



EVALUATION DU PROGRAMME EDUCATION FORMATION 2014 – 2016

Décembre 2016

RAPPORT FINAL

**Un Programme conçu et conduit par trois
organisations locales aux réalités
différentes**

Consultantes

Paule Elise HENRY, Sociologue, Experte Genre

Christiane TOE, Experte en développement
organisationnel et Genre

SOMMAIRE	
REMERCIEMENTS	2
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	3
RESUME EXECUTIF	4
INTRODUCTION	12
1. Objectifs de l'évaluation	12
2. Méthodologie.....	13
3. Structure du rapport.....	14
I. RAPPEL DU PROGRAMME EDUCATION ET FORMATION 2014-2016	15
1.1. Rappel du contexte du programme 2014 -2016	15
1.2. Objectifs, résultats et budget prévisionnel du Programme par organisation	15
II. APPRECIATION DES RESULTATS PAR ORGANISATION	17
2.1. Appréciation des résultats de JAB	17
2.2. Appréciation des résultats de Ti Toua.....	22
2.3. Appréciation des résultats de PTM.....	24
2.4. Facteurs ayant influencé la mise en œuvre (difficultés, contraintes, défis)	28
III. APPRECIATION DES CRITERES D'EVALUATION	30
3.1. Pertinence.....	30
3.2. Efficacité.....	31
3.3. Effets.....	34
3.4. Efficience	36
3.5. Durabilité	39
IV. COORDINATION, GESTION ET ROLE DES PARTENAIRES	41
4.1. Stratégie de mise en œuvre	41
4.2. Organes d'orientation et de coordination	42
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	47
5.1. Leçons apprises.....	47
5.2. Points d'attentions et recommandations	47
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : Liste des documents consultés.....	53
Annexe 2 : Liste des structures /personnes rencontrées	54
Annexe 3 : Chronogramme de la mission d'évaluation du 10 au 18 octobre 2016.....	55
Annexe 4 : TDR de la mission	57

REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation conduite par mesdames Paule Elise HENRY, Sociologue, Spécialiste genre et Christiane TOE, Ingénieur d'élevage, Spécialiste genre mandatées par les ONG internationales Jura Afrique Suisse et newTree Suisse, tient à remercier très sincèrement :

- Les bénéficiaires directs des appuis pour leur disponibilité, les échanges riches, francs et leur intérêt pour cet exercice de regard critique sur les activités menées avec et pour eux depuis 2014 ;
- Les partenaires institutionnels et personnes ressources dont la disponibilité a été sollicitée, malgré leur calendrier chargé pour partager leurs appréciations et suggestions sur l'exécution du Programme ;
- Les équipes opérationnelles des trois organisations locales pour leur disponibilité, leur franche collaboration et leurs éclaircissements ayant facilité la bonne compréhension des réalités sociales des zones d'intervention et des enjeux de développement. Ces équipes n'ont ménagé aucun effort pour fournir les informations souhaitées, l'organisation pratique des entretiens terrain, la disponibilité et l'endurance des journées de travail, jusqu'à des heures tardives aux côtés des consultantes ;
- Les responsables (Directeurs Exécutifs) et les représentants, membres des Conseils d'Administration des trois organisations pour leur disponibilité et la confiance accordée lors des échanges dans une vision constructive des changements et des améliorations souhaitées pour la meilleure gouvernance de leurs associations et du management de leurs équipes / personnels d'exécution recrutés dans le cadre de ce programme ;
- Les personnels d'appui : chauffeurs, responsables logistiques, secrétariat- comptabilité pour leur implication ayant facilité les déplacements et l'organisation pratique des concertations avec les bénéficiaires directs des organisations ;
- Enfin aux mandats pour leur confiance et le partage de leurs préoccupations et attentes pour cet exercice d'évaluation.

A toutes et à tous, un grand merci pour les moments forts enrichissants et de partage mutuel et pour l'ambiance de travail convivial et apaisée dont les évaluatrices ont pu bénéficier. Nous espérons que les résultats et les recommandations de cette évaluation seront utiles pour chacune des organisations afin de poursuivre avec engagement et rigueur leurs idéaux de développement pour leurs communautés.

Nous nous excusons par avance des interprétations inadéquates ou des réalités mal explicitées qui pourraient entacher la bonne compréhension de vos stratégies et options d'intervention.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenu
ANOPER	Association Nationale des Organisations Professionnelles des Eleveurs des Ruminants
APENF -B	Association pour la Promotion de l'Education Non Formelle- Burkina Faso
APESS	Association pour la Promotion de l'Elevage en Savane et au Sahel
APIDEV	Association pour la Promotion des Initiatives de Développement
BE/CA	Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
BUCO	Bureau de Coopération Suisse
DCTP	Développement des Compétences Technique et Professionnelles
DDC	Direction du Développement et de la coopération Suisse
DRC	Direction de la Règlementation et du Contrôle
CARDER	Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CCA	Coordonnateur Communal d'Alphabétisation
CEDEF	Convention pour l'Elimination des Discriminations à l'Egard des Femmes et des Filles
CRADENF	Cercle de Réflexion et d'Action pour le Développement de l'Education non Formelle:
FAALEN	Fonds d'Aide à l'Alphabétisation et à l'Education en Langues Nationales
F3PA	Foyer 3 Pierres Amélioré
GF	Groupe Féminin
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
INS	Institut National de la Statistique et de la Démographie
JAB n	Jura Afrique Bénin
JAS suisse	Jura Afrique
MAE	Maître d'Alphabétisation Endogène
ME	Monitrice Endogène
MCAAT	Ministère de la Culture, de l'Artisanat, de l'Alphabétisation et du Tourisme
NT	NewTree
OHADA	
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OXFAM	
PAGEDA	Programme d'Appui à la Gestion Décentralisée de l'Alphabétisation
PDC	Plan de Développement Communal
PINAL Men	Comité Départemental de Gestion des Centres Alphabétisation (en fulfuldé)
PNG	Politique Nationale Genre
PREPP	Programme Régional d'Education Pastorale
PTM	POTAL MEN « Notre Union »
REFLECT	Regenerated, Freirean, Literacy through Empowering, Community, Technic (Approche novatrice dans le domaine de l'Alphabétisation fonctionnelle)
RENOPAL	Réseau national des opérateurs privés pour la promotion des langues nationales
TT	Ti Toua
UEMOA	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
Waalde Jangoobes	Comite de gestion des centres d'alphabétisation et cercles REFLECT (en fulfuldé)

RESUME EXECUTIF

Le Programme Education et Formation 2014-2016 soutenu financièrement par les ONG suisses Jura Afrique et newTree arrive à son terme. A cet effet, une mission d'évaluation a été conduite par une équipe de deux consultantes¹, qui a effectué du 10 au 17 novembre 2016, des investigations dans les zones d'intervention du Programme à Natitingou et Tanguiéta. En rappel, ce **Programme est mis en œuvre par trois organisations locales**, responsabilisées chacune sur au moins deux à quatre domaines d'intervention, selon leurs capacités, la zone d'intervention et les défis fixés pour la période. Le Programme est mis en œuvre dans 13 communes des régions Atacora-Donga. La finalité des actions mises en place durant cette période visent l'amélioration des conditions de vie des populations sur les plans socio-économiques. De façon générale, la mise en œuvre du programme (cf. appréciation des résultats au chapitre II) par les trois organisations est satisfaisante. Le taux d'exécution d'au moins 90%, est élevé pour l'ensemble du programme, sauf pour la première année où le taux était relativement plus faible (70%) avec quelques disparités par objectif. En effet, au niveau de Potal Men plusieurs activités ne sont pas réalisées au niveau des objectifs 5 et 6.

Au plan de la **pertinence**, la mission d'évaluation note, une adéquation du Programme en lien avec les grandes orientations nationales et sectorielles dans les domaines de l'éducation, de la formation professionnelle des jeunes, de l'autonomisation économique des femmes rurales et de la protection de l'environnement de façon durable. Egalement, une adéquation du Programme par rapport aux objectifs des ONG locales et aux besoins spécifiques des communautés. En effet, le Programme a su apporter une réponse adéquate aux problématiques des zones d'intervention à savoir (a) analphabétisme de communautés linguistiques minoritaires (Potal Men pour les éleveurs peulh en fulfulde et Ti Toua pour la langue natemba) ; (b) préservation de l'environnement (JAB) ; (c) Formation professionnelle de jeunes ruraux (JAB) et (d) Autonomisation économique des Femmes rurales par la mise en place d'activités génératrices de revenus (JAB, TT, PTM). Enfin, une réponse à des besoins pratiques des cibles (AGR et amélioration de revenus des femmes et des jeunes ruraux) et des intérêts stratégiques des acteurs (prise de conscience, plaidoyer, information/communication, création des revenus monétaires, implication citoyenne dans des actions de développement...).

Au plan de **l'efficacité**, on peut retenir (a) une mise en œuvre du programme sous tendue par des planifications régulières (annuelle, trimestrielle et mensuelle) et participatives (Direction Exécutive, Conseil d'Administration, Equipe opérationnelle). Les rapports périodiques consolidés sont produits et partagés avec les partenaires d'appui. Néanmoins, il aurait été plus intéressant pour les acteurs de mise en œuvre de travailler et de s'inscrire dans une logique de planification axée sur les résultats avec l'élaboration d'un cadre logique et d'un cadre de mesure de rendement pour faciliter la formulation d'indicateurs réalistes à différents niveaux et un suivi des résultats de façon plus systématique et visible. Les équipes de projets des trois organisations sont opérationnelles dynamiques, jeunes, engagées avec des niveaux de compétences et d'expertises variables allant de 3 à 12 agents. Les équipes ont reçu des appuis techniques des partenaires financiers, de personnes ressources (stagiaires..) et de consultant-es externes avec des résultats forts appréciés par elles.

¹ Paule Elise HHENRY, Sociologue ?spécialiste genre et Christiane TOE, Ingénieur d'Elevage/spécialiste genre.

Au plan des **effets**, les équipes opérationnelles ont développé une stratégie d'intervention impliquant les services déconcentrés de l'Etat (CARDER, DRC, Mairies, Préfecture...), dans un esprit de complémentarité, de synergie d'actions et dans une perspective de durabilité des interventions sur le terrain. En ce qui concerne *l'alphabétisation fonctionnelle en langue*, deux organisations locales (Ti Toua et Potal Men) ont atteint leurs cibles directes prévues (apprenants et maîtres alphabétiseurs). En effet, elles ont touché environ 5820 apprenants dont 2380 femmes avec un taux de réussite de 81% (4721) pour Ti Toua et un taux de succès de 84 % pour PTM. Le nombre de femmes alphabétisées est estimé à 2 380 pour Ti Toua (41%) et à 552 pour Potal Men (33 %). L'approche REFLECT développée dans le cadre de l'alphabétisation fonctionnelle par Potal Men a permis effectivement aux différents groupes d'apprenant-e-s et aux membres des COGES des cercles REFLECT (Walde Jangoobe) de développer des initiatives louables entrant dans le développement de leurs localités. En ce qui concerne *l'accroissement des revenus des femmes par les AGR dans la commune Tanguiéta*, le programme a permis de renforcer les capacités institutionnelles et techniques de 38 groupements féminins (23 avec JAB et 15 avec TT). Ces groupements ont développé des activités économiques, amélioré leur revenu et leur savoir-faire. Pour la *réhabilitation des cours d'eau et la bonne gouvernance environnementale*, les actions de sensibilisation ont touché régulièrement chaque année environ 500 personnes soit près de 40 % de femmes dans 10 villages. Les thématiques abordées portent sur l'importance de la protection de l'environnement notamment autour des cours d'eau et sur l'économie du bois de chauffe. Ces séances ont permis aussi de rapprocher les autorités locales (Mairie, CARDER, JAB) des populations des villages concernés et d'instaurer un dialogue constructif inter acteurs. Grâce aux jardins scolaires développés au niveau des écoles, environ 1627 élèves ont été initiés à la production des plants (pépinières), à la plantation d'arbres dans les écoles et à domicile et à la réalisation de jardins scolaires pour améliorer leur repas dans les cantines scolaires. Les élèves, sensibilisés à la question environnementale seront de futurs défenseurs de l'environnement. La réalisation du concours d'excellence « Jeunes ambassadeurs de l'environnement » a permis également de sensibiliser les jeunes scolarisés et les a intéressé à la question environnementale. L'apiculture a permis à JAB en plus de générer des revenus pour ses activités, de sensibiliser 29 jeunes ruraux sur l'apiculture moderne respectueuse de l'environnement. La qualité du miel de JAB est reconnue bien au-delà de la commune de Tanguiéta. Et la demande est très forte. Deux cours d'eau ont été réhabilités et les résultats sont très satisfaisants. On note néanmoins, une lente croissance des espèces exogènes et une forte demande des populations pour des plants de fruitiers. Les comités de gestion mis en place pour la protection des berges le long des cours d'eau connaissent bien leur rôle et assument leurs responsabilités. Ce sont les fervents défenseurs des sites protégés (contre le braconnage, la coupe abusive de bois, etc...) en collaboration avec le chef de poste du service forestier pour les cas d'infractions et les interpellations.

Au plan de l'**efficience**, des audits des comptes des trois organisations ont été régulièrement faits (2014 et 2015) et confirment une relative bonne gestion des ressources du programme dans l'ensemble. Ces audits ont mis en exergue quelques insuffisances auxquelles des actions correctives ont été apportées. La mission d'évaluation note cependant, que certaines recommandations importantes n'ont pas été exécutées telle que l'élaboration des manuels de procédure, la recherche de partenaires et la mobilisation de fonds propres, l'élaboration de plan stratégique (Ti Toua), l'utilisation de logiciel de gestion (Ti Toua), la conformité de gestion des comptes (JAB). De façon générale, le 1^{er} versement des fonds par JAS et newTree accuse toujours un retard, ce qui se répercute dans la réalisation des activités. Cela est d'autant plus important que les activités d'alphabétisation, les AGR se réalisent en début

d'année pendant la saison sèche, au moment où les communautés sont le plus disponibles, notamment les femmes. L'équipe d'évaluation note un professionnalisme et une relative rigueur dans la gestion du programme avec une implication des membres du CA. Cette synergie d'action a permis de trouver des solutions aux problèmes rencontrés comme la mobilisation des femmes pour l'alphabétisation, l'appui à la réalisation des AGR, le recrutement et le renforcement des capacités de personnes ressources endogènes (MAE et des animateurs et facilitateurs des centres, les ME, etc.). Ces personnes ressources sont reconnues et valorisées par la communauté à cause de la qualité de leur travail et de la disponibilité accordée aux actions de développement pour les villages.

Au plan de la **durabilité**, la mission d'évaluation constate que des acquis des formations des acteurs directs du programme est assurée : les jeunes ruraux, les femmes bénéficiaires des AGR, les monitrices endogènes, les MAE... ont vu les bénéfices de la formation sur leur vie quotidienne. Les néo alphabétisés sont émerveillés de savoir écrire, tenir un Bic, être considéré dans le cercle des lettrés ; *« je suis fière d'être invitée à participer aux activités de la commune, aux côtés des enseignants... »* Grâce aux activités post alphabétisation les apprenants/tes ont la possibilité de poursuivre les apprentissages et de garder les acquis. L'existence de personnes ressources relais dans les villages et communautés identifiées et formées par les trois organisations est un fait. Elles sont capables de poursuivre et d'entretenir les acquis du programme. A titre d'exemple on peut citer les monitrices endogènes (ME) qui ont une bonne maîtrise de construction des F3PA, les maîtres alphabétiseurs endogènes femmes et hommes (MAE) dans les centres alpha pour le Nateni, les animatrices et animateurs dans les communautés peulh, les membres des comités de gestion (COGES) des centres d'alphabétisation ou des comités de cours d'eau qui connaissent leurs rôles et assument leurs responsabilités, les apiculteurs pratiquant l'apiculture moderne, l'existence de jeunes ruraux installés et qui vivent de leurs productions, etc. Cependant, durabilité des interventions axées sur la poursuite des AGR peut être difficile à assurer dans certains cas. Car, les montants investis sont relativement faibles au regard des besoins des groupements. La structuration des groupements en coopératives simplifiées est un atout pour encourager le développement des AGR, mais reste un grand défi pour les groupements féminins. Une telle durabilité ne peut résulter que d'une gestion saine, transparente, des investissements et une mutualisation des ressources, la réédition des comptes avec l'appui accompagnement des ONG et des structures de l'Etat. La durabilité en terme de création de richesse/ressources propres ou additionnelles pour la continuité des actions du programme, la tenue des instances, le fonctionnement des organisations n'est pas assurée. Une amorce est faite à travers le centre avicole et la ferme expérimentale au niveau de JAB, les prestations de services au niveau de PTM, mais inexistante pour Ti Tua. Ces initiatives devraient être renforcées et stimulées pour générer des fonds propres. Dans l'ensemble, la mission estime que la **pérennisation** des acquis du programme est relativement moyenne, parce que liée à plusieurs facteurs, comme la disponibilité des fonds de JAS et nT pour les 3 organisations locales, la capacité de mobilisation des fonds additionnelle. Les trois associations ne sont pas autonomes et ont encore besoin d'appui financier pour poursuivre leurs ambitions. Les leçons apprises de la gestion du programme au cours de cette phase vont permettre aux équipes opérationnelles de poursuivre leur rêve avec plus de sérénité.

Au plan des **Partenariats** développés, ils sont variables selon les organisations et fonction de leur capacité de mobilisation des ressources et de la nature des actions initiées. JAS est le partenaire privilégié des trois organisations dans le cadre de ce Programme. Il apporte de l'appui technique et financier à différents niveaux (mission terrain et restitution, appui à la

comptabilité, visite et échange). Chaque trimestre, la production d'article est partagée sur le site de JAS. Il est à l'écoute des orientations souhaitées par les partenaires locaux donc en adéquation avec les besoins des populations. newTree a soutenu de façon constante JAB sur le volet environnement essentiellement, a assuré le suivi conseils et un appui méthodologique au cours de cette phase.

Quelques **leçons** apprises par les organisations montrent les principaux points suivants:

L'intérêt de mettre en place un dispositif d'appui conseil de proximité et d'animation. Les trois organisations ont avec les communautés, identifié des personnes ressources endogènes dont les compétences ont été renforcées. Elles ont alors facilité le transfert de compétences à leur tour, assuré le suivi de proximité des activités et développé la confiance mutuelle entre les acteurs. Cela a permis une forte implication des bénéficiaires aux différentes activités (alphabétisation et foyers améliorés par exemple) du Programme. *La régularité des financements* de JAS et de newTree aux trois organisations leur confère une crédibilité et une continuité des actions assurant ainsi la durabilité des acquis. Les trois organisations sont des acteurs de développement légitimés et reconnus comme leaders dans leur milieu de vie et au-delà de leurs zones d'intervention parfois. *L'intérêt d'avoir un dispositif de suivi clair et partagé* de tous pour mieux capitaliser et tirer les leçons des expériences réalisées, les diffuser et ajuster les stratégies en conséquence. De même, les missions de suivi et de supervision des partenaires, les missions d'audits et d'évaluation externes viennent en appui au travers des recommandations dans le but d'améliorer les performances des organisations dans la mise en œuvre de leurs activités. *Le choix des écoles* comme lieu d'introduction à l'éducation environnementale et d'assainissement (dispositif des laves mains, jardins nutritif, journée de l'arbre, etc.) est fort salubre car a augmenté l'intérêt des élèves, des parents d'élèves et des enseignants sur la préservation de l'environnement (ombrage et alimentation). *Le partenariat tissé avec les élus locaux* des communes d'intervention (maires, agents domaniaux, les agents du CARDER, et certaines personnes ressources renforce la crédibilité et l'image des organisations responsables de la mise en œuvre du Programme dans leur environnement.

Quelques **points d'attention et recommandations sont proposés** aux trois organisations pour orienter la formulation du prochain programme, affiner certaines stratégies et actions.

A. *Points d'attention/Recommandations pour JAB*

Femmes rurales :

Les actions de sensibilisation bien qu'utiles trouvent leur limite après 6 ans d'intervention. Des changements sont certes enregistrés sur le rôle, la place des femmes dans les actions de développement et sur leurs capacités à la prise de décision, mais beaucoup reste à faire. → Repenser et améliorer les outils et stratégies de communication pour aller au-delà des émissions/ des séances radios et des conférences publiques lors des journées de la femme du 8 mars serait judicieux, surtout dans les anciennes zones d'intervention. Les *appuis à la structuration des groupements de femmes* peinent à se concrétiser. Cette situation sera empirée avec la nouvelle loi coopérative OHADA qui « oblige » les organisations des producteurs à se restructurer et à se professionnaliser. La mise en place des coopératives simplifiées se fonde sur des enjeux de promotion d'activités économiques rentables créatrices de richesses pour le secteur rural sous le contrôle de l'Etat. Du potentiel existe, mais les femmes rurales ont besoin d'être accompagnées et soutenues dans la durée et de façon efficace pour espérer vivre des bénéfices de leurs investissements. → Approfondir la réflexion en collaboration avec le CARDER sur la question des « coopératives simplifiées » avant leur mise en place, car elles impliquent beaucoup d'exigences pour les actuels groupements de

femmes → Concevoir un programme d'appui aux femmes rurales à travers la mobilisation de ressources financières et techniques de plusieurs partenaires au développement actifs dans ce domaine (GIZ, OXFAM, IFDC, etc.). Le développement *d'expertises locales* sur une technologie adaptée facilement diffusable et bénéfique au plan de l'environnement et de l'amélioration des conditions de vie des femmes rurales, comme les monitrices endogènes (ME) offre aux communautés la présence de personnes ressources sensibilisées aux questions de protection de l'environnement et capables de démultiplier la technique de construction des F3PA. → Poursuivre cette activité dans le futur Programme pour consolider les connaissances et l'appropriation de la technique de construction au regard de l'engouement des femmes rurales. → Réfléchir à une forme de valorisation de cette expertise locale. Ces ME pourraient vendre leurs compétences auprès d'autres communautés et dans d'autres départements. JAB pourrait en faire un programme en réponse aux préoccupations du département en charge des questions environnementales au niveau national. La marche vers *l'autonomisation économique des femmes rurales* est lente et demande du temps. → Initier des actions de plaidoyer en direction des autorités locales pour prendre en compte dans les Plans de Développement Communaux (PDC) les besoins des femmes. → Poursuivre les actions de renforcement des capacités des femmes rurales sur les activités économiques. → Mettre l'accent sur l'alphabétisation des femmes et la création d'outils de gestion simplifiés adaptés à la nature de leurs activités et en langues national ou sous formes imagées.

Gouvernance environnementale

Bien que les membres des comités de gestion des cours d'eau connaissent leurs rôles et responsabilités et assurent leur fonction à des moments critiques de l'année (ouverture des pistes, entretien des pare-feu, surveillance des sites, alerte rapide en cas d'infraction auprès du responsable forestier, etc.), la dynamique commence à s'essouffler. Le couvert végétal reconstruit et l'existence d'espèces variées d'essences sont un succès, mais la vigilance doit rester de rigueur pour ne pas détruire ce capital acquis avec le temps. → Développer des activités connexes et la plantation d'espèces fruitières et d'essences endogènes adaptées au milieu pour soutenir durablement les acquis dans ce domaine. De plus JAB souhaite → s'investir davantage sur la filière apicole avec la mise en réseau des apiculteurs formés afin d'augmenter sa production et de répondre au marché. C'est un créneau porteur à mieux investiguer. Les jardins scolaires sont appréciés et les enfants sensibilisés à la protection de l'environnement, à la plantation d'arbres utiles (mélina comme brise vent moringa dans les jardins nutritifs, etc.) et à l'assainissement (lavage des mains) montrent un réel intérêt pour ces activités aux côtés de leurs enseignants, mais le problème d'eau dans certaines écoles reste posé. → Développer des partenariats avec des acteurs actifs dans le domaine de l'eau et de l'assainissement pour accompagner plus durablement les actions de JAB dans ce sens.

La valorisation de la ferme écologique se pose en termes de développement d'activités connexes et d'activités productives rentables pour l'organisation. C'est un patrimoine important pour l'organisation. Afin que cette ferme réponde à sa vocation de « site écologique au service de chercheurs, étudiants, professionnels en formation », → Mandater un spécialiste pour réfléchir sérieusement avec JAB sur la rentabilité de ce site. JAS pourrait s'y investir, accompagner JAB dans la mobilisation de ressources et de partenariats efficaces et poursuivre les investissements déjà fait par newTree.

Les jeunes ruraux et la formation professionnelle

Les jeunes ruraux formés et installés s'investissent dans leurs activités, cependant ces entreprises sont nouvelles et les besoins de trésorerie, d'équipements et d'investissements sont de réels défis qui se posent à elles (fonds de roulement, clôture, abris pour les animaux, conseils,

etc.). → Poursuivre cette dynamique en construction. La gestion des stagiaires dont le nombre est de plus en plus élevé mobilise l'équipe opérationnelle et exige du temps pour leur encadrement. → Trouver une forme de reconnaissance / valorisation officielle de l'expertise de JAB au travers le développement d'un « Programme Stagiaires » (stagiaire locaux et stagiaires volontaires étrangers) avec un volet appui-accompagnement à l'installation des jeunes ruraux. → Impliquer le service technique déconcentré spécialiste du domaine formation professionnelle des jeunes ruraux pour la conception et la validation de curricula et modules adaptés à la formation de ces jeunes ruraux. La capitalisation de cette expérience planifiée pour la fin de l'année pourrait servir d'in put et des pistes d'interventions mieux ciblées. La valorisation du centre avicole pour répondre à sa vocation de site d'apprentissage et d'adoption des bonnes pratiques nécessite plus d'investissement en termes d'équipements, de documentation, de formalisation et de transparence dans la gestion. → Mettre en place des outils et méthodes plus professionnels, car la production avicole est un secteur qui pourrait être rentable économiquement pour JAB.

Gestion du programme et fonctionnement des organes

L'absence d'instance formelle entre la DE et le CA spécifié dans les statuts et le RI a entraîné un dysfonctionnement dans la circulation de l'information entre ces deux organes et avec les partenaires financiers. → Intégrer cette instance dans les Statuts et RI en relecture afin que la direction exécutive puisse rendre compte efficacement et de façon plus formelle de ses activités. Les modalités de fonctionnement et le circuit de l'information seront ainsi améliorés. La validation par le CA des documents avant de les transmettre aux partenaires (rapports) ne se fait pas systématiquement. → Instaurer une réunion trimestrielle entre la DE et le CA pour relire le rapport trimestriel et apporter les amendements nécessaires avant transmission aux partenaires. Cette nouvelle façon de faire devra être inscrite dans la version améliorée du manuel des procédures. La gestion du personnel (recrutement, contrats, avancement, etc.) n'est pas bien cadrée, le manuel des procédures administratives et financières reste incomplet. → Faire relire le manuel par un spécialiste. La question de nomination du DE devrait y trouver sa solution. → Réaliser un bilan des compétences du personnel assorti d'un plan de renforcement des capacités pour aider à plus de professionnalisme et de performance d'ensemble dans la conduite des activités. La faible prise en compte des recommandations des missions de suivi du CA en fin d'année ne permet pas au CA de jouer pleinement son rôle d'orientation pour proposer des recadrages en cours d'exécution. → Planifier deux missions de suivi - supervision du CA assorties d'un rapport écrit à partager avec les équipes opérationnelles de façon plus formelle. Un budget dédié à ces suivis devrait être établi et inscrit de façon explicite dans les lignes budgétaires du Programme. Un retard de démarrage dans la mise en œuvre des activités est constaté chaque début d'année dû à l'arrivée tardive des ressources financières. → Respecter les périodes pour les décaissements des budgets validés et inscrire les modalités de décaissement dans les conventions avec les partenaires. Cette remarque est valable pour les deux autres organisations. La gestion financière, les signataires des comptes et les modalités de justification diffèrent d'une source de financement à l'autre. Ce qui entraîne des difficultés de gestion et des frustrations/ incompréhension au sein de la DE et du CA. → Appliquer la même rigueur et la traçabilité comme principe de fonctionnement dans la gestion de tous les fonds mobilisés pour les activités quel que soit le partenaire. La mobilisation de fonds propres reste un défi pour JAB qui souhaite disposer d'un siège et développer ses interventions sur le terrain.

B. Points d'attention / Recommandations PTM

Activités d'alphabétisation des cercles REFLECT

L'appui à la mise en œuvre des idées d'action issues de la REFLECT pose problème du fait de la pluralité des thématiques abordées et de la capacité relativement faible d'auto financement des porteurs d'initiatives. → Capitaliser ces initiatives et rechercher des partenaires pour soutenir ces initiatives, vitrine de l'approche REFLECT. La valorisation des compétences des facilitateurs et facilitatrices REFLECT est un défi pour PTM. Ces personnes ressources endogènes travaillent six mois dans l'année et la période de flottement est difficile pour certains d'entre eux. → Soutenir le développement d'activités économiques en fonction des compétences de chacun –e et des initiatives à développer dans le cadre plus formel d'un appui accompagnement plus structuré → Se rapprocher de l'APENF du Burkina (Association pour la Promotion de l'Education Non Formelle) pour s'inspirer de la démarche bilan valorisation des compétences adaptées aux néo alphabétisés afin de faciliter l'insertion des **néo alphabétisés** et de les rendre plus autonomes dans leur besoin de développement personnel et professionnel. Le renouvellement annuel des centres/ cercles d'alphabétisation est une difficulté pour les apprenants. → Repenser le mécanisme d'auto prise en charge amorcée comme une stratégie de durabilité des lieux d'alphabétisation (centre, site, espace, hangar, etc.). L'existence de deux niveaux dans une même classe pose des problèmes d'apprentissage aussi bien pour les apprenants que pour les facilitateurs et facilitatrices au rythme souhaité. → Faire des classes séparées à des moments différents et augmenter le nombre de classes en conséquence pour garder le rythme et le respect des temps d'apprentissage exigés pour la qualité des enseignements. La faible reconnaissance et valorisation des années d'apprentissage pour les néo alphabétisés et les facilitateurs pourraient tendre à une diminution de fréquentation des centres/ cercles. → Trouver une stratégie plus valorisante à travers la délivrance de diplôme ou d'attestation de fin de cycle par la structure avec une co signature du responsable/ superviseur départemental du service technique déconcentré de l'Etat (si possible) aux finissants et primer les meilleurs apprenants. → En s'inspirant de l'initiative de Helvetas en 2015, organiser des concours littéraires en langues (manuels, contes,) en synergie d'action pour offrir des prix (kit, distinction officielle, matériel ou documentation appropriée) utiles afin de soutenir l'environnement lettré et éviter que les néo alphabétisés ne retombent dans l'illettrisme, etc. La collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat doit être maintenue, le transfert de l'Alpha au ministère de l'Enseignement Secondaire et la Formation Professionnelle est un défi supplémentaire pour ce sous-secteur de l'éducation dont l'appellation disparaît. L'Alphabétisation est positionnée au sein d'une simple direction sans grands ressources. → Renforcer les actions de plaidoyer de Potal Men en concertation avec d'autres acteurs du domaine éducatif actif sur le volet alphabétisation et valorisation des langues nationales pour « faire pression » au niveau des décideurs et obtenir des conditions favorables à cette reconnaissance.

Gestion du Programme

Le défi de la relève au niveau du membership de Potal Men en lien avec le contexte culturel peulh est un vrai défi. La désignation par les paires à un poste de responsabilité est pour « une durée indéterminée », ce qui pose la problématique du renouvellement démocratique des organes. De même, les facilitateurs ne sont pas représentés au conseil d'administration de l'organisation, alors qu'ils/elles sont un maillon important de la chaîne d'apprentissage et de diffusion des approches novatrices. → Développer une stratégie pour rendre leur représentativité au CA effective afin d'assurer la qualité des apprentissages et la valorisation de leur expertise dans le domaine de l'alphabétisation. La réflexion mérite d'être approfondie avec l'ensemble des membres de l'organisation. Le Conseil d'Administration actuel assure

difficilement son rôle d'orientation, car les Pinal Men sensés jouer un rôle de suivi-contrôle, d'interpellation et d'orientation pour la Direction Exécutive et les équipes terrain s'impliquent davantage dans l'opérationnel, notamment l'appui conseil au fonctionnement des centres/cercles d'alphabétisation au niveau départemental et communal. → Renforcer leurs compétences **dans leur rôle d'orientation et leur en donner les moyens** (technique/connaissance des textes et des contenus des planifications du programme, motivation, etc.).

C. Points d'attention / Recommandations TiToua

Activités d'alphabétisation:

Les MAE ne sont pas rémunérés et peinent parfois à assurer leur fonction avec rigueur. Un forfait leur est accordé pour chaque campagne d'alphabétisation. → Réfléchir à une stratégie plus incitative pour soutenir les MAE dans leur engagement. Le suivi des centres d'alphabétisation est difficile faute de ressources et de moyen de déplacement pour les superviseurs. Le nombre de suivi requis ne peut pas être effectif dans ces conditions, certains centres ne reçoivent donc pas le nombre de visite exigé (au moins 3 suivi par centre) des superviseurs. → Inscrire et négocier une allocation budgétaire plus conséquente pour ces suivis- supervisions afin d'assurer la qualité des apprentissages et l'effectivité des évaluations dans de bonnes conditions. La gestion des AGR aux groupements des femmes est soutenue pour une subvention de 100 000 FCFA donnée en deux tranches ce qui est peu efficace. → Maintenir un accompagnement plus soutenu aux groupements des femmes dans leurs activités économiques.

Gestion du Programme

Faible capacité du Conseil d'Administration et de la Direction exécutive, faute de ressources humaines suffisantes et qualifiées, d'équipements de travail et de moyen logistique pour les suivis supervision, etc.). → Revoir la zone d'intervention en fonction des capacités disponibles ou alors arriver à mobiliser plus de ressources auprès de JAS ou d'autres partenaires pour se faire accompagner plus efficacement dans la mise en œuvre des activités, du pilotage et de la production des rapports techniques et financiers de qualité et à temps. L'absence d'un Plan Stratégique devant servir de document d'orientation de l'organisation ne permet pas aux membres de s'accorder sur une vision claire en lien avec les capacités de l'organisation et ses aspirations de développement. → Négocier un appui financier et technique de JAS dans ce sens. L'absence de manuel de procédures et d'outils de gestion adaptés à la taille de la structure rend difficile le suivi contrôle des activités, l'efficacité et l'efficience des interventions sur le terrain. La gestion des ressources financière demande une exigence et des principes de fonctionnement avec une traçabilité des mouvements selon des normes de gestion de projet. → Apporter un appui en gestion financière et comptable pour soutenir cette association qui se bat sur le terrain avec des moyens de bord assez limités.

INTRODUCTION

Le programme 2014-2016 soutenu financièrement par les ONG Suisse Jura Afrique et newTree arrive à son terme. Les partenaires financiers ont donc jugé nécessaire de faire un point de situation des activités menées durant ces trois dernières années et de tirer un bilan du programme « Education et Formation ». La finalité des actions mises en place durant cette période était l'amélioration constante des conditions de vie des populations sur les plans socio-économiques.

Les deux axes d'analyse et de réflexion ont donc été appréhendés, même si dans les faits et dans le processus d'évaluation, ils sont souvent associés et menés de front pour mettre en évidence les résultats de l'évaluation rétroactive (2014-2016) qui identifie les effets des actions entreprises au cours des trois dernières années par Jura Afrique au niveau de l'amélioration des conditions de vie des populations dans la région de l'Atacora-Donga. Et de l'évaluation prospective, permettant aux partenaires locaux de JAS de définir les futures orientations stratégiques de leur travail dans la zone pour les années à venir.

1. Objectifs de l'évaluation

Des objectifs globaux et spécifiques ont été définis comme suit dans les termes de références.

Objectif global

- Faire le bilan des activités (*évaluation rétroactive*)
- Mettre en évidence les effets du Programme de Jura Afrique sur les populations concernées. La pertinence des objectifs fixés et surtout des actions menées au regard des attentes des populations et de la situation locale en matière de pauvreté sera analysée.
- Proposer des axes de développement futur des partenaires locaux Potal Men, Jura Afrique Bénin et Ti Toua (*évaluation prospective*).

Objectifs spécifiques²

Les évaluateurs auront à *privilégier les uns aux dépens des autres en fonction de leur pertinence dans le cadre des objectifs globaux de l'évaluation* les aspects suivants :

- La création et la préservation des revenus et des emplois seront analysés et si cela fait sens quantifiés.
- L'acquisition de compétences professionnelles et méthodologiques par les acteurs concernés sera évaluée.
- La fertilité des sols et la gestion de l'eau seront analysés.
- Les modalités d'exploitation des ressources au cours des années sera étudiées pour définir dans quelle mesure elles peuvent être qualifiées d'exploitation durable des ressources naturelles.
- Les formations de masse en milieu rural, notamment relatives à l'insertion professionnelle de la jeunesse et à l'emploi seront évaluées en axant l'analyse sur effets (outcomes) sur la population concernée.
- L'acquisition des compétences techniques et méthodologiques par les acteurs concernés seront analysées.

² En référence aux TdR et la proposition de l'offre technique, les consultantes ont mis l'accent sur les objectifs spécifiques le plus en adéquation avec les réalisations /planifications des activités des trois organisations durant la phase 2014-2016.

- L'évolution de la communauté est analysée: notamment les changements en termes de relations sociales au sein de la société, notamment celles entre hommes et femmes, entre jeunes et anciens, et le rôle de Jura Afrique dans ceux-ci seront décrits et analysés.
- Evaluer les outils gestion de projets et de suivi-évaluation existantes et la pertinence de la stratégie d'intervention des ONG partenaires vis-à-vis des actions exécutées.

Résultats attendus

Un rapport de 30 pages maximum (annexes non comprises) ainsi qu'un résumé de 5 pages et une synthèse d'une page seront transmis au mandant. Ce rapport contiendra notamment:

- Un bilan critique des activités rendant compte de l'évolution de la situation et des problématiques sera fait.
- Des propositions pour l'orientation future de l'action des ONG locales seront identifiées et discutées (scénarios différents à établir).
- Un débriefing sur place et en Suisse sera réalisé. Une attention particulière sera accordée à la restitution du travail mené auprès des acteurs locaux tout au long du processus.

2. Méthodologie

Afin de répondre au mieux aux attentes exprimées par les TdR et suite aux échanges avec les mandants, la mission d'évaluation a adopté une démarche méthodologique³ intégrant un processus participatif avec plusieurs temps forts, comme suit:

- Cadrage de la mission d'évaluation avec les mandants : JAS et nT suite à l'appel à proposition lancé et à l'offre technique et financière approuvée par les parties.
- Analyse documentaire et production de la matrice d'évaluation et des guides/ outils de collecte d'informations. Ces outils ont été partagés avec les organisations dans un esprit de recherche objective des résultats et de visibilité des efforts fournis par chacune des structures évaluées dans la mise en œuvre du Programme.
- Missions de terrain auprès des trois organisations à évaluer conduites sous différentes formes : (a) Réflexion en sous-groupe de travail avec chacune des équipes opérationnelles, des responsables des organisations (membres des Bureaux des Exécutifs des Conseils d'administration) et des Directions Exécutives, (b) Réalisation de Focus groups avec des bénéficiaires directs des appuis, femmes et hommes, chacun dans son champs d'intervention, (c) Visites de sites / réalisations dans des villages/ communes d'intervention (jeunes, ruraux, centres/cercles alpha, femmes dans les AGR, animateurs/facilitateurs alpha, monitrices endogènes, etc.).
- Synthèse des grands constats de la mission d'évaluation pour la préparation et la présentation des premiers résultats aux représentants des trois organisations.
- Atelier de restitution et de partage des grands résultats pour compléments et approfondissement de la réflexion pour les défis futurs. Cet atelier de restitution a eu lieu, le lundi 17 octobre à Tanguiéta en présence des représentants des trois organisations évaluées (BE/CA, DE, représentants des bénéficiaires directs des appuis). Une trentaine de participant-e-s conviés ont participé à cette journée de travail.
- Production du rapport provisoire qui a été transmis le 8 novembre 2016 aux mandants et aux équipes des projets pour commentaires, contributions, suggestions.
- Intégration des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation.

³ En lien avec la proposition technique des consultantes validée par les commanditaires avant contractualisation du mandat.

Au total, **234 personnes avec 114 femmes (49%) ont été rencontrées**⁴ au cours de cette mission d'évaluation sur le terrain. Un questionnaire a été envoyé aux partenaires financiers pour avoir leurs avis sur l'exécution du Programme. Les différentes catégories d'acteurs (partenaires institutionnels et financiers, responsables des structures, équipes de mise en œuvre, bénéficiaires directs) ont permis une triangulation des informations collectées et une analyse croisée pour la production du rapport d'évaluation.

Quelques limites sont à mentionner dans l'exécution de ce mandat. Il s'agit principalement de la **période** d'évaluation non propice en ce qui concerne les activités d'alphabétisation ; les centres ou cercles REFLECT d'alpha n'étant pas en activité. L'ouverture des centres démarre en générale en février-mars et les évaluations finales s'achèvent en juillet de chaque année.

La durée de la mission terrain de huit (8) jours assez limitée a obligé l'équipe à des choix stratégiques des sites à visiter et la réalisation de certaines activités en parallèle pour gagner du temps. L'inaccessibilité de certains sites (saison pluvieuse), ce qui a obligé la consultante à emprunter la moto et à parcourir quelques distances à pieds pour voir par elles-mêmes certaines réalisations (jeunes aviculteurs, ruches d'apiculteurs, cours d'eau de Koutagou, ferme écologique sous la pluie, etc.).

La transmission relativement tardive de certains documents (statistiques notamment), dont les informations devraient aider à actualiser certains éléments partagés lors de l'atelier de restitution.

Cependant, ces quelques difficultés ont été surmontées par une organisation pratique des entretiens sur le terrain et n'ont pas entravé l'exécution du mandat.

3. Structure du rapport

Le rapport d'évaluation comporte cinq grands chapitres avec une partie introductive situant le contexte et les enjeux de cet exercice d'évaluation externe, à savoir :

- Le premier chapitre fait un bref rappel de l'orientation et du contenu du Programme Education et Formation 2014-2016 de Jura Afrique au Bénin et des partenaires locaux d'exécution en place pour cette période.
- Le deuxième chapitre donne une appréciation des grands résultats de mise en œuvre du Programme pour chacune des trois organisations locales.
- Le troisième chapitre donne une appréciation d'ensemble du programme selon les critères d'évaluation retenus dans le cadre de ce mandat.
- Le quatrième chapitre donne une appréciation d'ensemble de la coordination, de la gestion et du rôle des partenaires dans la mise en œuvre du Programme.
- Enfin, le cinquième chapitre présente quelques leçons tirées de l'exécution du Programme, des points d'attention et des recommandations pour l'orientation de la prochaine phase.
- Des annexes sont jointes à ce rapport pour rendre compte des acteurs touchés et de la documentation consultée.

⁴ Cf. Annexe 2 : liste des personnes rencontrées.

I. RAPPEL DU PROGRAMME EDUCATION ET FORMATION 2014-2016

1.1. Rappel du contexte du programme 2014 -2016

Le Programme Education et Formation 2014-2016 soutenu par Jura Afrique Suisse a été conçu suite aux résultats de l'évaluation d'une première phase de mise en œuvre⁵ et de réflexions prospectives avec les partenaires locaux. Ce qui a permis de retenir pour chaque organisation des grands axes d'intervention⁶ pour la période évaluée. Chaque partenaire d'exécution au niveau local a donc opéré de façon libre et autonome ses choix d'intervention et sa zone d'intervention.

Le Programme 2014-2016 est une continuité avec une consolidation des acquis et une amélioration des performances institutionnelles et organisationnelles. Dans cette logique, le processus d'élaboration du Programme évalué se veut une réponse aux aspirations des partenaires locaux. Ce qui explique, un intitulé spécifique à chaque organisation locale, des formes et des contenus en liens avec les capacités de chacune d'elle.

1.2. Objectifs, résultats et budget prévisionnel du Programme par organisation

Les organisations locales responsables de la mise en œuvre du programme ont identifié, chacune, des grands axes d'intervention ou domaines avec des objectifs spécifiques. Ces choix ont été validés par les partenaires financiers et fait l'objet de convention de partenariat avec chacune des organisations.

a) Programme JAB 2014 -2016

La planification 2014-2016 a été organisée autour de trois grands volets et neufs objectifs spécifiques (ou résultats), comme suit :

Volet 1 : Promotion de la femme rurale dans la commune de Tanguiéta

- Accroître le niveau de participation des femmes à l'animation de la vie communautaire
- Renforcer les capacités techniques des femmes dans la pratique des AGR
- Renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des GF
- Renforcer les capacités financières et de gestion des femmes bénéficiaires du projet

Volet 2 : Formation professionnelle et insertion des jeunes en agriculture dans la Pendjari

- La Mairie s'implique davantage dans la promotion des initiatives de base en matière d'auto-emploi dans la région de Tanguiéta
- Les populations changent de comportement vis-à-vis des métiers non bureaucratiques
- Les jeunes formés sont mieux outillés, capables d'entreprendre et de conduire une unité de production rentable.

Volet 3 : Réhabilitation des cours d'eau et bonne gouvernance environnementale

- Les populations adoptent des comportements responsables liés à la préservation et la protection de l'environnement

⁵ Rapport (2008) Evaluation des activités de coopération et des partenaires de Jura-Afrique dans le Département de l'Atacora-Donga au Nord du Bénin (1992-2007).

⁶ Cf. PTT pour le Programme 2014 - 2016

- L'engagement de Jura Afrique Bénin dans les actions de réhabilitation des cours d'eau à travers le reboisement s'est renforcé
- Les AGR respectueuses de l'environnement sont promues et vulgarisées à travers les activités de reboisement.

Ce programme a été co financé par Jura Afrique Suisse et newTree. La contribution de l'ONG suisse newTree a été spécifiquement orientée sur le volet « *Réhabilitation des cours d'eau et bonne gouvernance environnementale* » et en partie pour le *fonctionnement de l'équipe opérationnelle et des activités de suivi du Conseil d'Administration*. Le budget 2014-2016 s'élève à 173 279 310 F CFA. Sur ce budget le montant financé par new Tree est de 75 841 573 F CFA.

b) Programme TI TOUA 2014-2016

Intitulé « *Projet d'appui à l'autonomisation des communautés à travers l'alphabétisation fonctionnelle et au développement des activités génératrices de revenus des femmes* », la planification 2014-2016 a été organisée autour de deux grands objectifs spécifiques, comme suit :

- Accroître les capacités des membres des groupements en matière de lecture, d'écriture et de calcul élémentaire
- Augmenter les revenus de 10 groupements des femmes

Le budget 2014-2016 de Jura Afrique s'élève à 10 120 000 FCFA.

c) Programme Potal Men 2014-2016

Intitulé « *Volet Programme d'Appui à l'Alphabétisation Intégrée et d'Autonomisation des agro-éleveurs* », la planification 2014-2016 a été organisée autour de six grands objectifs spécifiques, comme suit :

- Les activités d'alphabétisation/éducation des agro-éleveurs sont poursuivies en langue fulfulde
- Les acteurs du programme d'alphabétisation sont formés sur le développement des compétences technique et professionnel (DCTP)
- Plusieurs publications destinées à la population cible sont éditées
- Les capacités des structures décentralisées de Potal Men et de l'équipe technique sont renforcées.
- Des actions de visibilité sont menées
- Au moins un contrat de partenariat est signé avec de nouveaux partenaires (BUCO, le Fonds d'Aide à l'Alphabétisation et à l'Education en Langues Nationales (FAALEN))

JAS a financé le Programme Education et Formation 2014- 2016 pour un montant de 46 324 242 FCFA et newTree 75 841 573 F CFA. Ce Programme est mis en œuvre par trois organisations locales, responsabilisée chacune sur au moins deux à quatre domaines d'intervention, selon les capacités des opérateurs, la zone d'intervention et les défis fixés pour la période. Le Programme Education et Formation a offert l'opportunité d'intervenir dans 13 communes des régions de l'Atacora et Donga.

II. APPRECIATION DES RESULTATS PAR ORGANISATION

2.1. Appréciation des résultats de JAB

L'appréciation s'est faite à partir des indicateurs définie au niveau de chaque volet. En rappel la planification était annuelle et non inscrite dans un cadre de mesure de rendement pour la phase triennal. Les indicateurs retenus, le nombre et la nature des activités ont varié dans le temps et dans l'espace chaque année. Néanmoins, le constat montre que de façon générale le taux de réalisation des activités est satisfaisant (plus de 80% par année), c'est dire que presque la totalité des activités programmées ont été réalisées. Et d'ici fin décembre 2016, toutes les activités planifiées devraient être réalisées.

Tableau 1 : Appréciation des résultats de 2014 – 2016 de JAB

OBJECTIFS ET INDICATEURS	APPRECIATIONS	RESULTATS /ACQUIS
Volet 1 : Promotion de la femme rurale dans la commune de Tanguiéta		
Accroître le niveau de participation des femmes à l'animation de la vie communautaire	Satisfaisant	Les femmes s'intéressent à la vie communautaire. Elles sont membre de bureau APE, membre dans les comités de point d'eau, une femme conseillère a participé à l'élection communale à Koronkoré. Grâce aux sensibilisations et missions radios, l'intérêt des communautés pour la scolarisation des filles à l'école a augmenté. La prise de conscience des hommes et des femmes sur le statut des femmes et leur rôle comme actrice de développement est de plus en plus une réalité dans la commune.
Renforcer les capacités techniques des femmes dans la pratique des AGR <i>Nb foyers améliorés construits et utilisés</i> <i>Nb de Monitrices endogènes formées</i>	Satisfaisant	250 F3PA construits, utilisés et entretenues 49 ME formées 45 femmes formées en compte d'exploitation 88 femmes formées sur l'étuvage du riz étuvé 18 femmes formées en transformation de soja en fromage 15 femmes formées sur la transformation des jus et sirop (bissap, gingembre, lait de soja) <i>L'activité de transformation est rentable selon les femmes rencontrées. Un bénéfice de 8000 F CFA par cycle de production est annoncé.</i> Les revenus varient en fonction de la nature de l'AGR et de la quantité des produits transformés. Les femmes arrivent à faire des comptes d'exploitation simplifiés. Elles arrivent à faire des calculs pour le choix d'activités économiques plus rentables en fonction de leurs ressources.
Renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des GF <i>Nb GF officiellement reconnus et fonctionnels</i>	Peu satisfaisant	23 GF ont été accompagnés en vue de leur structuration et formalisation : 168 femmes de groupement ont été formées sur divers thématiques (vie associative, gouvernance interne, mobilisation des ressources, formalisation...). La formalisation des GF est toujours en cours. Du fait de la nouvelle réglementation sur la transformation des GF en coopérative simplifiée, les GF doivent s'approprier les procédures et autres conditions (disposer de compte bancaire..) avant d'être reconnue officiellement et d'avoir un agrément. <i>Aucun groupement de femmes n'est reconnu officiellement.</i>
Renforcer les capacités financières et de gestion des femmes bénéficiaires <i>Nb de femmes équipées, menant des AGR</i>	Relativement satisfaisant	142 femmes ont été soutenues. Elles ont acquis grâce à une subvention modulée et un co financement de petits matériels de transformation : marmites, bassines, passoirs, kits de transformation. Une contribution variable selon la nature de l'activité (entre 20 à 30%) était demandée aux bénéficiaires des équipements. Cela permet d'une part de s'assurer de la nécessité de ce matériel et d'autre part de poursuivre l'activité. Des voyages d'échange d'expériences avec les groupements similaires ont été organisés pour 58 femmes.

Volet 2 : Formation professionnelle et insertion des jeunes en agriculture dans la Pendjari		
La Mairie s'implique davantage dans la promotion des initiatives de base en matière d'auto-emploi dans la région de Tanguiéta. <i>Nb d'initiatives soutenues</i>	Moyennement Satisfaisant	Implication de la mairie par exemple à Seipounga pour le maraîchage au profit des jeunes. La mairie a soutenu les activités d'élevage pour les jeunes. JAB a été invité à participer au cadre de concertation sur la sécurité alimentaire mis en place par la mairie (avec difficulté de fonctionnement). Pisciculture soutenue par la mairie à l'endroit des jeunes. Construction des infrastructures marchande avec possibilité pour les jeunes d'y accéder...
Les populations changent de comportement vis-à-vis des métiers non bureaucratiques	Relativement satisfaisant	Plusieurs séances de sensibilisation, des émissions radio ont été faites à cet effet. On note un intérêt des jeunes pour l'aviculture comme une activité rentable et durable. Il y a un intérêt pour les jeunes de s'investir dans l'activité car la demande de volaille est forte.
Les jeunes formés sont mieux outillés, capables d'entreprendre et de conduire une unité de production rentable <i>Existence d'une coopérative avicole fonctionnelle</i> <i>Nb de jeunes ruraux installés et menant des activités productives en 2015 et 2016</i>	Satisfaisant	Une coopérative avicole en mise en place. 15 jeunes installés sur des sites de production (agriculture, aviculture, petits ruminants) sont membres de ce cadre fonctionnel. La construction de poulailler dans les champs pour éviter les vols s'observe chez des jeunes installés. Selon un jeune promoteur « être dans une ferme c'est un lieu où il est possible de bien vivre ». Il y a une prise de conscience de l'intérêt de la vaccination de la volaille et de tous les sujets en plus du déparasitage qui est de plus en plus acceptée. Même la prise des anti-stress pour la volaille est de plus en plus acceptée. Une visite d'échange a été organisée à Copargo à l'endroit des responsables de la coopérative.
<i>Existence de revenus générés par le poulailler</i>	Satisfaisant	La vente des œufs du poulailler génère des revenus à JAB selon la planification retenue. Le compte bancaire du poulailler enregistre en septembre 2016, le solde de 2 537 630 F CFA. Cet approvisionnement peut lancer une nouvelle campagne de façon autonome. Ce compte est géré par le responsable de projet sous contrôle de la direction exécutive. Les recettes de la vente des œufs en 2016 sont de 905 500 F FCFA. Le centre avicole offre des opportunités aux jeunes de se former, de disposer d'une expérience pratique avant de s'installer. Plusieurs actions de renforcement des capacités ont été menées en vue d'améliorer la qualité de gestion du centre avicole : construction de latrine, fabrication d'aliment sur place, formation du responsable du volet (pre-venderie et castration des coqs) acquisition de poussins... Mais, les outils de gestion du centre sont insuffisants pour assurer une bonne gestion afin que le centre réponde à sa vocation de centre de formation.
Volet 3 : Réhabilitation des cours d'eau et bonne gouvernance environnementale		
Les populations adoptent des comportements responsables liés à la préservation et la protection de l'environnement <i>Un inventaire des arbres plantés</i> <i>Au moins 80% de survie des plants plantés en 2015 en fin 2015</i>	Satisfaisant	Des séances de sensibilisations ont été réalisées sur différents thématiques portant sur la protection de l'environnement. Ces séances ont été organisées avec l'appui des responsables forestiers de la zone et du CARDER. Il est difficile d'apprécier l'impact de ces sensibilisations. Un inventaire des arbres a été réalisé et donne une situation des espèces disponibles en 2014 et 2015. Pour l'année 2016, la période d'inventaire idéale serait février. Le taux de survie des plants est satisfaisant (82% en moyenne) en 2015.

100% des cantines scolaires disposent des produits frais du jardin nutritif pour l'alimentation	Peu Satisfaisant	<p>9 pépinières scolaires ont été mises en place dans les écoles. On y trouve : mélina, Senna Siamea, Acacia Auriculiformis, Moringa oléifère</p> <p>4 écoles sur 5 disposent de jardin nutritif (baobab et moringa) mais les plants peinent à survivre à cause du manque d'eau. La création des clubs de l'environnement par l'ONG Plan International renforce le projet. JAB intervient sur l'environnement et la protection de l'environnement. La connaissance des plants, fait que les feuilles du moringa sont utilisées pour les cantines, mais en très petite quantité. L'exemple des jardins nutritifs à titre démonstratif facilite l'intérêt des élèves et du corps enseignants. Le mélina comme brise vent fait la fierté des écoles. Au total, 10 écoles ont été impliquées avec environ 1627 écoliers. L'éducation environnementale est bien appréciée par les élèves et les parents d'élèves.</p>
<p>Les AGR respectueuses de l'environnement sont promues et vulgarisées à travers les activités de reboisement</p> <p><i>Nombre d'AGR</i></p>	Satisfaisant	<p>Plusieurs AGR respectueuses de l'environnement ont été développées le long des deux cours d'eau et dans la ferme expérimentale de JAB. Il s'agit de l'apiculture dans la ferme et le long des deux cours d'eau (4 ruches implantées) ; le maraîchage sur le cours d'eau de Koutagou, soutenu par BUPDOS ONG pour avoir plus d'appui que JAB, des reboisements, même s'il est constaté une lente croissance des essences endogènes à titre expérimental. De plus des formations ont été réalisées ainsi que les visites d'échange. 16 apiculteurs sur 20 sont suivis régulièrement. Le miel produit par JAB est recherché « on n'arrive même pas à satisfaire la demande » selon le chef de volet. Les fonds générés depuis le début de l'activité sont de l'ordre de 287 750 (soit 226 250F en 2016 et 61 500 en 2015). Cet argent est versé dans le compte newTree pour l'instant afin d'éviter des frais de tenue de compte).</p>
<p>L'engagement de Jura Afrique Bénin dans les actions de réhabilitation des cours d'eau à travers le reboisement s'est renforcé</p> <p><i>Suivi de l'implantation du point d'eau</i></p>	Satisfaisant	<p>Le forage de la ferme est implanté et fonctionne depuis fin 2015. Cela facilite l'entretien des plants entre autre et réduit les charges de la ferme. Plus besoin d'utiliser le tricycle. Des économies sur l'achat de carburant sont faites. En plus du forage, un château d'eau (poly tank) et des branchements à des robinets d'eau facilitent le transport de l'eau pour l'arrosage des plants. La ferme écologique renferme des espèces variées de plantes et sert de site de visite pour la régénération naturelle du sol.</p>
<p><i>2 comités pour la gestion des cours d'eau sont redynamisés et fonctionnent</i></p>		<p>Les 2 comités sont en léthargie mais au moins 3 à 4 fois dans l'année les membres se retrouvent pour les activités de routine (ouverture des parts feu, surveillance incendie, coupe abusive de bois, etc.). Le défi pour les communautés est de sauvegarder les acquis de la réhabilitation des cours d'eau. L'activité a atteint ses objectifs, car les cours d'eau ruissellent, le couvert végétal est restauré, des espèces sont protégées et les comités de gestion collaborent avec le service forestier.</p>

Gestion du programme, gouvernance JAB et fonctionnalité des organes		
Equipe opérationnelle / gestion programme <i>Management du personnel et gestion des équipements</i>	Satisfaisant	Soulagement du DE avec la responsabilisation par volet qui décharge un peu le DE. Expériences acquises et renforcement des compétences internes. Caractère complémentaire des projets et synergie d'action recherchée. Prise de conscience par rapport à l'équipement acquis et application de mesures incitatives qui motivent le personnel (fonds d'assistance santé, moto de qualité, bonne ambiance de travail au sein de l'équipe opérationnelle, etc.). la gestion du carnet de bord du véhicule est à améliorer ainsi que le suivi – entretien des équipements.
<i>Tenue des AG</i> <i>Membership actuel</i>	Satisfaisant	Tenue de l'AG en 2014 et 2015, l'AG 2016 n'a pas encore été réalisée. Le membership de JAB est composé de 50 groupements de femmes + pépiniéristes+ vaccinateurs villageois + agents. Soit, 92 membres dont 65 à jours de leur cotisation. Il est prévu un élargissement des membres aux cibles de PARSA et les GF des nouvelles zones.
Niveau de cotisation des membres	Satisfaisant	Pour être membre, il faut payer 1200 F CFA par an comme cotisation par individu. JAB compte 5000 adhésions individuelles et 10 000 adhésions collectives. 95% des membres sont issus de cibles impactées par les appuis de l'organisation. La cotisation des membres en 2014 était de 125 000 F CFA et en 2015 de 378 000 F CFA.
Pour la phase triennale, JAB enregistre dix points de satisfaction (67%), trois points moyennement satisfaisants (20%) et deux points peu satisfaisants (13%). Dans l'ensemble JAB démontre une belle performance dans l'exécution de ses activités.		

2.2. Appréciation des résultats de Ti Toua

L'appréciation d'ensemble de la performance de Ti Toua montre que, de façon générale le taux de réalisation des activités est relativement satisfaisant avec un taux d'exécution physique d'au moins 70 % pour la phase. Ti Toua enregistre au cours de cette phase triennal d'exécution 10 points de satisfaction (63%), 1 point moyennement satisfaisant (6%) et 5 points peu satisfaisants (31%). Dans l'ensemble Ti Toua est assez performant dans l'exécution de sa planification malgré les contraintes enregistrées.

Tableau 2 : Appréciation des résultats Ti Toua de 2014 – 2016

OBJECTIFS / INDICATEURS	APPRÉCIATIONS	RÉSULTATS /ACQUIS
Objectif spécifique 1 : Accroître les capacités des membres des groupements en matière de lecture, d'écriture et de calcul élémentaire		
Une tournée de sensibilisation et de soutien auprès des bénéficiaires est organisée	Satisfaisant	Plus 100 personnes par zones pour les séances de sensibilisations pour 5 zones. Trois (3) tournées de sensibilisation réalisées à 2 niveaux (comme une AG dans chaque zone et dans chacun des villages) pour l'ouverture des centres.
Au moins 800 apprenants sont inscrits dans trente centres d'alphabétisation chaque année	Satisfaisant	2014 : inscrits 2260 dont 945 femmes (42%) ; admis 1953 dont 951 femmes (49%) 2015 : Inscrit, 2631 dont 1223 femmes inscrites (47%) et admis 2038 dont 960 femmes (47%) 2016 : Inscrit : 929 dont 212 femmes (23%) et admis : 730 dont 161 filles (22%). Au total, 5820 apprenants avec 2380 femme soit 41% et un taux de réussite de 81% (4721). <i>Ces chiffres sont bien au-delà des attentes du programme. Cependant, il est difficile d'apprécier le niveau des connaissances réelles appropriées et réinvesties dans la vie courante.</i>
Le calendrier de déroulement des cours est élaboré au niveau de chaque centre	Satisfaisant	Le calendrier des cours est élaboré. Le dispositif mis en place est fonctionnel : Un coordonnateur, un superviseur, 62 MAE. Le suivi est difficile parce que les superviseurs ne disposent pas de moyen de déplacement. Donc difficile d'avoir un contrôle sur les suivis et la qualité des apprentissages.
Les besoins en matériels didactiques sont connus.	Satisfaisant	Les besoins en matériel didactique est connu et mise à la disposition des centres. Le syllabaire d'initiation ; mais le matériel est insuffisant
Le matériel de travail est disponible	Peu Satisfaisant	Le matériel de travail est confectionné et distribué. Production de fiches techniques (4) et reproduites. Mais insuffisant pour le nombre d'apprenants
50 maîtres alphabétiseurs sont recrutés chaque année	Satisfaisant	En 2016, 62 classes tenues par les MAE. En 2015, 77 MAE ont été recrutés et en 2014, 95 MAE recrutés. Au total, 234 maîtres (sur 150 prévus), soit 156% de réalisation. Une auto évaluation est faite par les MAE en fin de campagne. Mais ces MEA n'ont aucune reconnaissance officielle au niveau national.

50 maîtres alphabétiseurs sont formés	Satisfaisant	Ils sont formés / recyclés chaque année en début de campagne pendant 5 à 10 jours (février ou mars).
Le matériel de travail pour l'alphabétisation est mis en place	Peu Satisfaisant	Le matériel de travail est mis en place. Le Matériel du niveau 1 est insuffisant.
Le suivi de terrain est fait au niveau de chaque centre au moins deux fois par mois	Peu Satisfaisant	Le suivi des classes est organisé, mais peu régulier faute de ressources pour les déplacements
25 clubs de lecture sont organisés	Peu Satisfaisant	29 clubs de lecture sont organisés, mais peu fonctionnels.
Les apprenants sont évalués en alphabétisation fonctionnelle	Moyennement Satisfaisant	Les apprenants sont évalués en alphabétisation fonctionnelle chaque année par le service technique déconcentré au niveau communal. Mais aucune attestation n'est délivrée aux apprenant-e-s. Ti Toua n'est pas habilité à donner des diplômes mais va faire le plaidoyer à cet effet. Il a la possibilité de délivrer des attestations en perspective pour 2016.
Objectifs spécifique 2 : Augmenter les revenus des groupements des femmes		
Les 10 meilleurs groupements sont sélectionnés	Satisfaisant	Le choix des meilleurs groupements est organisé. Les critères de sélection sont: être un groupement membre de l'association, avoir des membres alphabétisés et accepter les recommandations des autres partenaires
Les groupements sont animés	Satisfaisant	Des séances de sensibilisation et de réflexion thématique sont organisées sur 4 thématiques : vie associative, procédure pour règlement de litige ...
Les formations sont planifiées et exécutées	Satisfaisant	Chaque année, les formations sont planifiées et réalisées. En effet, toutes les formations prévues ont été réalisées à 100% pour les groupements de femmes
Les contrats de partenariat sont signés	Satisfaisant	15 contrats de partenariat sont signés et facilitent le partage avec Ti Toua et les groupements
La mise en place du matériel est réalisée	Peu satisfaisant	Cette activité est suspendue pour manque de financement. Mais une subvention de 100 000 par groupement est accordée aux 15 meilleurs groupements comme fonds de roulement pour lancer leurs activités.
Le suivi et l'évaluation sont réalisés	Peu satisfaisant	Le suivi et l'évaluation de l'alphabétisation initiale et de la post alphabétisation sont réalisés avec difficulté en Juin et en Octobre. Aucune délivrance d'attestation pour valoriser les acquis n'est effective.
Ti Toua enregistre au cours de cette phase triennal d'exécution : 10 points de satisfaction (63%), 1 point moyennement satisfaisant (6%) et 5 points peu satisfaisants (31%). Dans l'ensemble Ti Toua est assez performant dans l'exécution de sa planification malgré les contraintes enregistrées.		

2.3. Appréciation des résultats de Potal Men

Dans l'ensemble, Potal Men enregistre 15 points de satisfaction (52%), 4 points moyennement satisfaisants (14%) et 10 points peu satisfaisants (34%). Sa performance globale est assez satisfaisante avec un taux d'exécution physique 66%. Pour le dernier trimestre de l'année, des efforts importants sont à faire pour atteindre un bon niveau de performance.

Tableau 3 : Appréciation des résultats PTM de 2014 – 2016

INDICATEURS/ OBJECTIFS	APPRECIATIONS	RESULTATS / ACQUIS
Objectif spécifique 1: Les activités d'alphabétisation/éducation des agro-éleveurs sont poursuivies en langue fulfulde		
Au moins une (01) tournée de sensibilisation et de soutien auprès des bénéficiaires est organisée	Satisfaisant	Cette activité est transversale chaque année (janvier, octobre ou novembre) tournées de sensibilisation et de soutien des bénéficiaires dans les communes de l'Atacora/Donga. A chaque fois, les Pinal Men ont servi de relais dans les communes pour inviter les bénéficiaires aux lieux de rencontre. Ces tournées ont permis de toucher les populations (2500 - 5000 personnes) et d'inscrire 573 personnes dont 165 femmes (30%).
01 Plan d'étude adapté est conçu	Satisfaisant	Les ateliers d'adaptation des plans d'études se sont tenus (février, novembre) dans la perspective d'offrir une offre éducative qualitative et suffisante en alphabétisation aux communautés peulh. Ont pris part à ces ateliers, les cadres de l'ONG et les personnes ressources ; soit 15 personnes. Ces ateliers ont permis de réaliser les unités suivantes : permettre aux apprenants de s'approprier les objectifs et le contenu du programme d'alphabétisation intégré ; permettre aux apprenants de diagnostiquer leurs problèmes et de rechercher les solutions à ces problèmes tout en apprenant à lire et à écrire ; enfin de réviser les unités élaborées la campagne précédente afin d'actualiser les supports pédagogiques en conséquence. Ce plan d'étude sert de document ou manuel pédagogique pour les facilitateurs et facilitatrices des cercles REFLECT. C'est un outil indispensable à l'élaboration des plans de travail et de progression pédagogique.
Au moins 1500 apprenants/tes sont inscrits dans 50 ⁷ centres d'alphabétisation dont 50% de femmes	Peu Satisfaisant 50 % de femmes n'est pas atteint : 31% en moyenne	30 Centres REFLECT ouverts chaque année 2169 inscrits dont 703 femmes, soit 32% de femmes 1834 sortants dont 552 femmes, soit 30 % de femmes 30 facilitateurs dont 5 femmes, soit 7% de femmes 70 membres des Pinal Men formés tous des hommes 30 waalde Jangoobe (Comité de gestion des centres) mis en place

⁷ Cet indicateur a été revu à la baisse, mais n'a pas été corrigé dans le document de projet initialement validé par le partenaire financier.

Le point du matériel didactique est connu	Satisfaisant	Par centre, une moyenne de 25 apprenant-e-s a été retenue chaque année et les livres, syllabaires sont mis à leur disposition.
6300 supports pédagogiques et didactiques sont acquis	Satisfaisant	Le matériel pédagogique et didactique (guide du maître alphabétiseur sur le plan pédagogique et didactique et les manuels) a été acquis en tenant compte du nombre d'inscrit et en faisant bien sûr une marge. 7200 supports pédagogique et didactique ont été commandés pour répondre aux besoins exprimés
Le matériel de travail (6300 syllabaires, 60 tableaux, livrets de lecture etc.) est acquis	Satisfaisant	Le matériel collectif de travail a été en tenant compte du nombre d'inscrit avec une marge. 6500 syllabaires, 30 tableaux ont été acquis, chaque année 1500 syllabaires pour les anciens comme pour les nouveaux, 15 tableaux pour les nouveaux centres. Il faut noter la participation des apprenants pour l'acquisition de ces équipements collectifs.
50 maîtres alphabétiseurs sont recrutés en collaboration avec les élus et formés	Peu satisfaisant	30 facilitateurs REFLECT dont 5 femmes, soit 7% de femmes 70 membres des Pinal Men formés (hommes) 30 waalde Jangoobe (Comité de gestion des centres)
50 centres d'éducation /alphabétisation intégré et autonomisation sont ouverts	Moyennement satisfaisant	34 centres sont ouverts à raison de 25 apprenants par centres. Selon PTM le nombre de 50 initialement prévus n'est pas atteint en raison des moyens financiers mobilisés restés insuffisants. Le budget a été revu en conséquence et validé par le partenaire, mais le document de projet réajusté n'a pas été corrigé.
Chaque centre a été suivi au moins 2 fois par mois	Satisfaisant	Au total et chaque année: 24 centres sont ouverts et fonctionnels Résultats atteints : A ce jour, chaque centre a reçu trois suivi-supervisions d'où 72 suivis effectués par les superviseurs du programme. Le suivi des centres est assuré par 6 cadres de l'ONG équipés de 6 motos qui ont été acquis dans ce Programme et mis à leur disposition.
Au moins 5 domaines de formation spécifiques sont identifiés selon les aspirations des apprenants	Satisfaisant	La liste des besoins de formation les plus évoqués portent sur les techniques pour un élevage rentable, les Techniques de commerce, les Techniques d'embouche, la Transformation du lait en fromage, la Couture et le tissage pour les jeunes filles
Les évaluations apprentissages sont organisées	Satisfaisant	Les équipes d'évaluateurs composées des superviseurs, cadre étatiques et animateurs ont procédé à l'évaluation des centres /cercles selon l'approche REFLECT mise en œuvre dans les cercles chaque année (juin). Les épreuves conçues à cet effet sont validées par les services étatiques compétents du ministère, au niveau communal.
Au moins 1 concours d'alphabétisation est organisé	Peu satisfaisant	Les activités du lancement ont fait que les évaluations se sont déroulées durant tout le mois de juin et par conséquent le concours est planifié pour le second semestre. La forte pluviométrie des mois d'Août à septembre et le congé administratif des animateurs n'a pas permis d'organiser le concours.
Les meilleures apprenants/tes sont primés	Peu satisfaisant	Non réalisée car le concours n'est pas encore réalisé

Objectif spécifique 2 : Les acteurs du programme d'alphabétisation sont formés sur le développement des compétences technique et professionnel (DCTP)		
Au moins 03 modules de formation sont élaborés	Satisfaisant	Les filières de formations sont validée et les contenus des modules élaborés et validés. Les cadres de PTM ont été formés à cet effet.
Au moins 30 ateliers communaux sur les métiers pratiques sont organisés	Pas satisfaisant	Activité non réalisées pour le moment
Les maîtres alphabétiseurs sont formés sur certains domaines retenus	Pas satisfaisant	Activité non réalisées pour le moment
Une évaluation finale est organisée	Pas satisfaisant	Les termes de référence pour l'évaluation finale sont en cours de réalisation afin de mieux le faire au moment venu.
Objectif spécifique 3 : Plusieurs publications destinées à la population cible sont éditées		
04 mini-ateliers de conception et d'élaboration des supports pédagogiques et didactiques sont organisés	Satisfaisant	L'équipe technique de Potal Men a organisé deux (02) mini-ateliers chaque année. Le premier en Août pour l'élaboration du manuel de discussion socio-économique et le 2 nd en septembre pour la conception du manuel de lecture afin d'accompagner les activités pédagogiques et de combler les déficits en supports pédagogiques
Les membres de l'équipe d'édition sont formés sur l'utilisation des logiciels en langue nationale	Moyennement satisfaisant	L'équipe d'édition de Potal Men a bénéficié d'une formation sur l'utilisation du logiciel d'édition en langue fulfulde. Cette formation a permis à l'équipe d'édition de commencer la saisie des contenus des manuels élaborés.
Au moins une (01) fiche technique par domaine spécifique retenu est éditée et vulgarisée	Satisfaisant	Le guide du facilitateur REFLECT ainsi que le manuel de lecture en pédagogie du texte (PdT) ont été produit : pré-test sur le terrain, amendements des bénéficiaires et relecture pour intégrer avant de procéder à leurs éditions.
Au moins 03 documents sur les thèmes émergents	Pas satisfaisant	Non réalisé
Une recherche monographique et terminologique en langue fulfulde est faite.	Moyennement satisfaisant	La recherche terminologique est une activité qui prend assez de temps pour avoir un lexique de qualité. Lors des journées pédagogiques, les superviseurs recueillent toujours les mots difficiles rencontrés par les facilitateurs pour expliquer correctement certains phénomènes scientifiques en langue nationale. Ces mots collectés sont soumis à des professeurs linguistes pour validation. Mais la recherche initialement planifiée n'a pas été réalisée.
Objectif spécifique 4 : Les capacités des structures décentralisées de Potal Men et de l'équipe technique sont renforcées		
Les Pinal Men sont formés sur la vie associative	Satisfaisant	Une vingtaine de membre de Pinal Men venant des communes de Natitingou, Toucountouna, Cobly, Boukombé, Matéri, tanguiéta, Kouandé, Kérou, Péhunco ont suivi la formation sur la vie associative, leurs rôles et responsabilités en tant que relais communautaires. Selon les membres, on note une implication dans la gestion des centres d'alphabétisation

Les Pinal Men sont formés sur les techniques de mobilisation et de suivi social des centres	Satisfaisant	Les Pinal Men venant des communes de Natitingou, Toucountouna, Cobly, Boukombé, Matéri, tanguiéta, Kouandé, Kérou, Péhunco ont suivi une formation sur les techniques de mobilisation sociale et de suivi des centres. Ces différentes formations données aux Pinal Men ont facilité l'identification des nouveaux sites d'alphabetisation et le recrutement des apprenants.
Au moins 05 formations spécifiques à l'endroit de l'équipe de Potal Men sont organisées	Satisfaisant	Plusieurs formations ont été réalisées au profit de l'équipe technique de Potal Men. Il s'agit de la formation sur le GPSC (gestion des programmes sensibles aux conflits) et le suivi et évaluation selon l'approche REFLECT. 16 agents ont été formés.
Objectif spécifique 5: Des actions de visibilité sont menées		
Un documentaire est réalisé	Peu satisfaisant	Le processus de réalisation d'un documentaire a démarré mais le documentaire sera prêt à la fin de l'année afin de prendre en compte le bilan de toutes nos activités.
Un site Web est créé et entretenu	Peu satisfaisant	Le site web de l'ONG POTAL MEN a été annulé. Une page face book est animée à la place.
Internet wifi est installé	Satisfaisant	l'ONG POTAL MEN a installé internet wifi depuis janvier 2014. Mais il faut souligner que les problèmes de connexion au Bénin rendent pénible la communication.
Objectif spécifique 6: Au moins un contrat de partenariat est signé avec de nouveaux partenaires		
Nombre de projets financés par le FAALLEN/Etat Nombre de projets financés par le BUCO	Moyennement satisfaisant	Plusieurs séances de plaidoyers ont été réalisées auprès des partenaires techniques et financiers pour rechercher des financements. Cette série de plaidoyers a débouché sur la signature d'un certain nombre de contrat comme : <ul style="list-style-type: none"> la Signature de contrat avec APESS (Association pour la Promotion de l'Elevage en Savane et au Sahel) comme mandataire du Programme Régional d'Education Pastorale (PREPP) sous financement de la DDC. la Signature de contrat avec le Ministère de de la culture, de l'Artisanat, de l'Alphabetisation et du tourisme (MCAAT) comme prestataire dans le cadre du programme d'appui à la gestion décentralisée de l'alphabetisation (PAGEDA) sous financement du bureau de la coopération Suisse
Dans l'ensemble, Potal Men enregistre 15 points de satisfaction (52%), 4 points moyennement satisfaisants (14%) et 10 points peu satisfaisants (34%). Sa performance globale est assez satisfaisante.		

2.4. Facteurs ayant influencé la mise en œuvre du Programme

a) Facteurs positifs

Les différents conseils d'administration ont joué plus ou moins leur rôle, assurant surtout le suivi, l'appui conseils et de validation des rapports annuels produits. Ils ont également joué un rôle dans les règlements des problèmes soulevés par les rapports annuels et lors des missions de suivi.

La mise en place dans les villages de différentes catégories d'expertises endogènes comme les ME, les MAE, les facilitateurs et facilitatrices de centres RFLECT, des membres des Pinal Men et des membres de comités de gestion (de centre alpha ou de cours d'eau). Ils sont identifiés comme des personnes relais disposant de compétences reconnues par les communautés. Ils sont chargés d'apporter des appuis conseils rapprochés, surtout d'assurer le partage des informations et d'interpeller les dirigeants des organisations au besoin.

La régularité/disponibilité du financement de JAS et nT aux trois organisations depuis plusieurs années. Cela leur permet de planifier un certain nombre activités annuellement dans une logique de renforcement des acquis et de durabilité à termes. Les missions de suivi - supervision des partenaires ont offert des opportunités de partage d'expériences et de réflexion internes importantes au sein des équipes opérationnelles et du CA (JAB)

Les partenariats tissés par JAB et PTM, leur ont permis de mobiliser des fonds additionnels pour leurs activités. Ils arrivent ainsi à renforcer leur assise au niveau local et à valoriser davantage leurs expertises propres, chacun dans son domaine de compétences.

La responsabilisation par volet des cadres de JAB à insuffler une nouvelle dynamique dans la mise en œuvre des activités et insuffler aussi un esprit d'équipe et de recherche de synergie d'action au sein de l'équipe. Cela a facilité le travail du DE qui peut développer des initiatives pour mobiliser des ressources tant au niveau financier que humain. La qualité du rapportage s'est améliorée depuis 2015. L'apprentissage de la planification annuelle en équipe a amélioré la performance d'ensemble du programme.

L'éveil des néo alphabétisé-e-s et la création d'initiatives de développement dans les communautés.

b) Facteurs négatifs

Des retards constants dans les virements de fonds, entraînent des pertes de temps en début d'année et une intensification des activités et des moments peu propices pour conduire les activités, surtout dans le domaine de l'alphabétisation.

La non disponibilité des femmes pour participer aux séances d'alphabétisation au regard des travaux domestiques, les pesanteurs sociales. En 2016, des cérémonies traditionnelles nécessitant la mobilisation des femmes pendant plusieurs semaines ont perturbé certaines activités, surtout dans l'Atakora.

L'insuffisance de matériel et d'équipements adéquats pour la valorisation des acquis des formations données à certains membres des groupements et aux jeunes ruraux.

Le montant de financement relativement faible ne permet pas la conduite de certaines activités, notamment le suivi des activités de terrain par le CA à JAB et le suivi- supervision des centres par TT.

Le déficit de communication entre les directions exécutives et les CA et entre les organisations et les partenaires financiers, notamment le feed back sur les rapports produits.

Les difficultés d'impliquer les communes dans certaines activités, notamment en termes de contribution financière.

Les évènements sociaux, les années d'élection ne facilitent pas l'implication des bénéficiaires et la conduite des activités.

La lutte contre l'excision va être en perte de vitesse avec le tapage médiatique qui n'a pas été encadré par les autorités pour faire appliquer la loi. Les questions de droits pour la protection de l'intégrité physique des femmes restent d'intérêt.

La non valorisation des acquis de l'alphabétisation et la difficulté de développer l'environnement lettré sont des risques. Au niveau national, aucune attestation n'est délivrée aux apprenants et aux facilitateurs /animateurs des centres pour valider et reconnaître officiellement leur qualification.

La faible synergie d'actions entre les trois organisations. Chacun a travaillé de façon autonome en restant cantonné dans sa zone d'intervention. Il n'y a pas eu d'opportunité d'échanges formels et de partage d'expériences entre les équipes des projets.

Dans les centres d'alphabétisation de PTM, on note de plus en plus la participation des jeunes enfants en âges de scolarisation. Du fait de l'éloignement des écoles ces enfants participent aux séances d'alphabétisation avec leurs parents. Cela pose une double difficulté en termes de contenu de la formation et des cibles, car l'alpha s'adresse en priorité aux adultes. La gestion des enfants en bas âge qui accompagnent leur mère dans les centres reste posée. Elles éprouvent des difficultés de concentration et d'assiduité.

III. APPRECIATION DES CRITERES D'EVALUATION

3.1. Pertinence

a) Pertinence par rapport aux politiques du gouvernement du Benin

Le programme Education et Formation 2014-2016, financé par Jura Afrique Suisse et l'ONG newTree est en lien avec les grandes orientations nationales et sectorielles. En effet, ce programme est en conformité avec les documents cadre qui guident les interventions des acteurs de développement, comme par exemple, la lettre de politique du secteur éducatif (p 7) qui met un accent sur l'élimination de l'analphabétisme par le biais de l'alphabétisation fonctionnelle centrée sur l'apprentissage aux métiers, les activités génératrices de revenus et la formation des adultes. Les orientations de la Politique nationale de la jeunesse, en son objectif spécifique 12, invite à *«mettre en place des mécanismes capables d'éliminer la pauvreté et de créer un environnement favorable à la valorisation des potentialités des jeunes»*. L'engagement du gouvernement pour la réduction du chômage s'est traduit par la mise en œuvre de plusieurs projets et programmes sur la formation professionnelle et l'employabilité des jeunes. Les orientations de la Politique pour une gouvernance environnementale efficace et durable avec pour corolaire la consolidation des actions de protection de l'environnement et du couvert végétal. L'axe stratégique 4, de la PNG (2008) sur *«l'autonomisation des femmes pour une meilleure implication dans le PDC»* et l'axe 5 *«sur la réduction de la pauvreté des femmes»*

b) Pertinence par rapport aux objectifs des ONG et aux besoins des communautés

Les trois ONG appuyées, poursuivent des objectifs en lien avec les thématiques du présent programme. Elles apportent une réponse adéquate aux problématiques de leurs Zone d'Intervention à savoir : (a) Analphabétisme de communauté linguistique minoritaire (PTM/fulfulde, TT/ Natemba); (b) Préservation de l'environnement (JAB); (c) Formation professionnelle de jeunes ruraux (JAB) et (d) Autonomisation des Femmes rurales (JAB) et AGR (JAB, TT, PTM).

Au Bénin, le taux d'analphabétisme se situe autour de 70 %. Les communautés des éleveurs et Natemba, minorités ethniques sont les plus touchées par ce fléau avec plus de 90% d'analphabètes. Les éleveurs de 15 ans et plus ont un accès très limité au système formel d'éducation et de formation professionnelle favorisant leur développement économique et leur permettant de s'affirmer comme citoyens/citoyennes alors qu'ils détiennent plus de 80% du cheptel national. La nécessité d'un programme d'éducation et de formation pour ces groupes cibles s'est avérée judicieuse. En dépit des potentialités en terres et en ressources naturelles, ainsi que la réputation de région touristique, les communautés rurales de la région de l'Atacora et de la Donga connaissent encore des conditions de vie précaires, se traduisant par une incidence de la pauvreté et davantage sur les femmes et les jeunes. Ce qui explique bien, le problème central à résoudre par le présent programme, à savoir qu'*«un grand nombre d'habitants de l'Atacora et de la Donga au Benin, en particulier les femmes et les jeunes n'accèdent pas à l'éducation et à la formation ce qui les enferme dans le cercle vicieux de la pauvreté»*.

Le Programme a apporté une réponse à des besoins pratiques des cibles (AGR et amélioration de revenus) et à des intérêts stratégiques des acteurs (prise de conscience, plaidoyer, information/communication, création des revenus monétaires, implication citoyenne dans des actions de développement...).

3.2. Efficacité

Il s'agit d'apprécier la mise en œuvre du programme et l'atteinte des résultats au travers des quatre axes du programme 2014-2016.

a) Mise en œuvre du programme

Toutes les trois organisations réalisent des planifications régulières (annuelle, trimestrielle et mensuelle). Ces planifications sont participatives avec une implication de la DE et du CA. Les rapports périodiques consolidés sont produits et partagés avec les partenaires. Néanmoins, il aurait été plus intéressant pour les acteurs de mise en œuvre de travailler et de s'inscrire dans une logique de planification axée sur les résultats avec l'élaboration d'un cadre logique et d'un cadre de mesure de rendement pour faciliter la formulation d'indicateurs réalistes à différents niveaux et un suivi des résultats de façon plus systématique et visible.

De façon générale, la mise en œuvre du programme (cf. appréciation des résultats au chapitre II) par les trois organisations est satisfaisante. En effet, le taux d'exécutions est élevé pour l'ensemble du programme : au moins 90%, sauf pour la première année où le taux était relativement plus faible (70%) avec quelque disparité par objectif. En effet, au niveau de PTM plusieurs activités ne sont pas réalisées au niveau des objectifs 5 et 6

Les équipes de projets dans les trois organisations sont opérationnelles dynamiques, jeunes, engagées avec des niveaux de compétences et d'expertises variables. Le nombre d'agent recruté pour le programme est variable par organisation : 3 pour TiToua, 9 pour JAB et 12 pour PTM. Les modalités de suivi du programme ont été plus ou moins efficaces et en lien avec les ressources consentis. En effet, au niveau de Ti Toua, le suivi n'a pas pu se faire convenablement par insuffisance de ressources au niveau du superviseur (manque de moyens de déplacement) malgré l'appui du DE. Le recrutement récent du chargé de programme bien apprécié est un appui à la conception et la rédaction des rapports. Il serait utile qu'il puisse réaliser des missions terrain en appui aux superviseur et animateurs sur le terrain. Les équipes ont reçus des appuis techniques des partenaires financiers, des personnes ressources (stagiaires..) et des consultant-e-s externes avec des résultats forts appréciés par les équipes. Les équipes de programme ont développé une stratégie d'intervention impliquant les services déconcentrés de l'Etat (CARDER, DRC, Mairies, Préfecture...), dans un esprit de complémentarité, de synergie d'action et dans une perspective de durabilité des interventions sur le terrain.

Au niveau de JAB la gestion a été fortement améliorée. Ainsi des planifications annuelles / mensuelles sont faites, la responsabilisation du personnel par volet a donné un nouveau souffle aux activités, l'encrage de l'ONG dans les zones d'interventions, le renforcement institutionnelle (4 partenaires, amélioration des documents fondamentaux membres de plateforme locale, départementale et nationale), l'amélioration des conditions de travail du personnel (rehaussement des salaires, moyens de déplacement de qualité qui a permis aux autres programmes d'adopter les même équipements, équipement de travail, kit de travail, casques de qualité, l'existence d'un budget programme unique propre à JAB avec l'ensemble des partenaires qui rend visible la capacité financière et de gestion de JAB, selon le DE « savoir que ma caisse est grande et stable est une satisfaction morale »

b) Axe alphabétisation fonctionnelle en langue

Deux résultats sont en lien avec cet axe: « (i) les personnes alphabétisées en particulier les jeunes et les femmes se prennent en charge et promeuvent leur auto promotion et (ii) les

conditions socio-culturelles des femmes sont améliorées via l'alphabétisation et la post-alphabétisation (AGR) ».

Les deux organisations ont atteint les cibles directes prévues pour les apprenants et les maîtres alphabétiseurs. En effet, elles ont touché environ 5820 apprenants dont 2380 femme avec un taux de réussite de 81% (4721) pour Ti Toua et un taux de succès de 84 % pour Potal Men. Le nombre de femmes touchées est d'environ 2380 pour Ti Toua (41%) et 552 pour Potal Men (33 %) Ce chiffre pour Potal Men est en deca des attentes du programme qui étaient de 50% de femmes. Toutefois, ce nombre d'apprenant-e-s de façon générale est plus élevé que les attentes du programme qui étaient de 800 apprenants pour Ti Toua et 1500 pour Potal Men TM (dont 750 femmes). Bien que les mentalités aient évolué sensiblement de l'avis des personnes rencontrées, la participation des femmes aux activités restent timides. L'approche REFLECT développée par Potal Men pour l'alphabétisation a permis effectivement aux différents groupes d'apprenant-e-s et aux membres des COGES des cercles (Walde Jangoobe) de développer des initiatives louables entrant dans le développement de leurs localités.

Selon Potal Men, l'alphabétisation est utilisée comme porte d'entrée aux actions de développement. Ainsi, PTM a formé des centaines de maîtres- alphabétiseurs qui sont devenus de véritables animateurs villageois pour le développement grâce à la méthode REFLECT. Le changement de statut des personnes alphabétisées dans leurs villages est confirmé. Ainsi, ils/elles sont au-devant de beaucoup d'actions dans les villages de véritables leaders. Grace aux thématiques abordées lors des séances d'alphabétisation le comportement des personnes alphabétisées a changé à différents niveaux (sur le plan sanitaire et vis-vis de la scolarisation des enfants, l'implication dans les actions de développement). Il y a un véritable éveil au niveau de la communauté peulh et une forte mobilisation autour de l'alphabétisation. Le défi est de poursuivre cet élan de développement au-delà de l'alphabétisation, par le réinvestissement progressif des acquis de l'alphabétisation dans la vie courante. Ce programme a été reconnu par l'UNESCO comme étant une bonne pratique. Quelques exemples de projets au niveau de PTM portent sur la création de plusieurs caisses villageoises, dont les apprenants ont pu renflouer près de 350 000 FCFA afin de s'octroyer des fonds de roulement en leur sein et acheter du matériel collectif pour les activités de leur centre. Les champs communautaires (cas des villages de Nanorou, Sakirou, Merkéré) dont les revenus vont servir aux actions de développement du village et achat du matériel collectif pour les activités du centre. La mise en place d'un comité villageois de développement (village Nanorou) pour conduire le processus de création d'une école formelle pour les jeunes enfants agro-éleveurs. L'élaboration du micro-projet d'aviculture (village de Danri) par les apprenants. La mise en place d'une pépinière de plants (Village de Yakabissi, Pessourou) pour le reboisement. La mise en place d'une plantation d'anacarde de 3ha à Nassou

c) Axe appui à la gestion efficace des AGR

Un des résultats du programme 2014-2016 se focalise sur cet axe à savoir « *le revenu des femmes bénéficiaires des communes de Tanguiéta est accru* »

Le programme a permis de toucher environ 38 groupements féminins (23 avec JAB et 15 avec Ti Toua dans le cadre des AGR. Ces groupements ont développé des activités économiques et réalisé du bénéfice et aussi un savoir-faire. Ces activités sont encore embryonnaires, mais de l'avis des femmes cela leur a permis de se regrouper autour d'activités économique (centre d'intérêt), d'être formées (sur différents thèmes) et de bénéficier d'équipements... Grâce à ces activités économiques et aux émissions radio sur le rôle et la place des femmes, le regard des hommes sur les femmes a changé. Au niveau communautaire, les femmes sont plus impliquées aux activités de développement et leur contribution est demandée à différentes

occasions. De plus, le regard des hommes change positivement sur la place des femmes dès lors que leur contribution aux charges du ménage, à l'entretien des enfants, à leur scolarisation et à la santé des mères et des enfants est effectif. Même si des efforts restent à faire, on peut noter une prise de conscience des femmes et des hommes sur la valeur accordée au travail des femmes dans les champs, dans les familles et dans la communauté.

Au niveau de Ti toua, la mise en place du fonds de roulement et la subvention a permis de redynamiser 15 groupements de femmes. Les femmes ont trouvé ainsi après l'alphabétisation une occasion de travailler ensemble pour réaliser des AGR (transformation du Soja, étuvage du riz, champs collectif...).

Photo : Femmes de Youakou dans leur champ collectif



d) Réhabilitation des cours d'eau et bonne gouvernance environnementale

Il s'agit de contribuer à une prise de conscience réelle des populations sur les enjeux environnementaux et la protection des ressources naturelles.

Ce volet vient en complément des trois autres volets. Quatre grands types d'actions ont été conduits : (a) les sensibilisations, (b) les actions de promotion de jardins/pépinières scolaires, des initiatives locales environnementales, (c) de promotion de l'apiculture et de valorisation de la ferme expérimentale et (d) les actions de réhabilitation des cours d'eau.

La sensibilisation a touché régulièrement chaque année 500 personnes soit près de 40 % de femmes dans 10 villages, sur l'importance de la protection de l'environnement notamment autour des cours d'eau. Au-delà des thématiques abordées lors des séances de sensibilisation, ces séances ont permis de rapprocher les autorités locales (Mairie, CARDER, JAB) avec la population des villages concernés et d'instaurer un dialogue constructif.

Grâce aux jardins scolaires développés au niveau des écoles, plus de 2000 élèves ont été initiés à la production des plants (pépinières), à la plantation des arbres dans le domaine scolaire et à domicile et à la réalisation de jardin scolaire pour améliorer leur repas dans les cantines scolaires. Les élèves, sensibilisés à la question environnementale seront de futurs défenseurs de l'environnement. La réalisation du concours d'excellence « Jeunes ambassadeurs de l'environnement » a permis également de sensibiliser les jeunes et les a intéressé à la question environnementale.

L'apiculture a permis à JAB en plus de générer des revenus pour ses activités, de toucher et de sensibiliser les 29 jeunes ruraux sur l'apiculture moderne respectueuse de l'environnement. La qualité du miel de JAB est reconnue bien au-delà de la commune de Tanguié. Et la demande est très forte. JAB souhaite s'investir davantage sur ce créneau avec la mise en réseau des apiculteurs formés afin d'augmenter sa production et de répondre au marché.

Deux cours d'eau ont été réhabilités et les résultats sont très satisfaisants. Les cours d'eau sont reverdis, plusieurs dizaines de plants sont mis en terre grâce aux reboisements réguliers. On note néanmoins, une lente croissance des espèces exogènes et une forte demande des populations pour des plants de fruitiers. Les comités de gestion connaissent bien leurs rôles et assument leurs responsabilités. Ce sont les fervents défenseurs des sites protégés (braconnage,

coupes abusives de bois...) autour des cours d'eaux en collaboration avec le chef de poste du service forestier pour les cas d'infractions et les interpellations. Cependant, ces comités ne disposent toujours pas de document de fonctionnement formel (statut et règlement intérieur) qui aurait dû être élaboré avec l'accompagnement du responsable de volet.

e) Bénéficiaires directes du programme

Le tableau ci-dessous résume les grandes catégories de bénéficiaires directes des interventions des trois organisations à travers le Programme.

Tableau 4 : Bénéficiaires directs du programme Education- Formation de JAS

JAB	TT	PTM
23 groupements féminins 360 Femmes formées sur divers thématiques (AGR/Vies associative/F3PA, transformation) 49 Monitrices Endogènes 10 Ecoles (2000 élèves) 2 Comités de gestion de cours d'eau (18 personnes et 4 femmes) 60 Jeunes ruraux formés : - 10 avicultures dont 2 femmes - 20 Apiculteurs dont 2 femmes - 30 Stagiaires des lycées agricoles encadrés	Inscrit 5820 dont 2380 femmes soit 41% et un taux de réussite de 81% (4721)95, 62 Maîtres d'alphabétisation endogènes formés 29 Clubs de lecture 15 Groupements de femmes subventionnés (100 000 FCFA/GF)	30 Centres REFLECT 2169 inscrits dont 703 femmes, soit 32% de femmes 1834 Sortants dont 552 femmes, soit 30 % de femmes 30 facilitateurs dont 5 femmes, soit 7% de femmes 70 membres des Pinal Men formés (hommes) 30 waalde Jangoobe (Comité de gestion des centres) mis en place

3.3 Effets

a) Au niveau des groupements des femmes

Au cours du programme, des efforts et un appui accompagnement en partenariat avec le CARDER ont été faits pour améliorer la structuration des groupements de femmes. Les leaders d'association et les membres ont pris conscience de l'intérêt de mieux se structurer afin d'accéder à des appuis conseils d'autres partenaires. L'esprit de solidarité, d'entraide, le développement d'une vision à moyen terme a permis aux femmes d'initier des activités génératrices de revenus individuellement et collectivement (étuvage de riz, fromage de soja, fabrication de jus, beurre de karité, production de soja dans un champ collectif, etc.). Les appuis à la structuration des groupements de femmes peinent néanmoins à se concrétiser. Cette situation sera empirée avec la nouvelle loi OHADA qui « oblige » à la mise en place des coopératives simplifiées se fondant sur des enjeux de promotion d'activités économiques rentables créatrices de richesses pour les producteurs et productrices, mais aussi pour le secteur rural sous le contrôle de l'Etat. Du potentiel existe certes, mais les groupements actuels des femmes rurales ont besoin d'être accompagnées et soutenues dans la durée et de façon efficaces pour espérer vivre des bénéfices de leurs investissements.

b) Amélioration des revenus des femmes et des jeunes

Les trois organisations ont apporté des appuis aux AGR des femmes de façon différentes : des formations spécifiques, des subventions aux petites équipements (cofinancement par JAB), des subventions financières (Ti Toua et Potel Man). Selon les bénéficiaires du groupement Youakou de Ti Toua, la subvention a permis de faire des petits prêts aux membres, de réaliser la production de fromage par le groupement, de constituer des stocks de soja pour servir d'emprunt en nature pour des membres qui souhaitent se lancer à titre individuel dans la transformation du soja en fromage. Les activités d'AGR ont consolidé aussi les liens déjà

développés par les centres d’alphabétisation, ce qui a permis de maintenir cette dynamique et de permettre aussi à d’autres partenaires, comme la GIZ de soutenir les groupements. Grâce aux revenus générés, les femmes apprécient de disposer de ressources pour contribuer financièrement aux charges du ménage. Les repas ont été améliorés. Les frais de scolarité, la santé et l’habillement des enfants sont en grandes partie assurés par les mères. Ainsi, les femmes perçoivent une autre considération de la part de leur mari.

En ce qui concerne les jeunes, les actions de sensibilisation, les stages au niveau du centre avicole ont permis à plusieurs jeunes de s’initier aux activités agricoles. Dix jeunes sont installés et consacrent leur temps au développement de leur entreprise agricole.

c) Auto développement des personnes alphabétisées

Il est difficile d’apprécier objectivement le niveau d’acquisition des compétences des néo alphabétisés et les changements induits. Cependant, des échanges avec les différents groupes de personnes alphabétisées (femmes et hommes) et des animateurs/ facilitateurs des centres, on peut noter des satisfactions réelles dans ce domaine. Les néo alphabétisés sont reconnues comme des personnes ressources endogènes et responsabilisés dans divers domaines : secrétaires dans les groupements coton, animateurs dans les radios communautaires en langues nationales fulfulde et naténi, responsable de la mobilisation sociale dans les villages, membres des APE, lecteurs dans les églises/ temple, leaders d’association et dans le bureau communal, etc. Des exemples de propos recueillis attestent de cette satisfaction en ces termes *« au départ ce sont les personnes scolarisées qui sont dans les comité coton, mais maintenant grâce à l’alphabétisation, nous sommes des personnes ressources identifiées et responsabilisées pour peser le coton, vérifier les chiffres et les montants sur les papiers ; on peut lire les plaques de signalisation, on peut écrire son nom sur les listes de présences, on peut faire des comptes rendu, on participe aux rencontres et formations pour prendre des notes et se souvenir, on est plus attentif au suivi des enfants et de leur solarisation, on est responsabilisé pour les lectures de la bible dans les églises, on peut vérifier la gestion, les coût de vente et améliorer le calcul des bénéfices, etc. »* De plus, les femmes et les hommes ont appris à mieux communiquer et exprimer leurs avis avec plus de confiance lors des séances d’alphabétisation. Cette mixité a permis une reconnaissance de la place des femmes dans la famille et dans la communauté, tant dans le milieu peulh que naténi. Grâce aux thématiques abordées lors des séances d’alphabétisation, les bénéficiaires ont acquis des connaissances nouvelles dans différents domaines et opéré des changements de comportement :

- en matière de santé, la réduction des accouchements à domicile, la vaccination des enfants, les visites prénatales, les fréquentations des centres de santé,
- en matière d’éducation, la lecture des fiches techniques, le suivi des enfants, l’importance d’avoir accès à l’information « on n’est plus ignorant »
- en matière de soins aux animaux, (propreté des abris, apport en aliments complémentaires, détection des maladies, fabrication pierre à lécher, conservation du foin, reconnaissance d’expertise dans le domaine par le service technique,
- en matière de cohésion sociale, les éleveurs en milieu peulh sont de mieux en mieux intégrés au sein des communautés autochtones et les conflits entre agriculteurs et éleveurs sont mieux gérés.

Cependant ces acquis demeurent fragiles et pourraient être plus durables avec la dynamisation des clubs de lecture, la disponibilité d’ouvrages pertinents en langues, la valorisation des acquis de l’alphabétisation. La poursuite des idées d’actions sous tendue par l’approche REFLECT est un défi à relever. Avec cette approche, tous les cercles ont pu amorcer des

actions de développement dans leur communauté qui méritent être accompagnés et suivis. Les villages et hameaux de cultures disposent de maîtres ou facilitateurs alpha de proximité.

d) Protection et gouvernance environnementale

Il s'agit de contribuer à une prise de conscience réelle des populations sur les enjeux environnementaux et la protection des ressources naturelles. Les sensibilisations ont permis de rapprocher les autorités locales (Mairie, CARDER, JAB) des populations des villages concernés et d'instaurer un dialogue constructif. La journée de l'arbre annuellement célébrée rend visible les actions de JAB dans ce domaine et fédère les communautés et les décideurs autour des enjeux environnementaux. Grâce aux jardins scolaires développés, les élèves sensibilisés à la question environnementale sont de futurs relais/ sentinelles pour la protection de l'environnement. Au travers l'apiculture, JAB renforce la protection de l'environnement comme un moyen de générer des ressources. Ce qui explique aussi le choix d'espèces mellifères et utiles pour les communautés (moringa, néré, etc.) Deux cours d'eau ont été réhabilités avec des résultats satisfaisants. Les renforcements des capacités des comités gestion des cours d'eau et des représentants des riverains des berges protégées permettent d'avoir des personnes éclairées sur les bonnes pratiques agricoles et l'utilisation des intrants conformes à la production cotonnière et céréalière. Néanmoins, les questions de gouvernance environnementales restent un chantier. Le respect des normes de protection des berges, d'utilisation des pesticides, l'ensablement des berges, les activités connexes (maraîchage et apiculture) sont encore de défis à relever.

La confection et la diffusion des F3PA en plus d'alléger les travaux domestiques des femmes (temps pour la recherche du bois réduit, cuisson plus rapide des repas, gain de temps, sécurité physique, etc.) permettent de réduire la pression sur l'environnement. Il est important de relever l'engouement croissant des femmes pour cette technologie adaptée à leurs conditions. Aussi l'existence des monitrices endogènes facilite la démultiplication de la technologie. Les femmes apprécient ce service de proximité tant pour la confection que pour l'entretien. Chaque femme est demandeuse de cet équipement.

3.4. Efficience

A travers l'efficience, il s'agit d'apprécier comment les ressources ont été mobilisées et utilisées pour l'atteinte des résultats du programme

Alors que JAS a apporté un appui financier aux trois organisations, newTree a financé essentiellement l'ONG JAB à travers le volet « *gestion des cours d'eau et bonne gouvernance environnementale* » et apporté un appui financier et technique à la gestion. Les budgets financés ont varié d'une organisation à l'autre comme le montre les graphiques ci-dessous.

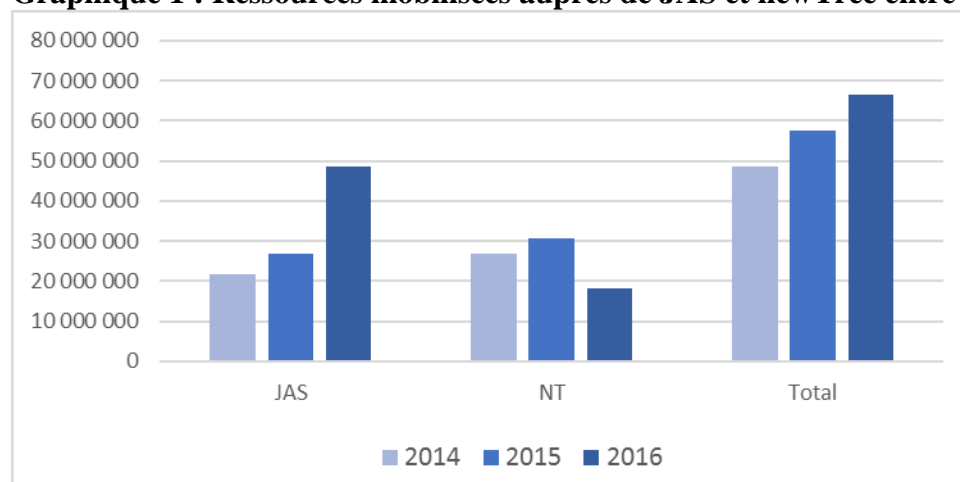
Des audits des comptes des trois organisations ont été régulièrement faits (2014 et 2015) et confirment une bonne gestion des ressources du programme dans l'ensemble. Ces audits ont mis en exergue quelques insuffisances auxquelles des actions correctives ont été réalisées (en exemple le classement des pièces, ...). La mission d'évaluation note cependant, que certaines recommandations importantes n'ont pas été exécutées telle que l'élaboration et/ou l'actualisation des manuels de procédure, la recherche de partenaires et la mobilisation de fonds propres, l'élaboration de plan stratégique (Ti Toua), l'utilisation de logiciel de gestion (Ti Toua), la conformité de gestion des comptes (JAB). L'harmonisation des procédures de gestion des comptes de tous les partenaires.

De façon générale le 1^{er} versement de fonds de JAS et de newTree accuse toujours un retard, ce qui se répercute dans la réalisation des activités. Cela est d'autant plus important que les activités d'alphabétisation, les AGR... se réalisent en début d'année pendant la saison sèche, où la disponibilité et la mobilisation des producteurs et productrices sont plus facilement gérables.

a) JAB

Les deux partenaires ont financé pour JAB un budget total (2014-2016) de 173 279 310 F CFA. Sur ce budget, le montant financé par newTree est de 75 841 573 F CFA (26 901 400 F CFA en 2014 ; 30 783 955 F CFA en 2015 et 18 156 218 F CFA en 2016) . Le tableau ci-dessous fournit les informations détaillées par partenaires.

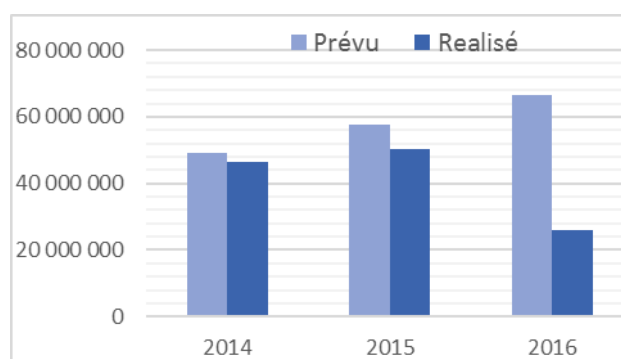
Graphique 1 : Ressources mobilisées auprès de JAS et newTree entre 2014 et 2016



Source : Rapports d'audits 2014, 2015 et service comptable octobre 2016.

Le taux de réalisation financière globale pour les deux années est satisfaisant (90%). En effet, pour 2014 et 2015, le taux d'exécution financière était respectivement de 94% et 87%. Le taux d'exécution au 30 juin 2016 était de 39%. La contrainte majeure est l'arrivée tardive du premier virement de JAS qui ne permet pas de commencer les activités en début d'année. En effet, les virements sont faits à la fin du 1^{er} trimestre voir plus tard.

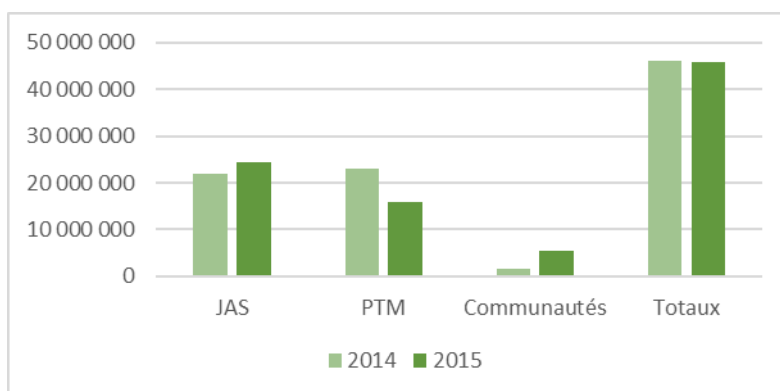
Graphique 2 : Taux de réalisation



b) Potal Men

L'analyse va concerner les budgets 2014 et 2015. Pour ces deux années, JAS a financé un montant total de 46 324 242 FCFA. Potal Men et les communautés ont apporté un montant presque similaire (45 713 079 FCFA). L'organisation locale a pu mobiliser chaque année ainsi que les communautés des ressources additionnelles pour la réalisation des activités. Ces ressources proviennent des prestations réalisées pour les programmes et projets comme le PEPAN, le PRAPE, le PAGEDA, etc. Les communautés d'apprenants/tes cotisent chaque année 51 000 F CFA pour l'ouverture des centres. A ce montant s'ajoute les AGR et autre activités développées suite à l'alphabétisation. Le tableau ci-dessous fournit les informations détaillées par partenaires

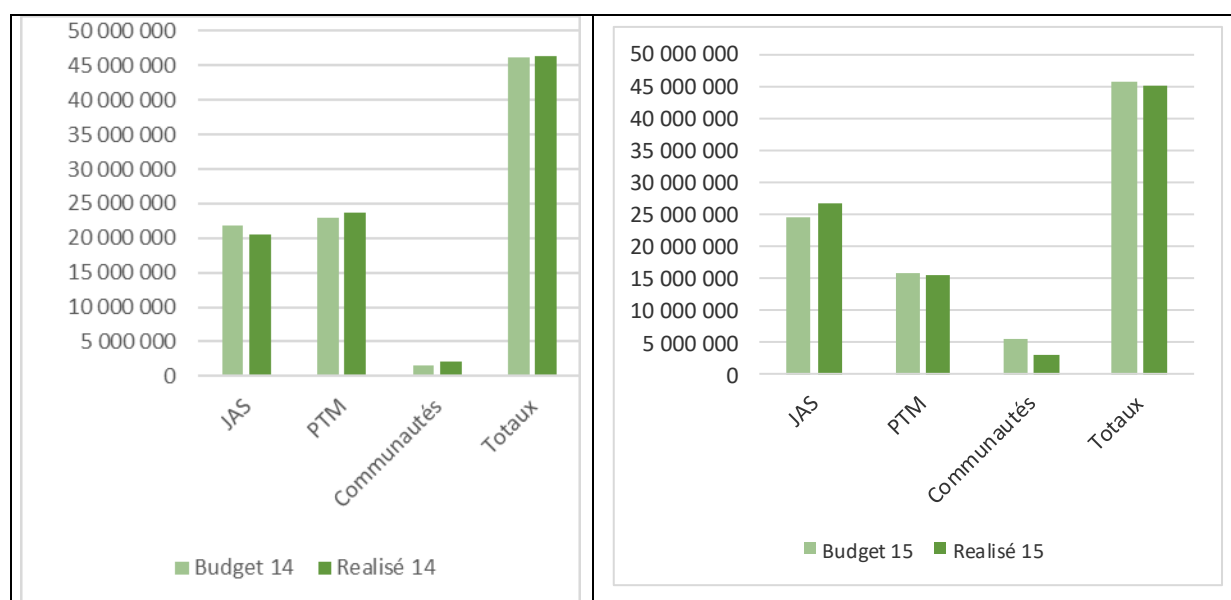
Graphique 3 : Ressources mobilisées auprès de JAS et Potal Men en 2014 et 2015



Source : Rapports d'audits 2014, 2015 et service comptable, octobre 2016.

Le taux d'exécution financière globale pour les deux années est très satisfaisant (99%).

Graphique 4 : Taux d'exécution 2014 et 2015

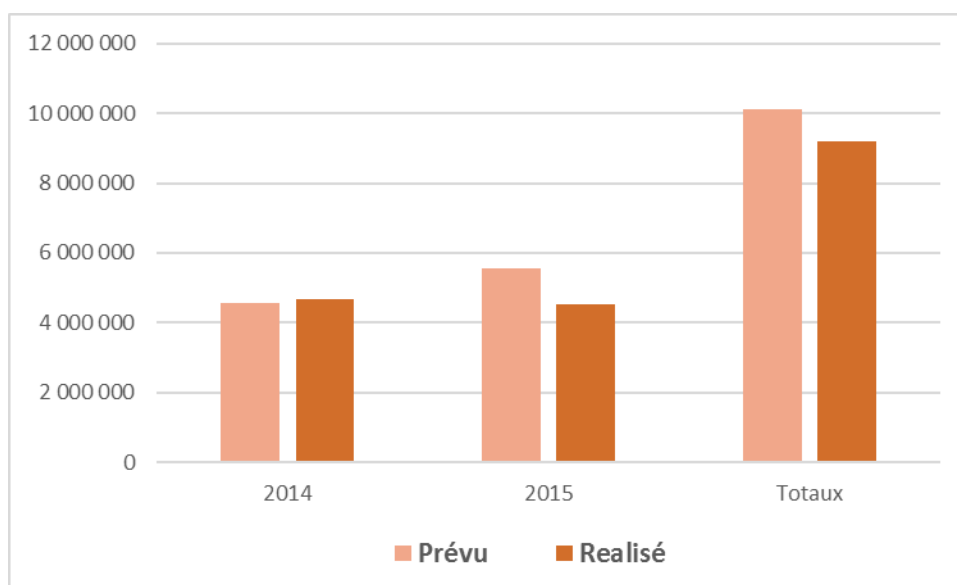


Source : Rapports d'audits 2014, 2015 et service comptable octobre 2016.

c) Ti Toua

L'analyse concerne les deux années de réalisation du programme. Le montant financé par le partenaire est de 10 120 000 FCFA avec un taux d'exécution de 91 %. Le taux d'exécution de 2015 de 80% est relativement peu satisfaisante au regard du montant financé. Le budget 2016 financé à hauteur de 8.000.000 F CFA par JAS a été exécuté à hauteur de 5.481.745 FCFA au 10 octobre 2016; soit un taux d'exécution de 68%. Ti Toua n'a pas pu mobiliser de fond additionnel pour la réalisation de ses activités. Cette dépendance vis-à-vis du partenaire est un défi à relever afin d'assurer une continuité des actions du programme.

Graphique 5 : Taux d'exécution financière de Ti Toua en 2014 et 2015



Source : Rapports d'audits 204, 2015 et service comptable, octobre 2016.

Conclusion partielle : l'équipe d'évaluation note un professionnalisme et une relative rigueur dans la gestion du Programme avec une implication des membres du CA. Cette synergie d'action a permis de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Il en est ainsi de la mobilisation des femmes pour l'alphabétisation, l'appui à la réalisation des AGR, le recrutement et le renforcement des capacités de personnes ressources endogènes, comme les MAE et des animateurs et facilitateurs des centres, les ME, etc. qui sont reconnues et valorisées par la communauté à cause de la qualité de leur travail et de la disponibilité accordée aux actions de développement pour les villages.

3.5. Durabilité

D'une manière générale, l'équipe de consultantes constate que :

La durabilité des acquis des formations des acteurs directs du programme est assurée. Les jeunes ruraux, les femmes bénéficiaires des AGR, les monitrices endogènes, les MAE... ont vu les bénéfices de la formation sur leur vécu quotidien. Les néo alphabétisés sont émerveillés de savoir écrire, tenir un bic, être considéré dans le cercle des lettrées ; « *je suis fière d'être invités à participer aux activités de la commune, aux côtés des enseignants...* ». Grâce aux activités post alphabétisation les apprenants/tes ont la possibilité de poursuivre les apprentissages et de sauvegarder les acquis.

La durabilité en terme de personnes ressources relais dans les villages et communautés pour poursuivre et entretenir les acquis du programme a été développée dans les 3 organisations. Parmi ces ressources on compte, les ME comme personnes ressources relais dans les villages avec la maîtrise de construction des F3PA, les MAE dans les centres alpha pour le Nateni, les animatrices dans les communautés peulh, les COGES qui connaissent leurs rôles (comité de cours d'eau), les apiculteurs pratiquant l'apiculture moderne, l'existence de jeunes ruraux installés et qui vivent de leurs productions...

La durabilité dans la poursuite des AGR peut être difficile à assurer dans certains cas. Les montants investis sont relativement faibles au regard des besoins des groupements. La structuration des groupements en coopératives simplifiées est un atout pour encourager le développement des AGR, mais reste un grand défis pour les différents membres. Une telle durabilité ne peut résulter que d'une gestion saine, transparente, des investissements et une mutualisation des ressources, la réédition des comptes avec l'appui accompagnement des ONG et des structures de l'état.

La durabilité en terme de création de richesse/ressources propres ou additionnelles pour la continuité des actions du programme, la tenue des instance, le fonctionnement des organisation n'est pas assurée. Une amorce est faite à travers le centre avicole et la ferme expérimentale de JAB, les prestations de services au niveau de Potal Men. Ces initiatives devraient être renforcées et stimulées pour générer des fonds propres dans chaque organisation.

Dans l'ensemble, la mission estime que la **pérennisation** des acquis du Programme est relativement moyenne, parce liée à plusieurs facteurs, comme la disponibilité des fonds de JAS et nT pour les 3 organisations locales, la capacité de mobilisation des fonds additionnels. Les trois associations ne sont pas autonomes et ont encore besoin d'appui financier pour poursuivre leurs ambitions. La capitalisation des expériences et les leçons apprises de la gestion du Programme sont des in put et des outils utiles pour les prochaines planifications.

IV.COORDINATION, GESTION ET ROLE DES PARTENAIRES

4.1. Stratégie de mise en œuvre

La mise en œuvre de ce Programme a été développée au travers de plusieurs stratégies complémentaires communes et/ou spécifiques parfois à chacune des organisations. Les principales stratégies portent essentiellement sur :

- Le renforcement des capacités techniques des acteurs/ bénéficiaires directs des interventions au travers des sessions de formations techniques spécifiques : aviculture, apiculture, gestion d'AGR, technique de transformation de produits agroalimentaires (fromage de soja, beurre de karité, jus, etc.)
- L'appui à la structuration des groupements féminins et à l'appropriation des principes à la vie associative.
- L'alphabétisation des adultes au travers de deux approches (syllabaire et RELECT) localisée dans deux communautés distinctes : Naténi et Peulh.
- L'information / sensibilisation et plaidoyer pour reconnaître et valoriser le statut des femmes rurales et leur rôle d'actrices de développement dans les communautés.
- L'octroi de subvention pour soutenir des AGR de groupements de femmes
- L'application d'un « code de financement » adapté à la nature de l'activité pour le cofinancement et l'équipement des groupements de femmes.
- Le recrutement et la mise à niveau d'animateurs – trices de centres d'alphabétisation et de facilitateurs –trices de centres REFLECT comme personnes ressources endogènes capables de mobiliser et d'accompagner les communautés dans la conduite d'actions de développement et/ou qui occupent des responsabilités dans les organes de décision au niveau locale.
- L'identification et la formation de monitrices endogènes spécialisées dans la construction de F3PA à la disposition des communautés et qui disposent de capacités technique adaptée pour la diffusion de la technologie et la prise de conscience de l'intérêt de la préservation de l'environnement.
- L'appel à des personnes ressources externes à travers la collaboration avec des techniciens de services techniques déconcentrés, ou de consultants mandatés pour des appuis spécifiques et ponctuels.
- La collaboration et le partenariat dynamique avec les services techniques déconcentrés de l'Etat dans les domaines d'intervention des projets dans les communes cibles.
- Le renforcement des capacités des équipes des projets au travers des formations ciblées, des appuis conseils méthodologiques, la mise à disposition d'outils/ canevas de rapportage, de logiciel de gestion, d'audit des comptes, etc.

Toutes ces stratégies ont permis un travail d'équipe. Néanmoins, l'insuffisance de synergie d'actions et l'absence de concertation formelle entre les trois organisations n'ont pas facilité le partage d'expériences et des appuis conseils mutuels. L'absence de cadre formel d'échange et de partage des résultats ou réflexions sur les réalités de terrain n'a pas permis une appropriation commune du Programme pour rendre plus visible la contribution des acteurs.

Des actions communes bien conduites auraient permis aux équipes opérationnelles de mieux se connaître, de renforcer leurs compétences et de développer des réflexions thématiques communes au besoin.

4.2. Organes d'orientation et de coordination

Les trois organisations disposent de statut d'association et deux d'entre elles disposent d'un statut d'ONG locale et reconnue comme telle. A ce titre, elles comptent des organes fonctionnels, mais dont la force et les missions sont plus ou moins bien comprises et acceptées par l'ensemble des membres. Deux structures (JAB et Ti Toua) ont besoin d'un appui-accompagnement pour relire leurs textes fondamentaux et les mettre en cohérence avec les exigences d'une gestion plus professionnelle. Un manuel des procédures administratives et de gestion financière adapté à chaque organisation, mais qui respecte les règles de gestion et les procédures en adéquation avec la législation en vigueur dans le pays doit être élaboré, validé et mis en application dès 2017.

JAB a eu l'opportunité de revoir son organigramme au moment de l'élaboration de son Plan Stratégique 2017-2021. Il reste à inscrire dans le manuel des procédures administratives et financières les liens fonctionnels et hiérarchiques et les modalités d'exécution et principe de fonctionnement qui vont régir dorénavant la vie de l'organisation. De même, le circuit de l'information et le dispositif de communication interne et externe devra être affiné et inscrit dans cet outil de travail. Ainsi, entre le CA et la DE, les liens, les attentes, les prérogatives et obligations des parties seront clairement définis et leur application conforme aux décisions qui seront entérinées par l'AG. La gouvernance de l'organisation et l'obligation de redevabilité des chacun à son poste de responsabilité (organes et équipe opérationnelle) seront des principes clé de fonctionnement de JAB.

Potal Men a su développer un modèle de fonctionnement et de gestion avec ses membres qui y trouvent une place et des missions plus ou moins bien comprises selon les organes et les instances en présence. Aussi, l'organigramme, les statuts et règlements intérieurs déterminent la fonctionnalité de l'AG, de la direction exécutive, du CA, des Pinal Men, des Waalde Jangoobes. A ce titre, l'organisation des AG annuelles offre l'occasion aux membres de se retrouver davantage pour se sentir en famille que par obligation de validation des orientations et de décisions stratégiques qui engagent l'organisation. Le CA est composé six membres dont deux femmes représentés par des Pinal Men, des Waaldé Jangoobés. *Ces représentants maîtrisent peu leur rôle, car se sentent davantage impliqués dans le suivi et la supervision des centres/ cercles RFLECT et de l'appui moral aux comités de gestion des cercles dans les communes et dans les villages.* Ils apportent certes les réalités et les préoccupations des apprenants et des facilitateurs – trices mais participent peu à la prise de décision. Ils font davantage confiance à la Direction Exécutive et au Président (ancien président décédé et dont le remplacement est en discussion). Par ailleurs, les facilitateurs et facilitatrices des cercles ne sont pas représentés au CA. Ce maillon important de la chaîne devrait s'y retrouver pour partager également les réalités des communautés et aider à la prise de décision éclairée en lien avec leur connaissance du milieu et de l'environnement social et économique des communautés.

La question de la gouvernance et du renouvellement des instances se heurtent à un modèle de pensées et de forme de respect de la tradition peulh. En effet, selon eux, le choix porté sur un homme ou une femme pour occuper un poste de responsabilité est dicté par la confiance accordée à cette personne tant qu'elle reste digne de confiance et se comporte selon la norme sociale édictée. Pour dire, qu'il est difficile de procéder à un changement de poste/ une responsabilité. La culture démocratique est comprise autrement que par un renouvellement

périodique des responsables à leur poste. C'est un enjeu pour Potal Men. Aujourd'hui le DE est soucieux de la relève, mais peine à trouver des stratégies alternatives pour s'assurer de la conduite des activités et de la dynamique organisationnelle à faire évoluer. Un appui – accompagnement serait judicieux à engager avec l'ensemble des membres, des acteurs et partenaires intéressés à soutenir l'organisation qui mobilise un nombre important de membres.

La vie associative de **Ti Toua** est relativement au ralentie. La dernière AG tenue en décembre 2015 (PV) a compté 196 participants (membres et invités personnes ressources) représentés par les groupements des femmes, des Jeunes, des sages et notables, des fonctionnaires de la communauté, des MAE (maîtres alphabétiseurs endogènes). Le renouvellement des instances en 2015 pour un mandat de deux ans a mis en place un CA avec un BE de 11 membres dont 2 femmes. Les statuts et RI sont en relecture. Le membership sera alors actualisé. Les cotisations des membres sont faites en espèce ou en nature estimé à 500F CFA de céréales récupérées pour être revendues.

a) Gestion opérationnelle

Dans le cadre de ce Programme, chacune des entités responsables de la mise en œuvre d'une partie ou volet du Programme, s'est doté d'une équipe opérationnelle plus ou moins étoffée selon l'envergure des activités en œuvre sur le terrain.

Ainsi, **JAB** mobilise une équipe opérationnelle de neuf compétences avec des niveaux de qualification variés (BEPC ou niveau Terminal, Licence et Ingénieur) de profils complémentaires, responsabilisés par volet et une représentativité de femmes de 22%. Les profils et les postes devraient être revus pour répondre aux ambitions d'un programme de développement. Comme mentionné dans le diagnostic réalisé dans le cadre de l'élaboration de son plan Stratégique, *« l'ONG devra à l'avenir élaborer par poste de responsabilité et par projets des profils adéquats et renforcer les capacités de son équipe sur les besoins en renforcement identifiés. Il faudra donc revoir à la hausse les profils recherchés et en tenir compte dans les négociations financières avec les partenaires. Par ailleurs, sous certaines conditions, le personnel de l'ONG pourrait être encouragé à suivre des formations qualifiantes ou diplômantes »* pour maintenir l'engagement et la motivation des agents de JAB. Depuis 2015, et avec l'appui conseil de newTree, JAB a développé l'approche d'un budget programme triennal inclusif pour tous ses partenaires. Dans ce budget programme, les contributions des différents intervenants aux charges de fonctionnement et réalisations des activités planifiées sont spécifiées de manière chiffrée. Cette nouvelle façon de procéder a permis à l'équipe opérationnelle de mieux comprendre les enjeux de développement et les défis de la planification en lien avec ses domaines d'expertises et ses capacités. La tenue régulière des réunions techniques mensuelles de tous les programmes offre l'occasion de partager des informations, de mutualisation des connaissances et de prendre des décisions de manière collégiale. Ce qui encourage et motive chaque responsable de volet dans l'exécution de ses activités et le respect de sa planification. Le cas échéant, des solutions et conseils pratiques sont partagés. Ce travail d'équipe offre également une relative autonomie de gestion des ressources, dont le suivi à posteriori par la DE et le CA facilite les recadrages et l'affinement de planification en conséquence. Les missions de suivi et de bilan-planification semestrielles avec l'appui de newTree permettent aussi à l'équipe opérationnelle et aux membres du CA de valider l'avancement des activités, la planification et la budgétisation semestrielle. Ces moments de bilan – planification sont des temps forts assez bref, mais que l'équipe opérationnelle apprécie, car elle renforce par la même occasion son apprentissage dans le domaine de la planification et le réalisme des budgets. Ainsi, JAB est passé en 2014

de la production de rapports trimestriels par volet (4) à la production de rapports trimestriels, semestriels et annuels consolidés pour l'ensemble des activités conduites par l'organisation. Les partenaires reçoivent donc un seul document par période au plan technique et financier (depuis 2016). Chaque année un rapport d'audit atteste de l'utilisation des ressources et de la conformité des lignes budgétaires. Cette vue d'ensemble donne une meilleure appréciation des énergies, ressources mobilisées et des résultats en lien avec les objectifs planifiés.

Cependant, le besoin *de personnel complémentaire* est relevé par l'équipe opérationnelle et partagée par la mission d'évaluation. Il s'agit d'un-e chargée-e de suivi- évaluation pour rendre compte des résultats des projets de façon plus visible ; d'un-e chargée-e de programme qui viendrait en appui au DE (qui actuellement cumule les responsabilités de management de l'équipe opérationnelle, de conception, de suivi- contrôle des activités sur le terrain, de production des rapports périodiques au plan technique et financier avec l'aide de la responsable du service comptable/ finance , et représente l'organisation aux rencontres stratégiques à différents niveaux). Le recrutement d'un-e aide comptable est aussi important pour venir en appui à la responsable financière qui joue en même temps le rôle de gestionnaire- comptable et de caissière.

Potal Men dispose d'une équipe plus grande et de jeunes cadres (16) dont l'ancienneté au sein de la structure varie d'une année à dix-neuf ans avec une représentativité de femmes de 38%. La Direction exécutive assure la gestion de la culture, la définition des orientations, l'appui au développement des ressources, le suivi et l'encadrement de l'équipe opérationnelle. Une planification stratégique (étude du contexte, définition des stratégies pour atteindre les objectifs) et un modèles de gestion est mis en place pour conduire et rendre compte aux membres et aux partenaires de l'état d'exécution du Programme. L'organisation des rencontres avec la direction exécutive (hebdomadaire, mensuel, semestriel, annuel), l'organisation des assemblées générales, l'organisation des ateliers bilans, l'organisation des formations en direction du personnel, facilitateurs et Pinal men, etc. et la production des rapports périodiques donnent une situation d'ensemble des activités menées. Potal Men bénéficie de l'appui – accompagnement d'un fiduciaire (Bureau ICI- Burkina Faso) pour préparer l'audit des comptes et bénéficier de conseils pour la gestion dans le cadre d'un Programme soutenu par la DDC. Les acquis pertinents sont réinvestis pour la gestion des autres projets en cour. Par ailleurs, la nomination de femmes au poste de coordinatrice, superviseur, de chargé de suivi dans certains programmes atteste d'une volonté de promouvoir la question du genre qui peut s'apprécier sur trois dimensions: la proportion des femmes au niveau de la direction exécutive (43%), le développement du programme de la maternité désirée qui est sensible au genre, le programme de prévention et gestion des conflits est également sensible au genre. De même, le développement des activités génératrices de revenus qui tient compte des besoins des femmes est soutenu par l'organisation au travers d'autres partenariats.

Néanmoins, le personnel éprouve quelques difficultés en matière de charge de travail, de peine à répondre aux demandes multisectorielles des apprenants faute de ressources et appuis spécifiques adaptés à la demande, de l'absence d'un plan de formation professionnelle et/ou diplômante pour les cadres et les membres des Pinal Men, de l'absence d'un plan de gestion des carrières du personnel pour motiver et réduire les risques de mobilité du personnel cadre, à l'insuffisance des moyens financiers pour recruter des agents de liaison et d'entretien des bureaux, etc.

Ti Tua dispose d'une petite équipe de trois compétences. Aucune femme dans l'équipe. Cette équipe est composée d'un DE (niveau terminal, sur appel à candidature et membre de l'ONG depuis 2001), d'un Chargé de Programme (licence en Linguistique obtenue en 2011, membre) et d'un animateur alpha (niveau 3ème, membre). Tous disposent de contrats de travail annuel. Le CA qui apprécie le travail du DE de façon informelle avec l'appui du DE de JAB (en tant que consultant). Chaque trimestre le DE rend compte des activités menées au CA et soumet à son appréciation les rapports périodiquement produits avant de le transmettre au partenaire. De même, les besoins financiers sont exprimés chaque mois pour les retraits en banque. La gestion de la trésorerie devrait suivre des procédures plus formelles pour éviter des risques de perte d'argent et de sécurisation des fonds. En l'absence d'un manuel des procédures adapté à l'organisation, la gestion des ressources est uniquement basée sur la confiance entre responsables. C'est une bonne chose, mais les règles de gestion plus orthodoxe seraient davantage crédibles pour l'organisation et pour ses partenaires. Ti Toua manque d'un personnel qualifié en matière de comptabilité et de gestion.

B) Partenariats

Les partenariats développés sont variables selon les organisations et fonction de la capacité de mobilisation des ressources et de la nature des actions initiées.

JAB s'est beaucoup investi dans des appels à projets pour élargir ses partenariats, mais avec plus ou moins de succès. A ce jour, l'organisation a pu néanmoins tisser un partenariat fort et dynamique et dans la durée avec JAS et newTree. Et depuis 2014, avec Iles de Paix dans un programme qui sera renouvelé pour une seconde phase en 2017. Avec l'AFD, un premier projet pilote de 14 mois débuté en fin 2015 sur la veille citoyenne a été prolongé de 3 mois. Par ailleurs, grâce à l'engagement de volontaires européens, JAB a su se faire accompagner sur des besoins spécifiques, comme la cartographie de ses zones d'intervention, la valorisation de sites touristiques, etc. Par ailleurs, JAB jouit d'une bonne audience et d'une reconnaissance légitimée auprès des autorités locales administratives et des partenaires techniques qui apprécient positivement ses interventions sur le terrain. La qualité d'écoute du DE, son engagement et son dévouement pour porter haut les ambitions et la vision de l'organisation lui sont reconnues par les autres acteurs au niveau local.

Potal Men a su développer des partenariats dynamiques également comme opérateur du Programme sous régional « PREPP au Bénin » où son expertise dans le domaine de la gestion des conflits et le dialogue social sont promus. De même son expertise dans la promotion et la vulgarisation du programme d'alphabétisation et éducation des adultes à la demande du Ministère en charge de la formation des adultes atteste de la confiance accordée à la structure. Ce qui lui a valu d'être reconnu par l'UNESCO comme une organisation ayant de bonnes pratiques en matière d'alphabétisation. Par ailleurs, Potal Men est membre de plusieurs réseaux comme le RENOPAL (Réseau national des opérateurs privés pour la promotion des langues nationales) chargée de la formation au sein du réseau assure le lead de formation, du CRADENF (cercle de réflexion et d'Action pour le développement de l'Education non formelle) qui sont les deux plus grandes organisations au niveau national. Potal Men est aussi membre actif de la maison de la société civile et membre du sous-groupe thématique « élevage et transhumance », de l'ANOPER (association Nationale des organisations professionnelles des éleveurs des ruminants), de l'APIDEV (Association pour la promotion des initiatives de développement à la base) dans le domaine de l'environnement, du renforcement des capacités, des pistes de transhumance et couloirs de passage.

TiToua n'a pas développé de partenariat en dehors de celui de JAS au cours de ce programme, faute de ressources internes suffisante et de temps pour concevoir des documents de projet ou répondre à des appels à projet. La faible habilité dans le domaine des TIC n'aide pas non plus à cet exercice.

JAS est le partenaire privilégié des trois organisations dans le cadre de ce Programme. Il apporte de l'appui à différents niveaux : appui au fonctionnement, mission de terrain et de restitution, appui à la comptabilité, visite et échange. Chaque mois, la production d'article est partagée sur le site de JAS. Il est à l'écoute des orientations souhaitées par le partenaire local donc en adéquation avec les besoin des populations.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'impression générale qui se dégage de l'appréciation des cinq critères d'évaluation est positive et satisfaisante. Des programmes d'activités, des budgets, des rapports d'exécution, des audits sont réalisés au niveau des trois organisations. Des sessions d'alphabétisation régulières, des sessions de formations sur des thématiques diverses, des actions de promotion des AGR... sont réalisées aux profits des populations bénéficiaires notamment les femmes. Une dynamique de développement local productif est engagée avec les jeunes ruraux. Cependant, malgré ces performances des défis se posent pour une mobilisation des ressources conséquentes, la consolidation des acquis de l'alphabétisation, le développement des AGR. ...

5.1. Leçons apprises

L'intérêt de mettre en place un dispositif d'appui conseil de proximité et d'animation. Les trois organisations ont avec les communautés, identifié des personnes ressources endogènes dont les compétences ont été renforcées. Elles ont alors facilité le transfert de compétences à leur tour, assuré le suivi de proximité des activités et développé la confiance mutuelle entre les acteurs. Cela a permis une forte implication des bénéficiaires aux différentes activités (alphabétisation et foyers améliorés par exemple) du Programme.

La *régularité des financements* de JAS et de newTree aux trois organisations leur confère une crédibilité et une continuité des actions assurant ainsi la durabilité des acquis. Les trois organisations sont des acteurs de développement légitimés et reconnus comme leaders dans leur milieu de vie et au-delà de leurs zones d'intervention parfois.

L'intérêt d'avoir un dispositif de suivi clair et partagé de tous pour mieux capitaliser et tirer les leçons des expériences réalisées, les diffuser et ajuster les stratégies en conséquence. De même, les missions de suivi et de supervision des partenaires, les missions d'audits et d'évaluation externes viennent en appui au travers des recommandations dans le but d'améliorer les performances des organisations dans la mise en œuvre de leurs activités.

Le *choix des écoles* comme lieu d'introduction à l'éducation environnementale et d'assainissement (dispositif des laves mains, jardins nutritif, journée de l'arbre, etc.) est fort salubre car a augmenté l'intérêt des élèves, des parents d'élèves et des enseignants sur la préservation de l'environnement (ombrage et alimentation).

Le *partenariat tissé avec les élus locaux* des communes d'intervention (maires, agents d'entretien, les agents du CARDER, et certaines personnes ressources renforce la crédibilité et l'image des organisations responsables de la mise en œuvre du Programme dans leur environnement.

5.2. Points d'attention et recommandations

Quelques points d'attention ont été relevés, partagés et validés par les partenaires d'exécution et des représentants des bénéficiaires des interventions lors de l'atelier de restitution des grands constats en fin de mission. Ces grandes recommandations sont des orientations pour la

formulation du prochain programme dont certaines stratégies et actions pourraient être mieux affinées.

Points d'attention/Recommandations pour JAB

Femmes rurales :

Les actions de sensibilisation bien qu'utiles trouvent leur limite après 6 ans d'intervention. Des changements sont certes enregistrés sur le rôle, la place des femmes dans les actions de développement et sur leurs capacités à la prise de décision, mais beaucoup reste à faire. → Repenser et améliorer les outils et stratégies de communication pour aller au-delà des émissions/ des séances radios et des conférences publiques lors des journées de la femme du 8 mars serait judicieux, surtout dans les anciennes zones d'intervention.

Les appuis à la structuration des groupements de femmes peinent à se concrétiser. Cette situation sera empirée avec la nouvelle loi coopérative OHADA qui « oblige » les organisations des producteurs à se restructurer et à se professionnaliser. La mise en place des coopératives simplifiées se fonde sur des enjeux de promotion d'activités économiques rentables créatrices de richesses pour le secteur rural sous le contrôle de l'Etat. Du potentiel existe, mais les femmes rurales ont besoin d'être accompagnées et soutenues dans la durée et de façon efficace pour espérer vivre des bénéfices de leurs investissements. → Approfondir la réflexion en collaboration avec le CARDER sur la question des « coopératives simplifiées » avant leur mise en place, car elles impliquent beaucoup d'exigences pour les actuels groupements de femmes. → Concevoir un programme d'appui aux femmes rurales à travers la mobilisation de ressources financières et techniques de plusieurs partenaires au développement actifs dans ce domaine (GIZ, OXFAM, IFDC, etc.).

Le développement d'expertises locales sur une technologie adaptée facilement diffusable et bénéfiques au plan de l'environnement et de l'amélioration des conditions de vie des femmes rurales, comme les monitrices endogènes (ME) offre aux communautés la présence de personnes ressources sensibilisées aux questions de protection de l'environnement et capables de démultiplier la technique de construction des F3PA. → Poursuivre cette activité dans le futur Programme pour consolider les connaissances et l'appropriation de la technique de construction au regard de l'engouement des femmes rurales. → Réfléchir à une forme de valorisation de cette expertise locale. Ces ME pourraient vendre leurs compétences auprès d'autres communautés et dans d'autres départements. JAB pourrait en faire un programme en réponse aux préoccupations du département en charge des questions environnementales au niveau national.

La marche vers l'autonomisation économique des femmes rurales est lente et demande du temps. → Initier des actions de plaidoyer en direction des autorités locales pour prendre en compte dans les Plans de Développement Communaux (PDC) les besoins des femmes. → Poursuivre les actions de renforcement des capacités des femmes rurales sur les activités économiques. → Mettre l'accent sur l'alphabétisation des femmes et la création d'outils de gestion simplifiés adaptés à la nature de leurs activités et en langues national ou sous formes imagées.

Gouvernance environnementale

Bien que les membres des comités de gestion des cours d'eau connaissent leurs rôles et responsabilités et assurent leur fonction à des moments critiques de l'année (ouverture des pistes, entretien des pare-feu, surveillance des sites, alerte rapide en cas d'infraction auprès du

responsable forestier, etc.), la dynamique commence à s'essouffler. Le couvert végétal reconstruit et l'existence d'espèces variées d'essences sont un succès, mais la vigilance doit rester de rigueur pour ne pas détruire ce capital acquis avec le temps. → Développer des activités connexes et la plantation d'espèces fruitières et d'essences endogènes adaptées au milieu pour soutenir durablement les acquis dans ce domaine. De plus JAB souhaite → s'investir davantage sur la filière apicole avec la mise en réseau des apiculteurs formés afin d'augmenter sa production et de répondre au marché. C'est un créneau porteur à mieux investiguer.

Les jardins scolaires sont appréciés et les enfants sensibilisés à la protection de l'environnement, à la plantation d'arbres utiles (méliana comme brise vent moringa dans les jardins nutritifs, etc.) et à l'assainissement (lavage des mains) montrent un réel intérêt pour ces activités aux côtés de leurs enseignants, mais le problème d'eau dans certaines écoles reste posé. → Développer des partenariats avec des acteurs actifs dans le domaine de l'eau et de l'assainissement pour accompagner plus durablement les actions de JAB dans ce sens.

La valorisation de la ferme écologique se pose en termes de développement d'activités connexes et d'activités productives rentables pour l'organisation. C'est un patrimoine important pour l'organisation. Afin que cette ferme réponde à sa vocation de « site écologique au service de chercheurs, étudiants, professionnels en formation » → Mandater un spécialiste pour réfléchir sérieusement avec JAB sur la rentabilité de ce site. JAS pourrait s'y investir, accompagner JAB dans la mobilisation de ressources et de partenariats efficaces et poursuivre les investissements déjà fait par newTree.

Les jeunes ruraux et la formation professionnelle

Les jeunes ruraux formés et installés s'investissent dans leurs activités, cependant ces entreprises sont nouvelles et les besoins de trésorerie, d'équipements et d'investissements sont de réels défis qui se posent à elles (fonds de roulement, clôture, abris pour les animaux, conseils, etc.). → Poursuivre cette dynamique en construction.

La gestion des stagiaires dont le nombre est de plus en plus élevé mobilise l'équipe opérationnelle et exige du temps pour leur encadrement. → Trouver une forme de reconnaissance / valorisation officielle de l'expertise de JAB au travers le développement d'un « Programme Stagiaires » (stagiaire locaux et stagiaires volontaires étrangers) avec un volet appui-accompagnement à l'installation des jeunes ruraux. → Impliquer le service technique déconcentré spécialiste du domaine formation professionnelle des jeunes ruraux pour la conception et la validation de curricula et modules adaptés à la formation de ces jeunes ruraux. La capitalisation de cette expérience planifiée pour la fin de l'année pourrait servir d'in put et des pistes d'interventions mieux ciblées.

La valorisation du centre avicole pour répondre à sa vocation de site d'apprentissage et d'adoption des bonnes pratiques nécessite plus d'investissement en termes d'équipements, de documentation, de formalisation et de transparence dans la gestion. → Mettre en place des outils et méthodes plus professionnels, car la production avicole est un secteur qui pourrait être rentable économiquement pour JAB.

Gestion du programme et fonctionnement des organes

L'absence d'instance formelle entre la DE et le CA spécifié dans les statuts et le RI a entraîné un dysfonctionnement dans la circulation de l'information entre ces deux organes et avec les

partenaires financiers. → Intégrer cette instance dans les Statuts et RI en relecture afin que la direction exécutive puisse rendre compte efficacement et de façon plus formelle de ses activités. Les modalités de fonctionnement et le circuit de l'information seront ainsi améliorés. La validation par le CA des documents avant de les transmettre aux partenaires (rapports) ne se fait pas systématiquement. → Instaurer une réunion trimestrielle entre la DE et le CA pour relire le rapport trimestriel et apporter les amendements nécessaires avant transmission aux partenaires. Cette nouvelle façon de faire devra être inscrite dans la version améliorée du manuel des procédures.

La gestion du personnel (recrutement, contrats, avancement, etc.) n'est pas bien cadrée, le manuel des procédures administratives et financières reste incomplet. → Faire relire le manuel par un spécialiste. La question de nomination du DE devrait y trouver sa solution. → Réaliser un bilan des compétences du personnel assorti d'un plan de renforcement des capacités pour aider à plus de professionnalisme et de performance d'ensemble dans la conduite des activités.

La faible prise en compte des recommandations des missions de suivi du CA en fin d'année ne permet pas au CA de jouer pleinement son rôle d'orientation pour proposer des recadrages en cours d'exécution. → Planifier deux missions de suivi - supervision du CA assorties d'un rapport écrit à partager avec les équipes opérationnelles de façon plus formelle. Un budget dédié à ces suivis devrait être établi et inscrit de façon explicite dans les lignes budgétaires du Programme.

Un retard de démarrage dans la mise en œuvre des activités est constaté chaque début d'année dû à l'arrivée tardive des ressources financières. → Respecter les périodes pour les décaissements des budgets validés et inscrire les modalités de décaissement dans les conventions avec les partenaires. Cette remarque est valable pour les deux autres organisations.

La gestion financière, les signataires des comptes et les modalités de justification diffèrent d'une source de financement à l'autre. Ce qui entraînent des difficultés de gestion et des frustrations/ incompréhension au sein de la DE et du CA. → Appliquer la même rigueur et la traçabilité comme principe de fonctionnement dans la gestion de tous les fonds mobilisés pour les activités quel que soit le partenaire. La mobilisation de fonds propres reste un défi pour JAB qui souhaite disposer d'un siège et développer ses interventions sur le terrain.

B. Points d'attention / Recommandations PTM

Activités d'alphabétisation des cercles REFLECT

L'appui à la mise en œuvre des idées d'action issues de la REFLECT pose problème du fait de la pluralité des thématiques abordées et de la capacité relativement faible d'auto financement des porteurs d'initiatives. → Capitaliser ces initiatives et rechercher des partenaires pour soutenir ces initiatives, vitrine de l'approche REFLECT.

La valorisation des compétences des facilitateurs et facilitatrices REFLECT est un défi pour PTM. Ces personnes ressources endogènes travaillent six mois dans l'année et la période de flottement est difficile pour certains d'entre eux. → Soutenir le développement d'activités économiques en fonction des compétences de chacun –e et des initiatives à développer dans le cadre plus formel d'un appui accompagnement plus structuré → Se rapprocher de l'APENF du Burkina (Association pour la Promotion de l'Education Non Formelle) pour s'inspirer de

la démarche bilan valorisation des compétences adaptées aux néo alphabétisés afin de faciliter l'insertion des **néo alphabétisés** et de les rendre plus autonomes dans leur besoin de développement personnel et professionnel.

Le renouvellement annuelle des centres/ cercles d'alphabétisation est une difficulté pour les apprenants. → Repenser le mécanisme d'auto prise en charge amorcée comme une stratégie de durabilité des lieux d'alphabétisation (centre, site, espace, hangar, etc.). L'existence de deux niveaux dans une même classe pose des problèmes d'apprentissage aussi bien pour les apprenants que pour les facilitateurs et facilitatrices au rythme souhaité. → Faire des classes séparées à des moments différents et augmenter le nombre de classes en conséquence pour garder le rythme et le respect des temps d'apprentissage exigés pour la qualité des enseignements.

La faible reconnaissance et valorisation des années d'apprentissage pour les néo alphabétisés et les facilitateurs pourraient tendre à une diminution de fréquentation des centres/ cercles. → Trouver une stratégie plus valorisante à travers la délivrance de diplôme ou d'attestation de fin de cycle par la structure avec une co signature du responsable/ superviseur départemental du service technique déconcentré de l'Etat (si possible) aux finissants et primer les meilleurs apprenants. → En s'inspirant de l'initiative de Helvetas en 2015, organiser des concours littéraires en langues (manuels, contes,) en synergie d'action pour offrir des prix (kit, distinction officielle, matériel ou documentation appropriée) utiles afin de soutenir l'environnement lettré et éviter que les néo alphabétisés ne retombent dans l'illettrisme, etc.

La collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat doit être maintenue, le transfert de l'Alpha au ministère de l'Enseignement Secondaire et la Formation Professionnelle est un défi supplémentaire pour ce sous-secteur de l'éducation dont l'appellation disparaît. L'alphabétisation est positionnée au sein d'une simple direction sans grands ressources. → Renforcer les actions de plaidoyer de Potal Men en concertation avec d'autres acteurs du domaine éducatif actif sur le volet alphabétisation et valorisation des langues nationales pour « faire pression » au niveau des décideurs et obtenir des conditions favorables à cette reconnaissance.

Gestion du Programme

Le défi de la relève au niveau du membership de Potal Men en lien avec le contexte culturel peulh est un vrai défi. La désignation par les paires à un poste de responsabilité est pour « une durée indéterminée », ce qui pose la problématique du renouvellement démocratique des organes. De même, les facilitateurs ne sont pas représentés au conseil d'administration de l'organisation, alors qu'ils/elles sont un maillon important de la chaîne d'apprentissage et de diffusion des approches novatrices. → Développer une stratégie pour rendre leur représentativité au CA effective afin d'assurer la qualité des apprentissages et la valorisation de leur expertise dans le domaine de l'alphabétisation. La réflexion mérite d'être approfondie avec l'ensemble des membres de l'organisation. Le Conseil d'Administration actuel assure difficilement son rôle d'orientation, car les Pinal Men sensés jouer un rôle de suivi-contrôle, d'interpellation et d'orientation pour la Direction Exécutive et les équipes terrain s'impliquent davantage dans l'opérationnel, notamment l'appui conseil au fonctionnement des centres/ cercles d'alphabétisation au niveau départemental et communal. → Renforcer leurs compétences *dans leur rôle d'orientation et leur en donner les moyens* (technique/ connaissance des textes et des contenus des planifications du programme, motivation, etc.).

Points d'attention / Recommandations TiToua

Activités d'alphabétisation:

Les MAE ne sont pas rémunérés et peinent parfois à assurer leur fonction avec rigueur. Un forfait leur est accordé pour chaque campagne d'alphabétisation. → Réfléchir à une stratégie plus incitative pour soutenir les MAE dans leur engagement.

Le suivi des centres d'alphabétisation est difficile faute de ressources et de moyen de déplacement pour les superviseurs. Le nombre de suivi requis ne peut pas être effectif dans ces conditions, certains centres ne reçoivent donc pas le nombre de visite exigé (au moins 3 suivi par centre) des superviseurs. → Inscrire et négocier une allocation budgétaire plus conséquente pour ces suivis- supervisions afin d'assurer la qualité des apprentissages et l'effectivité des évaluations dans de bonnes conditions.

La gestion des AGR aux groupements des femmes est soutenue pour une subvention de 100 000 FCFA donnée en deux tranches ce qui est peu efficace. → Maintenir un accompagnement plus soutenu aux groupements des femmes dans leurs activités économiques.

Gestion du Programme

Faible capacité du Conseil d'Administration et de la Direction exécutive, faute de ressources humaines suffisantes et qualifiées, d'équipements de travail et de moyen logistique pour les suivis supervision, etc.). → Revoir la zone d'intervention en fonction des capacités disponibles ou alors arriver à mobiliser plus de ressources auprès de JAS ou d'autres partenaires pour se faire accompagner plus efficacement dans la mise en œuvre des activités, du pilotage et de la production des rapports techniques et financiers de qualité et à temps.

L'absence d'un Plan Stratégique devant servir de document d'orientation de l'organisation ne permet pas aux membres de s'accorder sur une vision claire en lien avec les capacités de l'organisation et ses aspirations de développement. → Négocier un appui financier et technique de JAS dans ce sens.

L'absence de manuel de procédures et d'outils de gestion adaptés à la taille de la structure rend difficile le suivi contrôle des activités, l'efficacité et l'efficience des interventions sur le terrain. La gestion des ressources financière demande une exigence et des principes de fonctionnement avec une traçabilité des mouvements selon des normes de gestion de projet. → Apporter un appui en gestion financière et comptable pour soutenir cette association qui se bat sur le terrain avec des moyens de bord assez limités.

Annexe 1 : Liste des documents consultés

JAB : Rapport semestriel 1 - 2016
JAB : Rapport annuel 2015
JAB : Rapport annuel 2014
JAB : Audit annuel 2015
JAB : Audit annuel 2014
JAB : Programme d'activité 2016
JAB : Programme d'activité 2015
JAB : Programme d'activité 2014
JAB : Statuts et règlement intérieur
JAB : Programme Education- formation 2014-2016 JAS
JAB – Rapports semestriels 2014 et 2015
JAB : Plan Stratégique 2017 -2021
JAB : Convention de partenariat avec JAS
JAB : Manuel des procédures en relecture
JAB : Divers documents de travail et productions internes (rapports de formations, TDR, dessins des élèves, cartes des ZI, etc.

PTM : Rapport annuel 2015
PTM : Rapport annuel 2014
PTM : Audit annuel 2015
PTM : Audit annuel 2014
PTM : Programme d'activité 2016
PTM : Programme d'activité 2015
PTM : Programme d'activité 2014
PTM : Statuts et règlement intérieur
PTM : Programme Education- formation 2014-2016 JAS
PTM : Plan Stratégique
PTM : Convention de partenariat avec JAS
PTM : Documents divers (manuel REFLECT, etc.)

TT : Rapport annuel 2015
TT : Rapport annuel 2014
TT : Audit annuel 2015
TT : Audit annuel 2014
TT : Programme d'activité 2016
TT : Programme d'activité 2015
TT : Programme d'activité 2014
TT : Statuts et règlement intérieur
TT : Convention de partenariat avec JAS

Annexe 2 : Liste des structures /personnes rencontrées

JAB

1. Président du Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
2. Trésorier du Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
3. Secrétaire Général du Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
4. Directeur Exécutif de JAB
5. Responsable du volet promotion de la femme rurale
6. Responsable du volet formation professionnelle et insertion des jeunes ruraux
7. Responsable du volet réhabilitation des cours d'eau et gouvernance environnementale
8. animateur volet environnement de JAB basé à Bokoumbé
9. Gardien de la ferme écologique /Apiculteur (CHABI Tchakarago)
10. Directeur de l'école primaire publique de Koutagou/ Commune de Bokoumbé
11. Enseignant responsable de l'éducation environnementale de l'école
12. Membres du Club Environnement (8 élèves de l'école de Koutagou)
13. Membres du Comité de Gestion du Cours d'Eau de Koutagou (16 dont 4 femmes)
14. Chef de service domaniale et environnemental de la Commune de Bokoumbé
15. Maire de Tanguieta et Commissaire aux Comptes de JAB
16. Secrétaire Générale de la Mairie de Tanguieta
17. Responsable du développement rural du CARDER de Tanguieta
18. Technicien Spécialisé (TSIEC) du CARDER de Tanguieta
19. Rock, Technicien spécialisé des OP du CARDER de Tanguieta
20. Technicien spécialisé en production végétale du CARDER de Tanguieta
21. Jeunes **aviculteurs (10)**
22. Femmes AGR (**25 femmes environ**)

Ti TOUA

1. Directeur Exécutif
2. Président du Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
3. Secrétaire du Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
4. Trésorier de Bureau Exécutif du Conseil d'Administration
5. Charge de Programme
6. Superviseur de Centres d'alphabétisation
7. Femmes de post alpha dans les AGR (**40 femmes**)
8. Maîtres d'alphabétisation Endogènes (MAE : 15 hommes et 4 femmes)
9. Coordonnateur Communale de centres d'alphabétisation

Potel Man / Natitingou

1. Directeur Exécutif
2. Président du Bureau du Conseil d'Administration
3. Secrétaire du Bureau du Conseil d'Administration
4. Trésorier du Bureau du Conseil d'Administration
5. Autres membres du CA (6 personnes)
6. Equipe opérationnelle
7. Facilitatrices et facilitateurs de centre REFLECT (9 hommes et 7 femmes)
8. Néo alphabétisé hommes (15 hommes)
9. Néo alphabétisées femmes (12)
10. Membre de Pinal Men (8 hommes et 1 femme)
11. Coordonnateur Communal des centres alpha, chef de service du suivi évaluation du département de Atakora – Donga (3)
12. Préfecture de Natitingou (Maire et SG)

Annexe 3 : Chronogramme de la mission d'évaluation du 10 au 18 octobre 2016

PROGRAMME DE LA MISSION D'EVALUATION/ PEF(2014 – 2016)

Jour / Temps	Acteurs clé	Méthode
10 octobre 2016		
8.00 – 8.30	DE	Entretien / prise de contact
8.30 -10.00	BE/CA JAB	Entretien avec les responsables
10.30 – 13.00	Equipe opérationnelle JAB	SEPO
13.00 – 13.45	Pause	
13.45 – 17.00	Equipe opérationnelle	SEPO/ Suite
17.00 – 18.00	Service comptabilité	Entretien individuel
11 octobre 2016		
8.00 – 17.00	Visite de la ferme expérimentale et entretien avec le gardien	
	Ecole impliquée dans les actions d'environnement	Entretien club élève Entretien directeur + enseignants de l'école+ animateur terrain JAB
	Visite apiculteur	Entretien cible
	Service domanial Communal de Bokoumbé	Entretien cible avec le responsable
	Femmes / AGR	Focus femme + lieu de production de Tanguieta + 5 GVF de Cotiakou
	Femmes/ ME	Focus femme + visite de F3PA (nouvelle ME)
	Jeunes aviculteurs formés	Focus avec au moins 5 jeunes formés (sur 15 formés) + visite de lieu de production
	Comité de point d'eau	Entretien avec responsable + visite de berge Koutagou
12 octobre 2016		
8.30 – 9.00	Maire de la commune de Tanguiéta ou personne ressource	Entretien ciblé
9.15 – 10.45	Personne ressource ayant participé aux activités de formations ou sensibilisation avec JAB : domaine environnement + promotion de la femme rurale / Tanguiéta	Entretien ciblé
15.00 – 18.00	Equipe opérationnelle de Ti Toua/ Tanguiéta	SEPO
13 octobre 2016		
8.00 -10.00	Visite d'un centre alpha à Tanguiéta	Focus facilitateur Focus superviseur
10.30 – 11.30	Responsable suivi des centres au niveau de l'administration	Entretien cible
11.45 – 12.30	MAE formés	Focus MAE
15.00- 17.00	Femmes / AGR soutenues	Focus femmes + visite production
14 octobre 2016 / Natitingou		
9.00 – 10.30	BE/CA Potel Man	Entretien ciblé
10.45 – 13.45	Equipe opérationnelle	SEPO
14.30 – 16.30	Equipe opérationnelle	SEPO suite
16.45 – 17.30	Service comptable	Entretien ciblé
15 octobre 2016		
8.00 – 10.00	Representant-e-s des pinal men	Focus
10.15 – 12.00	Néo alphabétisés de Cobly + Kouande+ Mareri+ Toucountouna	Focus hommes Focus femmes

12.15 – 13.15	Coordonnateurs communaux des centres alphas	Focus coordonnateurs
14.30 – 16.00	Visite d'un centre REFLECT	Entretien facilitateur + superviseur
16.15 – 17.30	Responsable suivi des centres au niveau de l'administration	Entretien ciblé
Dimanche 16 octobre / Tanguiéta		
8.30 – 18.00	Travail de synthèse et préparation de la restitution des premiers constats	Consultantes
Lundi 17 octobre / Tanguiéta		
9.00 – 11.00	Représentants des BE/CA des 3 associations Coordonnateurs des projets des 3 associations Représentants des équipes opérationnelles des 3 associations Responsables comptable- finance des 3 associations	Atelier de Restitution des grands résultats
11.00- 11.30	Pause-café	
11.30 – 13.30	Commentaires/ amendements/ corrections/ suggestions	Suite atelier pour les perspectives
13.30 – 13.45	Fin des travaux et clôture de la mission	Consultantes
15.00	Départ de la mission pour Ouaga	Retour de mission avec une nuit à Fada et poursuite de la route le mardi matin sur Ouaga.

PROGRAMME DE RESTITUTION
Evaluation du programme 2014-2016 JAS - Journée du 17 octobre 2016

Horaires	Tâches/activités	Responsables
	BILAN CRITIQUE	
8h00-8h30	Accueil et installation des participants	JAB
8h30-8h40	Mot d'ouverture JAB	JAB
8h40-10h15	Présentation des premiers constats et observations Echanges	Consultantes Participants
10h15-10h30	Pause- café	JAB
10h30-11h45	Constitution des groupes (par organisation) Travaux de groupe 1 : l'approfondissement des informations collectées et identification des défis Restitution Participants-tes/consultantes	Participants-tes/consultantes
11h45-12h45	Présentation des recommandations Echanges	Participants/tes/ consultantes
12h45-13h	Clôture de l'atelier	
13h00+14h00	Repas et départ	

Annexe 4 : TDR de la mission



Tdr_evaluation_JAS_2016_Version_Finale_Partenaire.pdf