet de remettre en question l'approche suivie.

La qualité des formations professionnelles (mis à part quelques détails, et surtout leur durée) ou le choix des métiers ne sont pas ici concernés. Sur ces points, le taux de satisfaction est également excellent (9/10) et tous les partenaires sont d'accord.

Par contre, les difficultés de la phase réelle d'installation n'ont pas été suffisamment analysées ni prises en compte dans la stratégie du projet.

Bien que le document projet évoque dès le départ le souci d'intégration économique, il ne tient pas compte du caractère particulier des bénéficiaires, à savoir leur manque total de capital pouvant servir de garantie pour un prêt à l'installation.

Ce problème a été omis tout en espérant que d'autres projets (dont les modalités d'intervention, incompatibles avec le manque de garantie, ont été ignorées) assureraient cette phase.

Or il s'agit de la phase-clef dont le succès conditionne tout le reste.

L'approche choisie est ici en cause et d'autres stratégies étaient possibles.

Nous en retiendrons trois, relativement simples :

- soit prévoir un budget spécifique pour l'installation des jeunes (d'après les valeurs des kits estimées par le projet : en moyenne, 250 000 KMF/jeune, soit environ 500 USD / jeune, pour un total estimé à 325 000 USD, soit 40 % du budget prévisionnel approuvé pour ce projet, ce qui paraît beaucoup) ;

- soit prévoir une évaluation externe à mi-parcours afin de faire le point, analyser les goulots d'étranglement et revoir en conséquence la stratégie et les activités du projet : il aurait certainement apparu alors que la seconde année devait être consacrée avant tout à assurer l'installation des jeunes déjà formés, et le budget aurait alors pu être réorganisé dans ce sens ;

- soit impliquer les autorités dans la mise en place d'un fonds de garantie spécifique d'environ 100 000 USD pour 650 jeunes (l'estimation est détaillée en partie 9) : ce fonds serait uniquement destiné à permettre aux bénéficiaires du projet d'obtenir, auprès des organismes spécialisés, l'octroi de crédits d'installation.

La dernière option, plus délicate à mettre en place, est certainement plus pérenne car elle a l'avantage d'utiliser les systèmes existants et de mettre les autorités devant leur responsabilité. Nous y reviendrons en partie 9.

7. Prestations du bailleur de fonds et du maître d'œuvre

Les deux parties ont visiblement pris à cœur de respecter leurs engagements respectifs.

Malgré certaines lacunes notables, Care a su relever une grande partie des défis posés par ce projet en utilisant ses atouts : un document projet de qualité et une équipe fortement motivée.

Cependant, deux éléments clefs restent à achever :

- l'installation économique des jeunes,
- la pérennisation des acquis.

Care ayant annoncé sa décision de se retirer en juillet 2003, un nouveau schéma organisationnel doit être mis en place, avec pour objectif la résolution de ces deux problèmes.

7.1. prestations du bailleur de fonds.

Le projet de « réinsertion socioprofessionnelle des jeunes miliciens » à Anjouan pourrait être considéré comme un projet pilote pour la Banque Mondiale :

- il est financé par le « Post Conflict Fund » dont les procédures sont plus souples que celles de la Banque Mondiale en général ;
- le fonds est un don géré ici par une organisation non gouvernementale, et non un crédit à un Etat.

De plus, il semble que pour l'instant aucune évaluation de projets semblables à celui-ci n'ait été réalisée.

7.1.1. la lettre d'accord.

La préparation du projet s'est faite dans d'assez bonnes conditions :

- les échanges entre le bailleur et Care ont été nombreux et constructifs, chacun acceptant de faire des concessions (budget, objectifs, délais, méthodologie...);
- la possibilité d'avoir affaire à un interlocuteur unique (le *task manager*) a grandement facilité le partenariat ;
- des rapports humains étroits ont été liés entre les deux équipes, favorisant la franchise et le respect de délais assez courts ;
- le seul point qui semble avoir gêné Care est la compréhension de certains articles des annexes (par exemple, les procédures de recrutement et d'achats) : les échanges par e-mail ont permis d'aplanir ces difficultés.

Néanmoins, le seul document contractuel (la lettre d'accord) s'avère à notre sens trop peu descriptif quant au contenu précis du projet (surtout en ce qui concerne les activités et les résultats attendus).

Ce contrat laisse donc une impressionnante marge de manœuvre au maître d'œuvre (Care) et nous avons été contraints d'ancrer notre évaluation au document projet de février 2001, document qui lui n'est pas contractuel.

De plus, et nous l'avons déjà signalé, plusieurs confusions ou omissions ont été faites lors de la rédaction de la lettre d'accord :

- un objectif est présenté en activité,
- une activité n'est pas rattachée à un objectif,
- le terme « jeune à haut risque » n'est pas défini.

Le climat de confiance instauré entre les deux parties expliquerait-il ces négligences ?

Rappelons que le contrat est le seul document auquel le maître d'œuvre doit se référer. Par conséquent, une rédaction plus stricte a l'avantage de guider le maître d'œuvre et d'éviter tout malentendu lors de l'exécution.

Dans le cas présent, la qualité des échanges entre les partenaires et la précision du document projet ont contribué à annuler ce risque et permis une exécution satisfaisante pour les deux parties.

7.1.2. le suivi.

7.1.2.1. les missions de terrain.

Six missions de suivi ont été faites par la Banque Mondiale, la dernière en mai 2003. Par ailleurs, le *task manager* du projet, M. Wolfgang Fengler, a rencontré l'équipe de Care France à Paris en juillet 2002.

Cette fréquence montre bien l'intérêt que porte le bailleur de fonds à ce projet.

Les compte-rendus de ces missions font partie des Aide-Mémoires que la Banque Mondiale adresse aux services du Plan d'Anjouan et le projet reçoit copie de la partie le concernant.

7.1.2.2. l'analyse des rapports d'activités.

En général, les rapports émis par l'équipe projet (rapports d'activités et rapport mi-parcours) ont fait l'objet de commentaires détaillés de la part du bailleur de fonds qui a donc suivi de façon régulière et active l'exécution de ce programme.

7.1.3. les procédures et échéances de paiement.

Rien à signaler sur ce point : les procédures du Post Conflict Fund sont particulièrement souples et le bailleur de fonds a respecté ses engagements (montants et délais).

7.2. prestation de Care.

Nous avons relevé un rapport de confiance certain entre le bailleur de fonds et l'agence d'exécution, fondé sur l'expérience confirmée de Care dans le domaine des situations post-conflit et sur la qualité des rapports humains entre ces deux partenaires. Care s'est-il montré à la hauteur de cette confiance?

7.2.1. préparation et avant-projet.

Le document projet de février 2001 est d'une grande qualité : le cadre logique est bien dressé, le contexte et les enjeux précisément décrits.

Seule la partie concernant l'installation définitive des jeunes n'a pas été suffisamment abordée.

L'équipe projet se réfère d'ailleurs en permanence à ce document, bien plus détaillé que le contrat.

7.2.2. implantation du projet.

Le retard constaté n'est pas imputable à Care puisque tous les projets que nous avons rencontrés ont connu les mêmes déboires.

Au contraire, nous considérons que Care a fait preuve d'initiative dans certaines phases cruciales (par exemple, mettre à contribution la logistique de l'Armée française pour la livraison des tentes).

7.2.3. organisation de l'équipe, relations internes et passation.

7.2.3.1. organisation générale : les Cellules

Sous supervision du chef de projet, l'organisation en cellules est une bonne option : cela délimite le champ d'intervention de chacun et le spécialise.

L'approche « cellule de mobilisation » (recrutement) et « cellule de suivi » (formation et installation) est logique.

Cependant, comme nous l'avons déjà signalé en partie 2.4, il manque une véritable « cellule insertion » qui prendrait le relais après l'installation du jeune.

Les équipes des cellules nous ont paru suffisamment compétentes. Pour preuve, l'efficacité et la rapidité à fournir l'ensemble des données statistiques dont nous avons besoin pour notre évaluation.

Nous regretterons néanmoins l'absence d'un tableau de bord général, reprenant les indicateurs du cadre logique.

Cet outil de synthèse nous semble indispensable, d'autant plus que les données existent : elles sont simplement dispersées.

7.2.3.2. prises de décision.

Il semble que plusieurs pôles de décision aient agi parallèlement jusqu'à fin 2002.

En effet, l'administration du projet était assurée à temps partiel par le Chef de Mission basé à Moroni mais le Chef de Projet, quant à lui, opérait fort logiquement à Anjouan.

Cette organisation a engendré certains conflits de compétences, accentués par un échange d'informations limité, et a fragilisé le projet lors des fréquents changements de Chefs de Mission au cours du second trimestre 2002.

Parallèlement, un problème du même ordre s'est posé entre le logisticien et le chef de projet, pourtant tous deux basés à Anjouan.

Cela se traduit actuellement par une absence flagrante d'archives (particulièrement en ce qui concerne les échanges de courriers, et donc les décisions importantes concernant le programme) au niveau du chef de projet actuel.

7.2.3.3. passations.

Cette regrettable situation traduit également le manque de soin apporté aux passations (2 semaines seulement pour les chefs de projet qui n'ont dressé aucun document écrit de passation).

Il semble que la grande autonomie laissée à l'équipe projet ait ici montré ses limites.

A notre avis, le siège de Care France aurait dû se montrer plus ferme sur ces points, dans un souci évident de pérennisation.

7.2.4. exécution du programme.

7.2.4.1. mise en œuvre.

Les éléments évoqués ci-dessus ne remettent pas en question la forte motivation de l'équipe projet (CEFAE inclus).

La première équipe de responsables, expatriée, a privilégié l'approche urgentiste et cela a bien répondu dans un premier temps aux objectifs et contraintes du projet.

Malheureusement, la seconde équipe, nationale, a été mise en place trop tard.

Son approche est plus de développement : les efforts réalisés pour établir des partenariats de formation ou de financement des kits ne se relâchent pas. Au contraire, l'échéance de juin 2003 accentue la pression et l'équipe fait le maximum possible.

Au final, la prise de conscience tardive du problème crucial de l'installation des bénéficiaires coûte très cher : la situation ne pourra pas être rétablie en deux mois.

7.2.4.2. analyse de la mise en œuvre par Care.

Nous avons été surpris de constater l'optimisme patent – et d'après nous, injustifié - des rapports d'activités et surtout des rapports d'évaluation à mi-parcours (ces derniers réalisés par le chef de projet, le chef de mission et Care France).

Etant donné le retard au démarrage et les objectifs ambitieux du programme, force aurait été de plutôt faire preuve de pessimisme, et ce dès le premier semestre.

En fait, le constat que les objectifs ne pourraient être atteints n'a jamais été clairement rapporté par Care.

Il a même été éludé de façon flagrante lorsque le projet a pris la décision, en fin de première année (juin 2002), de planifier l'intensification des formations au « Service Civil Actif » (200 jeunes par mois pendant 7 mois, au lieu de 100 jeunes par cohortes réparties sur 14 mois) afin de tenir ses engagements quantitatifs.

Une analyse objective et sans concession (par exemple, par une évaluation externe à mi-parcours) aurait permis une réflexion approfondie sur une redéfinition des objectifs à atteindre en seconde année, en tenant compte des enseignements de la première.

Une approche plus qualitative que quantitative aurait alors certainement pu être renégociée avec le bailleur et aurait autorisé l'équipe projet à prendre plus de recul.

7.2.5. sous-traitance des études.

Sur ce point, l'équipe projet a manqué de discernement.

Deux études ont été sous-traitées par le projet et présentent certains défauts communs : les termes de référence sont trop laxistes (par exemple : pas de pénalités de retard prévues, paiement non conditionné par l'approbation des rapports) et certains résultats sont hors cadre du projet ou peu exploitables en l'état.

7.2.5.1. étude du champ professionnel et des opportunités d'AGR à Anjouan.

Le lecteur est confronté à un trop grand nombre de données difficilement interprétables et est noyé sous des considérations générales d'utilité restreinte pour le projet.

Si le rapport répond globalement à la problématique, il est trop « dilué » pour être immédiatement exploitable à 100 %.

7.2.5.2. secteur de la pêche artisanale à Anjouan.

Le constat est plus sévère : s'agit-il d'un rapport commandité par le projet « réinsertion des jeunes » ou par un bailleur de fonds pour l'identification d'un futur « projet pêche » ?

Le cadre et les objectifs du projet ont ici été complètement oubliés mais les termes de référence sont suffisamment flous pour avoir permis au consultant de s'y engouffrer (pas forcément de mauvaise foi).

Sur ce point, la responsabilité de Care est grande, et le rapport coût / résultats exploitables de cette étude est exorbitant (cette prestation a été payée environ 4 300 euros, soit plus de 2 millions de KMF).

Nous pouvons donc affirmer qu'une expertise locale aurait été préférable, d'autant plus que d'après nos interlocuteurs les ressources humaines sont suffisantes à Anjouan sur le thème de l'amélioration de la pêche traditionnelle.

7.2.6. rapports d'activités.

Les rapports d'activité de l'équipe projet sont une mine d'informations malheureusement trop dispersées et redondantes, par conséquent difficilement exploitables : trop de littérature nuit à la bonne compréhension.

Sur la base du document projet, mieux aurait fallu dresser des tableaux d'indicateurs et présenter un plan respectant mieux celui du cadre logique.

7.2.7. mémoire du projet et archivage.

Le manque de mémoire écrite au niveau du projet et l'archivage peu strict des documents disponibles (dénominations communes, pas de distinction entre versions provisoires et définitives, classement parfois hasardeux, courriers projet archivés à Moroni et non transférés à Anjouan) n'ont pas facilité notre tâche... et ne faciliteront pas celle de l'équipe amenée à prendre la succession de Care.

Or l'écrit est le fondement de la mémoire d'un projet : nous pouvons donc craindre une forte perte à ce niveau, d'autant plus dommageable que cette problématique recoupe celle plus vaste de la pérennisation.

7.2.8. gestion financière.

Notre mission n'avait pas pour objet l'audit financier du projet.

Néanmoins, il nous paraît important de remarquer qu'à deux mois de la fin du projet, aucun tableau de bord financier n'est dressé : personne ne sait combien de fonds ont été dépensés à la date du 30 avril.

Par conséquent, le chef de projet émet actuellement des prévisionnels et gère des fonds sans même savoir s'il en reste de disponible.

Il semble donc que d'importantes lacunes sont à constater à ce niveau : si l'équipe projet a pu être déstabilisée par les changements rapprochés de chef de mission, priorité absolue aurait dû être donnée à un éclaircissement de la situation budgétaire (quitte à faire appel à un appui externe).

Une mission de Care France a tenté de remédier à cette situation, sans aboutir complètement (elle avait également d'autres problèmes à gérer).

Fin mars 2003, Care redoute déjà un dépassement important du budget de seconde année (plusieurs dizaines de milliers de USD) et se dit prêt à assumer ses responsabilités, s'il le faut en finançant sur fonds propres les derniers mois du programme.

Cette situation aurait sans doute pu être évitée ou tout au moins tempérée par un suivi financier dans les normes qui aurait alimenté des négociations argumentées et prévisionnelles avec le bailleur de fonds.

Le bilan financier devrait être finalement évaluée de façon précise mi-mai. Elle sera ensuite présentée par Care à la Banque Mondiale.

7.2.9. pérennisation des acquis.

Faute à un délai trop court et à un manque de délégation de la part d'une équipe expatriée trop lourde (sauf dans les premiers mois, où la situation d'urgence pouvait le justifier), la pérennisation des acquis n'est pas du tout envisageable.

Une phase de transition d'au moins deux ans est à notre avis indispensable.

8. Principaux enseignements et recommandations

Les principales recommandations, tirées des enseignements de ce projet, n'ont de raison d'être que dans le cadre :

- **de la probable réalisation de projets semblables dans d'autres pays confrontés à une problématique voisine ;**
- **de la poursuite de ce programme, sous une forme que nous tenterons de définir en partie 9.**

Nous ne retiendrons ici que les éléments qui nous paraissent fondamentaux, sans entrer dans les détails déjà présentés par ailleurs.

8.1. quatorze principaux enseignements.

8.1.1. une bonne adéquation contexte / objectifs...

Le contexte global d'Anjouan a été globalement bien analysé :

- l'option « réinsertion socioprofessionnelle » répond bien au désœuvrement et à la demande des jeunes impliqués dans les troubles de la période de séparatisme ;
- les métiers choisis (suite à une première série d'enquêtes sur les désirs des jeunes, à une étude plus formelle sur le champ professionnel et les opportunités d'AGR à Anjouan, et enfin en tenant compte des besoins exprimés par les villages) sont ceux qui ont effectivement un avenir assuré à court et moyen terme.

Cependant, il n'a pas été assez tenu compte dans l'établissement du planning prévisionnel des difficultés d'installation de projet, étant donné l'important enclavement de l'île.

8.1.2. ... mais une prise en compte trop tardive des caractéristiques propres au groupe cible.

Les jeunes défavorisés sont des acteurs économiques très spécifiques, dans le sens où ils ne disposent d'aucun capital ni d'aucune garantie permettant d'obtenir un prêt à l'installation.

N'avoir pas pris en compte suffisamment tôt cet élément s'est traduit par une recherche effrénée et bien tardive de partenariats dont la plupart n'ont pu aboutir.

Si les principaux partenaires (OFTP, AIEB...) n'étaient certes pas encore en place lors de l'identification du projet, une évaluation à mi-parcours aurait sans doute permis de reconsidérer plus rapidement la stratégie partenariale de l'équipe en fonction de l'évolution du contexte global.

Cette erreur se paie au prix fort puisque 75 % au moins des jeunes ne sont pas installés.

8.1.3. des objectifs quantitativement ambitieux...

Si l'objectif de former professionnellement 650 jeunes était réaliste, celui d'assurer leur installation économique tout en veillant à l'intégration de 1400 autres au sein des comités villageois était par trop ambitieux.

Les faibles taux d'exécution constatés sur ces deux derniers points sont à notre avis le reflet de cette ambition trop grande.

8.1.4. ... pour un délai trop court.

Atteindre à 100 % les objectifs du projet était impossible en deux ans.

D'emblée, le retard au démarrage (10 % du délai total) a contraint l'équipe à une course contre la montre qui n'a pas joué en faveur de la réflexion sur l'installation des jeunes ou la pérennité du projet.

De plus, limiter les formations professionnelles à quelques mois ne peut permettre à des jeunes en situation d'échec socioéconomique d'acquérir les bases suffisantes à une autonomie réelle.

L'équipe projet (et Care en général) a d'après nous fait preuve d'un certain aveuglement en répétant dans tous ses rapports (surtout en première année, et même dans les différents rapports d'évaluation à mi-parcours) que les délais étaient tenus et que les objectifs pouvaient être atteints.

8.1.5. un document projet de bonne qualité...

La méthode du cadre logique a été bien exploitée et le document est clairement présenté.

Nous avons d'ailleurs choisi d'ancrer notre évaluation sur ce document.

8.1.6. ... mais un contrat confus dans la définition des objectifs et activités prévues.

Les éléments du cadre logique, pourtant bien détaillés dans le document projet, n'ont pas été repris correctement dans la lettre d'accord dont la partie annexe « description du projet » nous est apparue bien confuse.

Cela n'a pas eu de conséquence car l'équipe s'est fondée sur le document projet (mais celui-ci n'est pas contractuel).

8.1.7. certaines infrastructures sont bien réhabilitées...

Au départ, seuls les murs et la toiture du bâtiment principal existaient.

Les travaux de réhabilitation l'ont rendu opérationnel, propre, suffisamment aéré et protégé.

Seule l'installation électrique pose encore problème.

8.1.8. ... mais d'autres doivent être consolidées.

Les tentes se sont finalement avérées peu adaptées au climat de Patsi et ne sont de toute façon pas une structure pérenne.

Des dortoirs en dur, de conception la plus simple possible, auraient dus être budgétisés et construits par les élèves eux-mêmes, dans le cadre de leur formation, pour remplacer progressivement les tentes.

Nous regretterons également l'absence de budget pour un espace ludo / biblio / vidéo-thèques (a priori attendu dans ce type de centre) destiné à alimenter les formations et les loisirs des bénéficiaires.

8.1.9. des contraintes importantes...

Etant donnés les délais et les caractéristiques du public cible, le CEFAE n'a pas eu la partie facile et les défis étaient très ambitieux.

8.1.10. ...mais une équipe professionnelle et très motivée par les enjeux.

La qualité des prestations fournies par le CEFAE est incontestable et une capitalisation de ses acquis méthodologiques et pédagogiques devrait être réalisée par ses formateurs pour établir des références destinées à d'autres projets de ce type.

Cette équipe a su faire preuve d'une grande capacité d'écoute et d'adaptation pour répondre au mieux à l'attente des jeunes.

Domage cependant que n'aient pas été budgétisées pour les formateurs du CEFAE des formations continues ou tout au moins des échanges avec d'autres projets du même type, à l'étranger si besoin.

La motivation de l'équipe projet est également incontestable. Les enjeux ambitieux ne l'ont pas découragée mais l'ont malheureusement contraint à privilégier l'aspect quantitatif (formation d'un nombre maximal de jeunes).

8.1.11. un impact très important au niveau de l'île entière...

En terme de pacification, d'intégration sociale, d'évolution des mentalités, de renforcement des capacités locales ou du tissu rural, les acquis sont incontestables : la satisfaction des bénéficiaires et des partenaires est évidente.

8.1.12. ... mais l'objectif final est encore loin d'être atteint.

Presque tout reste à faire quant à l'installation des jeunes dans la vie active et surtout quant à la pérennité du projet.

Or, tant que ces deux éléments clefs ne sont pas satisfaits, l'ensemble des acquis du projet peut être remis en question. Notre partie 9 essaie de répondre à cette double problématique.

8.1.13. une équipe expatriée compétente...

L'urgence de départ justifiait sans doute le recrutement d'une équipe expatriée (et expérimentée) importante qui a su relever les défis délicats posés par la mise en place du projet.

8.1.14. mais trop longtemps présente et peu délégative.

L'efficacité à court terme a fait sacrifier la pérennité qui est pourtant primordiale dans le domaine du développement.

L'équipe expatriée s'est retirée trop tard, trop brutalement et sans avoir au préalable suffisamment délégué les responsabilités.

Les passations auraient dû être beaucoup plus progressives et une importante perte de « mémoire projet » est à déplorer, d'autant plus que les documents écrits (en particulier les courriers ayant trait à des prises de décision importantes) sont très rares.

8.2. principales recommandations.

Elles découlent directement des enseignements présentés ci-dessus.

8.2.1. recommandations pour la Banque Mondiale.

De manière générale :

- se déterminer de façon claire et argumentée sur le caractère « d'urgence » (délai court) ou « de développement » (pérennité) du projet financé : la recherche d'une voie intermédiaire n'est pas évidente et dans le cas présent a abouti à la définition d'objectifs quantitativement et qualitativement intenable... forcément porteurs d'espoirs et de désappointement ;
- établir un contrat précis en reprenant par exemple les éléments du cadre logique ;
- si le délai est prioritaire, déterminer des objectifs quantitatifs réalistes, surtout pour ce type de projet, plus social que technique, où la qualité doit primer sur la quantité ;
- ou, si les objectifs sont prioritaires, définir un délai raisonnable tenant compte des contraintes d'enclavement et des objectifs fixés ;
- accepter le financement de formations longues (surtout dans le domaine professionnel) pour favoriser l'autonomie des bénéficiaires ;
- analyser de façon approfondie les caractéristiques du public cible, en particulier ici sa capacité réelle à pouvoir mobiliser un capital d'installation suffisant ;
- budgétiser une évaluation externe à mi-parcours afin de procéder à d'éventuels ajustements.

Pour les mois à venir :

- s'engager et veiller à la poursuite du projet, en donnant la priorité à l'installation effective des bénéficiaires et à la pérennisation des acquis ;
- pour cela, mettre en place une seconde phase, peut-être dans un cadre différent du Post Conflict Fund (pourtant satisfaisant, mais le contexte actuel du projet respecte-t-il encore ses critères ?).

8.2.2. recommandations pour les Autorités d'Anjouan.

De manière générale :

- assurer la coordination effective des projets oeuvrant dans le même domaine (ici : la réinsertion socioprofessionnelle et plus largement le développement socioéconomique).

Pour les mois à venir :

- mettre en place un fonds de garantie spécifique pour permettre aux jeunes défavorisés d'accéder aux prêts des organismes spécialisés ;
- formaliser une série de tests et un diplôme officiel spécifique reconnu par tous les partenaires ;
- nommer un responsable interministériel chargé de coordonner l'ensemble des activités de formation professionnelle (ENTP, CEFAE, Ecole de Pêche, initiatives des projets...).

8.2.3. recommandations pour l'agence d'exécution (Care jusqu'en juin 2003).

De manière générale :

- lors de l'identification, analyser de façon approfondie les caractéristiques du public cible, en particulier ici sa capacité réelle à pouvoir mobiliser un capital d'installation suffisant ;
- établir avec le bailleur un contrat précis, en reprenant par exemple les éléments du cadre logique ;
- négocier des objectifs quantitatifs réalistes, surtout pour ce type de projet, plus social que technique, où la qualité prime sur la quantité ;
- négocier un délai raisonnable tenant compte des contraintes d'enclavement et des objectifs fixés ;
- défendre et négocier le financement de formations longues (surtout dans le domaine professionnel) pour favoriser l'autonomie des bénéficiaires ;
- veiller au retrait progressif des équipes expatriées, dans le cadre de passations définies précisément et contractuelles ;
- pour les études sous-traitées : # définir des termes de référence précis, restreints au cadre du projet et en adéquation avec ses objectifs,
privilégier l'expertise locale (quitte à l'encadrer au départ) dans un souci de pérennité et de rationalité budgétaire ;
- éviter la multiplication et la dispersion géographique des centres de décision ;
- établir des rapports d'activités respectant le plan du cadre logique et privilégiant les tableaux d'indicateurs (plus lisibles et plus objectifs) ;
- analyser de façon objective le taux d'avancement et la tenue des délais, et en rendre compte ;
- prendre un soin particulier à la rédaction et à l'archivage de toute décision importante (veiller à assurer la mémoire projet) ;
- mettre autant l'accent sur l'installation effective des bénéficiaires que sur leur formation ;
- concevoir et réaliser chaque étape du projet (même l'installation) sous l'angle de la pérennité ;
- veiller à l'exécution d'un suivi budgétaire rigoureux, qui doit servir de véritable tableau de bord pour le chef de projet.

Pour les deux mois à venir :

- assurer une clôture « propre » du projet (en terme relationnel, opérationnel et comptable) ;
- se consacrer prioritairement à l'installation des jeunes déjà formés et à la pérennisation des acquis (soutien et suivi de l'ASCA, éventuelle passation avec une autre agence d'exécution...) ;
- capitaliser les acquis méthodologiques et pédagogiques du projet (et du CEFAE, en particulier).

8.2.4. recommandations pour l'ASCA.

De manière générale :

- bien définir et formaliser ses objectifs : utiliser pour cela la méthode du cadre logique ;
- donner la priorité aux jeunes défavorisés ;
- veiller au fonctionnement démocratique de l'association ;
- intégrer le CEFAE dans le système existant (institutions, partenariats avec les autres projets...) ;
- avoir en permanence en ligne de mire l'autonomie et l'indépendance financière.

Pour les deux mois à venir :

- veiller à une passation efficace et formalisée avec Care;
- assumer dès à présent le maximum de responsabilités, en « déchargeant » progressivement Care ;
- ne pas omettre les aspects juridiques du projet (statut légal du CEFAE par exemple) ;
- mener une intense campagne d'information et de débats afin de rassurer et rallier les bénéficiaires et les partenaires professionnels, pour l'instant très sceptiques vis-à-vis de l'ASCA ;
- rebaptiser l'ASCA, avec un nouveau nom plus conforme à l'objectif principal de réinsertion socioprofessionnelle (l'approche « service civil » ayant été progressivement abandonnée).

9. Proposition de scénario prospectif : une seconde phase ?

Il est possible d'après nous d'envisager une seconde phase, en deux volets permettant progressivement d'atteindre les objectifs d'installation définitive des bénéficiaires et de pérennisation du CEFAE.

D'une durée de deux ans, cette seconde phase nécessiterait un apport de fonds extérieur d'environ 310 000 USD, l'ASCA devant pour sa part assurer un financement d'environ 120 000 USD (dont 100 000 USD en deuxième année), soit 28 % du total.

Nous l'avons déjà signalé plusieurs fois : tout semble plaider pour une suite à donner à ce projet :

- ses acquis et impacts sont incontestables : le projet est un acteur de premier ordre, non plus seulement pour la pacification de l'île, mais aussi pour son développement socioéconomique ;
- les cursus de formation sont globalement au point, même si leur durée n'est pas suffisante ;
- la plupart des jeunes formés ne sont pas encore installés ;
- la pérennisation des acquis n'est à l'heure actuelle pas du tout assurée.

Cela étant dit, la véritable question est bien celle de la forme à donner à cette suite, étant donné le retrait d'un acteur majeur : Care fermera en effet sa mission aux Comores fin juillet 2003. Cette période s'annonce déjà comme une rupture à haut risque, l'ASCA n'étant pas aucunement prête à prendre le relais.

9.1. Pour quels objectifs ?

9.1.1. finaliser la phase 1, c'est-à-dire assurer l'installation effective des jeunes déjà formés.

Une année complète (que nous nommerons « phase 2 volet 1 ») doit être consacrée à cet objectif. En effet, le retrait de Care va certainement entraîner des perturbations (méthodes, ressources humaines, gestion des moyens...) qu'il va falloir évaluer et contrôler.

Défi important, surtout au vu des échecs répétés qui jalonnent sur ce plan l'histoire des projets de développement à Anjouan.

Tous nos interlocuteurs, y compris (et même surtout) les bénéficiaires en ont bien conscience. Cette question délicate a été quasiment occultée par le projet mais il faut pourtant bien se la poser. Par ailleurs, la mise en place de l'ASCA ne résout rien, pour plusieurs raisons :

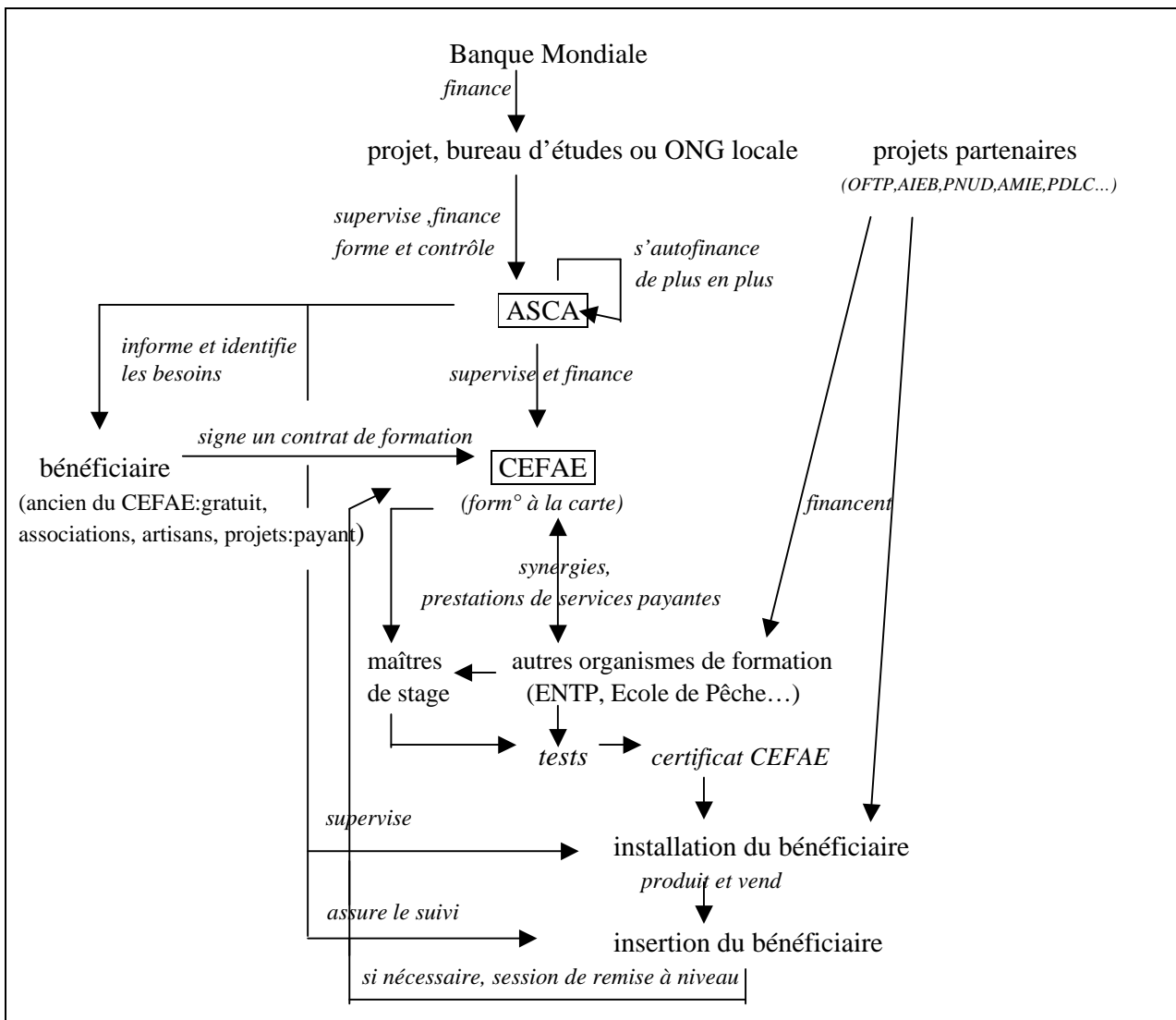
- l'ASCA est bien trop récente et n'a pas encore fait ses preuves ;
- le scepticisme des premiers concernés (les jeunes) doit être pris en compte.

Nous pourrions résumer les principaux traits du volet 1 dans le tableau suivant :

objectifs phase 2 volet 1	activités	détails
achever les activités de la phase 1	mise à l'épreuve de l'ASCA (par un organisme tiers)	- suivi et encadrement des activités (définition des objectifs, planification, exécution, évaluation...) - contrôle de la gestion d'une caisse de fonctionnement - contrôle du respect d'un plan d'autofinancement progressif
	installation et insertion des jeunes formés (par l'ASCA)	- liste des jeunes non bénéficiaires des subventions pour kits d'installation - analyse au cas par cas des conditions permettant l'installation - recherche de solutions individualisées - suivi formalisé et rapproché des jeunes installés
réaliser des formations à la carte (*) (CEFAE, sous supervision ASCA)	remise à niveau d'élèves déjà formés au CEFAE (surtout 4°, 5° et 6° cohorte)	- en fonction des besoins et de la demande - formations visant à faciliter l'installation et l'insertion économique des jeunes
	prestations payantes pour des associations, artisans, organismes...	- en fonction de la demande, formations ciblées et courtes

(*) le contenu des formations sera abordé au point 9.2.2.2

Le schéma organisationnel de ce volet 1 pourrait être le suivant :



proposition d'organisation phase 2 volet 1

Plusieurs points nous paraissent essentiels :

9.1.1.1. l'ASCA est au centre du dispositif...

C'est la condition minimale pour pouvoir envisager la pérennité du projet : l'implication de la société civile nous paraît à ce titre fondamentale.

9.1.1.2. ... mais elle doit être supervisée de très près...

L'ASCA n'est pas suffisamment expérimentée pour gérer d'emblée ce type de projet : une supervision par un organisme indépendant est indispensable, pour :

- superviser l'ASCA et l'appuyer dans la définition d'activités réalistes, conformes avec les objectifs du programme ;
- former l'ASCA à la gestion (des moyens humains et financiers) ;
- contrôler cette gestion, en conformité avec les exigences habituelles des financeurs ;
- gérer en première année les fonds accordés par le bailleur ;
- veiller au respect d'un plan progressif d'autofinancement de l'ASCA, étalé sur 2 ans.

Une ONG ou un bureau d'études locaux et expérimentés pourraient théoriquement s'acquitter de cette tâche... mais il est clair que trouver un opérateur aussi solide, fiable et expérimenté que Care est actuellement impossible sur Anjouan.

Nous avons pour notre part identifié (sans pour autant cautionner leur capacité à gérer un tel projet) :

- l'ONG CAP (basée à Ouani, soit à quelques kilomètres du CEFAE) : elle gère, entre autres, sur financement PDLC (Coopération Française) un programme de réinsertion sociale pour des jeunes en difficultés (« *espace shababi* », budget : environ 30 millions de KMF) qui présente d'importants points communs avec le CEFAE (public cible, approche participative) ;
- le bureau d'études BEDI (basé à Mironsi, proche également du CEFAE) : très expérimenté et multidisciplinaire, disposant de ressources humaines compétentes et qualifiées, essentiellement actif dans les domaines productifs (études de marchés, appui-conseil aux entreprises...).

D'autres organismes existent, qu'il faudrait au préalable consulter avant de définir un choix.

En tous les cas :

- quel que soit l'opérateur choisi, il devra recruter le Chef de Projet actuel pour garantir un minimum de continuité et une certaine légitimité face à l'ASCA : cette condition nous paraît fondamentale et nécessaire pour garantir un minimum de réussite au processus de passation entre Care et l'ASCA.
- il serait très risqué de confier d'emblée à l'ASCA plusieurs centaines de milliers de dollars à gérer : une approche prudente consisterait en un déblocage progressif d'enveloppes prédéfinies (de quelques dizaines de milliers de dollars) et conditionné à l'utilisation correcte des fonds déjà versés. Cette approche fastidieuse est la seule pouvant d'après nous permettre d'envisager la pérennité du projet.

9.1.1.3. le CEFAE est momentanément allégé.

Remises à niveau et formations à la carte nécessitent un système souple, adapté à la demande.

La formation de base (« civisme ») étant mise en stand by, le CEFAE verra donc son fonctionnement allégé pendant une année et les prestations seront essentiellement assurées par des intervenants extérieurs.

9.1.1.4. une évaluation externe est indispensable.

A l'issue de cette première année, une évaluation externe devra être menée par un spécialiste confirmé (ayant en particulier des références dans d'autres pays) pour dresser le bilan :

- des activités et de la gestion de l'ASCA : .l'ASCA doit bien avoir conscience que rien n'est acquis et qu'un bilan mitigé ou négatif à ce stade devrait normalement aboutir à sa mise à l'écart.
- de la réinsertion effective des jeunes : .ce thème fondamental devra être évalué en détail
- de l'efficacité des formations à la carte : .l'avenir du CEFAE passe par la fourniture de prestations payantes et la satisfaction du public devra être analysée.

9.1.2. reprise des formations « classiques » et pérennisation du projet.

La seconde année (phase 2 volet 2) est celle où le CEFAE doit prendre sa vitesse de croisière et acquérir définitivement sa pérennité :

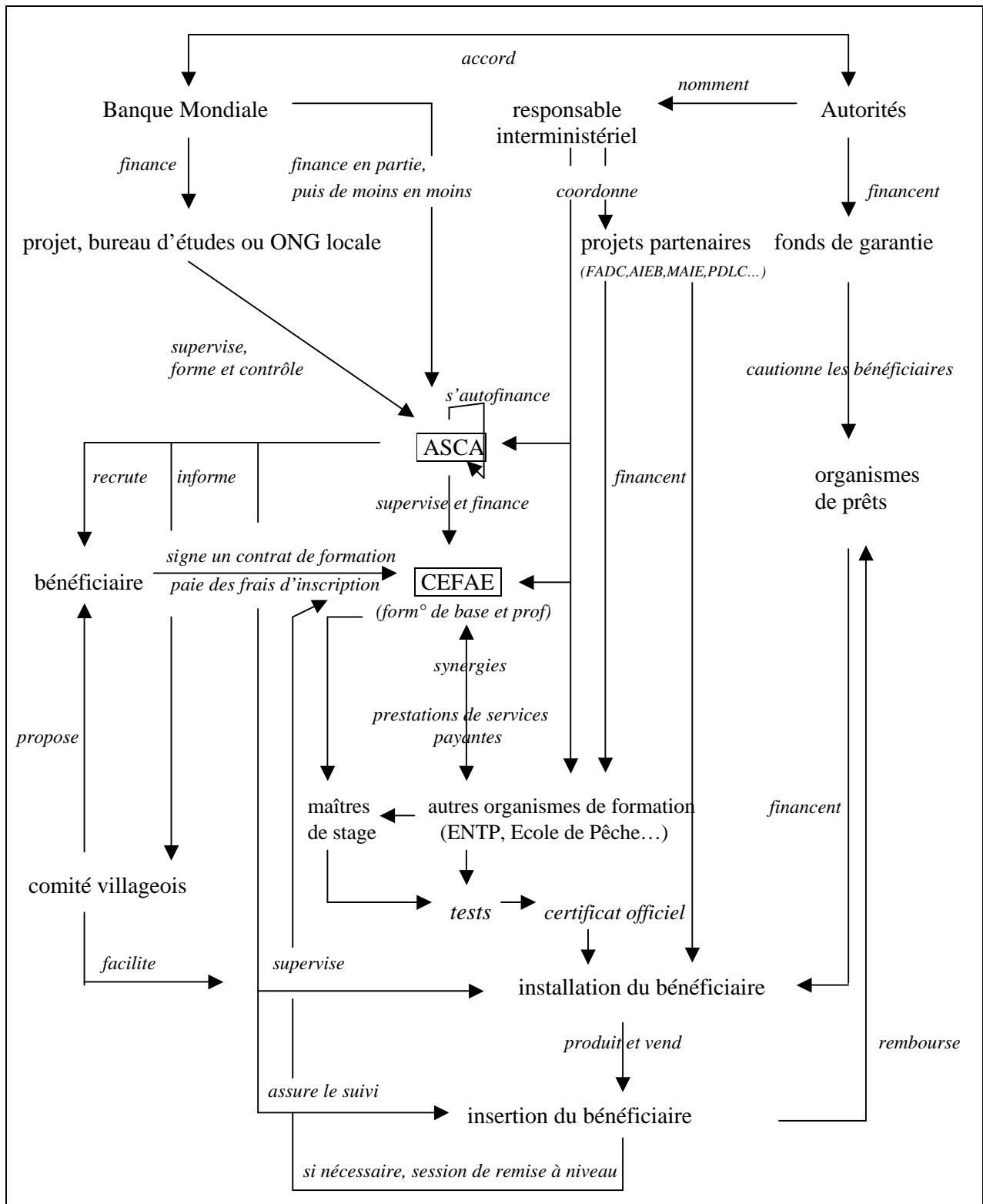
- toujours sous la supervision d'un organisme tiers (projet Banque Mondiale, bureau d'études ou ONG locale) chargé du suivi, de la formation (en particulier en gestion) et du contrôle de l'ASCA ;
- en partenariat avec les Autorités qui devront prendre leurs responsabilités en :
 - # mettant en place un fonds de garantie
 - # nommant un responsable interministériel chargé de coordonner l'ensemble des activités de formation socioprofessionnelle au niveau de l'île.

Les principaux traits du volet 2 pourraient être les suivants :

objectifs phase 2 volet 2	activités	détails
réinsertion socioprofessionnelle d'un public de jeunes défavorisés	formations socioprofessionnelles (cursus « classique ») (par le CEFAE, sous supervision de l'ASCA)	- critères de définition de publics plus ou moins prioritaires - formation de base « civisme » - formations professionnelles qualifiantes
	installation et insertion des jeunes formés (par l'ASCA)	- analyse au cas par cas des conditions permettant l'installation - recherche de solutions individualisées - le cas échéant, utilisation d'un fonds de garantie - suivi formalisé et rapproché des jeunes installés
réaliser des formations à la carte (*) (CEFAE, sous supervision ASCA)	remise à niveau d'élèves déjà formés au CEFAE	- en fonction des besoins et de la demande - formations visant à faciliter l'installation et l'insertion économique des jeunes
	prestations payantes pour des associations, artisans, organismes ou projets	- en fonction de la demande, formations ciblées et courtes
finaliser l'autonomisation de l'ASCA	supervision et contrôle (par un organisme tiers)	idem volet 1, mais cette fois les tranches de financement seront plus importantes

(*) le contenu des formations sera abordé au point 9.2.2.2

Pour le cursus « classique », le schéma organisationnel pourrait être le suivant :



proposition d'organisation phase 2 volet 2 (cursus classique)

Les points à retenir :

9.1.2.1. l'ASCA est toujours au centre du dispositif,...

Si, bien sûr, elle a fait ses preuves en première année.

9.1.2.2. ...est toujours supervisée de très près,...

Dans le cadre du volet 2, l'ASCA aura à gérer directement l'enveloppe financée par le bailleur, en plus de ses fonds propres.

Par conséquent, la supervision par un organisme tiers trouve ici tout son sens.

9.1.2.3. ... et doit s'articuler avec les systèmes existants.

Inutile et délicat de créer de nouvelles structures, d'autant plus que celles en place font leurs preuves ou sont en phase de relance (comités villageois, ENTP, Ecole de Pêche, organismes de prêts : Union de Sanduks, MECK...).

Par conséquent, ainsi que l'a déjà fait le projet, la collaboration et l'utilisation des systèmes existants est à privilégier, même si cela nécessite parfois certains aménagements.

Seule la mise en place d'un fonds de garantie par les Autorités constituerait un élément nouveau par rapport au paysage actuel d'Anjouan.

9.1.2.4. les Autorités doivent être impliquées...

Adaptation éventuelle des objectifs, définition des activités, choix du public cible, mise au point des méthodes et outils pédagogiques, coordination avec l'ENTP, l'Ecole de Pêche et les autres projets... les Autorités devraient être impliquées à ces niveaux afin de permettre au CEFAE de gagner une légitimité plus officielle et de mieux s'articuler avec l'ensemble du dispositif de formation de l'Union.

Il serait également profitable à tous que soit clairement défini le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit le CEFAE (il n'est actuellement ni d'Etat, ni privé).

9.1.2.5. ... et prendre leurs responsabilités.

Etre impliquées ne suffit pas à notre avis : nous l'avons vu, la problématique de réinsertion des jeunes défavorisés est d'ordre nationale, voire régionale.

Par conséquent, les Autorités doivent jouer un rôle actif dans ce projet : la mise en place d'un fonds de garantie permettrait aux Autorités de légitimer sans objection possible leur implication et leur fonction de coordination et contrôle.

Ce fonds devrait se monter à environ 1/3 du montant des crédits, et considérant un prix moyen de kit avoisinant les 250 000 KMF, nous pouvons l'évaluer à 80 000 KMF (160 USD) par jeune, soit 8 millions de KMF pour 100 jeunes (environ 16 000 USD).

L'enjeu en vaut la peine, et malgré le scepticisme de beaucoup, nous sommes pour tenter un essai pour un panel de quelques dizaines de jeunes : si, dans un délai de 6 mois, rien n'a été fait, les conséquences devront être tirées par le projet.

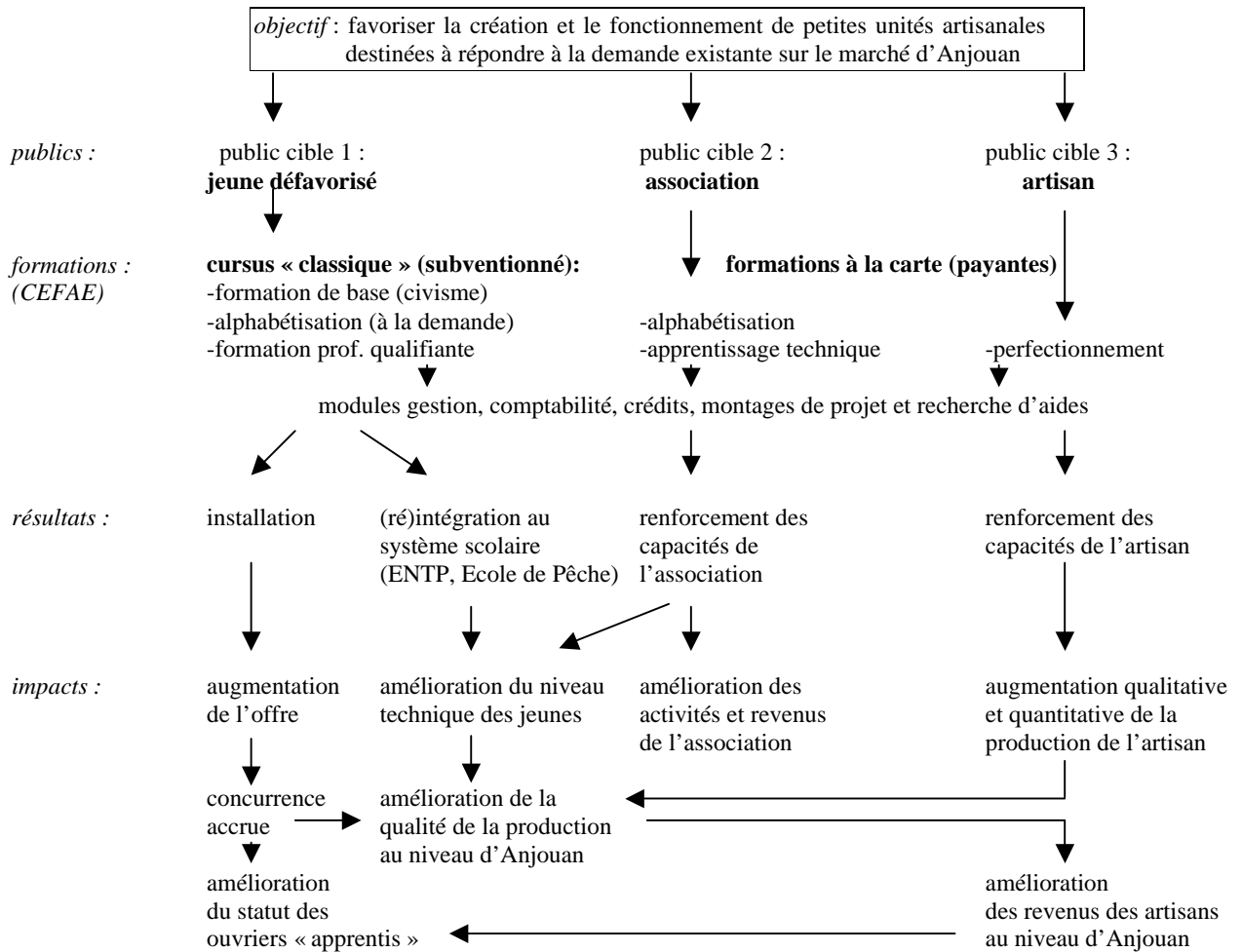
D'autres options devront alors être envisagées pour assurer la pérennité des actions, mais dans ce cas, il ne faudra pas s'étonner de voir le projet acquérir une inévitable autonomie progressive... et justifiée par la nécessité d'offrir rapidement à un nombre croissant de jeunes une alternative crédible et pérenne à leur existence difficile.

Nous assisterions alors à l'installation définitive d'un système de formation alternatif au système d'Etat et au système d'enseignement privé.

9.2. publics, formations et impacts prévisibles

9.2.1. récapitulatif.

Pour bien comprendre l'articulation des possibles prestations du CEFAE et leurs impacts prévisibles, le récapitulatif suivant s'impose :



9.2.2. contenu des formations.

Les demandes ne manqueront pas et nous pouvons raisonnablement évaluer les bénéficiaires potentiels à plusieurs milliers, rien qu'à Anjouan.

D'après nos informations, le nombre de demandeurs devrait d'ailleurs augmenter, pour plusieurs raisons :

- une croissance démographique forte qui voit le nombre de jeunes augmenter à chaque nouvelle génération ;
- un système scolaire en pleine crise qui accueille de moins en moins d'élèves et connaît des taux d'échecs très importants ;
- le nombre croissant d'associations, dont beaucoup ont des besoins de formation (gestion, comptabilité, présentation de projets) ;
- la « brèche » que risque d'ouvrir le CEFAE pour les artisans les moins qualifiés ;
- la popularité croissante du CEFAE qui a, nous l'avons vu, une bonne image de marque.

Se posent alors trois problèmes :

9.2.2.1. un public cible exclusivement anjouanais ?

Etant donné le très grand nombre de bénéficiaires potentiellement concernés sur Anjouan, il peut paraître prématuré d'envisager de cibler également la Grande Comore et Mohéli.

Cette idée mérite cependant d'être approfondie car elle permettrait, de la même façon que l'a déjà fait le projet pour les villages anjouanais, de rapprocher les communautés des trois îles... et de contribuer ainsi, par la base, à la réalisation de certains objectifs fédérateurs de l'Union.

Il faudrait alors peut-être envisager de définir des groupes prioritaires et donc des critères de sélection clairs et négociés entre les différents partenaires concernés (bailleur de fonds, Autorités d'Anjouan et de l'Union, ASCA, CEFAE, partenaires professionnels, etc.).

9.2.2.2. pour quelles formations ?

a. le cursus classique :

La formation de base a fait ses preuves, elle doit être réintroduite pour le volet 2 et adaptée aux caractéristiques propres à chaque promotion.

Nous sommes pour abandonner définitivement le système du Service Civil Actif (il faudrait donc rebaptiser l'ASCA) et pour privilégier une approche affirmée d'insertion professionnelle. Une réflexion en profondeur doit être menée sur plusieurs plans, entre autres :

- les métiers ciblés : certains mériteraient d'être mieux valorisés :

agriculture et élevage car il n'existe plus de centre de formation dans ces domaines, même au niveau de l'Union ;

métiers de la transformation des produits agricoles (Anjouan importe la quasi totalité de ses produits agroalimentaires) ;

artisanat utilitaire local en sculpture de bois et vannerie.

- les objectifs des formations : ils doivent être :

parfaitement définis,

complémentaires à ceux de l'ENTP (dont l'objectif est d'être un lycée technique) ou de l'Ecole de Pêche (qui pourront d'ailleurs être prestataires de service pour le CEFAE, et réciproquement),

centrés sur l'autonomie du jeune à sa sortie (ce qui implique un cursus proche de celui dont ont bénéficié les trois premières cohortes, avec une formation plus poussée que celle des AGR/PMF).

- la durée des formations : elle doit être fonction du métier choisi (6 mois en moyenne).

b. les formations à la carte :

Une identification précise des besoins devra être faite au préalable mais il est raisonnable d'envisager que la demande sera forte en :

- gestion

- comptabilité

- apprentissage (associations) et perfectionnement (artisans)

- alphabétisation fonctionnelle

- rédaction de projets, recherche de crédits et d'aides financières.

Les modules devront être très ciblés et de durée courte (quelques jours à quelques semaines).
La satisfaction du public devra être évaluée en permanence (système payant, donc marchand).

9.2.2.3. dans quel type d'infrastructures ?

Le système du logement sous tentes doit être progressivement abandonné pour faire place à des dortoirs en dur réalisés par les jeunes eux-mêmes dans le cadre de leurs travaux pratiques.

Cette option allie apprentissage pour les élèves, confort amélioré et pérennité des infrastructures.

9.3. le coût : budgétisation des deux volets de la phase 2.

En fonction de l'état des dépenses de la phase 1 évaluées à la date du 30 avril 2003, nous pouvons estimer comme suit les grandes lignes budgétaires de la phase 2 :

en francs comoriens :

rubriques	volet 1		volet 2		total phase 2	
	bailleur	ASCA	bailleur	ASCA	bailleur	ASCA
CEFAE salaires	30 000 000		20 000 000	20 000 000	50 000 000	20 000 000
CEFAE infrastructures (construction dortoirs, entretien)	20 000 000		1 000 000	500 000	21 000 000	500 000
CEFAE matériels divers	1 000 000		500 000	500 000	1 500 000	500 000
formations subventionnées	20 000 000	8 000 000	20 000 000	20 000 000	40 000 000	28 000 000
véhicules (fonctionnement)	7 000 000		4 000 000	4 000 000	11 000 000	4 000 000
ASCA (fonctionnement)	2 000 000	2 000 000	0	4 000 000	2 000 000	6 000 000
organisme de supervision	10 000 000		5 000 000	1 000 000	15 000 000	1 000 000
imprévus (~3%)	3 000 000		1 500 000		4 500 000	
évaluation externe	5 000 000		5 000 000		10 000 000	
total en KMF	98 000 000	10 000 000	57 000 000	50 000 000	155 000 000	60 000 000

en dollars US (taux de change retenu: 1 USD = 500 KMF) :

rubriques	volet 1		volet 2		total phase 2	
	bailleur	ASCA	bailleur	ASCA	Bailleur	ASCA
CEFAE salaires	60 000		40 000	40 000	100 000	40 000
CEFAE infrastructures (construction dortoirs, entretien)	40 000		2 000	1 000	42 000	1 000
CEFAE matériels divers	2 000		1 000	1 000	3 000	1 000
formations subventionnées	40 000	16 000	40 000	40 000	80 000	56 000
véhicules (fonctionnement)	14 000		8 000	8 000	22 000	8 000
ASCA (fonctionnement)	4 000	4 000	0	8 000	4 000	12 000
organisme de supervision	20 000		10 000	2 000	30 000	2 000
imprévus (~3%)	6 000		3 000		9 000	
évaluation externe	10 000		10 000		20 000	
total en USD	196 000	20 000	114 000	100 000	310 000	120 000

9.4. Et à moyen terme : quelle pérennité ?

La phase de transition, dite phase 2, que nous venons de proposer, doit permettre d'aborder progressivement et sereinement le problème de l'autonomie et donc de l'autofinancement de l'ASCA... et du CEFAE qui devra d'ailleurs gérer son propre fonctionnement.

Le caractère démuné des bénéficiaires du cursus « classique » ne peut permettre d'envisager de les faire participer de façon importante aux frais de formation, à travers une tarification des coûts. Sous peine de perdre ce public cible, cette participation devra rester symbolique (quelques milliers de francs comoriens par élève).

Par conséquent, à la différence d'autres organes de formation (ENTP, projets AMIE ou OFTP), la solution au problème posé par la pérennité n'est pas là.

Plusieurs sources de financement pourraient théoriquement jouer et devront prendre de plus en plus d'ampleur au fur et à mesure de l'exécution de la phase de transition, la part financée par la Banque Mondiale diminuant selon un calendrier à définir :

- des ressources propres de l'ASCA :

- # cotisations,
- # recettes de manifestations diverses (très fréquentes à Anjouan),
- # activités rémunératrices (productions agricoles et élevage : aviculture, production laitière...)
- # tournées payantes réalisées dans les villages par les jeunes (présentation de sketches à message : santé, hygiène, SIDA, place de la Femme, droits de l'Homme...).

- les prestations de service réalisées pour des publics ou des partenaires payants (associations, professionnels...);

- éventuellement et ponctuellement, des projets (type OFTP) pourront être approchés pour financer certaines formations : cela a déjà été pratiqué par le passé mais ne résout pas à terme le problème de pérennité, ces projets étant par nature limités dans le temps.

Il peut paraître étonnant de ne pas évoquer ici un appui financier des autorités, considérant non seulement l'impact apaisant et structurant mais aussi le rôle moteur de développement socioéconomique que jouerait ce programme au niveau national.

A notre sens, et au vu des difficultés rencontrées actuellement pour le paiement des salaires des fonctionnaires, il n'est pas raisonnable d'envisager pour l'instant plus que de demander à l'Etat de prendre ses responsabilités en mettant en place le fonds de garantie du volet 2.

CONCLUSION

Le projet « réinsertion socioprofessionnelle des jeunes miliciens anjouanais » est un projet ambitieux, quantitativement et qualitativement.

Nous ne nous attendions pas à le voir atteindre ses objectifs à 100 %.

Néanmoins, le travail de qualité effectué depuis presque deux années – en particulier en terme d'insertion sociale et de formation – et les impacts incontestables mis en évidence par notre évaluation invitent à une poursuite de ce programme, avec deux objectifs essentiels :

- assurer l'installation de tous les jeunes formés au CEFAE ;
- atteindre la pérennité de ce centre de formation en s'appuyant sur la société civile et les Autorités.

Une seconde phase, en deux volets d'une année chacun, nous semble donc tout à fait justifiée et nécessiterait d'après nos estimations un financement extérieur d'environ 310 000 USD, l'ASCA contribuant à hauteur de 120 000 USD, soit 28 %.

Néanmoins, la grande fragilité de l'ASCA, due en grande partie à sa jeunesse, doit être prise en compte et un système d'encadrement et de contrôle très précis mis en place.

Le retrait de Care, programmé pour juillet 2003, risque d'entraîner de fortes perturbations. Nous invitons le bailleur de fonds à suivre de très près l'évolution de ce projet dans les prochains mois car l'avenir du programme dépend de cette étape cruciale.

Annexe A3 : cadre logique du projet (d'après le document projet de février 2001)

Objectif global	Le retour de la paix et de la sécurité à Anjouan ainsi qu'un règlement pacifique du conflit anjouanais sont assurés	
Objectifs spécifiques	<p>Le retour définitif des miliciens à la vie civile est assuré</p> <p>La dynamique de paix, de démocratie et de développement durable auprès de la population est valorisée</p>	<p>75% des jeunes miliciens auront trouvé un emploi dans les 3 mois suivant leur formation professionnelle</p> <p>80% des personnes formées seront capable de citer les principes essentiels des Droits de l'Homme et de la démocratie</p>
Résultats attendus	<p><i>Résultat 1 :</i> La société civile est appuyée dans sa recherche d'une paix durable</p> <p><i>Résultat 2 :</i> Les jeunes miliciens ont acquis une formation professionnelle et ont été formés aux valeurs de paix et de respect des Droits de l'Homme et de la démocratie</p> <p><i>Résultat 3 :</i> Des jeunes volontaires du SCA sont organisés au sein de « comités pour la paix et le développement » et appuient les activités des comités de développement villageois</p> <p><i>Résultat 4 :</i> La réinsertion professionnelle des ex-miliciens est soutenue</p> <p><i>Résultat 5 :</i> La population anjouanaise a été sensibilisée et formée aux valeurs de paix, de démocratie et de bonne gouvernance</p>	<p>1 comité de coordination et de suivi des opérations de retour à la paix et de la sécurité est créé</p> <p>- 650 miliciens ont acquis une formation professionnelle - 75% des jeunes miliciens sont capables de citer les principes essentiels des Droits de l'Homme et de la démocratie</p> <p>2 000 jeunes formés ont intégré les comités de développement villageois</p> <p>- 100% des ex-miliciens bénéficient d'un suivi de réinsertion professionnelle - au moins 25 partenariats sont créés avec les secteurs privés et publics</p> <p>- 50 femmes ont reçu une formation de formateurs en IEC - au bout de 2 ans, 800 enseignant(e)s ont reçu une formation de formateurs en IEC - au bout de 2 ans, environ 120 fonctionnaires (armée et gendarmerie) ainsi que 40 opérateurs économiques ont reçu une formation de formateurs en IEC - au bout de 2 ans, les 115 sections villageoises de l'île ont organisé des activités d'animation dans le cadre de la paix et du développement</p>

<p>Activités à développer</p>	<p><i>Activités 1 :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Créer un comité de coordination et de suivi de opérations de retour à la paix et à la sécurité 2. Elaborer un protocole de réinsertion sociale et professionnel des jeunes miliciens <p><i>Activités 2 :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place l'association des volontaires pour le Service Civil adapté (ASCA) 2. Créer et équiper un centre de formation 3. Elaborer les contenus de formations 4. Fournir une éducation de base y compris une éducation civique et en services à la communauté 5. Former professionnellement les miliciens volontaires du SCA <p><i>Activités 3 :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fournir une formation de base aux nouvelles cohortes de volontaires du SCA 2. Intégrer, après formation, les volontaires dans le cadre des comités de développement villageois à travers la mise en place de « comités pour la paix et le développement » <p><i>Activités 4 :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rechercher des partenariats grâce à la cellule de formation, de création et de recherche d'emploi du SCA 2. Effectuer le suivi de réinsertion professionnelle des ex-miliciens <p><i>Activités 5 :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Former en IEC les formateurs des associations féminines 2. Former en IEC les formateurs enseignants 3. Former en IEC des formateurs au sein de l'armée, de la gendarmerie et de la police 4. Sensibiliser les fonctionnaires à la bonne gouvernance 5. Sensibiliser les opérateurs économiques au civisme et au respect des législations 6. Concevoir, produire et diffuser des supports de formation et de communication en français et shindzuani 7. Mener des campagnes générales de communication « désarmement durable pour un développement durable » 	
-------------------------------	--	--

Annexe A4 : questionnaires bénéficiaires, partenaires professionnels (artisans) et comités villageois

QUESTIONNAIRE BENEFICIAIRES

1. historique : avant le projet

- 1.1. comment a-t-il connu le projet ?
- 1.2. pourquoi s'est-il inscrit ?
- 1.3. que faisait-il avant ?
- 1.4. scolarisé ? résultats ? que pensait-il de l'école ?
- 1.5. comment voyait-il son avenir (où, quoi, pourquoi) ?

2. les formations (projet)

- 2.1. formations suivies ? pourquoi ce choix ?
- 2.2. a-t-il changé de choix en cours de formation ? pourquoi ? a-t-il eu raison de changer ?
- 2.3. FB (formation de base) : résultats ? satisfait ou non ? pourquoi ? qu'a-t-il appris (tester) ?
- 2.4. FP (formation professionnelle): où ? résultats ? satisfait ou non ? pourquoi ? qu'a-t-il appris (tester) ? qu'a-t-il préféré ?
- 2.5. pendant son séjour au CEFAE, s'est-il fait de nouveaux amis ? dans d'autres régions ? les revoit-il ?
- 2.6. problèmes rencontrés pendant la formation ?
- 2.7. si c'était à refaire ? que changer ? quels reproches faire au projet ? que conseiller pour l'avenir du projet ?

3. la situation actuelle et l'avenir

- 3.1. exerce-t-il un métier ? lequel ? comment a-t-il trouvé son emploi actuel ?
- 3.2. est-il satisfait de son métier ? pourquoi ? se méfier a-t-il de l'avenir ? pourquoi ? a-t-il déjà produit / vendu ?
- 3.3. (le cas échéant) ADC (agent de développement communautaire) ? qu'a-t-il, que va-t-il apporter concrètement au village ?
- 3.4. globalement, qu'est-ce que le projet a changé dans sa vie ? (positif ou négatif) ? sa situation s'est-elle améliorée ?
- 3.5. quels sont ses projets pour l'avenir (où, quoi, pourquoi) ?
- 3.6. comment se sent-il par rapport à sa famille (valorisation) ? son village (quartier) ? voudrait-il aller ailleurs ? pourquoi ?
- 3.7. d'après lui, le projet a-t-il changé qqe chose au niveau du pays ? quoi ?
- 3.8. connaît-il l'ASCA (décrire ses objectifs) ? qu'en pense-il ? va-t-il collaborer ? comment ?

QUESTIONNAIRE PARTENAIRES PROFESSIONNELS

4. historique

- 4.1. comment a-t-il connu le projet ?
- 4.2. pourquoi s'est-il porté volontaire ?

5. les formations (projet)

- 5.1. combien de formations a-t-il fait ? pourquoi pas plus ?
- 5.2. satisfait de ses élèves (discipline, motivation, participation, progrès) ? pourquoi ? sait-il ce qu'ils sont devenus ?
- 5.3. qu'est-ce que la collaboration avec le projet lui a apporté (relationnel, clients, propre perfectionnement) ?
- 5.4. problèmes rencontrés pendant la formation ?
- 5.5. si le projet continue ? que changer ? quels reproches faire au projet ? que conseiller pour l'avenir du projet ?

6. la situation actuelle et l'avenir

- 6.1. serait-il prêt à former d'autres stagiaires ? pourquoi ? combien ? pourquoi ?
- 6.2. est-il satisfait de son métier ? pourquoi ? son métier a-t-il de l'avenir ? pourquoi ?
- 6.3. quels sont ses projets (où, quoi, pourquoi) ? investissements, nouveaux employés (embauche stagiaires) ?
- 6.4. d'après lui, le projet a-t-il changé qqe chose au niveau du pays ? quoi ?
- 6.5. connaît-il l'ASCA (décrire ses objectifs) ? qu'en pense-il ? va-t-il collaborer ? comment ?

QUESTIONNAIRE COMITES DE DEVELOPPEMENT VILLAGEOIS

7. historique

- 7.1. comment ont-ils connu le projet ?
- 7.2. pourquoi et comment ont-ils collaboré avec le projet (et inversement, apports réciproques) ?
- 7.3. comment ont-ils choisi les jeunes (quels critères) ? des jeunes ont-ils refusé ? alors... ?

8. les formations (projet)

- 8.1. sont-ils satisfaits du projet ? a-t-il répondu à leurs attentes ? les jeunes ont-ils changé ? dans quel sens ?
- 8.2. qu'est-ce qu'un ADC ? y en a-t-il un ? qu'a-t-il ou que va-t-il apporter concrètement au village ?
- 8.3. si c'était à refaire ? que changer ? quels reproches faire au projet ? que conseiller pour l'avenir du projet ?

9. la situation actuelle et l'avenir

- 9.1. sont-ils prêt à continuer avec le projet ? dans quel sens ? pourquoi ?
- 9.2. connaissent-ils l'ASCA (décrire ses objectifs) ? qu'en pensent-ils ? vont-ils collaborer ? comment ?
- 9.3. globalement, qu'est ce que le projet a changé pour le village ? (positif ou négatif)
- 9.4. d'après eux, le projet a-t-il changé quelque chose au niveau du pays ? quoi ?