



Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action



Evaluation réalisée avec l'appui du F3E pour le SCCF

RAPPORT FINAL

Evaluation externe intermédiaire

**« Programme de réduction du phénomène des enfants des rues
en Egypte, Le Caire, Alexandrie (EDR 2) »**

Mai 2009

**MICHEL FALISSE
NAJAT M'JID**



**GCE
Groupe de Consultance et
d'Etudes
26, avenue de Visé
B-1170 BRUXELLES
Belgique
+32.2.675.16.85
consultation@scarlet.be**

Remerciements : L'équipe d'évaluation remercie l'ensemble des personnes rencontrées lors de cette évaluation pour leur disponibilité.

Table des matières

Table des matières	3
Table des figures	5
Introduction	6
1. Termes de référence	7
2. Méthodologie	8
3. Déroulement de la mission	9
4. Le contexte du programme EDR de Caritas Égypte	10
5. Les actions « Enfants des rues » de Caritas Égypte	12
6. Le projet cofinancé par le SCCF et la Commission européenne	13
6.1. Origine et antécédents du projet	13
6.2. Description du projet tel que présenté à la Commission européenne	13
6.3. La première année du projet 2008	14
6.4. Les réalisations	14
7. Activités mises en place dans le cadre du projet EDR	16
7.1. Le phénomène EDR : un diagnostic plurifactoriel, des profils hétérogènes, des situations diverses et variées	16
7.2. Analyse des programmes et activités menées dans le cadre du projet EDR 2	16
7.2.1. Travail rue : une étape primordiale	17
7.2.1.1. Unités mobiles	17
7.2.1.2. Equipes éducateurs rue	19
7.2.1.3. En synthèse	19
7.2.2. Structures de proximité accessibles aux EDR : projet de sortie de rue	20
7.2.2.1. Centres de jour	20
7.2.2.2. Foyer	21
7.2.2.3. Hot Line	21
7.2.2.4. En synthèse	22
7.2.3. Réinsertion des EDR : projet de vie personnalisé	23
7.2.3.1. Réintégration familiale	23
7.2.3.2. Réinsertion scolaire	24
7.2.3.3. Réinsertion professionnelle	24
7.2.3.4. En synthèse	25
7.2.4. Renforcement des capacités des ONG et des réseaux associatifs travaillant avec EDR	26
7.2.5. Plaidoyer / Promotion des droits des EDR	27
7.2.6. Le suivi évaluation du projet	28
7.2.7. La coordination entre les pôles d'Alexandrie et du Caire	28
7.2.8. En Conclusion	29
8. La gestion opérationnelle, le management général du projet	31
8.1. Volet organisation	31
8.2. Analyse des modes d'organisation du projet EDR	31
8.3. L'insertion du projet EDR2 dans le management général de CE	41
8.4. Les ressources humaines affectées au programme EDR2	42
8.5. Les ressources financières du programme EDR2	46
8.6. Commentaires généraux sur la gestion opérationnelle du projet EDR de Caritas Egypte	47
9. Place du Projet EDR au sein de Caritas Egypte	48
9.1. Organisation générale	48
9.2. Recommandations spécifiques sur l'organisation	49
9.3. Conclusions spécifiques sur l'organisation	50
10. Le partenariat entre le Secours Catholique – Caritas France et Caritas Egypte	51
11. Conclusions et recommandations de l'évaluation	53
Annexes	54

1. Évaluation du suivi des recommandations de l'évaluation de CID de septembre 2006	55
2. Évaluation du suivi de la mission de Catherine de Borchgrave du 20 août 2008	56
3. Évaluation de la mise en œuvre des recommandations suite à la visite du gestionnaire du projet à Giza en août 2008 et au ROM (MR-107260.01) d'octobre 2008.	58
4. Cadre logique initial de l'action	61
5. Les principaux éléments du cadre logique initial du projet EDR2 (2008 – 2012) et réflexions sur quelques propositions alternatives	66
Les objectifs globaux du projet	66
Construction de nouveaux objectifs globaux	67
Les objectifs spécifiques du projet	68
Construction d'un nouvel objectif spécifique	69
Les activités à prévoir	69
Les activités prévues et les résultats	71
Quelques exemples	73
6. Origine des enfants	
7. Rubriques d'un tableau de suivi des enfants, centré sur l'enfant	78
8. Schéma projet de vie	80
9. Power Point de présentation à l'atelier de travail avec les équipes du Caire et d'Alexandrie le samedi 25 avril au siège de Caritas Egypte.	81
10. Power Point de la restitution du rapport de mission au SCCF et CE le 27 avril 2009 au siège de Caritas Egypte	89
10. Les termes de référence	99
11. Proposition de GCE	111
12. Note de cadrage	125
13. Liste des personnes rencontrées	127

Table des figures

Schéma 1 : L'organigramme de fonctionnement du projet EDR Alexandrie tel que transmis par Caritas Alexandrie	32
Schéma 2 : L'organigramme de fonctionnement du projet EDR Le Caire tel que transmis par Caritas Le Caire	33
Schéma 3: Centres d'activités Alexandrie	34
Schéma 4: Centres d'activités Le Caire	35
Schéma 5: Organigramme opérationnel du Centre de jour garçons du Caire	36
Schéma 6: Organigramme opérationnel du Centre de jour garçons Alexandrie	37
Schéma 7: Organigramme institutionnel du programme EDR CE	38
Schéma 8: Organigramme en fonction programme EDR CE	39
Schéma 9: Les Comités internes	40
Schéma 10: Le système Caritas Égypte	41
Figure 11: Type de personnel Le Caire	43
Figure 12: Type de personnel Alexandrie	43
Figure 13: Type de personnel total	44
Schéma 14: Organigramme relationnel de partenariat entre le SCCF et CE dans le cadre du projet cofinancé UE	52
Schéma 15 : origine des enfants	77

Introduction

Le cadre général de l'évaluation du projet de réduction du phénomène des enfants des rues en Egypte est défini dans les termes de référence.

Cette évaluation a été accompagnée sur les plans méthodologique et financier par le F3E.

Ce programme, d'un budget de 1.200.000 euros sur 5 ans, qui fait l'objet d'un cofinancement de la Commission européenne, fait partie d'un ensemble d'activités de Caritas Egypte qui travaille avec de nombreux autres bailleurs de fonds sur de multiples programmes parmi lesquels un programme d'aide aux réfugiés, de lutte contre la lèpre, de dépistage et prévention VIH / SIDA, ou encore un vaste programme d'alphabétisation.

L'évaluation s'est déroulée dans un contexte particulier déterminé par :

- La remise en question par le SCCF et la Commission Européenne de la volonté et la capacité d'amélioration de CE sur ce projet, suite aux nombreux rapports d'évaluation et de monitoring non suivis d'effets.
- Le calendrier du cofinancement qui imposait pour le 30 avril 2009 la remise d'un ensemble de rapports permettant d'avoir une vue d'ensemble de l'état de la situation du programme de manière à permettre aux responsables institutionnels à différents niveaux de prendre les décisions les plus appropriées.
Cette évaluation est un des éléments de ce calendrier.

Comme expliqué dans la partie relative au déroulement de la mission, l'évaluation a largement dépassé le cadre initial des termes de référence propre à une évaluation pour participer, dans la phase finale de l'évaluation, à l'élaboration des scénarios permettant la viabilité d'un programme enfants des rues à Alexandrie, conjointement avec les responsables du SCCF et de Caritas Egypte / Alexandrie.

Cette approche a orienté le rapport final et permis de développer certaines parties pour doter les équipes des éléments nécessaires à l'élaboration de leur stratégie, en tenant compte des éléments ressortant de l'évaluation.

1 Termes de référence

Les termes de référence de la mission sont annexés au rapport.

Plus particulièrement, l'évaluation concerne la première année du projet, sur le plan partenarial, organisationnel et opérationnel et doit se concentrer sur les résultats et les méthodologies entreprises pour savoir quelles suites donner à l'action : quelles activités et équipe renforcer, et comment ? Quelle complémentarité possible avec d'autres partenaires ? Quelles leçons tirer pour améliorer la stratégie partenariale Secours Catholique / Caritas Egypte ?

Les points suivant ressortent des termes de référence :

- *L'évaluation s'attachera à l'identification des faiblesses liées à la méthodologie et au travail en partenariat entre le SCCF et CE.*
- *L'évaluation identifiera les possibilités d'amélioration de CE.*
- *L'évaluation doit être un outil de réflexion et d'aide à la décision pour préciser ou redéfinir l'avenir de l'action.*
- *L'évaluation devra examiner si le projet répond bien à l'objectif spécifique annoncé d'insertion dans les familles, le système scolaire formel et la société.*
- *L'évaluation examinera les résultats de l'action du point de vue du partenariat, organisationnel et opérationnel.*
- *Des recommandations fortes et opérationnelles sont attendues de l'évaluation en termes méthodologiques.*
- *L'évaluation examinera les actions entreprises vis-à-vis des enfants (accueil, identification, sensibilisation, réinsertion professionnelle, réinsertion familiale), vis-à-vis des familles et vis-à-vis de la société.*
- *Les aspects opérationnels et méthodologiques du projet seront examinés de même que la coordination et le pilotage du projet et sa stratégie partenariale.*
- *Enfin l'évaluation devrait permettre de tirer des leçons utiles pour le SCCF en ce qui concerne l'identification des projets et programmes pouvant faire l'objet ou nom de cofinancements.*

2. Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation est décrite dans la proposition de GCE qui se trouve en annexe. Cette méthodologie a été précisée par une note de cadrage qui se trouve également en annexe. Les précisions du contexte se trouvant dans la note de cadrage sont importantes car elles ont une incidence sur le cadre général de l'évaluation qui « déborde » du cadre d'une évaluation classique dans la mesure où elle implique un engagement plus net de la mission dans la dynamique du programme. Cette implication – intervention est due principalement au contexte spécifique du programme et au calendrier accordé entre l'ONG partenaire Nord, le SCCF, et la Commission européenne.

Pour rappel, le calendrier prévoit, pour le 30 avril 2009 :

- La remise du rapport narratif de la première année du projet.
- La remise du rapport financier de la première année, audité par un auditeur agréé.
- La remise du présent rapport d'évaluation.
- La remise d'une feuille de route à la délégation de la Commission européenne.
- La remise d'un cadre logique modifié avec ces implications programmatiques et budgétaires.

La mission s'est concentrée sur l'analyse documentaire, les entretiens individuels, les réunions – focus avec les acteurs ainsi que l'analyse des évaluations et missions qui se sont déroulées précédemment, plus particulièrement :

- L'évaluation de la première phase du programme réalisée en 2006
- L'évaluation réalisée en 2008
- La mission de monitoring externe réalisée en 2008
- La mission de la délégation de l'Union européenne du mois d'août 2008
- Les accords issus de la réunion entre le SCCF / CE et la délégation de l'Union européenne de février 2009.

3. Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée du 5 au 30 avril 2009 dans le cadre des termes de référence. La mission a pu avoir accès à l'information demandée et rencontrer les différentes personnes proposées. Une réunion de cadrage a eu lieu à Paris au démarrage de l'évaluation entre le SCCF, le F3E et l'évaluateur référent.

La mission s'est rendue dans les centres d'activités d'Alexandrie et du Caire. Des réunions ont eu lieu dans les locaux de Caritas avec le Comité financier, le Comité opérationnel et le Comité de Pilotage. Des réunions ont eu lieu à Alexandrie et au Caire avec les équipes opérationnelles, les enfants. Une réunion regroupant l'ensemble des équipes terrain actives dans les centres du Caire et d'Alexandrie s'est tenue dans les locaux de Caritas à la fin de la mission.

Des entretiens ont eu lieu avec un grand nombre de partenaires institutionnels du programme EDR, publics ou ONG et associations ainsi qu'avec la délégation de l'Union européenne.

La mission a abordé également les questions du management général de Caritas Egypte étant donné les implications des modalités de coordination générale de l'ONG sur le projet spécifique évalué.

Une réunion de restitution provisoire à chaud a eu lieu en fin de mission en Egypte au commanditaire, le SCCF, en présence des responsables de Caritas Egypte. Un représentant du F3E participait à cette réunion.

Le rapport provisoire a donné lieu à des commentaires du SCCF, de Caritas Egypte et du F3E, qui ont alimenté la production du rapport final.

Une réunion de restitution du rapport final au SCCF, à Paris, est prévue.

Commentaires

1. Les termes de référence prévoyaient l'évaluation du projet EDR2 cofinancé par la Commission européenne. Etant donné que le programme « enfants des rues » de Caritas Egypte englobe ce projet dans un ensemble plus général faisant l'objet d'autres financements, la mission a pris en considération l'ensemble des activités « enfants des rues » et non pas celles financées exclusivement par le projet EDR2 SCCF/Commission européenne.
2. Le projet EDR2 cofinancé par la Commission européenne se trouvant dans une conjoncture et un calendrier particuliers impliquant une réorientation du programme, la mission a largement débordé son mandat original centré sur l'évaluation et a élargi son champ de travail à des activités de conseils plus proches de celles d'une intervention que d'un regard extérieur d'évaluation. Le présent rapport s'en trouve affecté positivement dans le cadre d'une redéfinition et réorientation des activités en faveur des enfants des rues. C'est ainsi que la mission a pu travailler, après la restitution des principales conclusions de l'évaluation à Caritas Egypte et au SCCF, à l'élaboration du scénario retenu d'un développement des activités en faveur des enfants des rues d'Alexandrie.

4. Le contexte du programme EDR de Caritas Égypte

L'action doit être replacée dans un contexte général de la situation de pauvreté en Egypte qui a des conséquences importantes sur la situation des enfants, principalement ceux qui vivent en milieu rural et dans les quartiers urbains et périurbains défavorisés.

Les points à souligner sont les suivants :

La difficulté de connaître avec précision la situation des enfants des rues en Egypte du fait de l'absence d'une base de données fiables, d'études systématiques ; si les chiffres diffèrent selon les sources, tous s'accordent à dire que le phénomène des EDR va en croissant. Ainsi selon l'Unicef, ils seraient un million ; pour Médecins du Monde, il y aurait entre quinze et vingt mille enfants dans les rues du Caire.

D'après les chiffres du Conseil national de l'enfance et de la maternité, 92 % des enfants de la rue sont des garçons. Ceci est dû aux mœurs et coutumes conservatrices de la société égyptienne qui mettent beaucoup plus de restrictions à la sortie des filles de la maison. Toujours selon ces chiffres, 32 % des enfants de la rue ont entre 5 à 9 ans, alors que le reste est âgé de 10 à 14 ans. De même, 66 % sont des fumeurs et des toxicomanes, 70 % ont fui l'école, 80 % ont été victimes de la violence et 13 % ont subi des agressions sexuelles.

Selon les ONG travaillant avec les EDR (MdM, Caritas, Hope Village, Tofoulati..), un nombre croissant de filles et de jeunes mères adolescentes se retrouve à la rue sans ressources et privées de tout soutien familial ; la situation est particulièrement difficile pour ces jeunes mères rejetées qui n'ont plus de place dans une société où les liens reposent sur le mariage et dont les enfants n'ont pas d'existence reconnue par la loi égyptienne.

Malgré la prise de conscience de cette situation par les autorités égyptiennes et la mise en place de certaines actions, il n'existe pour l'instant aucune politique d'envergure nationale de protection de l'enfance.

L'intérêt porté à ce phénomène remonte à 2000, date de la création du Conseil national de l'enfance et de la maternité, qui a commencé à s'attaquer à plusieurs questions autrefois considérées comme taboues en Egypte, comme l'excision. Cet intérêt a connu son apogée en mars 2003, à la suite du lancement, par Mme Suzanne Mubarak, de la stratégie nationale pour la protection, la réhabilitation et l'intégration des enfants de la rue. Cette stratégie donne au Conseil national pour l'enfance et la maternité - la principale agence gouvernementale égyptienne s'occupant des questions de l'enfance - un rôle central de coordination des efforts des ONG et des organismes gouvernementaux concernés.

Cette stratégie, basée sur une approche Droits de l'enfant, définit un certain nombre d'objectifs, parmi lesquels la mise au point d'une base de données précises sur les enfants vivant dans les rues et la formation de travailleurs sociaux et autres personnes qualifiées pour s'occuper d'eux. Le troisième objectif principal est de promouvoir des moyens de sortir les enfants de la rue et de les réintégrer dans leur famille, l'objectif le plus ambitieux. Enfin, cette stratégie cherche à élargir le rôle des ONG, étant donné leur rôle capital dans l'aide directe aux enfants eux-mêmes.

Par ailleurs, grâce aux récentes révisions (été 2008) apportées à la loi égyptienne de 1996 sur l'enfance, les enfants des rues ne sont plus considérés comme des délinquants mais comme des enfants en danger nécessitant protection ; mais dans la réalité, cette loi n'est pas effectivement appliquée, du fait de l'absence des décrets d'application, de l'insuffisance de formation des policiers qui continuent à rafler les enfants et à les violenter, et également du faible nombre de structures dédiées à la prise en charge de ces enfants.

La mise en place récente par le NCCM (Conseil national de l'enfance et de la maternité), d'un numéro d'appel national gratuit, le 16 000, permet le signalement des violences exercées à l'encontre des enfants et l'accès à une prise en charge des enfants.

Le rôle des organisations internationales gouvernementales ou non gouvernementales est important dans la mesure où il permet de faire reconnaître ces situations et d'initier des actions qui viennent en appui aux organisations locales qui se structurent petit à petit. Cependant, les actions mises en œuvre par les ONG restent insuffisantes, les centres de jour ne couvrent pas tous les gouvernorats et ferment à 15 heures ; la capacité des structures d'hébergement est faible, les programmes de prévention sont insuffisants, les enfants étant pour la plupart originaires des zones rurales en Haute-Egypte ou dans le Delta.

Le contexte culturel, plus particulièrement les traditions familiales, principalement en milieu rural maintiennent occultées les réalités de l'exploitation des enfants et les conséquences pour ceux-ci entre autres, le phénomène des enfants des rues.

Les enfants des rues continuent à être perçus par la société comme des délinquants. Cette situation est particulièrement grave dans le cas des filles et des filles mères, doublement victimes dans une société qui les rejette et les condamne.

5. Les actions « Enfants des rues » de Caritas Egypte

Cela fait plus de 10 ans que CE a initié un travail en faveur des enfants des rues en Égypte. Cette action a commencé à Alexandrie et s'est étendue par la suite au Caire à la faveur de financements extérieurs, entre autres du SCCF et de la Commission européenne.

C'est ainsi qu'un premier projet a fait l'objet d'un cofinancement de la Commission européenne pour les années 2004 à 2007.

Ce projet a fait l'objet de deux évaluations, en 2006 et en 2008.

Les recommandations de ces évaluations n'ont pas pu alimenter l'élaboration de la deuxième phase du programme qui fait l'objet de la présente évaluation et qui a été approuvé par la Commission européenne pour un cofinancement courant sur une période de 5 ans couvrant les années 2008 à fin 2012.

Dès la mise en œuvre du projet, les faiblesses sont apparues, soulignées d'abord en interne à Caritas Egypte, ensuite lors d'une mission de monitoring de l'Union européenne.

Les constats et recommandations commentés de ces différentes évaluations et visites sont repris en annexe.

Outre la mise en œuvre des recommandations de la mission de monitoring et des missions de suivi, le 11 février 2009, le SCCF et CE ont convenu avec la Commission européenne d'un calendrier et de la remise de différents documents, certains s'inscrivant dans le déroulement normal du projet :

- La réalisation d'un audit financier de la première année du projet.
- La réalisation d'une évaluation externe de la première année du projet (la présente évaluation).
- La remise du rapport de première année commenté.
- L'élaboration d'un cadre logique adapté pour les années 2009 à 2012
- La rédaction d'une feuille de route reprenant les différentes étapes pour une bonne fin du projet
- La formalisation des modifications apportées au projet par la rédaction d'un avenant au contrat liant la Commission européenne au SCCF et impliquant CE. Cet avenant doit comprendre le cadre logique et le budget modifiés.

6. Le projet cofinancé par le Secours Catholique Caritas France et la Commission européenne

6.1. Origine et antécédents du projet

Le projet cofinancé par la Commission européenne fait suite à une première phase qui s'est déroulée de 2004 à 2007.

6.2. Description du projet tel que présenté à la Commission européenne

Le cadre logique du projet tel qu'approuvé se trouve en annexe.

Les principaux éléments du projet tels que figurant dans le résumé du projet sont les suivants :

Durée de l'action : 60 mois

Objectifs de l'action :

Objectifs globaux :

Le phénomène des enfants des rues a régressé de façon significative et durable en Egypte
Les organisations sociales et la société égyptienne ont pris conscience des difficultés rencontrées par les enfants des rues et des solutions pour y remédier

Objectif spécifique :

Les enfants des rues accueillis dans les centres du Caire et à Alexandrie se réinsèrent dans leur famille, dans le système scolaire formel et dans la société.

Groupe(s) cible(s) :

2000 enfants des rues de 6 à 18 ans

600 familles des enfants accueillis

1000 personnes d'associations locales, des centres d'accueil, des services sociaux et des institutions publiques

Bénéficiaires finaux :

L'ensemble de la population des enfants des rues estimée à 2 millions d'enfants en Égypte

Résultats escomptés :

R1 : Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité de leur service d'accueil et d'animation.

R2 : Un centre d'accueil de nuit de qualité est mis en place au Caire

R3 : Un centre d'accueil de qualité des filles mères est mis en place au Caire

R4 : Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas intègrent l'enseignement formel.

R5 : Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas ont acquis un diplôme professionnel et intègrent le monde du travail

R6 : Un nombre accru d'enfants réintègrent leur famille ou des institutions publiques

R7: Le réseau d'ONG de promotion des enfants des rues accroît son impact auprès des décideurs politiques et du grand public.

R8 : Les différents aspects et causes du phénomène des enfants des rues sont mieux connus

Principales activités :

- R1. A1 : Identifier et approcher les enfants cibles
- R1. A2 : Assurer le fonctionnement des centres du Caire et d'Alexandrie
- R1. A3 : Animer la vie des centres
- R2. A1 : Organiser et animer le fonctionnement du Centre de nuit du Caire
- R3. A1 : Organiser et animer le centre d'accueil pour les filles mères du Caire
- R4. A1 : Dispenser des cours d'alphabétisation dans les centres du Caire et d'Alexandrie
- R4. A2 : Dispenser les cours de l'Ecole Amie dans les centres du Caire et d'Alexandrie
- R4. A3 : Intégrer les enfants dans l'enseignement formel
- R5. A1 : Permettre l'accès des enfants à l'enseignement professionnel
- R6. A1 Mobiliser et appuyer les familles dans la prise en charge de leurs enfants
- R7. A1 Renforcer les compétences et la coordination des personnels des Centres et d'autres ONG
- R7. A2 : Mener une action en réseau d'interpellation des pouvoirs publics sur les droits de l'enfant
- R7. A3 : Collaborer avec les centres de prévention en Haute Egypte et un réseau d'associations dans toute l'Egypte
- R8. A1 : Publier régulièrement dans la presse, organiser des événements grand public visibles et créer un centre d'étude dédié à la question des enfants des rues.

Micro finance, y compris microcrédits :

1.1.1.1.1 R5. A1 : Permettre l'accès des enfants à l'enseignement professionnel :

- 10 Microcrédits pour jeunes de plus de 17 ans : 1500 €
- 10 Microcrédits pour les entreprises qui acceptent un apprenti : 2800 €

1.1.1.1.2

R6. A1 Mobiliser et appuyer les familles dans la prise en charge de leurs enfants :

- 200 Microcrédits pour les familles : 30 000 €

6.3. La première année du projet 2008

La première année du projet s'est déroulée de février 2008 à fin janvier 2009.

6.4. Les réalisations

La description des différentes réalisations par rapport aux objectifs fixés pour cette première année se trouvent dans le rapport narratif du projet.

Les principales activités qui n'ont pas été réalisées sont les suivantes :

- La construction d'un nouveau centre de jour à Alexandrie.
- La préparation de la mise en place d'un centre pour filles, filles-mères au Caire.

La mission a eu à plusieurs reprises l'occasion de constater que les instruments de mesure des résultats n'étaient pas fiables, ce qui porte atteinte aux résultats eux-mêmes et aux éléments d'information qui figurent dans le rapport narratif.

CE, malgré des efforts entrepris récemment ne dispose pas à ce jour des outils lui permettant de donner une image réelle de la situation des enfants des rues accueillis dans ses centres et des activités et programmes qui sont menés avec ceux-ci.

Plus particulièrement il n'existe pas de consolidation des informations concernant les enfants. Il n'est donc pas possible de suivre l'évolution d'un enfant et de connaître chronologiquement son parcours. Il n'existe pas non plus de suivi systématique des enfants une fois ceux-ci réintégrés dans leurs familles ou à l'école.

7. Activités mises en place dans le cadre du projet EDR

7.1. Le phénomène EDR : un diagnostic plurifactoriel, des profils hétérogènes, des situations diverses et variées

Le terme «enfants des rues» englobe les enfants vivant épisodiquement ou de manière pérenne dans les rues.

Traditionnellement, on distingue deux grandes catégories : les enfants des rues ou de la rue et les enfants dans les rues ou dans la rue.

- Un enfant des rues est un enfant, de moins de dix-huit ans, qui vit et dort dans la rue. Il est en rupture avec sa famille, où il ne peut ou ne veut retourner, a coupé tout contact avec sa famille. Il n'est pas dit qu'il n'a pas de famille, il ne la côtoie plus. Il doit se débrouiller seul pour survivre. La rue devient son territoire de survie.
- Un enfant « dans » la rue, passe une grande partie de son temps dans la rue, mais garde un lien plus ou moins étroit avec leur famille.

Il est bien entendu que la frontière n'est pas toujours très nette entre les enfants des rues et ceux dans la rue.

Les EDR ne représentent pas un groupe homogène : plusieurs typologies peuvent être identifiées, selon :

- Le sexe : les filles (mères ou non), les garçons
- L'âge : petite enfance, enfance, adolescence, jeunes adultes
- La durée de vie dans la rue : résidents permanents (vivant à temps plein dans la rue), les récemment arrivés dans la rue, les fugeurs
- Le mode d'entrée dans la rue : les enfants partis d'eux-mêmes, les enfants abandonnés ou rejetés par leurs parents
- Le mode de survie dans la rue : les enfants travailleurs, les mendiants, les enfants victimes de prostitution, la petite délinquance (vol, deal de drogue...)
- Le statut occupé dans la rue : leaders, victimes exploités et abusés physiquement et/ou sexuellement

Et la liste n'est pas exhaustive vu la multitude des situations et des profils des EDR. Mais ce qu'il faut retenir c'est que chaque enfant est unique, et donc par conséquent, sa prise en charge devra être personnalisée et adaptée à son profil et à sa situation.

7.2. Analyse des programmes et activités menées dans le cadre du projet EDR 2

Le programme mis en place par Caritas vise globalement à contribuer à la diminution du nombre des EDR et, en partenariat avec d'autres acteurs, à la mise en place d'une stratégie nationale de prévention et de protection des EDR et plus spécifiquement la détection et l'identification, la prise en charge intégrée, la réinsertion sociale et la réintégration familiale des EDR

Pour ce faire, des activités ont été mises en œuvre, ciblant :

- directement les EDR : travail rue (unités mobiles, éducateurs rue), Hot line, centre de jour, centre d'accueil, actions visant la réinsertion scolaire, professionnelle et la réintégration familiale
- les autres acteurs intervenant directement ou indirectement auprès des enfants (familles, communautés, pouvoirs publics, autorités locales, ONG, opinion publique) : sensibilisation/information/formation ; réseautage et partenariat ; plaidoyer

Nous allons les analyser une à une, afin d'en évaluer l'efficacité et la pertinence

7.2.1. Travail rue : une étape primordiale

Avant de procéder à l'analyse des activités mise en place dans le cadre du travail rue, il nous semble important de rappeler certains principes d'intervention du travail rue .

Le travail rue constitue l'élément central de tout programme destiné aux EDR car il permet d'une part de repérer les enfants des rues et d'autre part de bien connaître le milieu de la rue. Une action qui ne serait pas précédée d'une longue observation de la des enfants dans la rue serait vouée à l'échec.

L'étape de recherche des EDR peut être longue au début car ces enfants collaborent difficilement et ne se laissent pas facilement approcher. Il est primordial de ne pas apparaître comme des auxiliaires de la police ou de la justice ou des complices des gens qu'ils fuient. Il ne faut pas apparaître non plus comme antagoniste de la police ou de la justice mais essayer de collaborer. C'est pour cela qu'il est primordial que ces deux entités soient convenablement et efficacement sensibilisées à la problématique des enfants des rues et à l'approche utilisée pour aborder ces enfants dans la rue dans le cadre d'un programme rue. Une fois que la confiance est réciproquement établie, les résultats sont impressionnants.

La maîtrise du milieu de la rue permet aux équipes de mieux cerner la dynamique de la vie dans la rue, de collecter les informations nécessaires (nombre, profils, relations entre enfants, statut de l'enfant, économie informelle, squat, lieux de ralliement, transhumance saisonnière, attitude de la police, comportements du public...) pour un meilleur ciblage et une définition appropriée des actions à mener. Cette action dans la rue doit se faire en collaboration avec les autres ONG spécialisées dans la santé, l'enfance, la drogue ou l'exploitation sexuelle afin de formaliser un réseau intégré de partenaires maîtrisant la rue, les sites de regroupement de cette catégorie d'enfants et les phénomènes néfastes qui peuvent surgir de ce style de vie.

Pour assurer le travail rue, Caritas a mis en place deux activités : les unités mobiles et les équipes éducateurs rue.

7.2.1.1. Unités mobiles

L'identification et l'abordage des EDR se fait grâce aux unités mobiles dotées de deux espaces, dédiés l'un à la consultation médicale et aux soins, l'autre aux entretiens, débats et animation. Si le bon aménagement de l'espace de l'unité mobile d'Alexandrie garantit sa pleine fonctionnalité, il n'en est pas de même pour l'unité du Caire, qui sera, aux dires des équipes, bientôt réaménagée.

L'équipe de ces unités est composée de travailleurs sociaux, d'animateurs et d'un médecin. Au Caire, s'adjoint à l'équipe un ou deux travailleurs sociaux des ONG partenaires.

Alors qu'à Alexandrie, une jeune éducatrice fait partie de l'équipe, au Caire les équipes sont exclusivement masculines, les parents ou maris des travailleuses sociales leur interdisant de sortir la nuit.

Ces unités mobiles sortent la nuit et s'installent dans les points de ralliement des EDR (7 districts au Caire et 6 districts à Alexandrie), à raison de 5 fois par semaine de 21h à 0h au Caire, et de 6 fois par semaine de 19h à 02h. Les enfants, une fois la consultation médicale, les entretiens terminés, ont droit à des activités en plein air (sport, travaux manuels, alphabétisation).

En moyenne, le nombre d'enfants (filles et garçons) abordés par sortie est de 15 au Caire et de 20 à Alexandrie. Ainsi de janvier à mars 2008, 244 enfants au total ont bénéficié des activités de l'unité mobile au Caire et 288 à Alexandrie. (il n'existe pas de données sur ce point pour l'ensemble de l'année 2008 ?).

Les enfants abordés dans la rue sont dirigés vers les centres de jour; certains sont directement transférés au foyer de nuit, en particulier les plus jeunes et les plus récemment arrivés dans la rue. Ainsi, durant l'année 2008, à Alexandrie, 20 garçons âgés de 7 à 11 ans ont été accompagnés par l'unité mobile au centre de nuit, 10 ont été réintégrés dans la famille, 5 sont repartis à la rue et 5 sont toujours au foyer à ce jour

Au Caire, aucun enfant n'est transféré directement de la rue au foyer de nuit, les enfants sont orientés vers des structures publiques ou restent dans la rue.

La forte emprise exercée sur les EDR par les jeunes adultes, leaders rue, a poussé les équipes des unités mobiles à aller à leur rencontre, à les faire profiter de certaines prestations, voire à les former (cas d'Alexandrie), le but étant d'en faire des alliés et les impliquer dans la protection des EDR.

Les équipes s'accordent à dire que ce travail rue nocturne a un apport indéniable car il a permis d'identifier les nouveaux venus, de reprendre et garder le contact avec les anciens, de traiter les urgences médicales, d'orienter certains enfants vers les centres de jour et de nuit, de réintégrer certains dans leur famille. Par ailleurs, la présence de l'unité mobile et des éducateurs dans des zones commerciales et touristiques, a permis de sensibiliser les populations, les commerçants sur la protection des EDR.

Cependant, les équipes en particulier au Caire, se plaignent du harcèlement subi par la police, qui parfois rafle les enfants en leur présence.

Si la contribution des unités mobiles dans l'identification des EDR est indéniable, la planification des sorties, en particulier au Caire, n'assure pas une couverture nocturne (toute la nuit, durant toute la semaine). S'agit-il d'un manque de ressources humaines ? Existe-t-il, entre les ONG un planning de sorties nocturnes, couvrant la totalité des nuits et la totalité des points de ralliement des EDR ?

Les différences entre le Caire et Alexandrie ne sont pas explicitées (format de l'unité, horaires, activités, encadrement). S'agit-il d'un manque de coordination et de concertation ? Par ailleurs, au Caire, les équipes gagneraient à être mixtes, l'accessibilité à certaines catégories d'EDR serait plus aisée. Les enfants nécessitant une protection immédiate devraient pouvoir être intégrés sans délai au foyer de nuit du Caire.

7.2.1.2. Equipes éducateurs rue

L'identification des EDR, le maintien de contact avec les EDR reposent également sur les équipes éducateurs rue.

En effet, afin de compléter le travail de l'unité mobile, une équipe de 5 travailleurs sociaux assure 5 à 6 sorties nocturnes, 3 fois par semaine, afin d'identifier les EDR, leurs squats et lieux de regroupement. Ainsi de janvier à mars 2008, le nombre total d'enfants abordés s'élève à 420, dont 200 sont en contact régulier avec les éducateurs au Caire et 174 à Alexandrie.

Le travail rue ne semble se faire que la nuit, le jour les EDR étant censés participer aux activités du centre de jour. Quid des enfants qui ne viennent pas au centre, car ne peuvent pas ou ne veulent pas venir au centre ? Il n'existe pas d'antennes jour au niveau des lieux de vie des EDR (gare, port, jardins...), où les éducateurs rue assureraient une permanence à tour de rôle. Il ne s'agit pas de créer des centres de jour partout mais de la mise en place d'un point focal jour, qui serait en contact avec les enfants et auquel les enfants s'adresseraient pour toute information ou demande d'aide.

7.2.1.3. En synthèse

Peut-on dire que le travail rue mené par les équipes Caritas a permis une bonne identification des EDR et une bonne connaissance du milieu de la rue ?

Si la recherche des EDR a permis aux équipes Caritas d'identifier un bon nombre d'EDR dans les zones sillonnées par les équipes et les unités mobiles, certains points sont à renforcer, à savoir :

- *le gain de confiance difficile à mesurer quand d'une part, des indicateurs mesurables n'ont pas été clairement définis au préalable et que d'autre part, les enfants sont raflés en présence des éducateurs*
- *l'identification claire des différentes typologies des EDR*
- *l'analyse des besoins spécifiques des EDR et surtout de leurs compétences*
- *la permanence de présence des équipes dans les rues*
- *la coordination effective avec les autres associations intervenant dans la rue*
- *le renforcement de la présence féminine au sein des équipes rue, en particulier pour ce qui est de l'approche filles et très jeunes enfants*
- *la recherche des EDR précédemment approchés puis perdus de vue*
- *la sensibilisation des policiers à l'approche des EDR*

Quant à la connaissance du milieu de la rue, si les équipes Caritas ont parfaitement identifié les lieux de regroupement, les squats des EDR, les leaders rue, elles gagneraient à approfondir l'observation des enfants dans la rue, d'analyser les interactions, les modes de vie, les alternatives qu'offrent la rue (liberté, indépendance, économie informelle...) et l'impact de la rue sur les enfants (violence, errance, toxicomanie, perte de repères, délinquance, insécurité...).

Le travail rue semble mieux structuré à Alexandrie qu'au Caire, au niveau de la couverture horaire et géographique, au niveau de la qualité et de la nature des activités et au niveau des équipes rue (équipe rue dédiée, présence féminine).

7.2.2. Structures de proximité accessibles aux EDR : projet de sortie de rue

Avant de procéder à l'analyse des structures mises en place par Caritas, il nous semble important de rappeler certains principes régissant les structures de proximité destinés aux EDR.

Une fois dans la rue, l'enfant est confronté à divers problèmes tels que la faim, le manque d'hygiène, la maladie, la solitude, la délinquance, les violences, le racket et le proxénétisme vis-à-vis desquels des mesures d'urgence sont à prendre. Le besoin de sécurité est fondamental pour l'enfant des rues. Hormis les problèmes immédiats, l'enfant des rues souffre d'analphabétisme, de manque de perspectives d'avenir, d'absence de formation professionnelle, de marginalité et de manque d'affection.

La mise en place de structures de proximité (lieux d'écoute/refuges d'urgence/foyers) s'avère indispensable pour contribuer à la réussite du processus de réinsertion des enfants des rues : tout en répondant à leurs besoins essentiels, ces lieux permettraient en même temps de redonner confiance à ces enfants afin de mieux les connaître. Ces lieux doivent toutefois être aisément accessibles aux enfants, dotés du taux d'encadrement nécessaire au suivi social de ces enfants des rues, d'actions ciblées et d'un système d'information performant. Le but étant, via un accompagnement médico-psycho-socio-juridique personnalisé, de pouvoir entamer avec les enfants, leur propre projet de sortie de rue.

Pour ce faire, Caritas dispose de 3 centres de jour (1 mixte au Caire, 1 filles et 1 garçons à Alexandrie), de 2 foyers garçons (1 au Caire et 1 à Alexandrie) et de 2 calls centre Hot Line (1 au Caire et 1 à Alexandrie)

7.2.2.1. Centres de jour

Les centres de jour abritent de nombreuses activités : activités médico-psycho-sociales (soins, écoute, accompagnement psychothérapeutique) ; assistance légale (enfants raflés), et administrative (obtention de papiers d'identité, d'inscription dans les écoles) ; activités pédao-éducatives et ludiques (travaux manuels, activités artistiques et sportives, alphabétisation et éducation « école amie », sorties, camps de vacances) ; initiation et formation professionnelle.

Ces centres sont ouverts 5 jours par semaine, de 09 heures à 16 heures.

A Alexandrie : les 2 centres de jour ont accueilli pour l'année 2008, 272 garçons et 54 filles et filles mères, avec une moyenne de 20 enfants par jour et 20% de ces enfants assistent régulièrement aux différentes activités. Si l'accessibilité du centre de jour pour filles est aisée car situé en centre ville, il n'en est pas de même pour le centre de jour garçons qui est situé à Abou Talaat, à une quarantaine de kilomètres du centre ville. Un bus recueille chaque matin à des horaires et lieux précis les garçons ; les enfants arrivant en retard ou n'ayant pas pu se réveiller à temps, n'ont pas accès au centre de jour.

Afin de dépasser ce problème, il était prévu en mars 2009, l'ouverture dans la ville d'un centre de jour pour garçons : le budget total de financement de ce centre actuellement en construction, n'est toujours pas acquis.

Les activités dispensées au sein des deux centres de jour sont encadrées par des travailleurs sociaux, animateurs, formateurs, médecins, psychologues et avocat, qui travaillent en équipe dans le cadre d'un accompagnement personnalisé des enfants.

⇒ Au Caire : le centre de jour mixte a accueilli durant l'année 2008, 532 enfants (le pourcentage de filles n'est pas indiqué), avec une moyenne de 25 enfants par jour. 30% de ces enfants assistent régulièrement aux différentes activités.

Les activités dispensées au sein du centre de jour sont encadrées par des travailleurs sociaux, animateurs, formateurs, psychologues, infirmière et avocat ; le médecin étant parti, les visites médicales sont assurées par le dispensaire de Caritas.

Les activités cirque, musique (orchestre) prévues au Caire, n'ont pas été mises en œuvre, du fait de l'absence d'encadrement spécifique.

Les activités plutôt de type occupationnel, l'approche sectorielle, l'absence de travail en équipe, ne permettent pas un accompagnement personnalisé des enfants.

Quant à l'assistance légale, aucun système de traçabilité n'est mis en place, l'avocat ne consignait aucune de ses activités.

7.2.2.2. Foyer

Le dispositif jour est complété par l'existence de deux foyers d'accueil pour garçons, les filles ne disposant d'aucun foyer pour l'instant tant au Caire qu'à Alexandrie. Ces foyers assurent à la fois la fonction de foyers de transit et de foyers d'accueil permanent.

⇒ A Alexandrie, le foyer situé au centre ville, a une capacité de 14 lits, constamment occupés, le cadre d'accueil est simple. Les modalités d'accès au foyer sont adaptées aux profils des enfants, la priorité étant donnée aux enfants jeunes, aux enfants récemment arrivés dans la rue, aux enfants nécessitant une prise en charge urgente, aux enfants impliqués dans le processus réinsertionnel.

⇒ Au Caire, le foyer situé derrière le centre jour a une capacité globale de 20 lits, où résident actuellement 9 enfants. Le cadre d'accueil est relativement luxueux. Les modalités d'accès sont strictes, seuls les enfants dont les familles ont été identifiées et qui ont donné l'aval, sont admis, les autres enfants, même en cas d'urgence, sont orientés vers d'autres structures.

Dans le cadre du projet, il était prévu pour cette année, l'ouverture d'un centre pour filles et filles mères. Des négociations sont en cours avec une ONG locale qui dispose d'un local au Caire. Le contrat n'est pas encore signé

Lors de la visite effectuée au local prévu à cet effet, nous avons noté que l'architecture du local ne se prêtait nullement à l'accueil de filles et de bébés (2 petites chambres, 1 petit salon et 1 seul cabinet de toilette) ; par ailleurs, le détail des activités prévues ainsi que la composition de l'équipe en charge de l'accompagnement des filles, ne sont pas encore claires.

7.2.2.3. Hot Line

Dans le cadre de la Hot Line (16000) mise en place par le NCCM (National Council of Childhood and Motherhood), les call centres assurés par Caritas ont reçu durant l'année

2008 , 554 appels (389 au Caire, 165 en Alexandrie) concernant des enfants en difficulté, dont certains en situation de rue : 39 (5 au Caire et 34 en Alexandrie) ont été transférés au centre d'hébergement ; 127 ont été orientés vers les centres de jour (15 en Alexandrie et 112 au Caire) et 97 adressés (90 au Caire et 7 en Alexandrie) à d'autres institutions.

Il est difficile de définir la contribution de la Hot line dans la protection des EDR : les enfants orientés vers les centres Caritas sont-ils tous des EDR ou des enfants ayant été victimes de violence ou de maltraitance au sein de leurs familles, d'institutions, de leurs lieux de travail ? Si ce ne sont pas des EDR, pourquoi ont-ils été orientés vers les centres Caritas ?

Il serait souhaitable de disposer de données désagrégées qui permettraient d'analyser le pourcentage d'appels relatifs aux EDR, les motifs d'appels et le suivi des enfants.

7.2.2.4. En Synthèse

Peut-on dire que les structures de proximité mises en place permettent l'élaboration du projet de sortie de rue, dans le cadre d'un accompagnement médico-psycho-socio-juridique personnalisé ?

A Alexandrie, le nouveau centre de jour doit rapidement être mis en place, le projet de construction en cours n'étant pas sûr d'aboutir, vu le problème de financement, une alternative devrait être étudiée par l'équipe Caritas Alexandrie, telle la location de locaux en centre ville .

L'approche interdisciplinaire initiée par l'équipe Caritas Alexandrie devra être consolidée en vue de l'élaboration d'un projet de sortie de rue, en concertation avec l'enfant.

Le foyer garçons, à la fois foyer de transit et foyer permanent, devra redéfinir sa mission, le mélange des fonctions entraînant une confusion entre le projet de sortie de rue et le projet de vie global, les critères d'admission et les modalités d'accompagnement n'étant pas les mêmes.

L'équipe Caritas Alexandrie doit par ailleurs mettre en place directement ou en partenariat avec d'autres structures, un foyer d'accueil pour filles et filles mères, la prise en charge journalière actuelle n'étant pas suffisante, les filles une fois sorties du foyer de jour, se retrouvent à la rue, certaines avec leurs bébés, livrées à toutes sortes d'abus et d'exploitation.

Au Caire, le mode de fonctionnement et les activités du centre de jour, doivent être entièrement revus, ainsi que les modalités d'admission au foyer.

Le projet du centre prévu pour les filles et filles mères doit être repensé, avec un local adapté, des activités ciblées et une équipe formée à la problématique des filles et des filles mères.

Dans tous les centres, des mécanismes de recours pour les enfants victimes de violence ou d'abus devraient être mis en place, garantissant leur protection en toute confidentialité. Les ateliers devraient être régis par un cadre définissant des objectifs psycho-pédago-éducatifs pour chaque enfant, visant le renforcement des compétences et le traitement des troubles du comportement des EDR, la finalité étant l'élaboration avec l'enfant de son projet de sortie de rue.

7.2.3. Réinsertion des EDR : projet de vie personnalisé

7.2.3.1. Réintégration familiale

L'EDR comme tous les enfants du monde a besoin d'une famille. La première option est de le réinsérer dans sa famille, le cas échéant, dans un foyer de type familial où l'enfant viendrait volontairement.

Dans le cadre de la réintégration familiale des EDR, les équipes Caritas identifient les familles, leur rendent visite ; en fonction de leurs profils, les familles peuvent bénéficier de certaines prestations : conseil, aide économique, dons en nature, micro crédits.

A Alexandrie, durant l'année 2008, 120 sessions de thérapies de groupes ont été animées avec les familles, 17 familles ont eu droit à une guidance parentale et 21 à des micro crédits. Le nombre d'enfants réintégrés dans leur famille en 2008 s'élève à 122 ; 28 enfants ont été placés dans les structures d'accueil des ONG partenaires (Karmouz, Horeyya). Le suivi des enfants réintégrés dans leur famille est très difficile, car beaucoup de familles vivent dans les autres gouvernorats (en particulier au Caire) : seuls 45 enfants réintégrés dans leur famille sont régulièrement suivis.

Au Caire, durant l'année 2008, 238 familles ont été visitées, 187 d'entre elles ont bénéficié d'une aide économique et 24 d'un micro crédit. Le nombre total d'enfants réintégrés dans leur famille en 2008 est faible, à peine 14 enfants. 21 enfants ont été placés dans les institutions publiques ou associatives partenaires. Le suivi des enfants réintégrés dans les familles ayant bénéficié de micro crédit, est réalisé par le responsable micro crédit, dans le cadre de ses visites d'évaluation des projets.

Il n'existe aucune coopération entre les deux structures Caritas, dans le domaine de l'identification des familles, de l'analyse de leur situation et du suivi des enfants réintégrés.

Il apparaît clairement que le processus de réintégration familiale gagnerait à être renforcé, sur le plan méthodologique et suivi : il s'agit d'étudier les rapports de l'enfant avec sa famille, identifier et analyser la situation de la famille, élaborer avec l'enfant et la famille un plan de réintégration familiale et de son suivi.

Etudier les rapports d'un enfant des rues avec sa famille pour savoir si l'enfant qui vit dans la rue peut ou non retourner dans sa famille est crucial. A ce niveau trois cas de figure se présentent :

- Retour immédiat dans la famille possible, l'enfant est égaré ou a fugué suite à une légère crise passagère*
- Retour dans la famille possible après résolution du problème qui a été à l'origine du départ, la réunification familiale étant souhaitée par l'enfant et par la famille*
- Retour très difficile voire impossible, lorsque l'enfant a perdu tout contact avec sa famille depuis longtemps, l'enfant refusant de retourner dans sa famille ou la famille rejetant l'enfant*

Un cadre unique d'évaluation de la situation familiale et de l'environnement de l'enfant devrait être défini et comporter les questions suivantes : quelles sont les raisons qui ont poussé l'enfant ? Quels sont les risques de récurrence ? La famille manifeste-t-elle un réel désir de retour de l'enfant ? S'implique-t-elle ? Les parents ou autres membres de la famille sont-ils aptes à assurer la protection et à veiller au développement de l'enfant, tant sur le plan socio-économique, qu'affectif et éducatif ?

Les familles identifiées, analysées devraient bénéficier d'un programme d'accompagnement adapté à leur situation : guidance, conseil, psychothérapie, assistance légale et/ou juridique, appui économique, soutien aux microprojets...

Le processus de retour devrait se faire progressivement, avec des évaluations régulières. Le suivi devrait être assuré régulièrement et sur une longue période, le risque de retour dans la rue étant toujours fortement présent.

Une collaboration avec les autres ONG travaillant dans les autres gouvernorats devrait permettre l'identification des familles et contribuer au suivi des enfants réintégrés.

7.2.3.2. Réinsertion scolaire

L'alphabétisation, l'éducation non formelle, la (re)scolarisation sont des volets indispensables à la réinsertion sociale des EDR.

Les équipes Caritas ont mis ainsi en place des programmes d'alphabétisation, «L'école amie » en vue de lutter contre l'analphabétisme, mettre à niveau les enfants pour leur permettre de réintégrer l'école formelle ou la formation professionnelle

A Alexandrie, courant 2008, 136 enfants ont bénéficié des cours d'alphabétisation, 186 de l'école Amie, 35 ont pu être réintégrés à l'école et 49 ont pu obtenir un certificat.

Au Caire, durant la même année, 214 enfants ont bénéficié des cours d'alphabétisation, 66 de l'école Amie, 80 ont pu être réintégrés à l'école.

Si le nombre d'enfants bénéficiant d'éducation semble important, il est difficile de mesurer l'impact sur les enfants. En effet, il n'existe pas de système d'évaluation des acquis ; les enfants étant jugés sur leur assiduité, leur participation, leurs acquis étant jugés par un examen réalisé par des enseignants du Ministère de l'Education. Les dates et les résultats des examens ne sont pas fixés au préalable, certains enfants attendant leur résultat à ce jour.

Par ailleurs, l'inscription scolaire exige la présence des parents, ce qui ne facilite pas la réinsertion scolaire de ces enfants

Le suivi des enfants scolarisés gagnerait à être mieux structuré ; les travailleurs sociaux devraient se rendre au moins une fois par mois dans l'établissement scolaire afin de se rendre compte de la manière dont l'enfant s'adapte à sa nouvelle situation et d'évaluer l'évolution de ses acquis.

7.2.3.3. Réinsertion professionnelle

L'accès à l'emploi ou à l'auto-emploi des EDR devenus jeunes, garantit leur réintégration sociale et leur autonomie. Il est très important que les enfants décrochent un diplôme qui leur permettra de trouver un emploi.

Les EDR ont accès à la formation professionnelle au sein des structures de Caritas ou de structures partenaires. Ainsi à Alexandrie, 131 jeunes ont été formés aux métiers du cuir, de la vannerie, de l'électricité et de la plomberie ; 57 ont obtenu un diplôme à l'issue de ces formations. Au Caire, 20 jeunes ont bénéficié d'une formation en électricité, dans le cadre

d'un partenariat avec le centre de formation Don Bosco, et deux jeunes ont monté leur propre micro projet.

La formation professionnelle dispensée n'est pas toujours en adéquation avec le marché de l'emploi et ne tient pas compte des attentes et compétences des jeunes.

Il ne faut pas oublier que les EDR, habitués à une économie informelle dans la rue, veulent rapidement trouver un emploi ou un projet et gagner vite de l'argent. Ils ne savent pas toujours quel métier choisir. Il faudrait envisager la création d'ateliers de préparation à des métiers divers afin d'éviter les désillusions. On devrait leur expliquer ce qu'il en est avant de les laisser commencer le métier de leur choix.

Les produits réalisés par les EDR dans les divers ateliers (cuir, bijouterie, vannerie...), ne sont pas toujours d'une grande qualité et ne sont vendus qu'à l'occasion d'expositions ou de foires. Les placards des ateliers débordent de produits non écoulés.

Le secteur privé n'a pas été sollicité pour l'instant dans le cadre de formation alternée, de stages d'apprentissage ou de perfectionnement, de parrainage-emploi de jeunes. Les jeunes formés ne bénéficient pas d'un programme d'accompagnement pour la recherche d'emploi ou la mise en place de micro projets.

L'octroi de micro crédits pour les EDR pose problème, car légalement le micro crédit ne s'octroie qu'à la majorité (21 ans).

En dehors des 2 jeunes du Caire qui ont monté leur propre micro projet, mentionnés ci-dessus, aucune donnée n'est retrouvée quant aux nombres de jeunes formés ayant acquis un emploi ou ayant monté un projet générateur de revenus.

La réinsertion professionnelle pose un grand problème, imposant une remise en question des façons de faire actuelles :

- *ateliers intra-Caritas : s'agit-il d'apprentissage ou de formation professionnelle diplômante*
- *produits des ateliers : comment en améliorer la qualité et la commercialisation ?*
- *adéquation formation-profil EDRi : comment identifier la formation adaptée au profil du jeune ?*
- *adéquation formation-emploi : comment impliquer les professionnels dans le cadre d'une approche filières, du tutorat-mentoring privé ?*
- *accompagnement des jeunes dans le cadre d'activités génératrices de revenus: quelles modalités ?*
- *suivi des jeunes en formation : quelles modalités ?*
- *aide à la recherche d'emploi : comment renforcer les capacités des jeunes à trouver un emploi par eux-mêmes ?*

7.2.3.4. En synthèse

Les résultats de la réintégration des EDR dans leur famille ou dans des institutions, de la réinsertion scolaire et socioprofessionnelle, ne sont pas probants.

L'approche adoptée reste très sectorielle, ne prenant pas en compte à la fois le profil de l'enfant et les contraintes et opportunités du contexte. La réinsertion n'est pas du tout appréhendée dans le cadre d'un projet de vie personnalisé, intégrant plusieurs composantes : le lieu de vie (famille, foyer), l'éducation au sens global du terme, la formation, l'emploi futur.

En effet, une fois l'enfant sorti de la rue, sécurisé et stabilisé, le projet de vie peut commencer à être élaboré avec l'enfant. Il faut savoir que le projet de vie est un processus à long terme, qui répond à une méthodologie rigoureuse basée sur une approche-Droits de l'enfant. Le cycle du projet de vie n'est pas figé temporellement, ni spatialement. Il se veut évolutif et adaptable au cas par cas, tenant compte non seulement du profil et des attentes de l'enfant mineur, mais également des réalités du contexte et de l'environnement dans lequel a évolué et est appelé à évoluer l'enfant.

Ce projet de vie, fait avec l'enfant repose sur la mise en adéquation des attentes, des compétences de l'enfant avec les opportunités existantes. Le projet de vie sera décliné en objectifs clairs, réalistes et réalisables. Chaque objectif doit avoir une valeur intrinsèque, une utilité pour l'enfant : chaque objectif s'inscrit dans le renforcement des compétences de l'enfant en vue de mener à bien son projet de vie.

Le suivi des EDR reste très aléatoire. Les enfants une fois sortis des centres Caritas nécessitent un suivi régulier que ce soit sur leur lieu de vie (famille, foyers), sur leur lieu d'éducation et formation (école, institutions) et leur lieu de travail. Le but étant de consolider ou de réorienter le projet de vie, de prévenir les rechutes, d'assurer une guidance des enfants jusqu'à l'accès à leur autonomie.

7.2.4. Renforcement des capacités des ONG et des réseaux associatifs travaillant avec EDR :

Afin d'améliorer la prise en charge des EDR, Caritas s'est engagé à développer des partenariats, des réseaux associatifs.

Au Caire, à l'initiative de l'UNICEF, un réseau associatif a été créé en 2007, comprenant 5 ONG (Binaa Al Mougamaa, Nour Al Hayat, Maoua, Caritas le Caire, Hope Village). Ce projet de réseau financé par l'UNICEF vise la mise en place d'un système de protection et de prise en charge intégrée et coordonnée, incluant la protection juridique, le travail rue, l'unité mobile, les services de base (éducation, santé), les structures d'accueil et d'hébergement.

Dans un premier temps, la coordination a été assurée par Caritas le Caire ; une évaluation faite à l'issue de la première année a mis en évidence les faiblesses institutionnelles de Caritas le Caire, en matière de coordination de ce réseau : la coordination assurée à la fois par le directeur Caritas et par une des responsables du programme, s'est révélée peu fonctionnelle ; la gestion de l'unité de protection juridique a été retirée à Caritas au bout de 6 mois, et remise à l'ONG Nour Al Hayat. Actuellement, ce réseau dispose de deux coordonnateurs : Caritas le Caire pour le côté technique, et Hope Village pour le côté renforcement des compétences des acteurs associatifs. Dans le cadre de ce réseau, il est prévu l'élaboration d'un protocole de prise en charge des EDR, prenant en compte l'intérêt supérieur de l'enfant, la mise en place d'un système d'information standardisé et des normes garantissant la protection des enfants dans les centres.

Dans le cadre d'un partenariat avec la Fondation Auteuil, les équipes de Caritas et des ONG partenaires, ont bénéficié de 40 heures de formations et d'un voyage d'échanges au Maroc sur le thème « enfants en situation précaire dans la rue »

A Alexandrie, Caritas a développé des partenariats avec les ONG disposant de structures d'accueil pour EDR et mineurs en conflit avec la loi : Karmouz, Horeyya. Ces partenariats formalisés par des conventions portent sur l'accueil des enfants, l'échange d'informations sur les enfants, la formation des travailleurs sociaux. Des formations ont été dispensées par Caritas au profit des équipes de l'unité mobile de l'ONG Horeyya. Dans le cadre de

partenariats avec Plan International, des formations ont été dispensées au profit des équipes Caritas et des ONG partenaires, dans le domaine de la prise en charge des filles.

Caritas Alexandrie et Terre des Hommes sont actuellement en train de mettre en place une stratégie de protection des enfants garantissant la sécurité et la protection des enfants dans les centres.

Mais si bon nombre de formations ont eu lieu tant au profit des équipes Caritas que des équipes des ONG partenaires, il est difficile d'en mesurer l'impact, vu l'absence d'évaluation des acquis et des pratiques en post-formation.

Les réseaux récemment créés ou en cours de création, gagneraient à être évalués afin de juger l'harmonisation des pratiques et l'efficacité des mécanismes de coordination mis en place, garantissant la continuité de prise en charge et le suivi des EDR.

7.2.5. Plaidoyer / Promotion des droits des EDR

En tant que partenaire du NCCM (National Council of Childhood and Motherhood), Caritas a participé aux premières discussions sur les amendements de la loi sur l'enfance, a contribué à la rédaction du rapport sur la situation des droits des enfants en Egypte qui sera présenté au Comité des Droits de l'enfant. Caritas est également membre du comité technique de la Hot line mise en place par le NCCM

Caritas a initié des actions de sensibilisation et d'information sur le phénomène EDR en Egypte : dépliants (4000 à Alexandrie, 2000 au Caire) ; articles de presse (15 à Alexandrie, 2 au Caire), journées portes ouvertes (7 à Alexandrie, 2 au Caire), reportages et émissions télévisées égyptiennes et sur Al Jazeera, website (Alexandrie).

Des formations des policiers sur la protection des EDR, animées par le responsable programme EDR Alexandrie, sont actuellement en cours.

Cependant, malgré tous ces efforts, il est à noter la persistance de rafles et de violences policières à l'égard des EDR, de comportements sociétaux condamnant les filles des rues et les filles mères.

Un véritable plan de sensibilisation et de promotion des droits des EDR, devrait être élaboré en concertation avec les autres ONG, afin de définir les messages, les vecteurs en fonction des populations ciblées.

La réalisation d'études, en partenariat avec d'autres ONG, sur la situation des EDR et de leurs Droits, la publication annuelle de rapports sur les EDR identifiés, pris en charge, seraient d'un grand apport en matière de plaidoyer et de promotion des droits des EDR.

7.2.6. Le suivi évaluation du projet

En ce qui concerne le suivi évaluation du projet, il apparaît clairement que cette fonction doit être renforcée, vu les constats :

- Systèmes d'information différents entre les villes d'Alexandrie et du Caire
- Des données peu fiables, différentes en fonction des documents et des rédacteurs
- Les rapports sont consolidés au niveau du siège et ne sont pas restitués aux équipes
- La collecte des données est orientée en fonction des IOV du cadre logique
- Il n'existe pas de suivi évaluation qualitatif et participatif (parcours enfants, familles, réinsertions)
- Il n'existe pas de suivi évaluation des activités
- Il n'y a pas d'indicateurs de mesures d'impact sur la situation des enfants
- Il n'existe pas de suivi évaluation des partenariats

7.2.7. La coordination entre les pôles d'Alexandrie et du Caire

En ce qui concerne la coordination entre les pôles du Caire et d'Alexandrie, les constats de la mission sont les suivants :

- Il existe des organisation et méthodologies différentes entre les deux entités
- Il n'y a pas d'harmonisation des pratiques et des outils entre les deux entités
- Les échanges d'information, de savoir faire et d'expériences ont été mis en place très récemment (mars 2009)
- Il n'existe pas de mécanismes de concertation/discussion entre les deux équipes dans le cadre de l'élaboration participative de la stratégie ou de l'évaluation des programmes
- Il n'existe pas de système d'information standardisé

Cet ensemble de constats démontre l'inexistence d'un responsable en charge du pôle EDR au sein de Caritas Egypte.

7.2.8. En Conclusion.

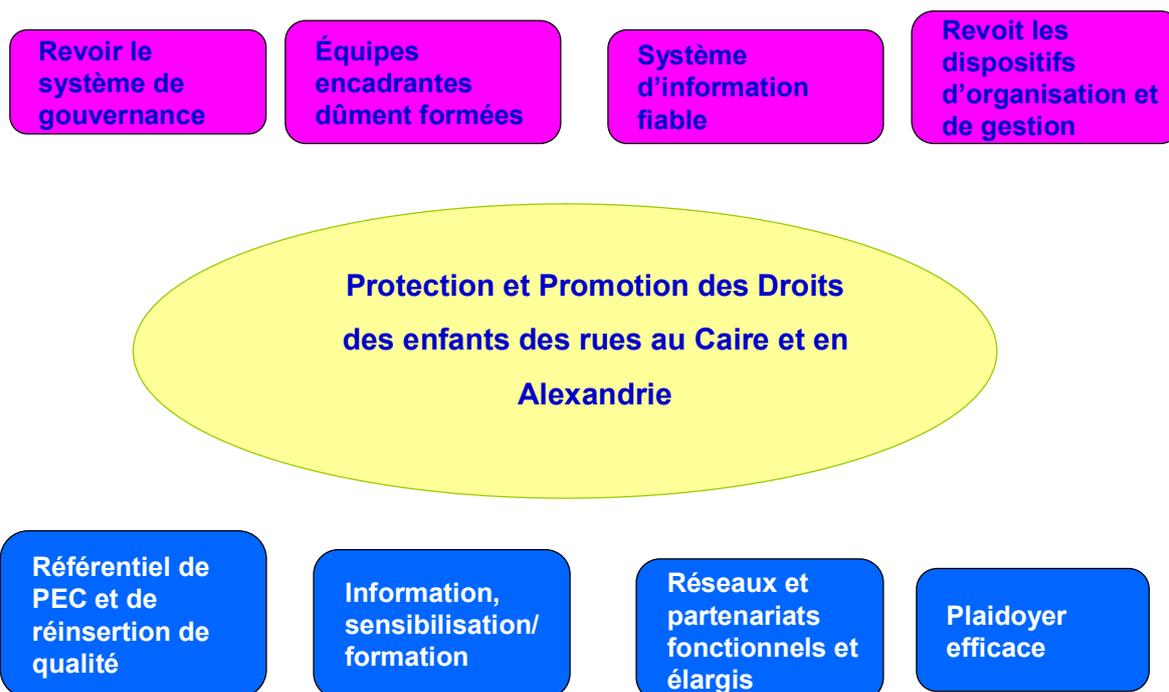
A l'issue de l'analyse des programmes et activités, il apparaît clairement que le projet, dans le cadre de sa mise en œuvre, présente des différences notables entre les deux entités ; si au niveau d'Alexandrie, les équipes disposent des potentialités permettant l'amélioration des programmes et activités, au Caire, en revanche, les capacités techniques sont relativement faibles. Le tableau ci-dessous en illustre la synthèse

<u>Points forts</u>	<u>Points à renforcer</u>
<p><u>Alexandrie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sens du travail en équipe • Amorce d'un changement de méthodologie d'approche des EDR • Elaboration et adoption par l'équipe d'un code de conduite • Travail rue mieux maîtrisé : bonne couverture hebdomadaire, équipe rue mixte, formation de leaders-rue • Bonne approche filles des rues et filles mères • Activités ciblées • Bonne Collaboration des autorités locales 	<p><u>Alexandrie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacités des travailleurs : approche Droits, projet de sortie de rue, projet de vie • Accompagnement des familles • Suivi des enfants placés en institution, incarcérés • Suivi des enfants réinsérés • Alternatives professionnelles en adéquation avec emploi et compétences du jeune • Proximité du centre de jour garçons • Foyer pour filles et filles mères • Participation des enfants (conseil des enfants) • Mécanismes de recours pour enfants dans les centres • Evaluation des pratiques
<p><u>Le Caire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonnes aptitudes et compétences de certains travailleurs sociaux • Suivi régulier des familles bénéficiant de micro crédits • Réseau ONG impliqué dans le travail rue 	<p><u>Le Caire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail en équipe • Approche interdisciplinaire et Droits de l'enfant • Ateliers par objectifs adaptés aux profils des enfants • Modalités et critères de sélection des enfants foyer • Suivi juridique • Modalités futures de prise en charge des filles et filles mères • Accompagnement des familles • Suivi des enfants placés en institution, incarcérés • Suivi des enfants réinsérés • Alternatives professionnelles en adéquation avec emploi et compétences du jeune • Participation des enfants (conseil des enfants)

	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de recours pour enfants dans les centres • Evaluation des pratiques • Clarification des fonctions des travailleurs
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lors de l'atelier participatif organisé avec les équipes Alexandrie et le Caire, l'analyse de situation a été discutée et des propositions ont émané des travaux de groupe. Ainsi la vision stratégique a été définie, et déclinée en quatre axes stratégiques et quatre leviers fondamentaux (cf. schéma ci-dessous) :

Une vision autour de quatre axes stratégiques et quatre leviers fondamentaux



8. La gestion opérationnelle, le management général du projet

8.1. Volet organisation

Les différents schémas qui suivent essaient de mettre en forme les informations, souvent contradictoires, qui ont été données à la mission concernant la manière dont le programme est géré.

Mais d'abord, qu'est-ce qu'un organigramme et à quoi sert-il ?

- L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation, d'un programme, etc.
- Il sert à indiquer la répartition des responsables d'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de direction et responsabilités qui existent entre eux.
- La répartition des tâches, décrites dans des définitions de fonction, sont rattachées à l'organigramme par un document écrit susceptible d'être revu périodiquement.
- L'organigramme sert à visualiser l'organisation.
- Il sert aussi à partager la même vision de l'organisation des tâches au sein d'un programme.
- En résumé l'organigramme précise qui fait quoi.
- C'est le projet qui nécessite l'élaboration d'un organigramme, afin d'attribuer à chacun ses fonctions.
- L'organigramme traduit ainsi les statuts et les rôles de chaque salarié ou personne occupée dans le projet et détermine les responsabilités de chacun.
- Pour mener à bien un projet, cela demande un travail en équipe, où les tâches de chacun sont précisées.

Différents organigrammes peuvent être élaborés dans le cadre du projet EDR :

- Un organigramme opérationnel définissant les relations entre les personnes travaillant dans le projet en identifiant les responsabilités (Qui fait quoi ? Qui est responsable de quoi vis-à-vis de qui ?).
- Un organigramme représentant les différents centres d'activités opérationnels (Centre de jour garçons, centre de jour filles, Mobile Unit, Hotline, etc.) et les liens entre eux.
- Un organigramme représentant les liens que l'enfant entretient avec les différents travailleurs des centres d'activités et le parcours – suivi de cet enfant au sein de l'institution en fonction de la nature des problèmes auxquels il est ou sera confronté.

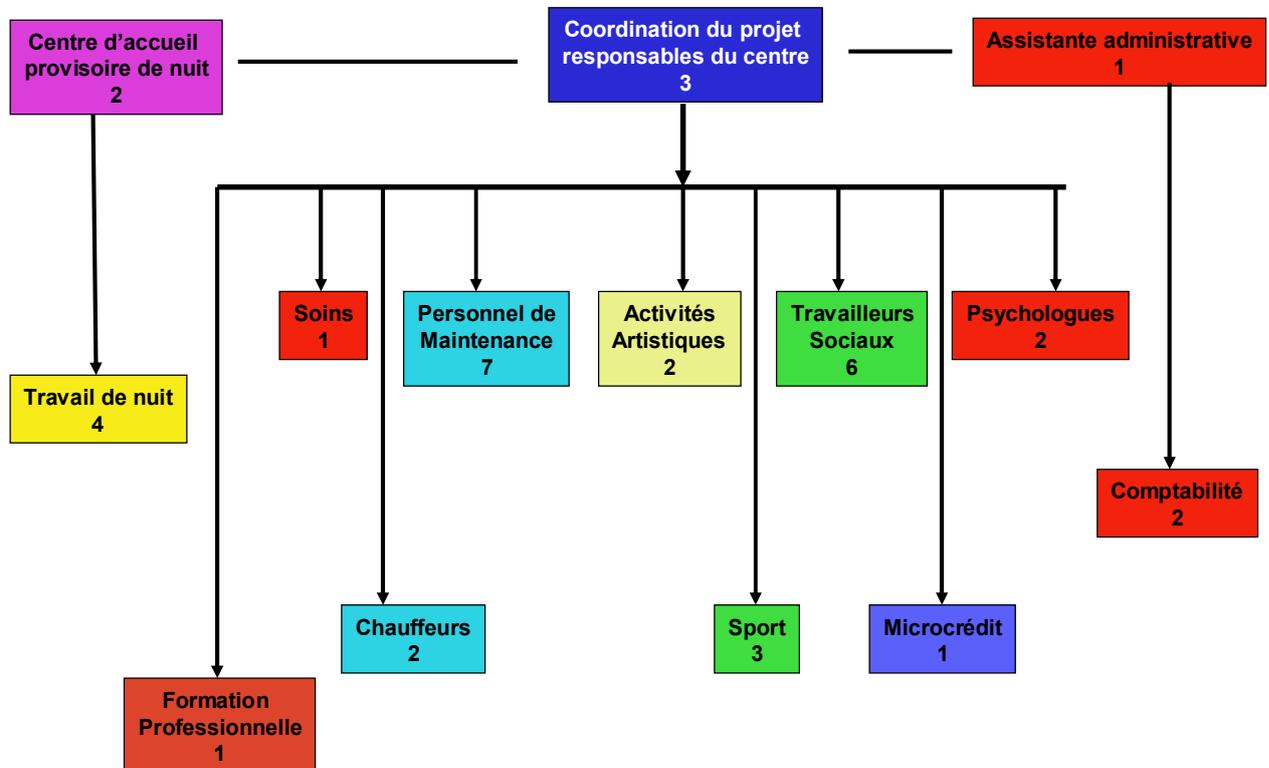
8.2. Analyse des modes d'organisation du projet EDR

Schéma 1 : L'organigramme de fonctionnement du projet EDR Alexandrie tel que transmis par Caritas Alexandria



Ce schéma montre les différents niveaux horizontaux du projet, travail de terrain avec les différentes unités opérationnelles, niveau administratif et niveau décisionnel. Cet organigramme fait peu référence à la chaîne de responsabilisation hiérarchique.

Schéma 2 : L'organigramme de fonctionnement du projet EDR Le Caire tel que transmis par Caritas Le Caire



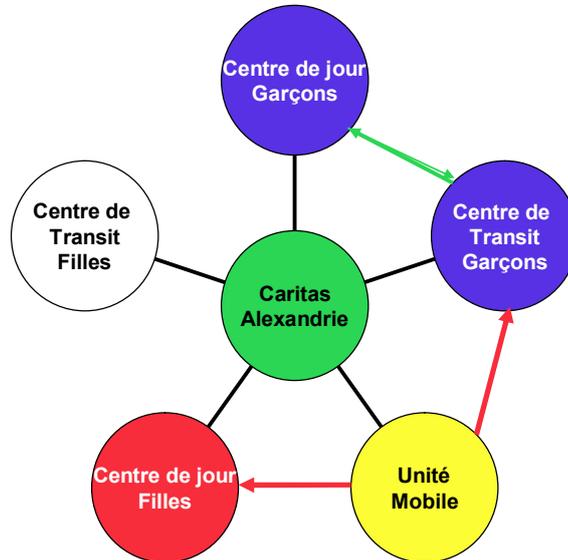
Les deux schémas organisationnels tels que remis à la mission montrent les visions différentes et donc le manque d'harmonisations fonctionnelles entre les deux centres d'activités.

L'organigramme d'Alexandrie a trois niveaux, l'un décisionnel - hiérarchique, l'autre administratif et le troisième opérationnel, par centre d'activités.

L'organigramme du Caire met en évidence la séparation du travail de nuit, de celui de jour et de la partie administrative. La hiérarchie en est absente. Le niveau de coordination est présenté comme collégial (3 personnes).

L'organigramme suivant montre la composition du centre d'activités d'Alexandrie

Schéma 3: Centres d'activités Alexandrie



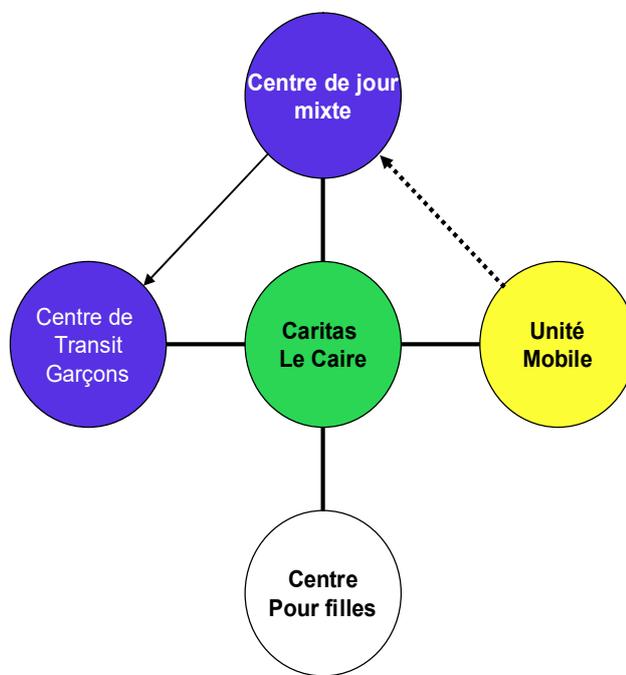
Les contacts existent entre les différentes unités et la direction / coordination.

Le centre de transit des filles est absent et n'a pu se réaliser suite aux oppositions du gouvernorat d'Alexandrie.

Le centre d'activités du Caire (cf. schéma 4 ci-dessous) et ses différents éléments montre des relations très faibles entre les différents éléments, si ce n'est entre le centre de jour et le centre de nuit pour garçons situés l'un à côté de l'autre. La coordination est faible, chaque unité d'activités étant distincte des autres. L'unité mobile est peu intégrée aux centres de Caritas existants.

Le centre (de transit) pour filles n'existe pas.

Schéma 4: Centres d'activités Le Caire



La coordination entre Alexandrie et Le Caire est quasi inexistante.¹

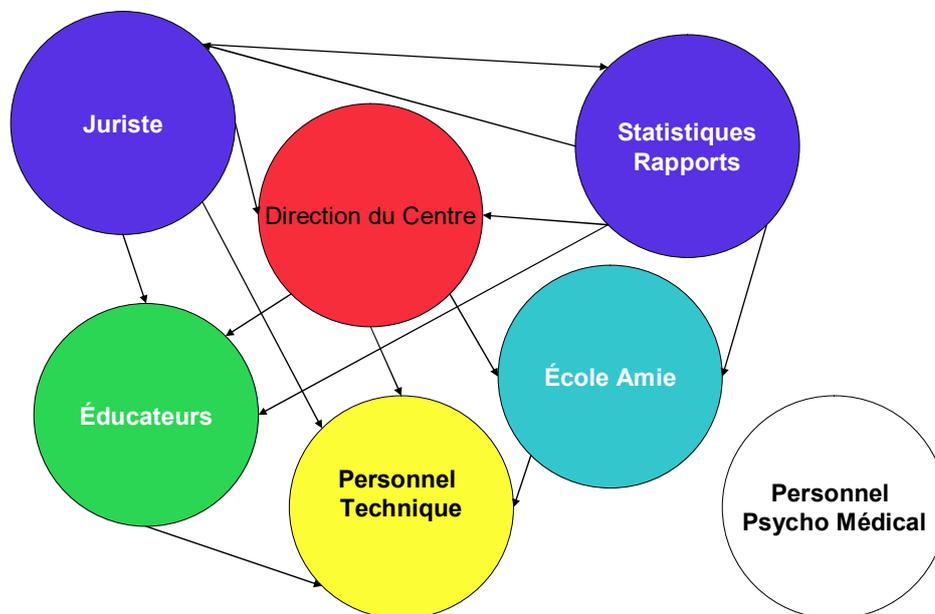
¹ Cf. supra p. 31

Le schéma suivant montre l'organigramme opérationnel du centre de jour mixte du Caire.

- Il n'y a pas de structure verticale d'organigramme, pas de hiérarchie apparente.
- Les trois personnes de la coordination font partie d'un ensemble dans lequel les informations circulent sans logique apparente, chacun pouvant être relié à chaque élément en fonction de la nécessité ou de l'obligation du moment.
- Le personnel médicosocial n'est pas intégré au centre.
- Chaque unité est isolée dans son fonctionnement

Ce type de fonctionnement, sans responsable défini, chacun ayant de multiples fonctions, est généralement le reflet d'une organisation avec des objectifs peu précis et un déficit stratégique dans le moyen et le long terme.

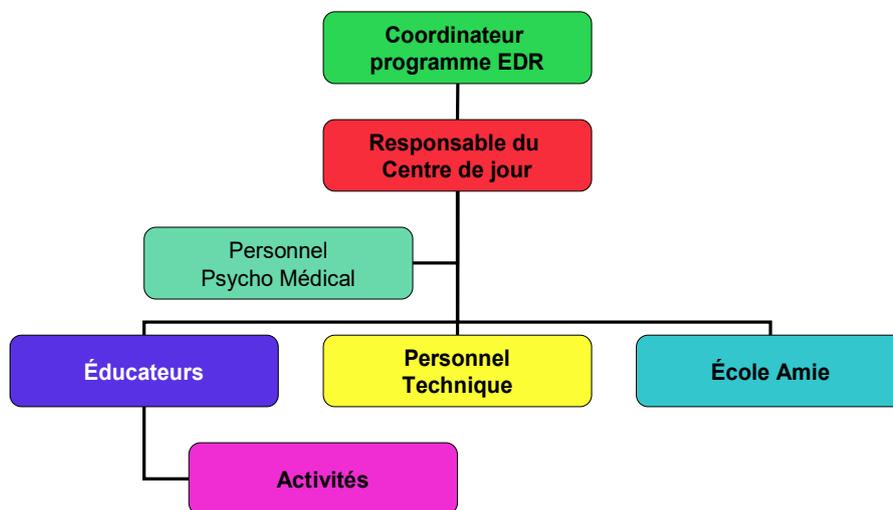
Schéma 5: Organigramme opérationnel du Centre de jour mixte du Caire



L'organigramme opérationnel du centre d'Alexandrie montre une relation hiérarchique claire et l'ensemble des activités étant de la responsabilité des éducateurs.

- Le responsable du centre de jour dépend directement du coordinateur du projet EDR d'Alexandrie.
- Le personnel médicosocial est intégré dans l'organigramme.
- Les responsabilités sont définies entre les unités fonctionnelles.
- Les activités sont coordonnées par les éducateurs et les animateurs.

Schéma 6: Organigramme opérationnel du Centre de jour garçons Alexandrie

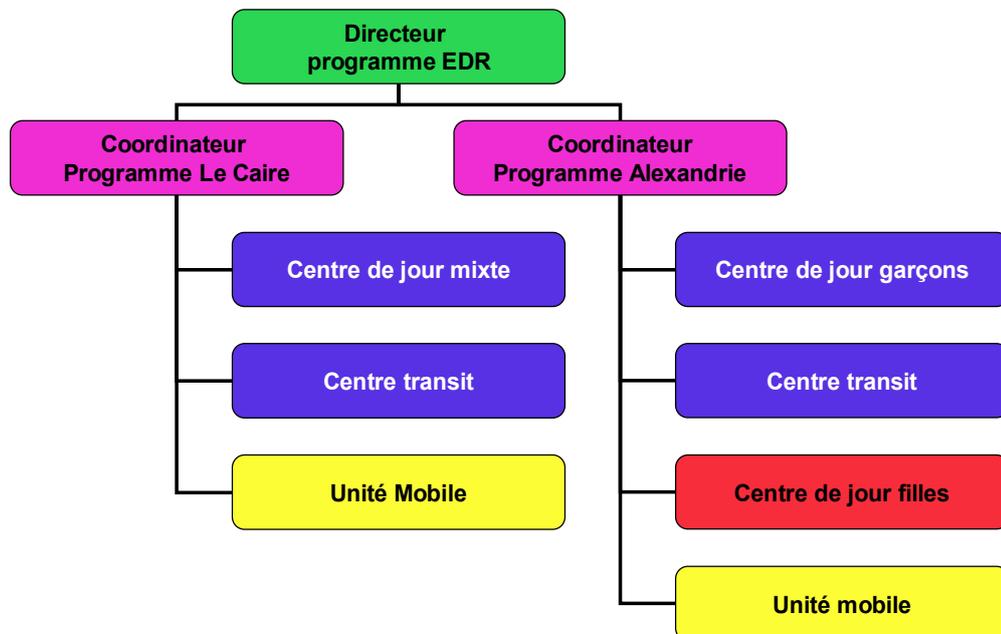


Le schéma 7 décrit l'organigramme institutionnel du projet EDR tel que convenu entre CE et le SCCF.

- La présence d'un coordinateur du projet chapeaute les deux centres d'activités du Caire et d'Alexandrie. Ceci est conforme aux accords visant à l'harmonisation des procédures et méthodologies entre les deux lieux d'activités.
- Chaque centre d'activités a un responsable – coordinateur
- Les centres d'activités sont identifiés et sous la responsabilité du coordinateur.

Cet organigramme n'a jamais été opérationnalisé. Le schéma suivant montre en réalité comment fonctionne la gestion du programme EDR.

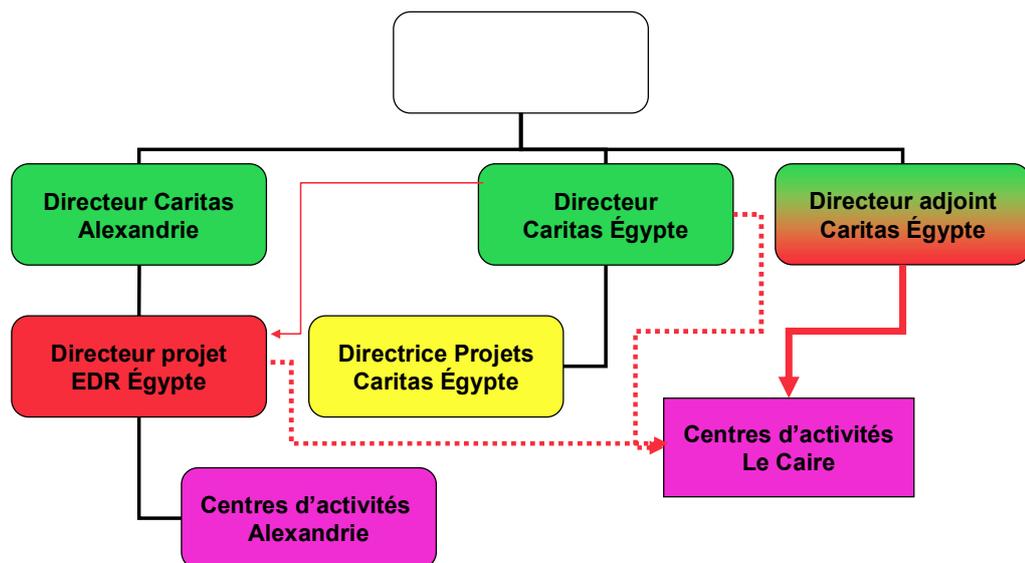
Schéma 7: Organigramme institutionnel du programme EDR CE



Le schéma 8 présente l'organigramme en fonction, dans la pratique, des centres d'activités du Caire et d'Alexandrie.

- On constate l'absence de la fonction dévolue à un Conseil exécutif ou Comité de direction, représenté par la case vide.
- On peut constater la présence de 3 directeurs ayant chacun des responsabilités dans l'un ou l'autre des centres :
 - le directeur-adjoint de Caritas Egypte vis-à-vis du centre d'activités du Caire,
 - le directeur d'Alexandrie vis-à-vis du centre d'Alexandrie
 - le Directeur de Caritas Egypte vis-à-vis du centre du Caire, la directrice des projets n'ayant qu'une fonction annexe à celle du Directeur de CE.

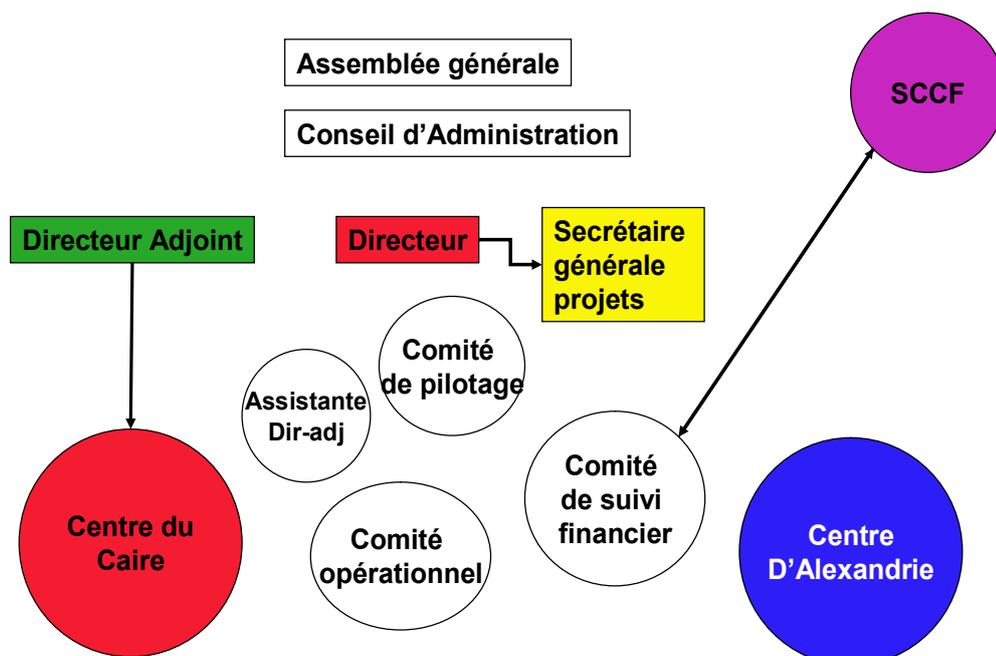
Schéma 8: Organigramme en fonction programme EDR CE



Le schéma 9 suivant inclut les comités internes à CE dans la gestion générale du programme. Ces comités ont été mis en place principalement à la demande du SCCF.

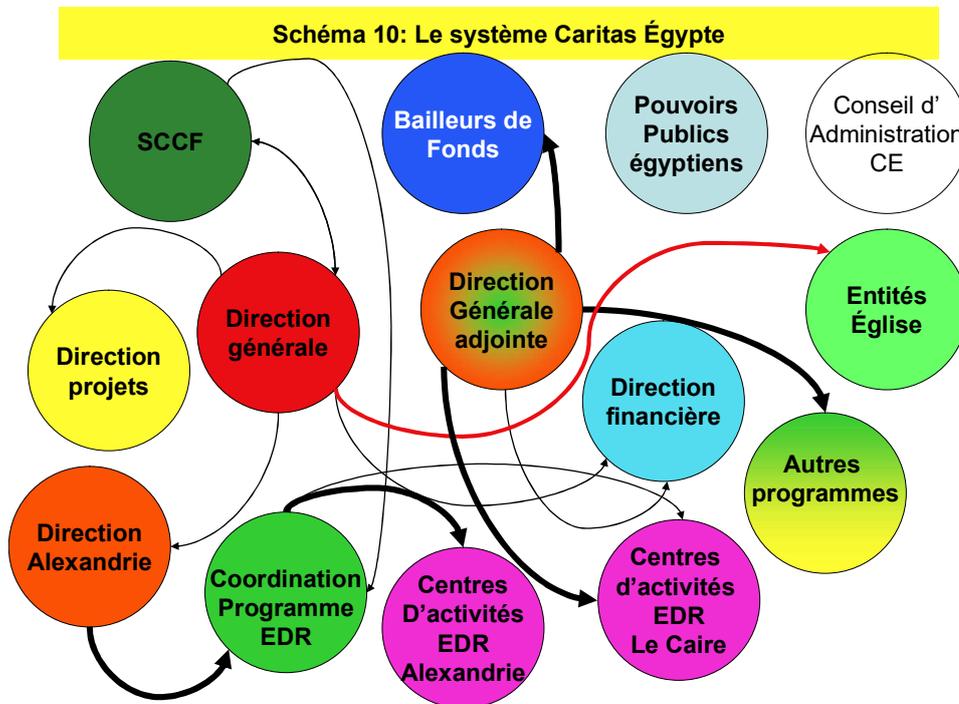
- La faible fréquence de leurs réunions montre que le système ne fonctionne pas à l'exception des comités financiers qui permettent d'évaluer le suivi des dépenses par rapport au budget et de tirer des sonnettes d'alarme sur les dépassements budgétaires.
 - 3 comités financiers les 18 août et 19 novembre 2008 et le 14 janvier 2009
 - 2 comités opérationnels les 23 juin et 22 octobre 2008
 - 2 comités de pilotage les 11 juillet et 29 octobre 2008
- L'assemblée générale et le Conseil d'Administration sont isolés et non opérationnels dans le cadre de la gestion du projet EDR2.
- Le directeur-adjoint a une relation directe et forte avec le centre du Caire.
- Le directeur exécutif et la Secrétaire générale des projets forment une entité isolée.
- L'assistante du directeur-adjoint est isolée
- Le SCCF est en relation avec le comité financier via l'assistante du directeur-adjoint qui en assure le secrétariat
- Les centres d'Alexandrie et du Caire sont isolés l'un de l'autre
- Les Comités internes ne sont pas reliés entre eux

Schéma 9: Les Comités internes



8.3. L'insertion du projet EDR2 dans le management général de CE.

Le schéma suivant montre les différents liens entre les entités internes et externes du système CE.



On peut voir dans ce schéma :

- Les liens que le SCCF développe avec
 - La Direction Caritas Alexandrie
 - La direction des projets
 - La Direction générale exécutive
 - La Coordination du programme EDR, telle que proposée par le SCCF
- Le rôle central joué par la Direction-adjointe de CE avec :
 - Les bailleurs de fonds
 - Le centre d'activités EDR du Caire
 - Les autres programmes de CE
- Le fonctionnement de la relation Direction Alexandrie, Coordination EDR et Centre d'activités EDR Alexandrie
- Le lien entre la Direction exécutive et les structures de l'Eglise catholique
- Deux entités à la marge : les pouvoirs publics égyptiens et les structure Assemblée générale et CA de CE.

8.4. Les ressources humaines affectées au programme EDR2

Toute analyse de projet nécessite une approche des relations humaines et de leur gestion en tant qu'élément de réussite déterminant des actions à entreprendre. Ce paragraphe rappelle ici quelques notions essentielles à ce sujet.

Les ressources humaines sont un élément déterminant de tout projet. Il s'agit non seulement des compétences techniques professionnelles acquises par une formation de base mais également de l'expérience et des qualités humaines personnelles. Ces dernières sont fondamentales dans un programme du type de celui EDR car il s'agit d'un programme qui met en relation des êtres humains démunis et sans protection avec des adultes. L'intégrité, l'honnêteté sont fondamentales car les personnes en charge du programme sont en contact direct avec les enfants et sont leurs références adultes pour la construction de leur personnalité. Ils sont des exemples par rapport auxquels les enfants vont s'identifier.

La répartition entre les différentes catégories de personnel constitue un critère d'analyse du programme car il indique les priorités données par la direction à l'affectation des ressources humaines.

La répartition entre le personnel administratif en charge du suivi du programme et le personnel de terrain indique les priorités du programme. La charge administrative élevée est souvent induite par les exigences des bailleurs de fonds. Une analyse approfondie des avantages et des inconvénients d'un financement extérieur peut s'avérer très utile avant son acceptation car il déterminera les déviations possibles du programme du fait des obligations extérieures imposées, entre autre au niveau du personnel administratif et financier en charge du suivi du programme qui dans certains cas impose les orientations du programme pour des raisons liées à la gestion administrative et financière imposée de l'extérieur au détriment des actions qui devraient être engagées motivées par le développement et les intérêts du programme lui-même et de ses bénéficiaires.

Il est donc important de définir au départ les contraintes et la souplesse nécessaires en fonction de la nature du programme pour éviter que celui-ci ne soit détourné de ses objectifs. Le financement et l'affectation des ressources tant humaines que financières doivent être déterminés par les intérêts, les objectifs et la stratégie du programme et non pas imposées de l'extérieur en fonction d'un cadre rigide. Il est donc fondamental que chaque programme définisse le degré de souplesse accepté par le bailleur de fonds extérieur avant de se lancer dans des propositions d'activités.

64 personnes sont affectées selon le budget au programme EDR 2 parmi lesquels :

Figure 11: Type de personnel Le Caire

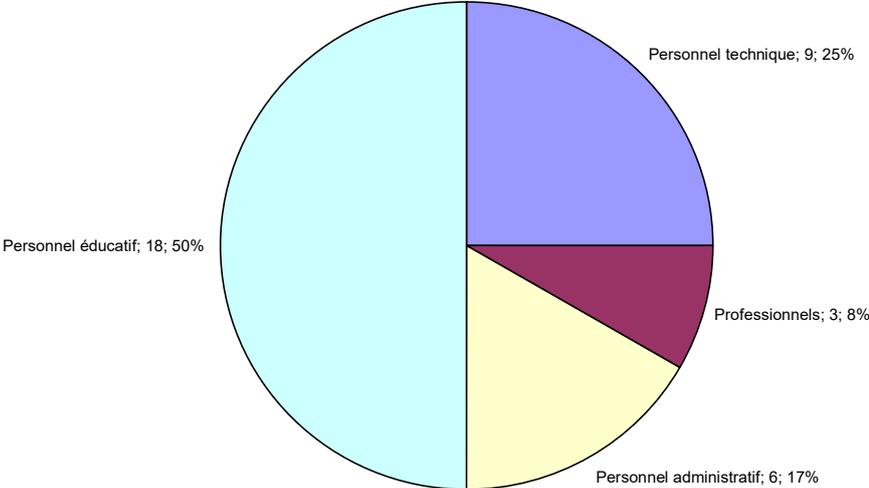
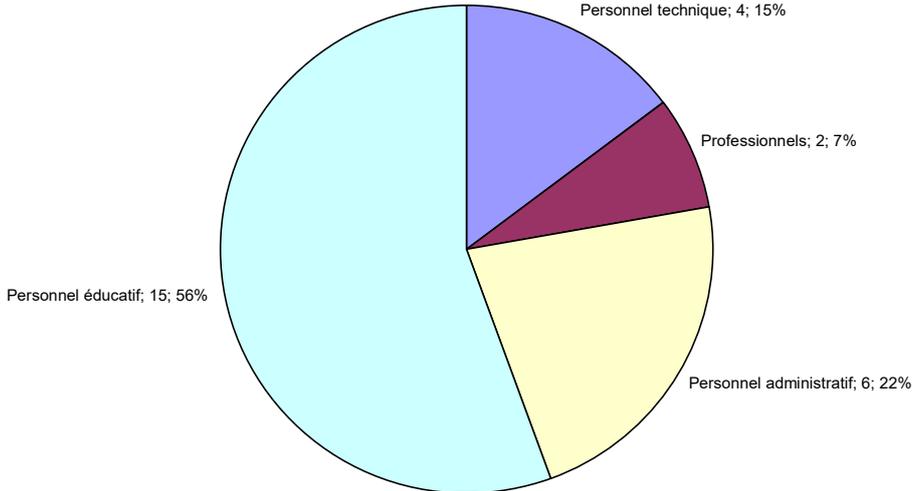


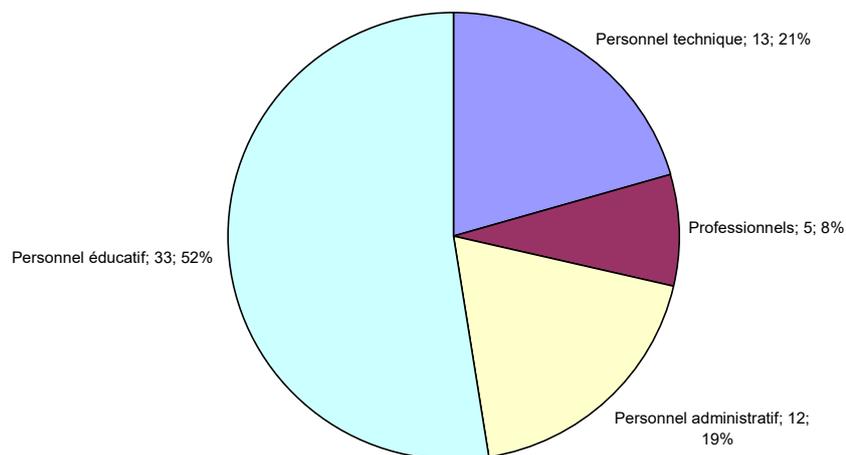
Figure 12: Type de personnel Alexandrie



Sur un total de 63 personnes rémunérées selon les feuilles de salaires :

- 36 sont affectées au Caire (57 %)
- 27 sont affectées à Alexandrie (43 %)
- 33 dans la catégorie de personnel éducatif (Educateurs, animateurs, responsables de centres, professeur) (52 %)
- 13 dans la catégorie de personnel technique (Chauffeur, cuisinière, personnel de nettoyage) (21 %)
- 12 dans la catégorie de personnel administratif (Responsable administratif, comptable) (19 %)
- 5 dans la catégorie de professionnels (Médecin, psychologue, juriste) (8 %)

Figure 13: Type de personnel total



Ces chiffres, bien que parfois contradictoires avec les déclarations des responsables des centres, entre autres sur le nombre de professionnels (Alexandrie fait état de 4 médecins alors qu'aucun ne figure sur la feuille de salaires) montrent un personnel administratif démesuré par rapport à la taille du projet et par rapport au nombre de personnel éducatif ainsi que par rapport au suivi administratif généré par les enfants.

Les fiches de poste constituent un élément important de la politique des ressources humaines dans la mesure où elles indiquent et décrivent l'ensemble des tâches qu'une personne sera amenée à réaliser dans le cadre de sa fonction. Ces fiches de poste sont connues de tous et permettent d'éviter des doubles emplois et de connaître précisément qui fait quoi. Les fiches de poste sont amenées à bouger fréquemment et doivent être mises à jour et faire l'objet d'un accord entre les parties.

Des fiches de poste existent dans les centres d'activités d'Alexandrie. Il n'en existe aucune pour Le Caire.

Il n'y a pas de critères de sélection du personnel au Caire alors que ceux-ci existent à Alexandrie.

Un turnover très important a été constaté au Caire, 100 % en 3 ans.

De nombreux cumuls de fonction existent dans les centres d'activités du Caire, qui sont partiellement induits par un niveau de salaire déclaré peu élevé compensé par le recours aux heures supplémentaires. Il n'est pas rare qu'une même personne soit amenée à prêter près de deux temps plein. De manière générale il existe un problème de déclaration des salaires à CE déjà soulevé par l'audit réalisé par PriceWaterhouseCooper en novembre 2008.

Certains cumuls de fonction ne sont pas fonctionnels et ne permettent pas un contrôle interne suffisant comme par exemple les fonctions d'avocat, de gestionnaire du parc automobile et responsable des ressources humaines exercées par une même personne.

Certains salariés occupent des fonctions salariées dans plusieurs programmes financés par des bailleurs de fonds différents et doivent donc effectuer des prestations horaires difficilement compatibles avec la nature de ces fonctions, plus particulièrement quant il s'agit de fonctions de direction.

La dimension genre n'est pas présente dans la politique du personnel pour les centres d'activités du Caire. Peu de femmes sont occupées dans des fonctions éducatives alors que le centre de jour du Caire accueille des garçons et des filles.

Il n'existe pas d'évaluation des pratiques et des acquis particulièrement au Caire.

De manière générale il n'existe pas de politique de ressources humaines pour les centres d'activités du Caire et d'Alexandrie. A Alexandrie, des éléments non coordonnés existent qui pourraient rapidement être structurés et constituer ainsi la base d'une politique de ressources humaines structurée.

8.5. Les ressources financières du programme EDR2

L'analyse des différentes modalités de gestion financière du programme EDR2 fait apparaître les points suivants :

- Absence de contrôle interne au Caire
- Le directeur de programme cumule les fonctions de directeur financier au Caire
- Dilution des responsabilités au niveau comptable : les fonctions sont réparties sur un nombre très importants d'intervenants et ne sont pas centralisées
- La présentation des comptes et bilan ne permet pas d'identifier l'origine de la contribution de CE au programme EDR cofinancé par la Commission européenne.
- Pas de valorisation des contributions en nature ou de contributions d'autres bailleurs de fonds pour des postes budgétaires spécifiques du projet EDR qui ne font pas l'objet d'une procédure spécifique en lien avec la comptabilité.
- Centralisation au niveau du siège (chèques signés par CA)
- Absence de contrôle par le CA
- Le Comité financier est peu fonctionnel

8.6. Commentaires généraux sur la gestion opérationnelle du projet EDR de Caritas Egypte²

1. Le management du projet spécifique ne peut être séparé du management général de CE
2. Il n'y a pas de management global du projet mais bien des managements isolés et fragmentés, par centres d'activités (Le Caire / Alexandrie) et au sein même des centres d'activités, plus particulièrement au Caire.
3. Les organigrammes fournis par CE ne correspondent pas à la réalité du management sur le terrain.
4. Le directeur de Caritas Egypte n'exerce pas ses fonctions de direction, ni le Conseil d'Administration celles de gestion et contrôle.
5. Les places et rôles des principaux responsables du programme EDR, à savoir le directeur, le directeur-adjoint, le directeur de Caritas Alexandrie, les responsables coordinateurs du programme EDR du Caire et d'Alexandrie ne sont pas clairs et sont donc source de confusions. Dans de nombreux cas, plus particulièrement au Caire, les référents de chaque fonction ne sont pas clairs (qui rend compte à qui ?).
6. Les comités mis en place dans le but de faciliter la mise en œuvre du programme et la relation avec le partenaire SCCF ne sont pas fonctionnels.
7. Il n'existe pas de coordination, ni d'harmonisation des pratiques, des approches, des visions entre les centres du Caire et d'Alexandrie. Il s'agit de deux programmes distincts, deux managements distincts.
8. La plupart des travailleurs sont obligés d'augmenter leur charge horaire, ce qui porte préjudice à la qualité de leur travail.
9. De nombreux travailleurs sont affectés à des tâches multiples.
10. Des ébauches de fiches de poste existent à Alexandrie dans le cadre du projet..

² La mission, après la réunion de restitution, a pu accompagner les recommandations et les réflexions sur le développement des activités EDR à Alexandrie. Ces recommandations et interventions n'ont pas fait l'objet d'un document spécifique et ne sont pas incluses dans le présent rapport dans la mesure où elles ne font pas partie spécifiquement du rapport d'évaluation et qu'elles lui sont postérieures.

9. Place du Projet EDR au sein de Caritas Egypte

9.1. Organisation générale de Caritas Egypte

Caritas Egypte est une association de droit égyptien liée à l'église catholique. Elle a été formellement constituée en 1967 après la guerre entre l'Egypte et Israël.

CE mène plusieurs types d'activités dans le domaine social avec des groupes de populations tels que les réfugiés, les femmes analphabètes, les enfants des rues, les personnes à besoins spécifiques, les enfants des rues, etc.

CE s'est créé avec des personnes engagées, souvent bénévoles, dans un esprit de charité, pour venir en aide à ceux qui sont dans le besoin et qui souffrent.

Cette approche a eu pour conséquence une structuration progressive de l'organisation autour de personnes, des fondateurs, qui développeront dans leurs sphères respectives des modes d'organisation pour répondre au mieux aux défis qui se posent à eux.

Cette forme d'organisation rend difficile le passage à une structure professionnelle basée sur les compétences, le résultat, les objectifs institutionnels partagés. Sa force lui vient des réseaux relationnels et du dévouement de ces fondateurs.

Les structures de CE s'adaptent formellement aux recommandations et aux standards exigés de l'extérieur, principalement par les pouvoirs publics égyptiens, sans que ceux-ci soient incorporés à la culture de l'organisation.

C'est ainsi que CE dispose de statuts en conformité aux lois et règlements, d'une assemblée générale et d'un Conseil, que les pouvoirs y sont formellement structurés, entre autres les pouvoirs d'engagement et de signatures sur les comptes bancaires.

Les signatures appartiennent en double au Président et Vice-président avec celle du Trésorier. Ceux-ci signent les engagements financiers proposés par la direction avec des règles concernant les appels d'offres au-dessus d'un certain seuil financier.

Les opérations se font par chèques et en cash.

La sécurité des actifs et des transactions une fois les chèques encaissés pourrait être améliorée.

Les ressources financières de CE proviennent essentiellement de bailleurs de fonds internationaux.

L'association dispose d'un fond important placé en crédit (microcrédits), près de 3.000.000 d'euros au 31 décembre 2007.³ Étant donné que la mission première de l'association n'est pas de prêter de l'argent et que ce fond représente une partie importante de la valeur du bilan, CE pourrait mener une réflexion sur la mise en place de mécanismes sécurisés de prêts et de microcrédits.

Les contacts extérieurs avec les bailleurs de fonds sont principalement réalisés par le directeur-adjoint. Il serait utile pour l'association de répartir cette fonction sur plusieurs

³ 1 euro = 7,25 livres égyptiennes

personnes de la direction et des cadres pour que l'information et les contacts soient partagés et offrent une garantie de continuité.

La présentation des comptes et du bilan ne permet pas d'identifier l'origine de la contribution de CE au programme EDR cofinancé par la Commission européenne.

Les comptes de CE sont audités annuellement par un « Chartered, public Accountant »⁴ selon les standards d'audit égyptiens, les lois et règlements égyptiens. L'audit se prononce sur la position financière de CE reflétée dans les comptes. Les comptes des projets et programmes sont audités en fonction des exigences des financeurs.

En ce qui concerne l'organisation comptable, CE dispose de différents comptes en devises. Les montants des projets sont transférés sur des comptes spécifiques en livre égyptienne. Les retraits de ces comptes sont effectués au moyen de chèques et la plupart des paiements réalisés en cash.

L'enregistrement des contributions en nature ou de contributions d'autres bailleurs de fonds pour des postes budgétaires spécifiques du projet EDR ne font pas l'objet d'une procédure spécifique en lien avec la comptabilité.

CE a désigné depuis peu une responsable de la gestion de l'ensemble des projets, fonction attachée à la direction générale.⁵

CE dispose de plusieurs bureaux dans le pays, généralement dans les endroits où l'association mène des programmes importants. La présente évaluation se concentrera sur les bureaux du Caire de Caritas dédiés au projet EDR et sur le bureau régional d'Alexandrie dédié au projet EDR.

En ce qui concerne le centre EDR du Caire, la proximité géographique avec le bureau central de CE a des conséquences sur son autonomie. La tendance est en effet de référer à la direction générale du Caire en cas de problèmes. Certaines activités du centre Caritas Le Caire sont possibles par la présence du bureau CE comme par exemple le volet microcrédit du programme EDR qui bénéficie de la connaissance et de la pratique de CE ainsi que du soutien opérationnel de ce département au sein de CE.

9.2. Recommandations spécifiques sur l'organisation générale de Caritas Egypte

Étant donné l'importance des contributions financières externes provenant des bailleurs de fonds pour les projets ainsi que la hauteur du fonds de microcrédit, CE, en collaboration avec ses bailleurs devrait réaliser un audit global de ses comptes, avec des audits spécifiques liés aux différents projets. Cela permettrait d'une part de réaliser des économies d'échelles et d'autre part de présenter un ensemble cohérent de comptes audités, y inclus le fond de microcrédits. Les termes de référence de l'audit pourraient être élaborés conjointement par CE et les bailleurs de fonds et porteraient sur les modalités d'organisation administrative et comptable générales et particulières liées aux projets ainsi que les modalités de gestion des crédits. Cet audit pourrait être réalisé par un bureau international ayant un siège opérationnel au Caire.

⁴ Safwat M.Ebeid, Public Accountant and Taxes Expert, A.A.R. 1378, Syndic-legal Guardian & Liquidator, Expert Valuer, 21, Alfi Street, Cairo

⁵ Voir organigramme

Un conflit de fonction ayant été soulevé sur la gestion financière du centre d'activités EDR du Caire, une même personne occupant les fonctions de Directeur et coordinateur du projet et celles de directeur financier, la mission recommande que cette situation soit régularisée rapidement, la fonction de contrôle interne ne pouvant s'organiser de manière adéquate.

Il est apparu également que les instances dirigeantes, plus particulièrement le Conseil d'Administration, l'Assemblée générale de CE et la direction exécutive n'exerçaient pas un contrôle adéquat sur les actes de gestion. L'importance des enjeux, financiers et politiques plaide pour une restructuration du suivi de la gestion par ces instances, dans le cadre légal.

En ce qui concerne la gestion du projet EDR d'un point de vue financier, le Comité financier institué a constitué une évolution positive dans la gestion du projet. Toutefois il ne dispose que d'un pouvoir de recommandation tant vis-à-vis de la hiérarchie que vis-à-vis des responsables de l'exécution du projet. Le Comité de suivi financier s'est réuni 3 fois, le 13 août et le 19 novembre 2008 ainsi que le 14 janvier 2009, date de la dernière réunion. Les réunions du Comité ne sont pas suivies de réunions décisionnelles.⁶

L'ensemble des contributions en nature pourrait figurer en annexe aux comptes et au bilan comme un document officiel de l'association et faire l'objet d'un examen et d'une approbation par les instances concernées.

9.3. Conclusions spécifiques sur l'organisation générale de Caritas Egypte

CE est une organisation dont l'évolution institutionnelle et organisationnelle n'a pas suivi la croissance financière. Avec un nombre très important de salariés (plus de 600) et des collaborateurs, tous statuts confondus, dépassant les 1.500 personnes, CE devrait se doter des instruments de gestion à la hauteur de ses ambitions.

Elle arrive aujourd'hui à gérer des volumes d'activités et financiers importants grâce au dévouement et à la connaissance qu'ont de l'organisation des collaborateurs engagés dans les différentes activités.

Ces qualités, précieuses pour une organisation dont les objectifs sont d'aider les plus démunis, ne la laisse toutefois pas à l'abri d'évolutions non voulues, non maîtrisées qui pourraient affecter sa capacité générale à mettre en œuvre des projets dans l'avenir.

Pour prévenir de telles évolutions, CE pourrait se doter des outils de gestion et d'une structure organisationnelle professionnelle à la hauteur des volumes financiers qu'elle gère et à la hauteur de la confiance que ses bailleurs de fonds ont toujours mise dans son travail.

⁶ Pour plus de détails sur ce point, voir « Organisation générale du projet EDR »

10. Le partenariat entre le Secours Catholique – Caritas France et Caritas Egypte

Le schéma suivant permet d'illustrer les relations de partenariat entre le SCCF et CE.

Ce partenariat peut être caractérisé par une multiplicité d'intervenants de part et d'autres avec des responsabilités multiples.

Dans le cas du SCCF :

- Le directeur international
- La responsable du département MONA
- La responsable cofinancement
- Le responsable partenariat Egypte
- Deux bénévoles
- Une volontaire (jusque fin 2008)

Dans le cas de CE :

- Le directeur exécutif
- Le directeur adjoint
- La secrétaire exécutive des projets
- L'assistante du directeur adjoint
- La direction de Caritas Alexandrie
- Le coordinateur du programme EDR, indiqué par SCCF
- Le coordinateur du Caire

Cette multiplicité d'intervenants ne favorise pas une communication claire et partagée et ne permet pas des fonctionnalités opérationnelles dans la gestion de la relation de partenariat.

Cette relation n'est pas déterminée par le seul programme EDR, le SCCF ayant de nombreux projets en partenariat avec CE, dont certains ont fait et font l'objet de cofinancements.

La relation de partenariat sur le dossier spécifique EDR cofinancé par la Commission européenne a été affectée par une conjoncture institutionnelle interne au SCCF marquée par les éléments suivants :

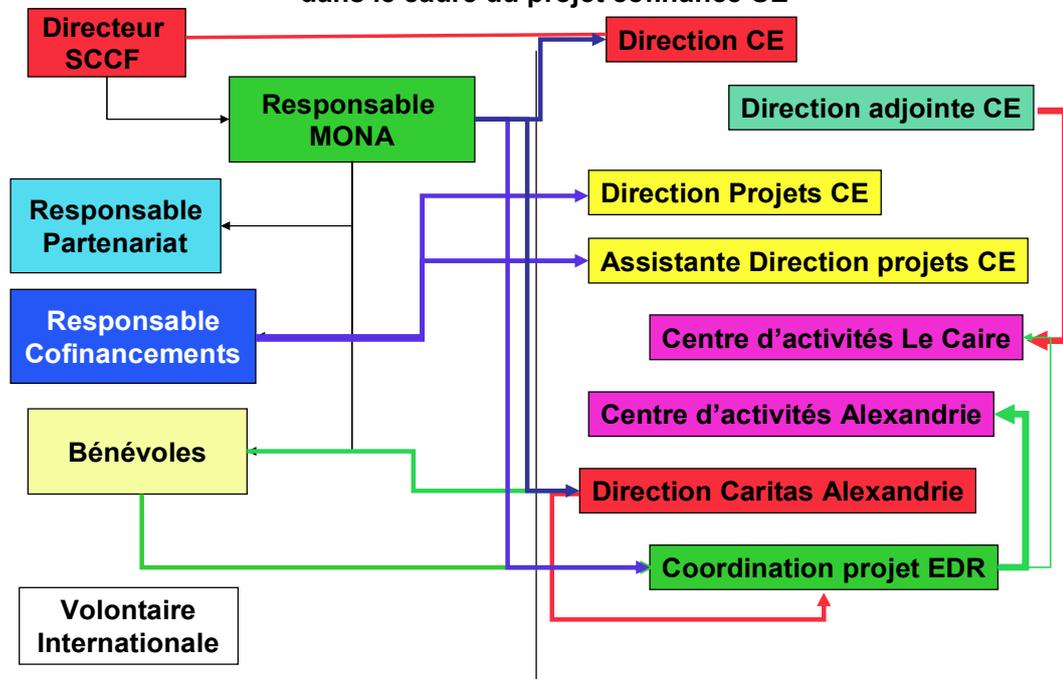
- L'élaboration du dossier cofinancement par une stagiaire qui ne disposait pas de l'ensemble des éléments ni de l'expérience nécessaires à la réalisation d'un tel dossier
- Des impératifs d'ordre financier internes visant à augmenter le volume de dossiers cofinancés et la part des cofinancements dans le volume d'activités du SCCF
- La mise en place d'une restructuration institutionnelle par la création d'un département MONA qui était englobé dans un département plus important.

Quelques suggestions au SCCF :

- La mission, étant donné la conjoncture particulière de ce projet, ne souhaite pas faire de recommandations spécifiques sur la relation de partenariat entre les deux organisations qui s'alimente de nombreuses autres activités. Toutefois, elle souhaite attirer l'attention sur les quelques points suivants :

- Faire attention au nombre des intervenants dans un projet. Dans ce cas-ci, au moins 5 personnes différentes ont eu à gérer tout ou partie du programme, ce qui dilue les responsabilités et rend la communication plus difficile. La coordination est donc fondamentale.
- Faire attention aux statuts des personnes responsables des activités de suivi ou de gestion du projet. Le projet a en effet été traité par du personnel bénévole et du personnel salarié. Cette distinction dans le personnel d'une ONG ne porte pas sur les compétences ni la qualité des personnes mais sur les rapports et relations qu'elles entretiennent contractuellement avec l'association et par conséquent, avec ses partenaires.
- Il pourrait être utile, si les responsables du SCCF constatent que des exemples semblables existent au sein de l'organisation, de poser les questions générales d'organisation des activités, plus particulièrement lorsque des engagements contractuels sont en jeu, comme le sont des cofinancement avec des pouvoirs publics.
- La question des interlocuteurs habilités à gérer les relations de partenariat auprès du partenaire, en l'occurrence Caritas Egypte, est également importante et gagnerait à être examinée avec soin, plus particulièrement la répartition du travail entre les gestionnaire du projet sur place et ceux qui sont amenés à gérer les dossiers du point de vue des rapports, narratifs et financiers, vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Schéma 14: Organigramme relationnel de partenariat entre le SCCF et CE dans le cadre du projet cofinancé UE



11. Conclusions et recommandations de l'évaluation

La mission, sur base des différents éléments du rapport peut conclure que :

- Le SCCF a soumis un dossier de cofinancement sans évaluation préalable des capacités institutionnelles du partenaire local et qu'il y a une faiblesse des modalités d'identification, de suivi et d'évaluation du projet.
- La Commission européenne a cofinancé un projet sur base d'un cadre logique inadapté qui pouvait être identifié dès la phase d'étude et qu'il n'a pas été tenu compte de l'évaluation du programme EDR1 pour le renouvellement du cofinancement.

Par rapport à Caritas Egypte et à sa capacité à porter un projet cofinancé, la mission estime que CE n'a pas la capacité de gérer le projet EDR2 cofinancé et recommande :

- Le renforcement du pôle Alexandrie ciblant :
 - le renforcement des aspects techniques du programme tel que précisé dans le rapport
 - le renforcement de la gestion du programme tel que précisé dans le rapport
- La révision complète du pôle EDR du Caire visant :
 - la révision complète des modalités de gestion du programme EDR du Caire
 - la révision complète de l'approche technique du programme EDR du Caire

Par rapport à l'organisation Caritas Egypte, la mission a constaté des problèmes importants liés :

- au mode de management de l'institution CE dans sa globalité qui impacte très fortement le projet,
- à la qualité de l'accompagnement et du monitoring du projet par le SCCF

Vu la faiblesse des capacités de l'institution CE à gérer un projet impliquant des financements publics, il existe donc un risque réel d'arrêt des financements de la Commission européenne, ce qui pourrait porter gravement atteinte à l'image de Caritas Egypte et à la crédibilité du SCCF.

S'il devait y avoir une poursuite de l'appui du SCCF au programme EDR en Egypte, celui-ci pourrait se faire :

- Par la poursuite du projet EDR à Alexandrie moyennant une assistance technique et la révision du cadre logique et du budget.
- La restructuration complète du projet EDR au Caire
- Un audit institutionnel et financier global de CE

La mission recommande également au SCCF de revoir ses modalités d'identification, d'accompagnement et de monitoring des projets soumis à cofinancement.

ANNEXES

1. Évaluation du suivi des recommandations de l'évaluation de CID de septembre 2006

<u>Recommandations</u>	<u>Suivi</u>
Suivi des enfants après leur réintégration familiale ou à l'école publique	<i>Suivi aléatoire</i>
Encadrement, formation, appui du personnel Attention turnover	<i>Des formations sont dispensées au personnel en interne et en externe Pas d'évaluation des acquis et pratiques en post formation</i>
Établir des relations fortes et positives avec la communauté	<i>Pas de programmes communautaires</i>
Revoir le programme de formation professionnelle avec des formations innovantes et orientées vers l'insertion professionnelle	<i>Initiation de formations qualifiantes (formations au sein de Don Bosco) La formation professionnelle n'est pas en adéquation avec l'emploi et ne tient pas compte des compétences et attentes des jeunes</i>
Programme orienté vers les employeurs potentiels	<i>Des contacts ont été initiés avec le secteur privé</i>
Formation et appui institutionnel pour le staff pour remédier aux manques d'outils à leur disposition pour établir des diagnostics et faire des propositions.	<i>Des outils sont en cours d'élaboration à Alexandrie (approche psychosociale et multidisciplinaire)</i>
Revoir en permanence avec les enfants leurs besoins et leur mise en œuvre	<i>Besoin de formation afin de maîtriser le processus participatif avec les enfants</i>
Création d'un lien plus fort entre Le Caire et Alexandrie. Unification des critères et des méthodes de travail.	<i>Quelques réunions et visites d'échanges ont récemment eu lieu A ce jour, pas d'harmonisation des pratiques et de outils</i>
Approche plus planifiée et structurée pour la conscientisation des autorités publiques sur les droits des enfants.	<i>Pas de véritable plan de plaidoyer à ce jour. Le fait du directeur Alexandrie, membre du CNCM</i>

2. Évaluation du suivi de la mission de Catherine de Borchgrave du 20 août 2008

<u>Recommandation</u>	<u>Suivi</u>
Expliquer les conditions de sélection et d'hébergement des enfants du centre de transit du Caire	Modalités non claires : les enfants identifiés dans la rue, nécessitant une protection immédiate, ne sont pas admis dans le foyer
Mise en place d'une base de données permettant la traçabilité des enfants	En cours de traitement
Relation avec la police de proximité	Rafles persistent en présence des éducateurs Éducateurs encore harcelés par la police
Formation professionnelle et accès à l'emploi	Problème d'adéquation formation et emploi Aucune donnée quant au nombre de jeunes employés ou porteurs de projets Micro crédits jeunes impossibles avant l'âge de 21 ans
Quelle politique de santé et prévention ?	Soins, consultations médicales des EDR Programme d'éducation sanitaire Mais pas de programme de contraception et de distribution de préservatifs, afin de prévenir les MST/VIH et grossesses
Complémentarité avec d'autres organismes publics ou privés	Partenariats, réseaux initiés
Accueil des filles ?	Pour l'instant pas de centre d'accueil des filles Accueil jour spécifique à Alexandrie mais pas de centre d'accueil (refus autorités) Au Caire, projet en cours en partenariat avec une ONG (mais local / quartier inadéquats, programme non clair, équipes non composées)
Relations Le Caire Alexandrie	Pas de coordination, ni concertation Visites croisées initiées en Mars 2009

Organigramme / Liste du personnel	<p>Organigrammes multiples Liens fonctionnels et liens hiérarchiques non clairement établis Au Caire, le poste de responsable projet est assuré par 3 personnes ; l'avocat est responsable de la gestion du personnel et du parc automobile ; des travailleurs sociaux sont responsables de la fonction gestion stock, achats</p>
Description des tâches	<p>Fiches postes à Alexandrie</p>
Amélioration du travail d'équipe	<p>Alexandrie : travail d'équipe amorcée, code de conduite</p>
Accès à la formation professionnelle	<p>Choix limité, ne tenant pas compte des profils des EDR et de l'employabilité</p>
Suivi des enfants sur le long terme	<p>Très faible, voire inexistant</p>

3. Évaluation de la mise en œuvre des recommandations suite à la visite du gestionnaire du projet à Giza en août 2008 et au ROM (MR-107260.01) d'octobre 2008.

Recommandation	Mise en œuvre
Manque de visibilité d'une "politique de protection de l'enfance" au sein de Caritas, qui constituerait le cadre général, consensuel de son action en faveur des enfants des rues	<i>Pas de document interne CE de politique de protection de l'enfance</i>
Manque de la communication entre les centres d'Alexandrie et du Caire, et problèmes de communication entre la direction et les travailleurs sociaux	<i>Voir partie générale sur le management de CE et des projets.</i>
Manque de visibilité des méthodes de Caritas en matière de gestion des données relatives aux enfants: besoin de standards communs entre le Caire et Alexandrie, pour assurer la "traçabilité" du parcours des enfants ; besoin d'explicitier ces standards.	<i>Voir les considérations générales sur la tenue des indicateurs et du suivi des activités et des enfants.</i>
Manque d'un organigramme de l'ensemble du projet et d'une politique clairement établie de gestion et de coordination;	<i>Voir partie générale sur le management de CE et des projets.</i>
Manque de coordination entre le Caire et Alexandrie	<i>Voir partie générale sur le management de CE et des projets.</i>
Manque de visibilité de standards et de procédures coordonnés entre les centres du Caire et d'Alexandrie, pour poursuivre les actions de base (suivi médical, attitude vis-à-vis de la police, des leaders, de l'éducation...)	<i>Voir les considérations générales sur la tenue des indicateurs et du suivi des activités et des enfants.</i>
Retard dans la mise en place de projets adaptés aux filles de la rue	<i>Pas de centre de transit filles à Alexandrie. Pas de centre pour les filles au Caire.</i>
Continuation du manque de stabilité du lieu d'accueil à Alexandrie	<i>Le centre de jour d'Alexandrie n'a pas été construit.</i>

Retard dans la mise en place d'une stratégie organisée d'accès à l'enseignement professionnel	<i>Voir les commentaires sur la politique de formation professionnelle et l'insertion professionnelle.</i>
Problèmes dans la conception du volet "microcrédit" (non accessible aux jeunes de moins de 18 ans)	<i>Voir les commentaires sur la politique de formation professionnelle et l'insertion professionnelle.</i>
Impact budgétaire des problèmes relevés	<i>Voir analyse budgétaire</i>
Besoin de contrôle de l'éligibilité des certaines dépenses (location du centre de formation)	
Manque de visibilité, voire d'efficacité, des actions de mise en réseau	<i>Voir commentaires sur le travail en réseau et avec les partenaires.</i>
<u>La Délégation recommande les actions suivantes</u>	
1) A moyen terme, Caritas devra clarifier la "politique de protection de l'enfance", qui constitue le cadre de son action en faveur des enfants des rues; ce cadre doit inclure la définition de standards et de protocoles qui sont le cadre son action - et qui devraient être partagés avec d'autres opérateurs dans ce domaine. Une explicitation des objectifs généraux du projet "réintégration" devrait faire partie de cette définition.	<i>Voir recommandations</i>
2) A court terme, Caritas doit améliorer la gestion et la Communication	<i>Voir recommandations</i>
Améliorer la gestion du projet et la coordination entre les deux centres (par exemple: nombre et horaires d'ouverture)	<i>Voir recommandations</i>
Produire un organigramme et établir de façon claire les modalités de gestion et de coordination du projet, y compris le suivi des actions	<i>Voir commentaires sur le management.</i>

<p>Adopter des standards communs aux deux centres, en tenant compte des bonnes pratiques (bases de données, standards de travail et de performances harmonisés, gestion des problèmes avec la police, les dealers, les autorités...)</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>
<p>Améliorer la communication interne (flux de communication entre tous les travailleurs du projet; échanges entre le Caire et Alexandrie)</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>
<p>Révision du cadre logique avec des indicateurs réalistes et des résultats année par année – cette révision ne peut pas changer la nature du projet mais l'améliorer</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>
<p>3) Accueil des filles Expliquer le dispositif mis en place</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>
<p>4) Formation professionnelle Etat des lieux et explicitation des résultats à atteindre et du dispositif mis en place</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>
<p>5) Mobile Unit: Etat des lieux, résultats et harmonisation des pratiques entre les centres</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>
<p>6) Travail en réseau Etat des lieux du travail en réseau (qui, pour quoi, avec quels résultats) en tenant compte des nécessités concrètes (mapping, standards communs de gestion des problèmes, échange d'information, plaidoyer vis-à-vis des autorités) Définir des objectifs pragmatiques de travail "en réseau" – avec des résultats et des échéances Assurer, au niveau du Caire d'une part, et d'Alexandrie d'autre part, un "mapping" des lieux d'intervention et une coordination des différents acteurs</p>	<p><i>Voir recommandations</i></p>

4. CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement	Sources et moyens	Hypothèses
Le phénomène des enfants des rues a régressé de façon significative et durable en Égypte	Le nombre des enfants des rues au Caire et à Alexandrie diminue de 5% Le nombre des enfants des rues au Caire et à Alexandrie originaires de la Haute Égypte diminue de 5%	Étude UNICEF Rapport annuel de la Hot Line Rapport annuel du NCCM Rapport annuel du Samu Social Rapport final d'évaluation	La situation économique générale du pays reste stable ou progresse.
Les organisations sociales et la société égyptienne ont pris conscience des difficultés rencontrées par les enfants des rues et des solutions pour y remédier	Les plaintes contre les enfants des rues diminuent de 20% Les dons reçus de la part de particuliers pour le programme Enfants des Rues de Caritas Égypte augmentent de 20%	Registre judiciaire par gouvernorat Rapport annuel du projet Rapport final d'évaluation	
Les enfants des rues accueillis dans les centres du Caire et à Alexandrie se réinsèrent dans leur famille, dans le système scolaire formel et dans la société.	2000 enfants des rues sont accueillis dans les Centres du Caire et d'Alexandrie 600 familles sont soutenues (aide d'urgence, aide pour une micro entreprise, scolarisation, alphabétisation) 250 enfants sont régularisés administrativement 1000 personnel d'autres associations et d'institutions publiques sont formés	Registre des centres Fiche individuelle des familles Dossier individuel des enfants Rapport d'activité annuel	Les politiques sociales prévues en faveur des groupes les plus marginalisés ou défavorisés du pays sont mises en œuvre
R1. Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation	1500 nouveaux enfants ont fait un bilan complet de santé Tous les enfants ont repris du poids 165 enfants par mois sont accueillis 2400 visites de nuits sont organisées 15 nouveaux enfants par mois vont au moins une fois au centre de jour après une visite de nuit	Registre médical des centres d'accueil Dossier individuel des enfants Registre des centres Registre des unités mobiles	

4. CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement	Sources et moyens	Hypothèses
R2. Un centre d'accueil de nuit de qualité est mis en place au Caire	24 enfants sont accueillis en permanence dans le centre de nuit En moyenne, un enfant reste 4 mois dans le centre de nuit 300 enfants ont séjourné dans le centre de nuit	Registre du centre de nuit Dossier individuel des enfants	
R3. Un centre d'accueil de qualité des filles mères est mis en place au Caire	15 filles mères sont accueillies par an. 60 filles mères ont été prises en charge	Registre du centre des filles mères Dossier individuel des enfants	
R4. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas intègrent l'enseignement formel	1500 enfants ont suivi des cours d'alphabétisation 105 enfants des rues ont suivi les cours de l'École Amie 400 enfants ont été scolarisés dans l'école formelle 250 enfants des rues et des enfants des filles mères sont régularisés	Dossier pédagogique des moniteurs professeurs Rapport mensuel des centres Facture des frais de scolarisation Bulletins scolaires Listes des titulaires diplômés du Ministère des Affaires sociales et du Ministère de l'Éducation	Le gouvernement change la loi pour permettre aux enfants sans père de prendre le nom de famille des grands parents maternels
R5. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas ont acquis un diplôme professionnel et intègrent le monde du travail	50 jeunes ont reçu leur diplôme professionnel à Don Bosco 175 jeunes ont reçu leur diplôme professionnel à Alexandrie 25 jeunes de plus de 17 ans ont créé une coopérative au Caire 25 jeunes ont fait un apprentissage à Alexandrie 15 élèves ont suivi une formation électricité du Centre de formation de Caritas	Registre du centre de formation de Don Bosco Dossier individuel des enfants Rapport mensuel Dossier de suivi professionnel des jeunes	La volonté du gouvernement d'améliorer la situation de l'emploi en Egypte porte ses fruits

4. CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement	Sources et moyens	Hypothèses
R6. Un nombre accru d'enfants réintègrent leur famille ou des institutions publiques	150 enfants sont réintégrés dans leur famille 150 enfants sont réintégrés dans des institutions publiques 200 familles ont créé un micro projet	Fiche de suivi des familles Rapport mensuel des responsables de suivi des familles Dossier individuel Rapport annuel d'activité de Caritas Egypte	Le gouvernement continue à financer les institutions publiques
R7. Le réseau d'ONG de promotion des enfants des rues accroît son impact auprès des décideurs politiques et du grand public	15 associations participent aux 125 formations organisées Un noyau dur de 5 associations travaillent et collaborent ensemble Le nombre d'enfants arrêtés diminue de 20% Les enfants victimes de violence policière diminuent de 20% 1800 femmes du projet Education De Base seront sensibilisées au phénomène des enfants des rues Le nombre d'enfants qui fuient les institutions publiques diminue de 30%	Compte rendu des formations Liste des participants Rapport mensuel du projet Compte rendu des réunions de groupe de travail Compte rendu des réunions avec les responsables de la police Registre des arrestations des policiers dans les gouvernorats du Caire et d'Alexandrie Registre des centres Fiche de suivi des enfants	Le ministère de la Justice et la police continuent à accepter de discuter avec la société civile Les ONG impliquées dans la protection de l'enfance en danger contribuent activement au travail en réseau impulsé par Caritas Egypte
R8. Les différents aspects et causes du phénomène des enfants des rues sont mieux connus	Au moins 15 000 dépliants sont édités et distribués 2 millions d'enfants ont visionné le film sur les enfants des rues du projet 10 articles sont publiés 100 personnes sont venues faire des recherches dans la bibliothèque du Caire 20 journées portes ouvertes du centre sont organisées au Centre (100 participants)	Factures et bons de réception Liste des destinataires Revue de presse Registre de la bibliothèque Compte rendu annuel	Le Centre Spécial du ministère de l'Education est toujours ouvert pour diffuser des productions émanant de la Société Civile. Les médias continuent à diffuser les informations concernant les enfants des rues.

4. CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement	Sources et moyens	Hypothèses
R1. A 1 Identifier et approcher les enfants cibles	<u>Moyens:</u> <i>La majorité des moyens est affectée à l'ensemble des activités</i>	<u>Sources d'information sur l'action et coût:</u>	La centrale de la Hot Line continue a fonctionner
R1. A.2 Assurer le fonctionnement des centres du Caire et d'Alexandrie	Au Caire: 3 centres pour enfants des rues	Rapport annuel des centres	
R1. A.3 Animer la vie des centres	1 directeur général et exécutif 1 assistance de direction	Rapport semestriel du projet Rapport annuel du Secours Catholique	
R2. A.1 Organiser et animer le fonctionnement du Centre de nuit du Caire	1 responsable des Centres d'accueil 1 responsable de suivi	Rapport mensuel des éducateurs	
R3. A.1 Organiser et animer le centre d'accueil pour filles mères du Caire	1 juriste 1 animateur	2 rapports de l'évaluateur national	
R4. A.1 Dispenser des cours d'alphabétisation en interne dans les centres du Caire et d'Alexandrie	2 responsables administratif 1 volontaire	Un rapport de l'évaluateur international	
R4. A.2 Dispenser les cours de l'École Amie dans les centres du Caire et d'Alexandrie	4 mini bus et 4 chauffeurs 12 éducatrices 1 médecin 4 cuisinières	4 rapports de l'auditeur Coût de l'action: 1 200 000 €	
R4. A.3 Intégrer les enfants dans l'enseignement formel	4 employées de ménage 2 gardiens de nuit 1 psychologue 1 psychiatre	R1.A1: 85 630 € R1.A2: 357 857 €	Les écoles publiques continuent a être financées par l'Etat
R5. A.1 Permettre l'accès des enfants a l'enseignement professionnel	4 ateliers artistiques et sportifs par semaine 1 stage de cirque par an	R1.A3: 153 214 € R2.A1: 110 815 € R3.A1: 116 309 €	
R6. A.1 Mobiliser et appuyer les familles dans la prise en charge de leurs enfants	2 classes de l'école Amie au Centre de jour 2 classes d'Alphabétisation interne au Centre de jour	R4.A1: 17 944 € R4.A2: 13 671 € R4.A3: 27 649 €	
R7. A.1 Renforcer les compétences et la coordination des personnels des Centres et d'autres ONG	1 bibliothèque	R5.A1: 74 878 € R6.A1: 26 677 € R7.A1: 25 851 €	

4. CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement	Sources et moyens	Hypothèses
R7. A.2 Mener un action en réseau d'interpellation des pouvoirs publics sur les droits de l'enfant	A Alexandrie: 1 centre pour enfants des rues 1 directeur général exécutif 1 responsable du centre d'accueil	R7.A2: 15 573 € R7.A3: 36 547 € R8.A1: 26 244 €	
R7. A.3 Collaborer avec les centres de prévention en Haute Égypte et un réseau d'associations dans toute l'Égypte	1 coordinateur du projet 1 assistante 1 responsable administratif 1 Mobile Unit pour visite de nuit		
R8. A.1 Publier régulièrement dans la presse, organiser des événements grand public visibles et créer un centre d'étude dédié à la question des enfants des rues	2 minibus et 2 chauffeurs 1 animateur 2 infirmiers 4 éducateurs 4 assistants sociaux 1 cuisinière 1 employée de ménage 2 gardiens de nuit 1 psychologue 1 psychiatre 4 ateliers artistiques et sportifs par semaine 1 stage de cirque par an 1 classe de l'école Amie au centre 2 classes d'Alphabétisation en interne au centre		

5. Les principaux éléments du cadre logique initial du projet EDR2 (2008 – 2012) et réflexions sur quelques propositions alternatives

Cette annexe du rapport reprend quelques éléments du cadre logique en en faisant la critique sur base des éléments d'information transmis à la mission d'évaluation et propose une réflexion sur l'élaboration d'un cadre logique révisé.

Les objectifs globaux du projet

Premier objectif global du projet :

- Le phénomène des enfants des rues a régressé de façon significative et durable en Égypte
- Le nombre des enfants des rues au Caire et à Alexandrie diminue de 5%
- Le nombre des enfants des rues au Caire et à Alexandrie originaires de la Haute Égypte diminue de 5%

La plupart des documents relatifs à la situation des enfants des rues en Égypte font état de la difficulté d'en connaître le nombre (vu l'absence d'une base de données fiable). Le fait d'annoncer une diminution de 5% par rapport à une telle estimation ne permet pas d'évaluer correctement les résultats du programme.

Recommandation pour l'élaboration d'un nouveau cadre logique : il est important de partir du problème, de le définir avec précision et de le chiffrer si cela est possible. Si ce n'est pas possible, il est important de décrire la situation avec précision.

Ce n'est qu'une fois le problème auquel on veut s'attaquer décrit qu'il est alors possible de définir des objectifs globaux. Ceux-ci peuvent être multiples alors que l'objectif spécifique (le projet) est unique.

Il est important de séparer les faits des causes. Les faits ne sont pas le problème. Ainsi les enfants des rues ne sont pas un problème en soi. Il s'agit d'expliquer pourquoi il y a des enfants dans la rue, d'où ils viennent, etc. Il est fondamental d'avoir une connaissance approfondie des faits et de leurs causes pour pouvoir élaborer une proposition concrète, c'est-à-dire définir les objectifs globaux.

Si les faits sont définis comme étant le problème : « il y a des enfants des rues au Caire et à Alexandrie », l'objectif global sera de faire diminuer ce phénomène.

Si par contre on s'interroge sur les causes de ce phénomène, on va pouvoir définir un objectif plus en amont.

Par exemple, si la cause est la situation économique d'extrême pauvreté d'une région d'Égypte d'où proviennent les enfants des rues, l'objectif global sera de s'attaquer d'une manière ou d'une autre à l'extrême pauvreté touchant les familles avec enfants de cette région et ne pas travailler au Caire ni à Alexandrie.

En étudiant le problème de plus près, on se rendra peut-être compte que ce phénomène ne touche pas toutes les familles pauvres de cette région, sinon tous leurs enfants seraient déjà au Caire ou à Alexandrie, mais ce n'est que lorsqu'il y a convergence d'un ensemble d'éléments, culturels, sociaux, etc. que les enfants sont expulsés de leurs familles ou qu'ils partent (Pauvreté, faim, violence familiale, abus, etc.). Il s'agit donc de travailler avec ces

cibles précises étudiées en profondeur préalablement. Car en étudiant peut-être de très près ces familles et ces situations, il y aura peut-être une prise de conscience qu'il ne sera jamais possible de réintégrer dans ces familles les enfants qui ont fui. Il faudra donc penser à d'autres voies pour ceux-ci.

Récapitulons : une connaissance approfondie des faits et de leurs causes, basée sur une approche systémique, est un préalable à la définition des objectifs globaux car c'est en identifiant avec précision le ou les problèmes qu'il va être possible de définir des objectifs globaux plausibles, réalistes et de pouvoir visualiser les impacts potentiels des actions.

On a donc vu qu'il était illusoire de prétendre faire reculer le phénomène des enfants des rues en Egypte car il n'y a aucun élément sérieux pour mesurer la variation des enfants des rues en Egypte.

Deuxième objectif global du projet :

- Les organisations sociales et la société égyptienne ont pris conscience des difficultés rencontrées par les enfants des rues et des solutions pour y remédier.
- Les plaintes contre les enfants des rues diminuent de 20%
- Les dons reçus de la part de particuliers pour le programme Enfants des Rues de Caritas Egypte augmentent de 20%

Les mêmes remarques que pour le premier objectif global s'appliquent : il n'y a aucun élément sérieux qui permette de mesurer cet objectif. Aucun registre judiciaire n'est tenu sérieusement, le propre juriste de Caritas Le Caire avoue ne jamais enregistrer les démarches qu'il fait auprès des autorités judiciaires. Donc il est possible de conclure qu'il n'y a pas de source fiable sur cet objectif, de même qu'il n'y a aucune possibilité de connaître la situation exacte des plaintes effectivement déposées.

En ce qui concerne les définitions il y a lieu d'être précis. En effet parler de « la société égyptienne a pris conscience » ne permet pas d'identifier avec précision de qui il s'agit.

Les actions de sensibilisation, d'information, de formation, de plaidoyer devront être adaptées à la cible et soumises à évaluation d'impact.

Le deuxième élément, les dons reçus par CE, ne permet pas de vérifier une corrélation avec le deuxième objectif global. On pourrait en effet tenir le propos contraire : « Si la société et le gouvernement égyptien s'occupent plus des enfants des rues, il n'y a plus de raison de donner à Caritas Egypte. ».

Il est donc possible de conclure que les deux objectifs globaux du projet ne sont pas réalistes et ne sont pas basés sur une connaissance approfondie de la réalité. Le problème à la base n'est pas circonscrit, l'échafaudage qui va suivre aura de fortes probabilités d'être bancal.

Construction de nouveaux objectifs globaux

Il est donc établi qu'une connaissance et une bonne identification du problème ou des problèmes constituent la condition préalable à la définition des objectifs globaux.

Les problèmes sont au nombre de deux et sont interdépendants. Il n'est pas possible de résoudre l'un sans l'autre :

- problème 1 : les EDR n'ont pas accès à leurs droits les plus élémentaires et sont soumis à toutes sortes de violence (physique, sexuelle, psychologique et sociale)
- problème 2 : le phénomène EDR est la conséquence du non accès aux droits des enfants vivant dans des familles disloquées, violentes, pauvres ; ces enfants n'ont pas accès à une identité, aux soins, à l'éducation, à la formation, à la protection contre toutes formes d'abus, d'exploitation et de violence.

Le problème global se situe donc bien dans le non respect des droits des enfants, par ailleurs définis avec précision dans la Convention des Droits de l'Enfant signée et ratifiée par le gouvernement égyptien. Il existe donc une base solide pour élaborer un ou des objectifs globaux qui pourront par la suite être déclinés par rapport à la situation particulière des enfants des rues, comme également par rapport aux enfants travailleurs, etc.

L'objectif global défini sera donc le suivant : faire en sorte que les droits des enfants soient respectés.

Il est donc possible d'être précis, dès le niveau de l'objectif global, car il ne s'agit pas de faire un projet pour tous les enfants d'Egypte.

L'objectif global sera donc précisé de la manière suivante:

Faire en sorte que les droits des enfants des rues du Caire et d'Alexandrie soient promus et respectés, en se basant sur la charte du droit des enfants et les engagements déjà pris par le gouvernement égyptien dans le cadre des accords internationaux.

Il existe une base solide sur laquelle construire.

Les objectifs spécifiques du projet

Quel était l'objectif spécifique du projet dans le cadre logique initial ?

- Les enfants des rues accueillis dans les centres du Caire et à Alexandrie se réinsèrent dans leur famille, dans le système scolaire formel et dans la société.
- 2000 enfants des rues sont accueillis dans les Centres du Caire et d'Alexandrie
- 600 familles sont soutenues (aide d'urgence, aide pour une micro entreprise, scolarisation, alphabétisation)
- 250 enfants sont régularisés administrativement
- 1000 personnels d'autres associations et d'institutions publiques sont formés

L'objectif spécifique est cohérent avec les objectifs globaux annoncés dans le cadre logique initial : si le problème est le phénomène des enfants des rues, si, en fait, le problème, ce sont les enfants des rues, résoudre le problème consiste à les ramener dans la structure de la société qu'ils ont quittée, famille, école...

L'impossibilité d'atteindre un tel objectif est évidente car ce serait supposer qu'ils ont quitté leur famille sur un coup de tête et non pas parce qu'ils n'étaient plus traités comme des êtres

humains, car ce serait supposer connaître la situation des enfants des rues avec précision pour annoncer un tel chiffre d'accueil alors que les documents précisent la difficulté de cerner le phénomène.

Sans une connaissance précise du problème, des causes des faits et de la réalité, il est difficile de fixer un objectif spécifique réalisable. Les résultats du projet en seront donc affectés.

Remarque : on constate que, dans le texte même du projet, les éléments problématiques sont identifiés et permettent de visualiser les problèmes que la mise en œuvre va devoir affronter. Une analyse approfondie du projet sur papier, avant son démarrage, aurait pu permettre l'identification de ces problèmes.

Construction d'un nouvel objectif spécifique

Si les objectifs globaux concernent le respect des droits des enfants des rues du Caire et d'Alexandrie, l'objectif spécifique en découlera logiquement :

Mettre en place un programme de promotion et de protection des droits des enfants, plus particulièrement des enfants des rues du Caire et d'Alexandrie.

A ce stade, le champ d'activités d'un tel projet s'ouvre considérablement et permet de toucher un ensemble d'acteurs concernés, de les impliquer et de travailler sur des activités multiples et variées, et d'entrevoir des résultats concrets précis et de pouvoir penser à un impact réel.

Les activités à prévoir

Un programme de protection du droit des enfants des rues implique nécessairement une approche holistique et intégrée. Cela implique donc de travailler avec l'ensemble des autres acteurs de terrain en contact direct avec les enfants des rues c'est-à-dire non seulement les autres associations qui travaillent avec eux mais également les acteurs institutionnels, ministères, NCCM, et la police pour mener, si possible avec eux et non contre eux, des actions visant à faire respecter les droits des enfants. Il est bien entendu que les enfants eux-mêmes font partie intégrante des acteurs et que leurs avis et opinions devraient être pris en compte.

Concrètement cela peut inclure des activités telles que :

- Un programme rue (éducateurs rue, unités mobiles, Samu Social) soutenu, visant le maintien du contact avec les anciens, l'identification de nouveau venus, le traitement des urgences médico-psycho-sociales, la proposition d'alternatives à la rue
- Des centres de jour accessibles aux enfants, de par leur proximité, la qualité des activités et de leurs horaires, visant l'élaboration du projet de sortie de rue des enfants
- Des structures d'hébergement en nombre suffisant répondant à des normes de qualité et aux profils des enfants
- Des programmes d'accompagnement et de suivi familial sur le plan socio-économique, relationnel et éducatif

- Un suivi régulier des enfants raflés par la police et placés dans des institutions fermées, afin de sortir ces enfants de ces institutions et de les placer dans des institutions non répressives.
- Un système de suivi évaluation des enfants et de leurs projets de vie
- Une harmonisation des pratiques et des outils, répondant à une approche Droits de l'enfant
- Des alternatives de réinsertion durables (éducation-formation-insertion emploi, micro projets....)
- Des programmes de prévention en amont du phénomène (dans les régions d'origine), afin de prévenir l'exode des enfants vers les rues et de consolider les réinsertions familiales
- Des formations régulières des policiers et des juges sur le cadre légal et les droits des enfants
- Des formations régulières des fonctionnaires des ministères concernés par les droits des enfants.
- Des formations régulières du personnel des centres qui accueillent des enfants des rues, formation sur le droit des enfants, formations méthodologiques sur l'abordage des enfants, etc.
- Des formations régulières des enseignants ou futurs enseignants dans les écoles normales formant les enseignants et inscription dans les programmes des sessions de formation sur les droits des enfants
- Une vigilance permanente sur les répressions vis-à-vis des enfants et leur dénonciation
- Des cours et informations régulières dans les écoles pour les enfants sur les droits des enfants et ce qu'ils peuvent faire pour faire respecter leurs droits
- Des campagnes d'information sur les causes du phénomène des enfants des rues, leur origine, mettant en avant leur humanité, leur situation de victime de situations structurelles de pauvreté de manière à contrer l'image de bandit et voyous souvent diffusée
- Une base de données fiable permettant d'évaluer, de manière spécifique, l'impact des actions menées auprès des enfants et, de manière générale, l'impact sur le phénomène des EDR.

Ces activités ne sont données qu'à titre de suggestions, à partir des éléments captés lors de la mission.

Toutes ces activités peuvent être chiffrées et mesurées, tant du point de vue du nombre de personnes touchées que de l'impact, à court et moyen terme.

Une autre catégorie d'activités concerne directement les enfants, ou un groupe particulier d'enfants. En effet, dès le moment où il s'agit du droit des enfants, l'action est recentrée sur les enfants, sur l'enfant. L'enfant doit devenir le centre des activités. Le connaître est donc primordial, l'écouter, l'accepter. Cette démarche n'est possible que par empathie, ce que la mission a par ailleurs constaté chez de nombreux éducateurs.

Ce n'est qu'une fois la confiance progressivement installée que l'enfant, avec l'aide d'une équipe, pourra élaborer ou réélaborer avec l'enfant, un projet de vie global, en impliquant la famille quand cela est possible. Pour ce faire, la méthodologie adoptée devra être:

- basée sur le référentiel Droits de l'enfant, à savoir l'intérêt supérieur de l'enfant, le droit de l'enfant à la survie, vie et développement, la non discrimination et la participation de l'enfant
- déclinée en étapes : approche enfant et analyse systémique de sa situation ; élaboration participative du projet de vie de l'enfant ; mise en œuvre du projet de vie et suivi évaluation participatif du projet de vie de l'enfant

Dans cette approche, les différents éléments que sont la santé, l'alphabétisation, l'école, la formation professionnelle, l'alimentation, etc. ne sont plus des éléments isolés les uns des autres mais sont conçus comme un ensemble faisant partie de l'enfant qui aura défini un projet de vie et qui va être accompagné, soutenu par une équipe, où qu'il soit, pour qu'il puisse, par lui-même, arriver à bon port.

Cette approche suppose un travail d'équipe coordonné où chacun connaît l'enfant dans sa globalité, même si l'un ou l'autre peut être un référent plus particulier. Le personnel encadrant n'est plus confiné à sa seule spécialité qui ne connaît qu'un aspect de l'enfant, celui-ci sa santé physique, celle-là son psychologique, tel autre ses connaissances ou encore tel autre ses capacités musicales ou artistiques.

On ne décrira donc plus un ensemble d'activités tournant autour de l'enfant mais bien un ou des groupes d'enfants qui seront entourés et qui bénéficieront de programmes leur permettant de se redéfinir en tant qu'enfant avec un projet de vie. Les activités deviennent alors des supports aux différentes phases de construction de ce projet, des phases d'éveil, de traitement des traumatismes, des phases de créativité, d'imagination, de socialisation, de relations, d'attention aux autres, etc.

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables ne seront donc plus des registres d'activités mais bien des noms et des prénoms d'enfants, avec leur trajectoire de vie, parsemée d'éléments d'appréciation collective des équipes chargées de l'encadrement. Et le résultat ne sera plus mesuré par le nombre de visites médicales mais bien par la satisfaction de voir qu'un enfant, progressivement ne doit plus voir le médecin ni le psychologue parce qu'il est en bonne santé physique et mentale et qu'il construit, se construit lui-même un projet de vie autonome.

Les activités prévues et les résultats

Le cadre logique initial prévoyait un certain nombre d'activités du programme reprises de manière synthétique :

ACTIVITÉS	RÉSULTATS
<p>A 1 Identifier et approcher les enfants cibles</p> <p>A.2 Assurer le fonctionnement des centres du Caire et d'Alexandrie</p> <p>A.3 Animer la vie des centres</p>	<p>R1. Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation</p>
<p>A.1 Organiser et animer le fonctionnement du Centre de nuit du Caire</p>	<p>R2. Un centre d'accueil de nuit de qualité est mis en place au Caire</p>

A.1 Organiser et animer le centre d'accueil pour filles mères du Caire	R3. Un centre d'accueil de qualité des filles mères est mis en place au Caire
A.1 Dispenser des cours d'alphabétisation en interne dans les centres du Caire et d'Alexandrie	R4. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas intègrent l'enseignement formel
A.2 Dispenser les cours de l'École Amie dans les centres du Caire et d'Alexandrie	
A.3 Intégrer les enfants dans l'enseignement formel	
A.1 Permettre l'accès des enfants à l'enseignement professionnel	R5. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas ont acquis un diplôme professionnel et intègrent le monde du travail
A.1 Mobiliser et appuyer les familles dans la prise en charge de leurs enfants	R6. Un nombre accru d'enfants réintègrent leur famille ou des institutions publiques
A.1 Renforcer les compétences et la coordination des personnels des Centres et d'autres ONG	R7. Le réseau d'ONG de promotion des enfants des rues accroît son impact auprès des décideurs politiques et du grand public
A.2 Mener une action en réseau d'interpellation des pouvoirs publics sur les droits de l'enfant	
A.3 Collaborer avec les centres de prévention en Haute Égypte et un réseau d'associations dans toute l'Égypte	
A.1 Publier régulièrement dans la presse, organiser des événements grand public visibles et créer un centre d'étude dédié à la question des enfants des rues	R8. Les différents aspects et causes du phénomène des enfants des rues sont mieux connus

De la même manière que pour les objectifs globaux et spécifiques, une analyse rapide des activités et résultats montre des incohérences qui laissent présager dès le départ les problèmes rencontrés non pas nécessairement par le programme mais par les comptes-rendus d'activités et les résultats, leur compilation, leur véracité.

Quelques exemples :

« Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation » : qu'est-ce que l'accroissement de la qualité ? A partir de quelle ligne de base ? Idem pour la capacité.

Les activités liées aux résultats sont vagues et ne permettent de visualiser concrètement les activités :

- Identifier et approcher les enfants cibles
- Assurer le fonctionnement des centres du Caire et d'Alexandrie
- Animer la vie des centres
 - Qu'est-ce que Caritas entend par identifier et approcher les enfants cibles, quelles cibles ?
 - De quoi s'agit-il lorsqu'on parle d'assurer le fonctionnement ? Concrètement ?
 - C'est quoi « animer la vie des centres » ? Concrètement ? De quelles activités on parle ?

Les IOV sont également imprécis :

- 1500 nouveaux enfants ont fait un bilan complet de santé
- Tous les enfants ont repris du poids
- 165 enfants par mois sont accueillis
- 2400 visites de nuits sont organisées
- 15 nouveaux enfants par mois vont au moins une fois au centre de jour après une visite de nuit

En ce qui concerne la définition du résultat : « Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation »

Evaluation de la qualité et de la capacité :

La qualité peut se décliner en termes de qualité professionnelle des éducateurs, du personnel d'encadrement, des ressources humaines en général. Elle peut également se décliner en termes de diète quotidienne fournie aux enfants, de qualité et fréquence des soins de santé, de qualité et fréquence de consultations psychologique, d'amélioration des outils de suivi des enfants, d'amélioration de la coordination générale du programme, etc.

Les résultats se mesurent fondamentalement sur des critères liés à l'enfant, à sa progression. LE principal Indicateur Objectivement Vérifiable est à portée de main, et peut-être le seul et unique à prendre en compte, l'enfant ! Un seul indicateur y fait référence : « tous les enfants reprennent du poids » ! Cela suppose de développer des outils de suivi, une méthodologie de travail centrée sur l'enfant et son évolution, c'est-à-dire une approche méthodologique basée sur l'écoute et l'empathie.

Dans le cadre de l'approche alternative définie précédemment, il est possible de retravailler les actions proposées à partir d'un résultat envisagé qui est l'accroissement de la qualité et de la capacité d'accueil des centres du Caire et d'Alexandrie.

En centrant sur l'enfant, il est possible de poser la question de la qualité de l'approche et de l'accueil de l'enfant.

Il est donc possible, car c'est cela que l'expérience de terrain enseigne, de constituer des catégories, des typologies d'enfants. Car un enfant qui arrive en pleine nuit, recueilli par l'Unité Mobile sera accueilli différemment de celui qui vient spontanément frapper à la porte du centre le matin parce que sa maman l'a envoyé car elle doit aller vendre ses produits dans la rue. Celui qui est recueilli la nuit peut être malade, blessé, sous l'effet de différentes drogues, avoir vécu un traumatisme grave, avoir été battu. Il faut se poser la question de la qualité de l'accueil de cet enfant, de la capacité d'accueil de cet enfant par Caritas Egypte. Et ce que signifie améliorer la qualité et la capacité d'accueil.

Aujourd'hui, si l'enfant est une fille, elle dormira dans la rue, car il n'y a aucune structure de Caritas capable de l'accueillir. Au mieux elle sera réorientée vers une autre association, ce qui n'est pas le cas dans la réalité. Si l'enfant est un garçon, il sera réorienté vers le centre d'accueil de Caritas, d'une autre ONG ou un centre de la Défense sociale, duquel il peut s'enfuir dès le lendemain.

On peut donc déduire que l'augmentation de la qualité et de la capacité d'accueil des centres passe par l'acquisition, location d'un centre d'accueil pour filles et par l'augmentation de la capacité d'accueil de nuit pour les garçons. Il s'agit non seulement d'une capacité matérielle (nombre de lits ou de m²) mais bien de prise en charge par du personnel compétent. Une première activité a donc été définie pour atteindre le résultat.

La qualité de l'accueil passe principalement par la qualité du personnel, non seulement des personnes directement en contact avec les enfants que sont les éducateurs mais l'ensemble du personnel, du coordinateur du centre au personnel de maintenance, chauffeurs, cuisinières, personnel de nettoyage. Ce sont bien souvent ces personnes qui ont un contact privilégié avec les enfants, qui les connaissent parfois mieux. La coordination, la mise en commun des équipes, de tout le personnel est donc tout aussi important que la formation initiale. Il est un fait que l'enseignement pour les travailleurs sociaux en Egypte est assez théorique ce qui limite, au départ, le travail des éducateurs. Il est donc possible d'esquisser une deuxième activité qui pourra éventuellement être scindée en sous-activités et qui concerne la formation permanente du personnel de Caritas Egypte en contact avec le projet EDR. Cette formation concerne l'ensemble du personnel, aussi bien le personnel technique que les professionnels (médecin, infirmière, psychologue), ce qui va supposer des qualités de coordination et d'animation d'équipe importante de la part du responsable du projet qui devra faire en sorte de créer un esprit d'équipe, centré sur l'enfant qui fera en sorte que chaque membre du personnel d'un centre se sente un élément important de l'ensemble des énergies humaine qui participent à la structuration d'un enfant en particulier, chacun des enfants étant unique. Ainsi la cuisinière saura que tel enfant aime telle ou telle nourriture et qu'il ne peut pas manger telle autre parce que le médecin l'aura jugé ainsi pour sa santé. L'enfant se sentira reconnu comme unique, peut-être tout bêtement un petit peu aimé et en confiance, mais ce qui constitue la condition de base pour son développement en tant que personne et son apprentissage dans la vie, dans des conditions de départ qui ne sont pas évidentes.

Il est clair que la mission a vu ces éléments de base dans le travail des éducateurs mais de manière par trop isolée et qui tient plus de la qualité personnelle que d'une méthodologie concertée et coordonnée.

L'activité 2 sera donc la formation à tous les niveaux : formation du personnel, toutes catégories confondues, et mise en place de réunions régulières de l'ensemble du personnel au cours desquelles les échanges sur les activités du centre, les problèmes des uns et des autres constituent autant d'éléments formateurs.

L'activité 3 pourra quant à elle être définie comme la mise en œuvre d'une méthodologie participative inclusive d'équipe dans les différents centres d'activités.

De manière synthétique cette proposition peut être visualisée de la manière suivante :

<p>A.1 Réalisation d'un mapping EDR (lieux de vie, lieux de regroupement, typologies ..)</p>	<p>R1. les équipes rue, les unités mobiles assurent une couverture plus large au niveau horaire et au niveau géographique</p>
<p>A. 2 Acquisition, location d'un centre d'accueil pour filles et augmentation de la capacité d'accueil de nuit pour les garçons.</p>	<p>R2. Les centres du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation</p>
<p>A. 3 Formation du personnel des centres à tous les niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - formation des professionnels - formation du personnel technique - formation par la pratique - échanges d'expériences 	<p>R3. Les équipes maîtrisent les techniques et disposent des outils nécessaires à l'identification et la prise en charge des EDR</p> <p>Une méthodologie participative inclusive d'équipe est mise en place</p>
<p>A.4 Mise en place de programmes de réinsertion de qualité</p>	<p>R4. Le taux d'enfants réintégrés dans leur famille, réinsérés à l'école, ayant un diplôme de formation professionnelle est de .../ an Le nombre de jeunes ayant accès à un emploi stable est de ../ an Le taux de rechutes, de fugues sont de .../an</p>

En ce qui concerne la première activité, les indicateurs sont le nombre de nouveaux EDR identifiés, le nombre de contact maintenu avec les EDR résidant dans la rue, le nombre d'enfants extraits de la rue, les nouveaux squats identifiés, les nouveaux lieux de regroupement.

En ce qui concerne la deuxième activité, les indicateurs, et leur vérification nécessitent au préalable la définition d'une ligne de base. Dans le cas des centres d'accueil des garçons, il s'agit du nombre de lits actuel et du taux d'occupation de manière à pouvoir mesurer l'évolution. Dans le cas d'acquisition – location également, l'inexistence d'un centre de jour dans le centre-ville d'Alexandrie étant définie comme la ligne de base.

Pour le programme filles:

- CE a-t-il mené une réflexion spécifique sur l'abordage de la problématique des filles ?
 - Par des formations spécifiques du personnel ?
 - Par des séminaires ?
 - Par des publications, des écrits ?
- CE a-t-il défini une stratégie par rapport :
 - Au phénomène des filles dans la rue ?
 - À la prostitution infantine ?
 - Aux abus sexuels ?
 - Aux filles-mères ?
 - A la contraception ?
 - La prévention des MST ?

De cette réflexion, menée collectivement, vont découler des choix et des méthodologies de travail qui vont porter sur des éléments aussi concrets que : le choix de l'espace d'accueil, le quartier, le voisinage, le nombre de lits, les groupes à accueillir, les mélanges à faire ou pas, petites filles, adolescentes, filles-mères, la mixité dans les centres de jour, le nombre, la nature et la qualité du personnel, etc.

Les activités liées au résultat «Les centres du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation » pourront dès lors être revues.

Ce résultat n'est plus lié aux objectifs globaux et spécifiques tels que définis dans le cadre logique initial mais bien à des objectifs globaux liés au respect du droits des enfants, plus particulièrement des enfants des rues du Caire et d'Alexandrie dans le cadre d'un programme concret de protection des enfants et de leurs droits.

Les conséquences sont importantes dans la mesure où si CE travaille dans cette optique il n'est plus possible de réorienter les enfants vers des centres où ils encourent des risques importants pour leur intégrité. Travailler dans le cadre du respect des droits suppose que tous les travailleurs et tous enfants connaissent leurs droits. La formation devient donc une obligation et non pas un plus ou un avantage en nature. La coordination participative n'est pas une option idéologique, elle est l'essence même de l'approche centrée sur l'enfant.

Une fois les activités et résultats définis, Il s'agira de budgéter les différentes activités avec précision et à les planifier.

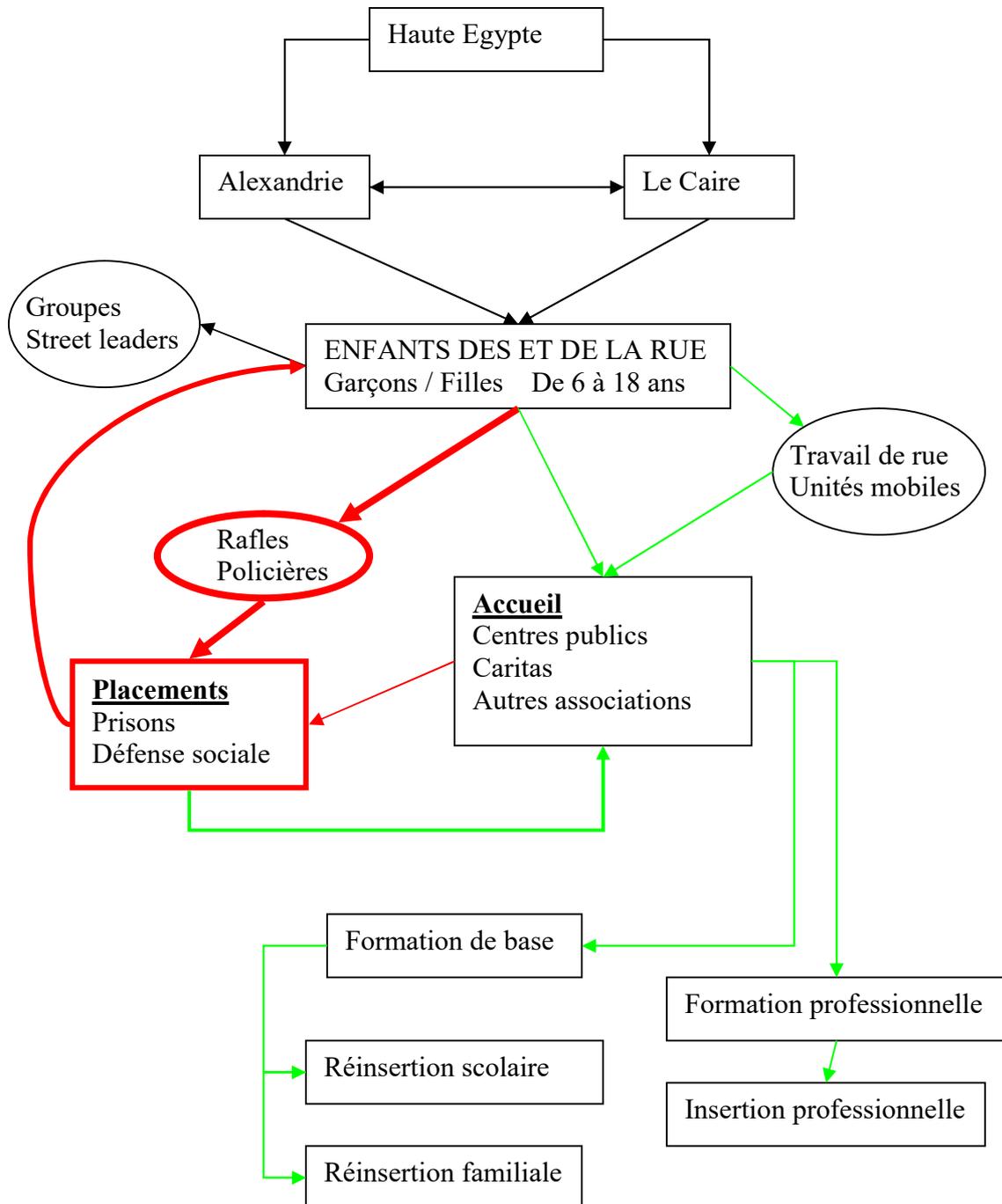
Il s'agira ensuite d'affecter des ressources humaines, de développer une méthodologie de travail, des instruments de suivi. Il s'agit de la partie organisationnelle proprement dite.

Par rapport aux ressources humaines, le point le plus important du programme, CE doit s'interroger sur sa capacité réelle à mettre en œuvre un tel programme.

Il est essentiel que l'exercice d'élaboration du cadre logique soit effectué en équipe avec les principaux concernés, ceux qui seront en charge de la mise en œuvre des activités concrètes, de même qu'il est essentiel que le cadre logique redéfini parte de l'enfant, de ses droits et de son potentiel, ce qui va définir les critères d'évaluation qualitatifs et quantitatifs.

6. Origine des enfants :

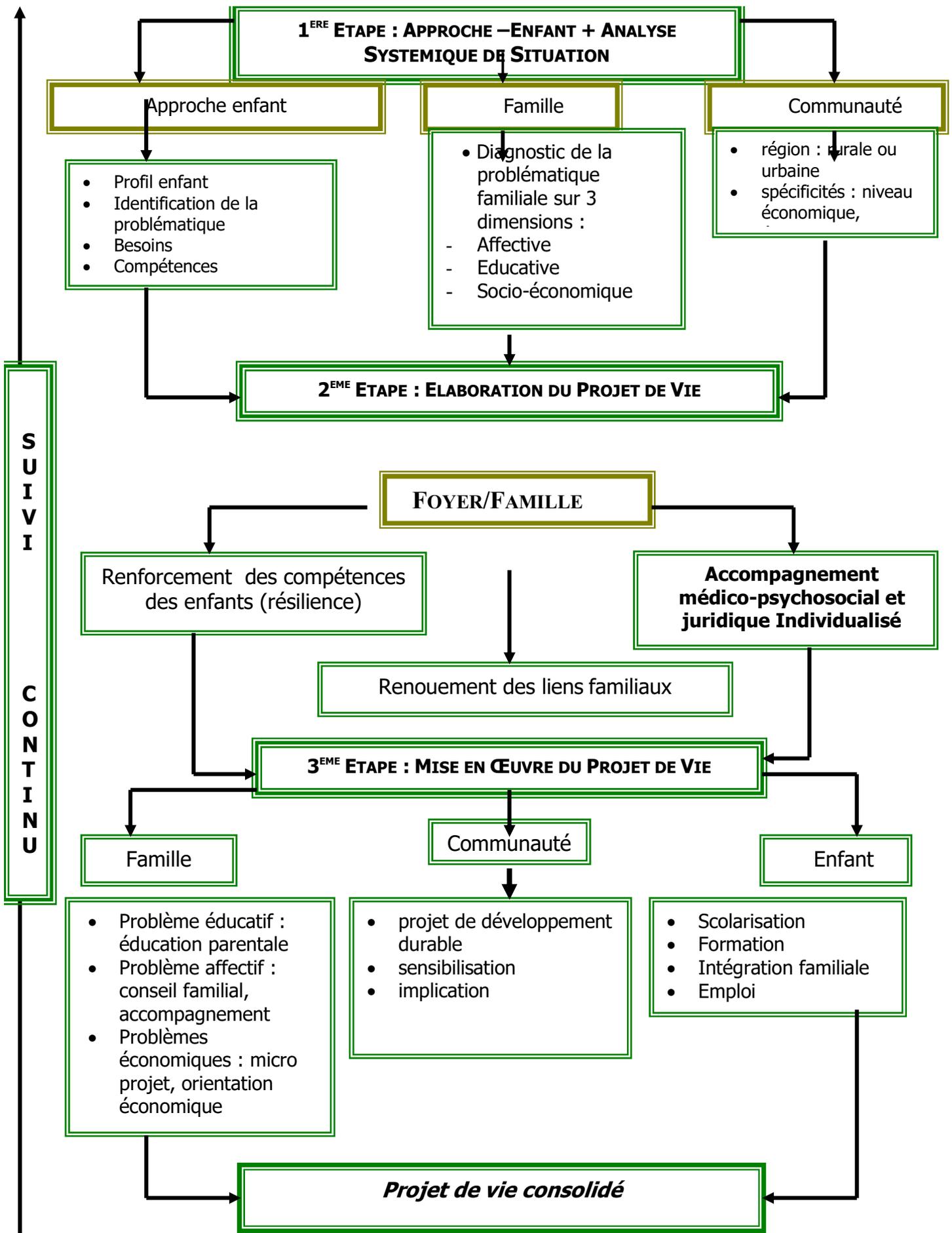
Violence familiale dans les villes Situation économique Haute Égypte



7. Rubriques d'un tableau de suivi des enfants, centré sur l'enfant

Nom	
Prénom	
Date de naissance	
Date du 1 ^{er} contact	
Lieu du 1 ^{er} contact	
Diagnostic santé	
Diagnostic psychologique	
Situation par rapport à la famille	
Cause de la situation de rue	
Soins de santé prodigués	
Participation aux activités	
Activité 1 Sport	
Activité 2 Alphabétisation	
Activité 3 ...	
Activité 4 ...	
Ecole Amie Diplôme	
Formation professionnelle Type Lieu Dates Diplôme	
Réinsertion familiale - date	
Situation réinsertion familiale + 3 mois + 6 mois + 9 mois + 12 mois	
Emploi Type Date Emploi 1 Emploi 2 ...	
Rafles policières Dates Motifs Suivi judiciaire Délit Jugement Condamnation Suivi	
Centre de jour Lieu Dates	

Centre de transit Lieu Dates	
Appui famille Type Dons Crédits Autres Suivi	
Régularisation papiers Type Dates	
Camp de vacances Lieu Dates	



S U I V I
C O N T I N U

9. Power Point de présentation à l'atelier de travail avec les équipes du Caire et d'Alexandrie le samedi 25 avril au siège de Caritas Egypte.

PROJET EDR CARITAS EGYPTE

**Atelier participatif
Le Caire, 25 avril 2009**

Objectifs

1. Etat des lieux

- Partager et échanger
- Compléter ou rectifier certaines informations

2. Recommandations/propositions

- Objectif stratégique revu et affiné
- Moyens et mesures de mise en œuvre et de suivi évaluation

Population cible

**Enfants de et dans la rue
filles et garçons
de 6 à 18 ans
à Alexandrie
et au Caire**

Rappel des objectifs EDR Caritas

1. Globaux :

- Diminuer nombre EDR
- Plaidoyer pour une stratégie de protection des EDR et de leurs Droits

2. Spécifiques

- rechercher, identifier EDR
- PEC MPSJ des EDR
- Réinsertion scolaire et socioprofessionnelle
- Réintégration familiale
- Partenariats, réseaux
- Plaidoyer , information, sensibilisation, formation

Population cible

**EDR (de et dans la rue)
filles et garçons
de 6 à 18 ans
à Alexandrie
et au Caire**

Programmes EDR

Alexandrie

- Rue : équipes rues, unités mobiles
- 2 Centres de jours : filles et garçons
- 1 Centre hébergement garçons, capacité de 14 lits
- Hot line
- Centre jour ??

Le Caire

- Rue : équipes rues, unités mobiles
- 1 Centre de jour mixte
- 1 Centre hébergement, garçons, capacité de 12 lits
- Hot line
- Centre filles ??

Equipes encadrantes : nb

Alexandrie

- 21 travailleurs sociaux
- 3 Médecins
- 2 Psychologues
- 1 Avocat
 - TP ?
 - PT ?
- Travaille ++ heures supplémentaires

Le Caire

- 17 Travailleurs sociaux
- 1 infirmière
- 2 Psychologues
- 1 médecin
- 1 Avocat
 - TP ?
 - PT ?
- Occupe plusieurs fonctions
- Travaille ++ heures supplémentaires

Equipes encadrantes : formation /outils

Alexandrie

- Formation interne et externe : droits Enfants, approches, législation nationale
- Outils développés: code de conduite

Le Caire

- Formation interne et externe : droits de l'enfant, législation nationale, approches

Activités EDR

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Travail rue : unités mobiles, éducateurs rue • Ecoute, Soins, accompagnement psy • Assistance légale/Assistance administrative • Sport/Art/Travaux manuels • Éducation/ alphabétisation • Initiation/Formation Professionnelle • Sorties/Camps de vacances • Call centre | <ul style="list-style-type: none"> • Travail rue : unités mobiles, éducateurs rue • Ecoute, Soins, accompagnement psy • Assistance légale/Assistance administrative • Sport/Art/Travaux manuels • Éducation/ alphabétisation • Initiation/Formation Professionnelle • Sorties/Camps de vacances • Call centre |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Réinsertion scolaire et professionnelle

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ecole amie : 186 • Ecole publique :35 • Formation professionnelle : 131 • Diplômes de FP : 57 • Emploi stables ?? • Micro projets ?? | <ul style="list-style-type: none"> • Ecole amie : 66 • Ecole publique :80 • Formation professionnelle : 20 (Don Bosco) • Diplômes de FP : ?? • Emploi stables ?? • Micro projets : 2 ?? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Plaidoyer/ Sensibilisation

- Dépliants : 4000
- Articles publiés : 15
- Journées portes ouvertes : 7
- Formation polices
- Website
- Emissions TV
- Dépliants : 2000
- CD en cours
- Articles publiés : 2
- Journées portes ouvertes
- Reportages et interviews TV

Partenariats / Réseaux

- Caritas : « Umbrella » Réseaux ONG + Unicef
- Programme conjoint (foyers, sorties nocturnes, formations...)

COORDINATION CAIRE/ ALEXANDRIE

- Pratiques et outils : harmonisation ?
- Echanges information, savoir faire, d'expériences?
- Stratégie : élaboration concertée et participative?
- Système d'information standardisé?
- Evaluation partagée et discutée?

GESTION, ORGANISATION

- RH : Organigramme, Fiches postes ? Turn over
- Procédures claires et diffusées
- Système d'information fiable ? :Base de données : données enfants, familles, activités...
- Processus de management : collégial et participatif ??

SYNTHESE

• POINTS FORTS

- Équipes motivées
- Bonne approche EDR
- Bonne maîtrise des techniques
- Code de conduite
- Sens du travail en équipe
- Nombreuses activités
- Outils
- Réseautage
- Partenariats

SYNTHESE

• POINTS A RENFORCER

- EDR : approche interdisciplinaire personnalisée
- Travail rue : Permanence, éducatrices
- Structures de proximité : écoute, urgences, accompagnement MPSJ
- Ateliers par objectifs de RC des EDR
- Suivi juridique soutenu et documenté ++++
- Programme filles et filles mères
- Approche participative (conseil des enfants)
- Mécanismes de recours pour enfants dans les centres (boite à lettres)
- Programmation basée sur l'approche Droits et non besoins

SYNTHESE

• POINTS A RENFORCER

- Réinsertion/réintégration : projet de vie
- Familles : accompagnement soutenu
- Réinsertion scolaire : Ecole amie/Ecole publique
- Réinsertion professionnelle (secteur privé)
- Suivi des enfants réintégrés et placés dans des institutions
- Suivi évaluation des équipes : acquis, pratiques

SYNTHESE

• POINTS A RENFORCER

- Information/sensibilisation : changement de comportements et de perceptions
- Formation acteurs associatifs et étatiques
- Plaidoyer : politique de protection de l'enfance et application effective des lois
- Etudes sur la situation des enfants et des familles
- Partenariats : conventions claires et suivies
- Structuration des réseaux
- Prévention (familles, régions, enfants à risque)
- Système de suivi évaluation avec une base de données fiables

SYNTHESE

• POINTS A RENFORCER +++ Management

- Gestion
- Organisation
- Communication interne et externe
- Coordination : outils et mécanismes

CONCLUSION

EDR

EDR filles et garçons de 6 à 18 ans à
Alexandrie et au Caire



Diagnostic plurifactoriel :
Profils divers
Situations variées

EDR Grande Hétérogénéité

Les EDR ne représentent pas un groupe homogène : plusieurs typologies peuvent être identifiées, selon :

- Le sexe : les filles (mères ou non), les garçons
 - L'âge : petite enfance, enfance, adolescence, jeunes adultes
 - La durée de vie dans la rue : résidents permanents (vivant à temps plein dans la rue), les récemment arrivés dans la rue, les fugueurs
 - Le mode d'entrée dans la rue : les enfants partis d'eux-mêmes, les enfants abandonnés ou rejetés par leurs parents
 - Le mode de survie dans la rue : les enfants travailleurs, les mendiants, les enfants victimes de prostitution, la petite délinquance (vol, deal de drogue...)
 - Le statut occupé dans la rue : leaders, victimes exploités et abusés physiquement et/ou sexuellement
- Et la liste n'est pas exhaustive vu la multitude des situations et des profils des EDR.

A Retenir

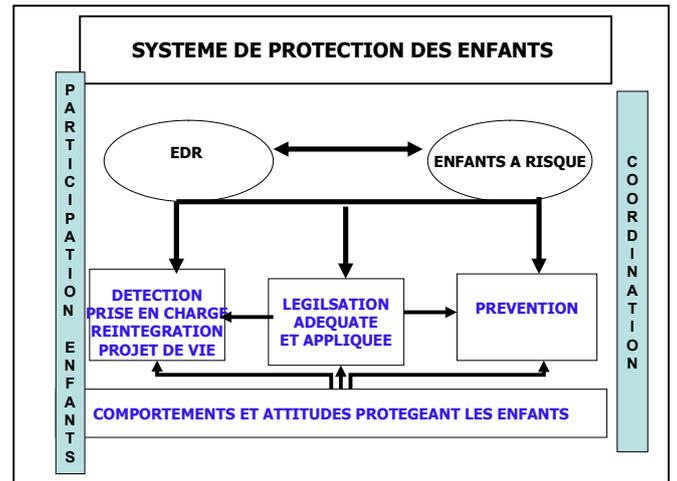
Chaque enfant est unique,



sa prise en charge devra être personnalisée et adaptée à son profil et à sa situation.



Projet de sortie de rue
Projet de vie durable



PROPOSITIONS

Axes stratégiques

- Que faut-il améliorer ?
- Que faut-il changer ?



Pour une meilleure Protection des EDR et promotion de leurs droits
Dans le cadre d'un management participatif
Et d'une bonne gouvernance

Un objectif stratégique de

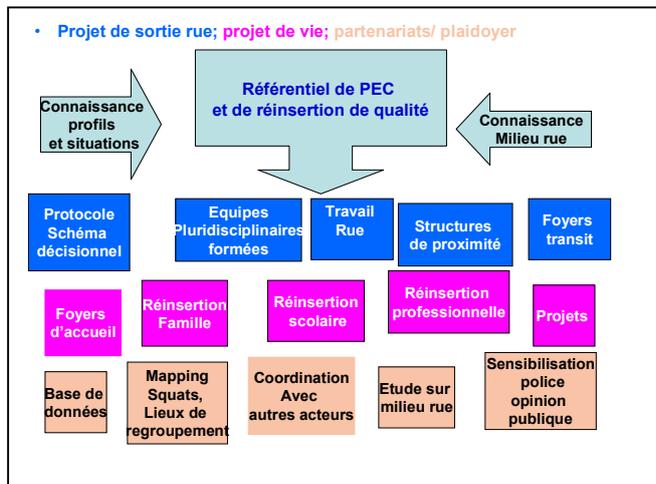
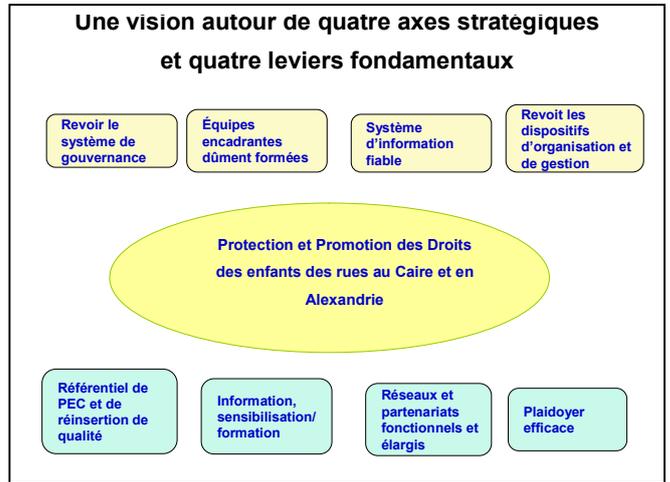
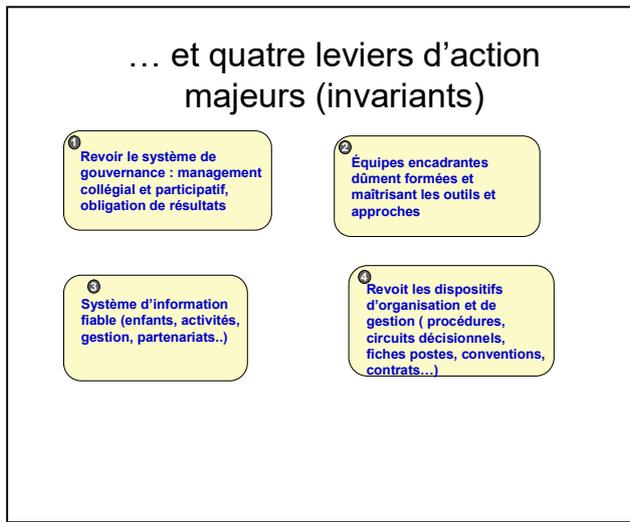
... qui se décline selon quatre axes stratégiques

① Référentiel de PEC et de réinsertion de qualité (approche interdisciplinaire basée sur les Droits de l'enfant, protocole, outils)

② Information, sensibilisation/formation : changement de comportement et attitudes

③ Plaidoyer efficace : politique de protection de l'enfance, diminution des rafles et violences policières, non incarcération des EDR, spécificité des filles et filles mères

④ Réseaux et partenariats fonctionnels et élargis (Etat, autorités locales, ONG, Agences internationales, universités, secteur privé, médias); coordination des actions, plaidoyer concerté, harmonisation des pratiques



**10. Power Point de la restitution du rapport de mission au SCCF et CE le 27 avril 2009
au siège de Caritas Egypte**

EVALUATION PROJET EDR CARITAS EGYPTE

Principaux éléments de Synthèse

Le Caire, 27 avril 2009

1

Contexte

- Cadre : projet de réduction du phénomène des enfants des rues en Egypte (EDR2)
 - budget de 1.200.000 euros sur 5 ans
 - cofinancement de l'Union européenne et SCCF
- **Projet problématique**
 - **Problème 1 : rapports, monitorings ... non suivis d'effets**
 - **Problème 2 : Respect du calendrier**

2

Problème 2 : Calendrier

- **Échéance 30 avril 2009 :**
- La remise du rapport narratif de la première année du projet.
- La remise du rapport financier de la première année, audité par un auditeur agréé.
- La remise du présent rapport d'évaluation.
- La remise d'une feuille de route à la délégation de la Commission européenne.
- La remise d'un cadre logique modifié avec ces implications programmatiques et budgétaires.

4

Problème 1: Évaluations et monitorings préalables

- L'évaluation de la première phase du programme réalisée en 2006
- L'évaluation réalisée en 2008
- La mission de monitoring externe réalisée en 2008
- La mission de la délégation de l'Union européenne du mois d'août 2008
- Les accords issus de la réunion entre le SCCF / CE et la délégation de l'Union européenne de février 2009.

Remise en question par le SCCF et la Commission Européenne de la volonté et la capacité d'amélioration de CE

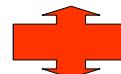
3

2. Objectifs de la mission

5

Les Termes de Références

- **Outil de réflexion et d'aide à la décision pour préciser ou redéfinir l'avenir de l'action.**



- Examiner si le projet répond bien à l'objectif spécifique annoncé d'insertion dans les familles, le système scolaire formel et la société
- Examiner les résultats de l'action du point de vue du partenariat, organisationnel et opérationnel
- Faire des recommandations fortes et opérationnelles sont attendues de l'évaluation en termes méthodologiques
- Evaluer pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité

6

Donc objectifs de la mission

- Evaluation du projet global EDR
- ↓
- Evaluation spécifique du projet cofinancé
- ↓
- Recommandations fortes et opérationnelles

7

Mission : déroulement

- **Durée: 20 jours 2 consultants**
- **Revue documentaire: +/-**
- **Equipes rencontrées (entretiens et focus group)**
- **Enfants**
- **Programmes Caritas visités**
- **Réunions avec instances de suivi du projet**
 - Comité financier
 - Comité opérationnel
 - Comité de pilotage
- **Institutions partenaires**
- **Partenaires financiers et techniques**
- **Animation d'un atelier participatif de restitution et réflexion avec équipes Caritas**

8

2. EVALUATION PROJET

VOLET TECHNIQUE :
programmes, activités et équipes terrain

9

Programmes EDR

<p>Alexandrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rue : équipes rues, unités mobiles • 2 Centres de jours : filles et garçons • 1 Centre hébergement garçons, capacité de 14 lits • Hot line • Centre jour ?? 	<p>Le Caire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rue : équipes rues, unités mobiles • 1 Centre de jour mixte • 1 Centre hébergement, garçons, capacité de 20 lits • Hot line • Centre filles ??
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

12

Activités EDR

<ul style="list-style-type: none"> • Travail rue : unités mobiles, éducateurs rue • Ecoute, Soins, accompagnement psy • Assistance légale/Assistance administrative • Sport/Art/Travaux manuels • Éducation/ alphabétisation • Initiation/Formation Professionnelle • Sorties/Camps de vacances • Call centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail rue : unités mobiles, éducateurs rue • Ecoute, Soins, accompagnement psy • Assistance légale/Assistance administrative • Sport/Art/Travaux manuels • Éducation/ alphabétisation • Initiation/Formation Professionnelle • Sorties/Camps de vacances • Call centre
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13

Equipes encadrantes

<p>Alexandrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • 21 travailleurs sociaux • 4 Médecins • 3 Psychologues • 1 Avocat 	<p>Le Caire</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 Travailleurs sociaux • 1 infirmière • 1 médecin • 2 Psychologues • 1 Avocat
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Full time /Part time
Travaille ++ heures supplémentaires
et fonctions supplémentaires
Formations mais pas d'évaluation des acquis

14

RESULTATS : EDR pris en charge (rue, foyers)

- Travail rue : 20 EDR/ nuit
- CDJ garçons: 272
- CDJ filles: 54
- En en my 20/J, dont . 20% réguliers
- Foyer : 14 actuellement
- Hot line: 165
- Orientés vers autres foyers: 7
- Travail rue : 15 EDR/ nuit
- CDJ: 532 (en my 25/j), dont 30% réguliers,
- Foyer : 43, dont 9 actuellement
- Hot line : 389
- Orientés ver autres foyers : 90

15

Réinsertion familiale / Institutions publiques

- Nb enfants réintégrés dans familles : 122
- Nb enfants réintégrés dans institutions: 28
- Nb d'enfants réintégrés dans familles:14
- Nb enfants réintégrés dans institutions: 21

16

Réinsertion scolaire et professionnelle

- Ecole amie : 186
- Ecole publique :35
- Formation professionnelle : 131
- Ecole amie : 66
- Ecole publique :80
- Formation professionnelle : 20 (Don Bosco)

Réinsertion école publique difficile après école amie
Pas de formation employante adaptée au profil du jeune
Age légal pour microcrédit est de 21 ans

17

Plaidoyer/ Sensibilisation

- Dépliants : 4000
- Articles publiés : 15
- Journées portes ouvertes : 7
- Formation polices
- Dépliants 2000
- Articles publiés 2
- Journées portes ouvertes

Pas de Mesures d'Impact des actions
Pas de véritable plaidoyer pour une politique de protection de l'enfance et application effective des lois
Pas d'études réalisées sur la situation des enfants et des familles

18

Partenariats / Réseaux

- Réseaux 5 ONG + Unicef (Caire)
- Partenariats avec ONG, Institutions étatiques, écoles (foyers, programme rue, formations, activités...)
- NCCM

Evaluation ?
Fonctionnalité des réseaux?
Conventions clarifiant les engagements
et clauses de résiliation ?
Plaidoyer concerté ?

19

SYNTHESE : Alexandrie

- | Points forts | Points à renforcer |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| - Travail rue : bonne couverture hebdomadaire, équipe rue mixte, formation de street leaders | • Capacités des travailleurs : approche Droits, projet de sortie de rue, projet de vie |
| - Travail en équipe | • Accompagnement des familles |
| - Prise de conscience de changement d'approche | • Suivi des enfants placés en institution, incarcérés |
| - Code de conduite | • Suivi des enfants réinsérés |
| - Approche interdisciplinaire | • Alternatives professionnelles en adéquation avec emploi et compétences du jeune |
| - Programme filles des rues et filles mères | • Proximité du CDJ garçon |
| - Réseau ONG locales | • Foyer pour filles et filles mères |
| - Suivi juridique | • Pont entre école amie et école publique |
| - Sensibilisation des autorités et des populations (filles) | • Participation des enfants (conseil des enfants) |
| | • Mécanismes de recours pour enfants dans les centres |
| | • Evaluation des pratiques |

20

Synthèse : Le Caire

- Aptitude et compétences de certains travailleurs sociaux
- Réseau ONG rue
- Micro crédits
- Travail en équipe
- Approche interdisciplinaire et Droits
- Ateliers par objectifs
- Critères de sélection des enfants foyer
- Suivi juridique
- PEC des filles
- Accompagnement des familles
- Suivi des enfants placés en institution, incarcérés
- Suivi des enfants réinsérés
- Alternatives professionnelles en adéquation avec emploi et compétences du jeune
- Foyer pour filles et filles mères
- Pont entre école amie et école publique
- Participation des enfants (conseil des enfants)
- Mécanismes de recours pour enfants dans les centres
- Evaluation des pratiques
- Clarification des fonctions des travailleurs

21

Points à renforcer

En vue de

22

Un objectif stratégique commun

**Protection des EDR et
Promotion de Leurs
Droits**

23

... qui se décline selon quatre axes stratégiques

① **Référentiel de PEC et de réinsertion de qualité** (approche interdisciplinaire basée sur les Droits de l'enfant, protocole, outils)

② **Information, sensibilisation/formation :** changement de comportement et attitudes

③ **Plaidoyer efficace :** politique de protection de l'enfance, diminution des rafles et violences policières, non incarcération des EDR, spécificité des filles et filles mères

④ **Réseaux et partenariats fonctionnels et élargis** (Etat, autorités locales, ONG, Agences internationales, universités, secteur privé, médias); coordination des actions, plaidoyer concerté, harmonisation des pratiques

24

... et quatre leviers d'action majeurs (invariants)

① **Revoir le système de gouvernance :** management collégial et participatif, obligation de résultats

② **Équipes encadrantes dûment formées et maîtrisant les outils et approches**

③ **Système d'information fiable** (enfants, activités, gestion, partenariats..)

④ **Revoit les dispositifs d'organisation et de gestion** (procédures, circuits décisionnels, fiches postes, conventions, contrats...)

25

Une vision autour de quatre axes stratégiques et quatre leviers fondamentaux

Revoir le système de gouvernance

Équipes encadrantes dûment formées

Système d'information fiable

Revoit les dispositifs d'organisation et de gestion

**Protection et Promotion des Droits
des enfants des rues au Caire et en
Alexandrie**

Référentiel de PEC et de réinsertion de qualité

Information, sensibilisation/formation

Réseaux et partenariats fonctionnels et élargis

Plaidoyer efficace

3. EVALUATION PROJET

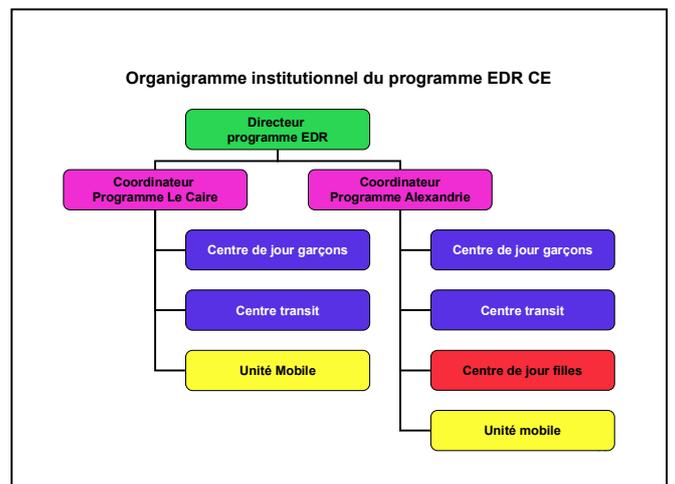
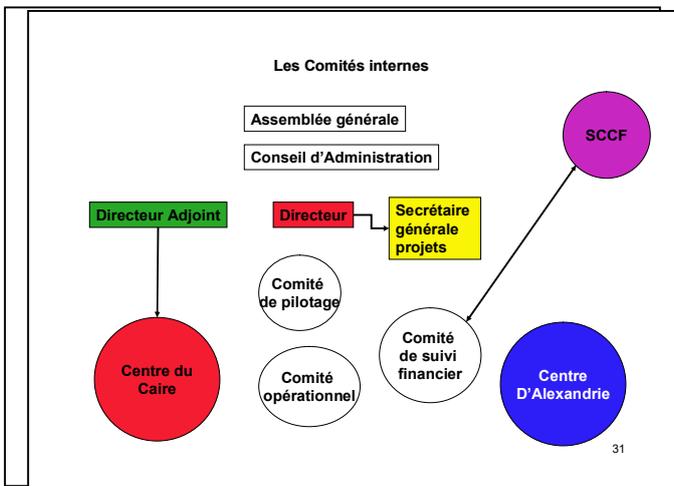
VOLET MANAGERIAL et
INSTITUTIONNEL

27

Organisation

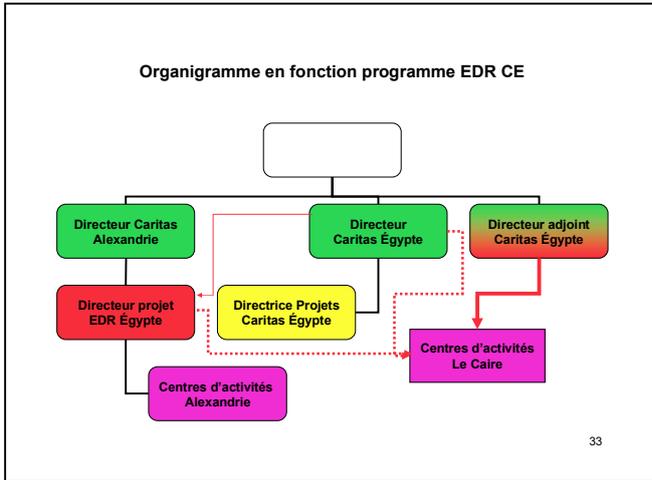
Multiplicité des organigrammes
projets

28



En réalité

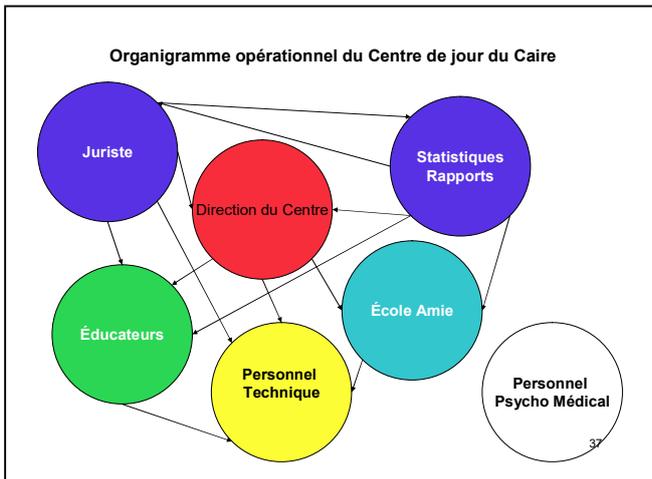
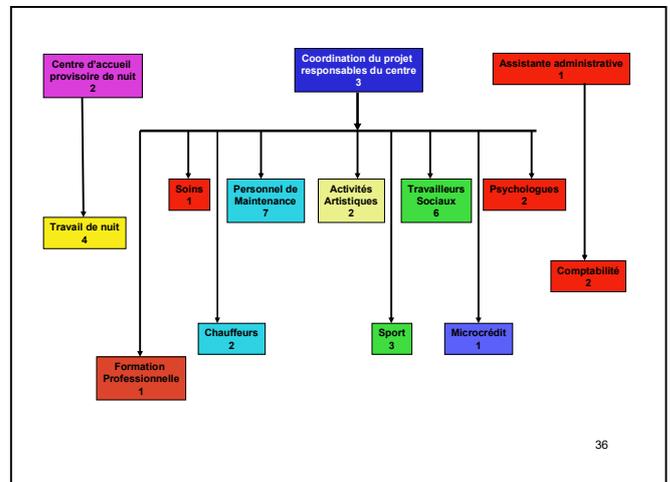
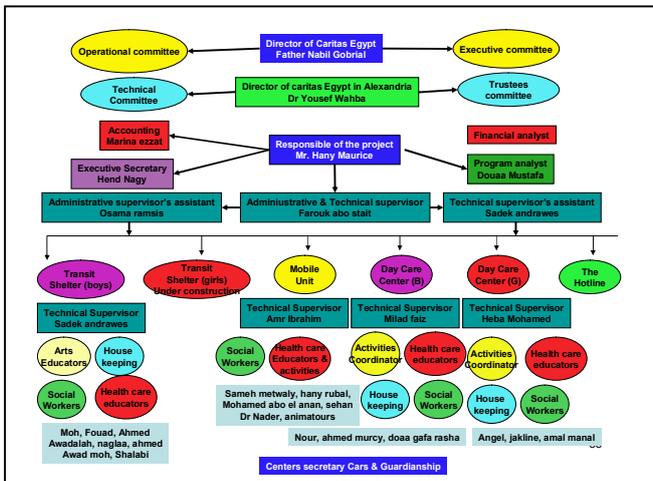
32



Organigrammes multiples

Quelques exemples

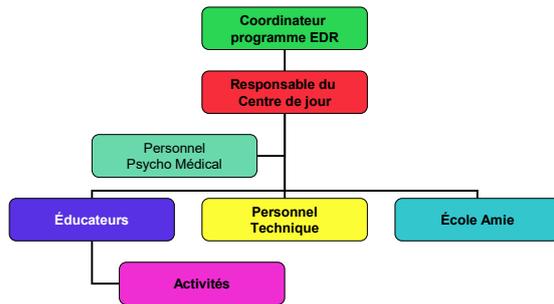
34



- Il n'y a pas de structure verticale d'organigramme, pas de hiérarchie apparente.
- Les trois personnes de la coordination font partie d'un ensemble dans lequel les informations circulent sans logique apparente, chacun pouvant être relié à chaque élément en fonction de la nécessité ou de l'obligation du moment.
- Ce type de fonctionnement, sans responsable défini, chacun ayant de multiples fonctions, est généralement le reflet d'une organisation avec des objectifs peu précis et un déficit stratégique dans le moyen et le long terme.

38

Organigramme opérationnel du Centre de jour garçons Alexandrie



39

- L'organigramme opérationnel du centre d'Alexandrie montre une relation hiérarchique claire et l'ensemble des activités étant de la responsabilité des éducateurs.
- Le responsable du centre de jour dépend directement du coordinateur du projet EDR d'Alexandrie.

40

Gestion Projet

41

Gestion Ressources humaines

- Pas de politique générale de RH
- Une gestion différente entre 2 villes
 - Fiches postes: Alexandrie
 - Critères de sélection: absence au Caire
 - Turnover au Caire
 - Cumul de fonctions au Caire, (Doubles fonctions au sein du projet EDR) et déclarés full time sur plusieurs projets
 - Dimension genre dans rue au Caire
- Salaires: problème déclaration
- Evaluation des pratiques et des acquis particulièrement au Caire

42

Gestion Financière et Comptable

- Contrôle interne : absent au Caire
- Directeur programme = directeur financier au Caire
- Dilution des responsabilités au niveau comptable
- La présentation des comptes et bilan ne permet pas d'identifier l'origine de la contribution de CE au programme EDR cofinancé par l'Union européenne.
- Pas de valorisation des contributions en nature ou de contributions d'autres bailleurs de fonds pour des postes budgétaires spécifiques du projet EDR qui ne font pas l'objet d'une procédure spécifique en lien avec la comptabilité.
- Centralisation au niveau du siège (chèques signés par CA)
- Pas de contrôle du CA
- Comité financier peu fonctionnel

43

Gestion des partenariats

- Pas de conventions avec clauses claires, définissant engagement des parties et définissant les modalités de suivi évaluation et de résiliation en cas de litige

44

Coordination Caire / Alexandrie

- Organisation, méthodologie différentes
- Pratiques et outils : harmonisation ?
- Echanges information, savoir faire, d'expériences : mise en place en mars
- Stratégie : élaboration concertée et participative?
- Système d'information standardisé?
- Evaluation partagée et discutée?
- **RESPONSABLE POLE EDR au sein de CE ??**

45

4. EVALUATION PROJET

VOLET SUIVI EVALUATION

46

- Systèmes d'information différents entre 2 villes
- Rapports consolidés au niveau du siège et non restitués aux équipes
- Collecte données orientées IOV
- Pas de suivi évaluation qualitatif et participatif (parcours enfants, familles, réinsertions)
- Pas de suivi évaluation des activités
- Pas d'Indicateurs de mesures d'impact sur la situation des enfants élaborés
- Pas de Suivi évaluation partenariats

47

5. EVALUATION PROJET

Partenaires (co-financement)

48

- SCCF : soumission à co-financement sans évaluation préalable des capacités institutionnelles du partenaire local; faiblesse des modalités d'identification et de suivi évaluation du projet
- UE : cadre logique inadapté; renouvellement financement avant évaluation finale de EDR1

49

6. CONCLUSION

50

Capacités institution à porter projet

A renforcer

- Alexandrie, sur les plans
- Technique
- Gestion

A revoir

- Le Caire, sur les plans
 - technique
 - gestion
- Management de l'institution Caritas qui impacte fortement le projet
- Accompagnement et Monitoring du projet par SCCF

51

- Faibles capacités de l'institution CE à gérer un projet impliquant des financements publics



Risque d'arrêt financement /UE



CE
Image



SCCF
Crédibilité

52

Si appui SCCF

- Poursuite projet EDR Alexandrie moyennant assistance technique (fonds propres) et révision du cadre logique et du budget
- Restructuration du projet EDR Caire
- Audit institutionnel et financier global de CE
- SCCF : Révision des modalités d'identification, d'accompagnement et de monitoring des projets soumis à co-financement

53

**MERCI POUR VOTRE
ATTENTION**

54

Les termes de référence

Secours Catholique / Caritas France
Evaluation externe intermédiaire du programme intégré en faveur des enfants des rues en Egypte (Le Caire, Alexandrie)

1.1.1.1.2.1.1 Termes de référence

1. L'ACTION ET LES ACTEURS IMPLIQUES

1.1.1.1.2.1.2 I. L'action et les acteurs impliqués

1.1.1.1.2.1.2.1.1 A. Présentation succincte du commanditaire : Secours Catholique/Caritas France (SCCF)

1. Mission, objectifs du SCCF

Le Secours Catholique est un service d'Eglise Catholique, membre de la Confédération Caritas Internationalis et association reconnue d'utilité publique.

- Le Secours Catholique/Caritas France met en œuvre des projets et des actions en **France**, au travers d'un réseau de 106 délégations couvrant tout le territoire national, et à l'international, au sein du réseau Caritas Internationalis, présent dans 198 pays. Son objectif est de lutter contre la pauvreté de façon participative, par l'aide d'urgence, des projets de développement et d'aide sociale.
- **A l'international**, le Secours Catholique soutient chaque année environ 470 projets dans plus de 90 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine, du Moyen Orient et d'Europe de l'Est. Le Secours catholique a une mission d'appui financier et technique de ses partenaires du Sud et de l'Est. La plupart de ses partenaires sont des membres du réseau Caritas Internationalis ou bien des partenaires d'Eglise. A travers des démarches de plaidoyer et de lobbying, il cherche également à contribuer à l'amélioration du nouvel ordre mondial vers plus de justice et de paix.
- Les principaux domaines d'activité sont les suivants :
 - *Sensibilisation / éducation au développement*
 - *Aide d'urgence/réhabilitation/aide alimentaire*
 - *Projets à caractère médical : soins de santé primaires, programmes de lutte contre le Sida*
 - *Projets / programmes de développement / micro-crédit*
 - *Alphabétisation et éducation non formelle pour enfants et adultes*
 - *Formation professionnelle et formation d'acteurs locaux du développement*
 - *Actions en faveur des réfugiés*
 - *Promotion de la société civile, droits de l'homme, réconciliation*
 - *Aide sociale visant la protection des groupes sociaux les plus vulnérables*
 - *Aide structurelle et renforcement des capacités des partenaires*

2. Organisation institutionnelle interne.

- *L'Assemblée Générale* se réunit une fois l'an et approuve les rapports d'activités et financiers. Elle valide les grandes orientations de l'association.
- *Le Conseil d'Administration* se réunit une fois par mois. Composé de 19 membres, il décide entre autres des engagements financiers pour les projets France et International.

Le siège national supervise et appuie l'action des 106 délégations diocésaines, assure la cohérence d'ensemble de l'Association, mène un travail de plaidoyer et anime le partenariat avec ses partenaires Caritas à l'étranger.

Les projets sont analysés et présentés par des chargés de projets dans les départements géographiques (Afrique, Moyen-Orient/Nord Afrique, Asie, Amérique Latine et Caraïbes, Europe et Amérique du Nord) et techniques (Urgences Internationales, Tsunami, Animation Internationale) de la *Direction Action Internationale*. Débattus en *Commission des projets internationaux*, ils sont soumis à la décision du Conseil d'Administration ou à celle du Secrétaire Général qui a délégation pour les projets d'un montant inférieur à 20.000 Euros.

3. Expérience dans le pays et dans le domaine d'intervention concerné.

SCCF travaille en étroite collaboration avec Caritas Egypte, principal partenaire en Egypte, depuis plusieurs années sur plusieurs projets de développement et d'aide sociale : centres de réfugiés soudanais, promotion féminine, centres médico-sociaux, etc. Deux projets bénéficient d'un cofinancement EuropeAid : Education de base (Assiout) et Réduction du phénomène des enfants des rues (Le Caire et Alexandrie). Ce dernier fait l'objet de la présente évaluation.

Caritas Egypte agit dans quatre secteurs d'activités à travers la mise en place de plusieurs projets :

- Un secteur « Promotion et Education », qui inclut des projets d'alphabétisation, de formation professionnelle, de promotion féminine, de protection maternelle et infantile, de jardins d'enfants et de centres médico-sociaux ;
- Un secteur « Réhabilitation médicale et sociale », qui inclut des projets de prévention et de lutte contre la lèpre, la drogue et le SIDA, d'insertion des handicapés, des réfugiés et des enfants en danger, et d'amélioration des conditions de vie en milieu carcéral ;
- Un secteur « Développement », qui inclut des projets de prêts, de développement rural et de protection de l'environnement ;
- Un secteur « Sensibilisation », incluant des projets de formation des jeunes bénévoles, de coopération internationale, d'appui aux autres ONG locales, de conscientisation et de publication.

4. Budget global et part relative au pays et au domaine d'intervention concerné

L'Egypte fait parti des cinq pays prioritaires d'intervention du SCCF sur la zone Moyen-Orient / Nord Afrique (MONA), et représente la part d'engagement la plus importante (300 000 € sur fonds propres pour 2008, soit 23,5% de l'engagement sur l'ensemble de la zone MONA). Les deux actuels projets mis en œuvre par Caritas Egypte bénéficiant de subventions EuropeAid portées par SCCF auprès de la Commission européenne sont les suivants :

- Education de base à Assiout (2004-2007) : 550 000 € dont 128 000 € de participation de SCCF
- Insertion sociale des enfants des rues au Caire et Alexandrie (2008-2012) : 1 200 000 € dont 335 000 € de participation de SCCF

5. Pratique et organisation internes en matière de suivi-évaluation

L'obtention et la mise en œuvre de projets cofinancés (Commission européenne, MAE) sont des leviers de renforcement des capacités des partenaires à mettre en place des procédures qualité de suivi-évaluation/audit (mise en place d'outils de suivi des activités, des indicateurs, suivi budgétaire, élaboration de termes de référence, valorisation des résultats d'une évaluation, etc...). L'enjeu aujourd'hui est de pouvoir systématiser ces procédures en les étendant aux projets non bénéficiaires de cofinancements.

1.1.1.1.2.1.2 B. Descriptif de l'action

1. Informations générales sur le contexte national et local : données géopolitiques, sociologiques, économiques...

Le phénomène des enfants des rues en Egypte a débuté dans les années 80 au Caire et s'est largement accru ces dernières années, touchant toutes les grandes villes du pays, comme Alexandrie depuis les années 1995. A la différence d'autres pays où un élément prédominant – pauvreté extrême, guerre civile ou catastrophe naturelle - peut expliquer l'existence d'enfants des rues, en Egypte, une multiplicité de facteurs ont favorisé l'émergence puis le développement de ce phénomène. Les principales raisons sont liées à la dégradation de l'environnement social et économique en milieu rural, mais surtout en milieu urbain.

Les gouvernorats du Caire et d'Alexandrie, qui regroupent 45% de la population totale du pays, qui s'élève à 75 millions d'habitants (estimation 2006), présentent tous deux des caractéristiques sociales et démographiques similaires : pôles d'attraction très importants pour les habitants issus du milieu rural qui espèrent trouver un emploi ou une activité rémunératrice en ville, ils souffrent d'un problème de surpopulation grandissant et connaissent également une pauvreté extrême, très visible au sein des quartiers périphériques.

- Gigantesque pieuvre tentaculaire de plus de 17,5 millions d'habitants (estimation 2001), l'agglomération du Caire (en arabe al-Qahira « la Victorieuse ») est la plus grande métropole du monde arabe et de l'Afrique. La capitale égyptienne rassemble plus du quart de la population totale du pays et la moitié de sa population urbaine. Sa croissance a pris un caractère spectaculaire depuis les années soixante et se poursuit actuellement à un rythme soutenu. L'extension spatiale de l'agglomération se fait au détriment des terres agricoles, tandis que les espaces urbains proprement dits connaissent une « densification » accrue. Celle-ci entraîne des conséquences à la mesure de la mégapole, qui sont autant de défis posés à la société égyptienne toute entière : la ville connaît une crise chronique de logements ; des quartiers d'habitat précaires se sont développés, contribuant à accroître la forte interpénétration sociale - isolats pauvres en milieux de transition moyens ou aisés -, avec pour conséquences directes une remise en cause des solidarités familiales et l'apparition du phénomène des enfants des rues.
- Située au nord-ouest du delta du Nil à 225 km du Caire, l'agglomération d'Alexandrie, qui compte près de 7 millions d'habitants (estimation 2001), est aujourd'hui le port principal de l'Egypte et la plus grande ville balnéaire du Moyen-Orient. Sa population s'accroît chaque année entre juin et septembre, lors de la saison touristique, ce qui attire un grand nombre d'enfants des rues, qui se déplacent d'une région à l'autre, et entre les grandes villes du pays.

Les enfants dans la rue étaient, selon certaines estimations – les statistiques officielles n'existant pas - au nombre de 2 millions en 1999. Par ailleurs, les études effectuées par le Centre National des Recherches Sociales et Criminelles égyptien révèlent que ce problème s'aggrave de jour en jour, les rues attirant de 2.500 à 4.000 enfants supplémentaires chaque année. Toutefois, la définition même du terme « enfant des rues » est imprécise et fausse donc les chiffres. Ces enfants ne constituent pas en effet un groupe homogène car chacun a une histoire familiale et un parcours très personnel. Leur origine est aussi bien du milieu rural que du milieu urbain, plus particulièrement des zones défavorisées. Certains ont fui la cellule familiale parce qu'ils étaient négligés voire victimes de violences et/ou d'abus sexuels, d'autres parce qu'ils pensaient être une charge trop lourde pour leurs parents, d'autres encore travaillent dans la rue la journée et rentrent le soir dans leur famille. C'est ainsi que des enfants vivent dans la rue en permanence alors que d'autres partagent leur temps entre la vie de la rue et le foyer familial.

2. Historique de l'action

Depuis 1977, Caritas Egypte mène une action plus large à Alexandrie pour la protection des enfants à risque. Le projet s'inscrit dans le prolongement d'une intervention riche et ancienne, menée par Caritas Egypte dans le domaine de la protection de l'enfance et répond à un objectif : faire régresser de façon significative et durable le phénomène des enfants des rues en Egypte, en s'attaquant aux problèmes de fonds que constituent la pauvreté et l'ignorance. La question des enfants de la rue entre dans la mission de service de Caritas Egypte qui, devant l'ampleur du problème, a décidé d'en faire une de ses priorités d'intervention depuis 1996 par l'intervention dans sept centres gouvernementaux de rééducation pour les enfants.

En mars 2000, face à la nécessité d'intervenir de manière adéquate au problème spécifique des enfants des rues, Caritas Egypte a ouvert un premier centre d'accueil de jour à Alexandrie. Devant un bilan annuel très encourageant, il a été décidé d'ouvrir progressivement trois nouveaux centres : un centre d'hébergement temporaire à Alexandrie en mai 2003 financé par Caritas Salzbourg, un centre de jour au Caire en 2004 et un centre de nuit en 2007, tous les deux cofinancés par la Commission Européenne et le Secours Catholique (période 2004-2007, Projet de développement intégré en faveur des enfants des rues du Caire et d'Alexandrie). Une unité mobile à Alexandrie a été financée depuis janvier 2007 par l'Unesco et une au Caire financée par l'Unicef. Sur la base d'une évaluation et d'un audit intermédiaires réalisés en 2006, une nouvelle demande a été proposée et acceptée par la Commission européenne en 2007 pour la période 2008-2012 (Programme développement intégré en faveur des enfants des rues d'Egypte). Dans cette nouvelle phase de cofinancement européen, ces centres et unités doivent être renforcés afin d'améliorer la prise en charge et l'accueil des enfants qui sont de plus en plus nombreux.

3. Objectifs de l'action

Ce projet, qui vise à s'inscrire dans la durée, a essentiellement pour souci de pallier les difficultés structurelles que rencontre l'Egypte vis-à-vis du phénomène des enfants des rues. Cette initiative se veut un soutien renouvelé à l'action menée déjà depuis plusieurs années par Caritas-Egypte. Afin de s'attaquer à ce problème, ce programme mène une action simultanée à la fois en direction des enfants (identification, accueil, sensibilisation, réinsertion professionnelle...) et de leurs familles. Mais également à l'endroit de la société en agissant sur les mentalités pour changer ainsi le regard du grand public vis-à-vis de ces jeunes considérés comme des délinquants.

En plus des centres d'accueil de jour existants actuellement au Caire et à Alexandrie, le projet prévoit l'acquisition d'une structure d'accueil de nuit pour les garçons au Caire, ainsi que d'un centre pour les filles-mères en 2009.

Objectifs globaux :

- Le phénomène des enfants des rues a régressé de façon significative et durable en Egypte.
- Les organisations sociales et la société égyptienne ont pris conscience des difficultés rencontrées par les enfants des rues et des solutions pour y remédier.

Objectif Spécifique :

Les enfants des rues accueillis dans les centres du Caire et à Alexandrie se réinsèrent dans leur famille, dans le système scolaire formel et dans la société.

Résultats attendus et IOV (Indicateurs Objectivement vérifiables)

R1 Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation

IOV : -1500 nouveaux enfants par an ont fait un bilan complet de santé

- Tous les enfants ont repris du poids
- 165 enfants par mois sont accueillis
- 2400 visites de nuit sont organisées
- 15 nouveaux enfants par mois vont au moins une fois au centre de jour après une visite de nuit

R2. Un centre d'accueil de nuit de qualité est mis en place au Caire

IOV : -24 enfants sont accueillis en permanence dans le centre de nuit

- En moyenne, un enfant reste 4 mois dans le centre de nuit
- 300 enfants ont séjourné dans le centre de nuit

R3. Un centre d'accueil de qualité des filles mères est mis en place au Caire

IOV :-15 filles mères sont accueillies par an.

- 60 filles mères ont été prises en charge

R4. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas intègrent l'enseignement formel

IOV :-1500 enfants ont suivi des cours d'alphabétisation

- 105 enfants des rues ont suivi les cours de l'École Amie
- 400 enfants ont été scolarisés dans l'école formelle
- 250 enfants des rues et des enfants des filles mères sont régularisés

R5. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas ont acquis un diplôme professionnel et intègrent le monde du travail

IOV : -50 jeunes ont reçu leur diplôme professionnel à Don Bosco

- 175 jeunes ont reçu leur diplôme professionnel à Alexandrie
- 25 jeunes de plus de 17 ans ont créé une coopérative au Caire
- 25 jeunes ont fait un apprentissage à Alexandrie
- 15 élèves ont suivi une formation électricité du Centre de formation de Caritas

R6. Un nombre accru d'enfants réintègrent leur famille ou des institutions publiques

IOV : -150 enfants sont réintégrés dans leur famille
 -150 enfants sont réintégrés dans des institutions publiques
 -200 familles ont créé un micro projet

R7. Le réseau d'ONG de promotion des enfants des rues accroît son impact auprès des décideurs politiques et du grand public

IOV : -5 associations participent aux 125 formations organisées
 -Un noyau dur de 5 associations travaillent et collaborent ensemble
 -Le nombre d'enfants arrêtés diminue de 20%
 -Les enfants victimes de violence policière diminuent de 20%
 -1800 femmes du projet Education De Base seront sensibilisées au phénomène des enfants des rues
 -Le nombre d'enfants qui fuient les institutions publiques diminue de 30%

R8. Les différents aspects et causes du phénomène des enfants des rues sont mieux connus

Publier régulièrement dans la presse, organiser des événements grand public visibles et créer un centre d'étude dédié à la question des enfants des rues

4. Les bénéficiaires

Bénéficiaires directs attendus pour 2012 : Total 3600

- 2000 enfants des rues de 6 à 18 ans
- 600 familles des enfants accueillis
- 1000 personnes d'associations locales, des centres d'accueil, des services sociaux et des institutions publiques

5. Organisation interne (l'équipe) et partenariale (les partenaires, leur rôle et les relations avec l'ANG)

5.1. *Organisation interne de Caritas Egypte pour la mise en oeuvre du projet*

Cf schéma organisationnel en annexe. L'organigramme opérationnel sera disponible lors de la mission.

Ces différents comités sont un outil de coordination à 2 niveaux :

- entre les deux équipes du Caire et Alexandrie en partageant les réalités du terrain et les spécificités de chacune afin de prendre des décisions communes.
- entre le Secours Catholique et Caritas Egypte, pour faire part des résultats du projet. Le volontaire international représente le lien privilégié entre les deux structures.

5.2. *Organisation partenariale Secours catholique / Caritas Egypte*

SCCF apporte son appui méthodologique et est garant du respect du contrat passé avec la Commission européenne. SCCF a signé, le 13 décembre 2007, avec la Commission européenne le Contrat de Subvention-Actions Extérieures de la Communauté Européenne. SCCF est donc le responsable du projet vis-à-vis de la Commission européenne. Caritas Egypte est le partenaire principal du SCCF en charge de la maîtrise d'oeuvre. SCCF fournit à la délégation européenne toutes les informations requises relatives à la mise en œuvre et au suivi de l'Action. A cet effet, Caritas Egypte établit des rapports narratifs et financiers intermédiaires ainsi qu'un rapport final. Il fournit le plus régulièrement possible toute l'information possible à travers les compte rendu des différents comités. Les interlocuteurs de Caritas Egypte dans le suivi de ce dossier sont la responsable de Département Moyen Orient / Nord Afrique (MONA), la chargée de cofinancements MONA, le chargé de projets Nord Afrique, le bénévole en charge du suivi des dossiers Egypte.

5.3. *Quels sont les principaux partenaires et leur implication dans le projet ?*

UNESCO : Mise en place avec Caritas Egypte de l'école amie au Caire

UNICEF : Financement du programme santé: paiement des salaires des éducateurs (unité mobile) et Dr Amir (centre de jour)

National Council of Childhood and Motherhood (NCCM) : A confié à Caritas Egypte 7 centres d'appel de la Hot Line sur 22

L'action propose de former pendant 3 jours les assistantes sociales de la hot line aux problèmes de l'enfance dans la rue

ASMAE : Partenariat avec Alexandrie. Collaboration étroite en matière de capacity building, de vocational training à destination du personnel de Caritas, appui financier concernant les publications organisation du « street children day »

Auteuil International : formation continue des équipes opérationnelles selon leurs besoins (approche familial...).

6. Budget total et plan de financement

Budget de l'Action		Toutes années	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	%
1 € = 7,8965 LE (Livres Egyptiennes) inforeuro 1/11/2007								
DEPENSES	1. Ressources humaines	404,124	65,742	84,595	84,595	84,595	84,595	36%
	2. Voyages	30,784	7,350	5,859	5,859	5,859	5,859	3%
	3. Equipements, matériel et fournitures	158,595	73,857	21,185	21,185	21,185	21,185	14%
	4. Bureau local/coûts du projet	149,160	31,944	29,304	29,304	29,304	29,304	13%
	5. Autres coûts, services	57,243	10,863	11,595	11,595	11,595	11,595	5%

	6. Autre	288,925	105,665	45,815	45,815	45,815	45,815	26%
	7. Sous-total Coûts directs éligibles du projet (1.-7)	1,088,831	295,421	198,352	198,352	198,352	198,352	97%
	8. Provision pour imprévus (3%)	32,665	8,863	5,951	5,951	5,951	5,951	3%
	9. TOT Coûts DIRECTS éligibles du projet (8.+ 9.)	1,121,496	304,284	204,303	204,303	204,303	204,303	100%
	10. Coûts administratifs (7 % de 10)	78,505	21,300	14,301	14,301	14,301	14,301	7%
	11. Coûts totaux (10.+11.)	1,200,000	325,583	218,604	218,604	218,604	218,604	
RESSOU.	Ressources pour les coûts directs éligibles	1,121,496	304,284	204,303	204,303	204,303	204,303	100%
	A Commission européenne	700,934	190,177	127,689	127,689	127,689	127,689	62.5%
	B Secours Catholique	233,645	63,393	42,563	42,563	42,563	42,563	20.8%
	C Autre: Caritas-Egypte	186,916	50,714	34,050	34,050	34,050	34,050	16.7%
SUBV°	E. Financement Commission Européenne	62.50%						
	E1. Contribution aux Coûts DIRECTS	700,935	190,177	127,689	127,689	127,689	127,689	62.5%
	E2. Contribution aux Coûts administratifs	49,065	13,312	8,938	8,938	8,938	8,938	62.5%

7. Activités et principaux résultats obtenus

Une première version du rapport annuel d'exécution de la première année sera disponible au démarrage de la mission d'évaluation (Cf en annexe 1er rapport semestriel de la seconde phase).

La fin de la première période de cofinancement (2004-2007) a révélé les points forts et les faiblesses du projet quant à l'efficacité du projet.

Points forts constatés : participation des enfants aux activités récréatives, aux classes d'alphabétisation et aux formations professionnelles.

Faiblesses constatées : problèmes d'accueil à Alexandrie, taux de réintégration familiale insuffisant, taux d'accès à un emploi très limité, participation réduite du staff à certaines sessions de formation.

R1 Les centres de jour du Caire et Alexandrie accroissent la qualité et leurs capacités d'accueil et d'animation

Points forts constatés : augmentation du nombre d'enfants touchés suite aux visites de nuit au Caire.

Faiblesses constatées : problèmes de relation avec la police dans la rue, mauvaise organisation du travail impliquant une surcharge de travail pour les éducateurs, suivi psychologique et soutien juridique des enfants insuffisants.

R2. Un centre d'accueil de nuit de qualité est mis en place au Caire

Points forts constatés : les conditions d'hébergements sont très satisfaisantes

Faiblesses constatées : manque d'accès à la formation professionnelle, faiblesses dans l'effort de réintégration dans les familles et les contacts avec les employeurs potentiels entraînant une durée moyenne trop longue de séjour au centre.

R3. Un centre d'accueil de qualité des filles mères est mis en place au Caire

Réflexion sur la faisabilité des activités liées à ce résultat. Possibilité de sous traitement de cette activité.

R4. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas intègre l'enseignement formel

Points forts constatés : Un nombre accru d'enfants a participé au Caire à l'alphabétisation et aux cours de l'Ecole Amie

Faiblesses constatées : La participation est faible à Alexandrie et l'échec aux examens de l'Ecole Amie interdit tout espoir d'intégration dans l'enseignement formel. On manque d'informations sur l'efficacité de l'enseignement dans les deux centres.

R5. Un nombre accru d'enfants accueillis dans les centres Caritas ont acquis un diplôme professionnel et intègrent le monde du travail

Points forts constatés : des formations internes (cuir, électricité) ont été mises en place. 6 enfants au Caire ont trouvé un emploi.

Faiblesses constatées : Difficultés pour faire bénéficier les enfants d'une formation reconnue (non démarrage de la formation à Don Bosco).

R6. Un nombre accru d'enfants réintègrent leur famille ou des institutions publiques

Points forts constatés : Des enfants réintégrés dans leur famille ont été aidés pour leur scolarisation. L'activité de microcrédit est bien organisée.

Faiblesses constatées : Manque de méthodologie pour le suivi des enfants réintégrés. Manque de motivation de beaucoup de familles pour initier des activités génératrices d'emploi, préférant être assistées.

R7. Le réseau d'ONG de promotion des enfants des rues accroît son impact auprès des décideurs politiques et du grand public

Points forts constatés : Des séminaires de formation ont été organisés, les ONG impliquées dans le réseau CRC se réunissent régulièrement, des actions de sensibilisation et de prévention en Haute Egypte ont pu être menées grâce au réseau mis en place.

Faiblesses constatées : Il manque un plan de communication (pouvoirs publics, hiérarchie policière).

R8. Les différents aspects et causes du phénomène des enfants des rues sont mieux connus

Points forts constatés : La bibliothèque d'information pour le public est opérationnelle au Caire.

Faiblesses constatées : Il manque une stratégie globale de communication vis-à-vis du grand public.

8. Antécédents en matière d'identification, de programmation, de suivi et d'évaluation de l'action : présentation des dispositifs, modalités d'utilisation / exploitation.

Evaluations de la première phase de cofinancement européen (2004-2007) :

L'évaluation intermédiaire (publication en septembre 2006) a émis les recommandations suivantes :

- Améliorer le suivi des enfants réintégrés dans les familles ou dans les écoles
- Réviser la formation professionnelle
- Etablir des relations étroites et positives avec la communauté
- Augmenter les capacités du personnel quant à la mesure des effets indirects des activités sur les enfants
- Faire participer davantage les enfants à la vie des centres et mieux répondre à leurs besoins
- Créer un lien étroit entre l'équipe d'Alexandrie et l'équipe du Caire
- Elaborer un plan d'approche et de sensibilisation des policiers

Des actions ont été entreprises en ce sens, mais restent à ce jour inabouties.

L'évaluation finale (juin 2008) n'a pas fait l'objet d'une préparation adéquate, et a été réalisée trop tardivement (8 mois après la fin de la première phase de cofinancement).

Le rapport d'évaluation finale du projet remis à Caritas Egypte et SCCF par SPAAC, bureau d'étude local, est insatisfaisant à plusieurs égards:

- les termes de référence et la méthodologie ne sont pas décrits
- les personnes rencontrées ne sont pas mentionnées
- le rapport est descriptif et n'ajoute pas de valeur à un rapport d'activité
- les recommandations tiennent plus du lobbying que de l'évaluation

De fait, ce rapport ne constitue pas un outil pertinent de réflexion.

Plan de suivi des indicateurs et dispositif d'évaluation prévu pour la seconde phase de cofinancement européen :

Le volontaire chargé du suivi et de la coordination doit permettre de renforcer le suivi auprès des référents thématiques. Au Caire et à Alexandrie, un dispositif de suivi unique sera mis en place permettant de suivre mois par mois l'évolution des indicateurs. Le suivi du cadre logique s'appuie sur une série de fiches de suivi : fiches individuelles des enfants, des familles, micro-activités, micro-crédit, partenaires locaux, ressources humaines, formation, etc. Ces indicateurs seront analysés par le **Comité Opérationnel** (appuyé par le Comité de suivi hebdomadaire), qui se réunira une fois par mois, et sont une base de réflexion pour nourrir les rapports narratifs à destination de la Commission européenne. Le plan de suivi budgétaire et des IOV est en cours d'ajustement. Il est attendu une consolidation de ces outils en février 2009.

Cette évaluation intermédiaire a été déclenchée par le SCCF. D'autres évaluations plus légères pourront être déclenchées si nécessaire. Une évaluation finale est également programmée. Elle sera effectuée par un consultant externe international. De même, un Audit des comptes sera réalisé en fin de première, deuxième, troisième et quatrième année par un auditeur internationalement reconnu indépendant égyptien.

Le Secours Catholique – Caritas France, responsable de l'Action, effectuera cinq missions de suivi de terrain en Egypte (une par an).

1.1.1.1.2.1.3 II. L'évaluation

1.1.1.1.2.1.3.1.1 A. Justification de l'évaluation

1. Origine de la demande

Le Secours Catholique/Caritas France (SCCF) considère qu'il est aujourd'hui nécessaire de renforcer son appui technique auprès de Caritas Egypte pour les projets les plus importants que nous soutenons, et plus particulièrement le projet cofinancé « Réduction du phénomène des enfants des rues au Caire et Alexandrie ». Ce projet a bénéficié de deux phases de cofinancement européen (EuropeAid) :

- la première période (2004/2007)
- l'actuelle seconde période (2008/2012).

La seconde phase a été proposée à la Commission Européenne au printemps 2007, avant la fin de la première phase, et sans évaluation de qualité de cette première période. Par conséquent, la seconde phase a été élaborée sur la base d'une évaluation intermédiaire de 2006. Or, l'analyse confirmée du rapport d'activités final de cette première phase met en lumière un certain nombre de faiblesses du projet dans la mise en œuvre des activités et le suivi du projet. Ces faiblesses perdurent après 9 mois d'exécution de la 2nde phase.

Les faiblesses recensées précédemment proviennent essentiellement d'un problème de manque de méthodologie et de travail en partenariat. Le projet dispose aujourd'hui d'infrastructures existantes et fonctionnelles. Les locaux de Caritas sont spacieux et offrent des conditions d'accueil extrêmement satisfaisantes. Le projet devrait donc à présent se concentrer sur le développement de l'activité et des méthodes au terme de la première phase du projet, et ce pour atteindre l'objectif spécifique du projet (rappel : Les enfants des rues accueillis dans les centres du Caire et à Alexandrie se réinsèrent dans leur famille, dans le système scolaire formel et dans la société). L'acceptation du projet par la Commission européenne tenait compte de cette volonté et capacité d'amélioration, aujourd'hui remise en question tant par le Secours Catholique que par la Commission européenne elle-même.

Le Secours Catholique / Caritas France prend l'initiative de cette évaluation validée par Caritas Egypte. Nous nous interrogeons quant à l'avenir de ce projet, et souhaitons évaluer la première année d'exécution de cette seconde période afin d'avoir un outil de réflexion et d'aide à la décision pour préciser ou redéfinir l'avenir de cette action. La présente évaluation n'est pas prévue initialement dans les

contrats de projet Commission Européenne/SCCF et SCCF/Caritas Egypte. Il s'agit d'une évaluation externe intermédiaire à l'initiative du SCCF (financement propre et cofinancement F3E) et approuvée par Caritas Egypte.

2. Attentes et objectifs de l'évaluation (pour le Secours Catholique et son partenaire Caritas Egypte)

Le Secours Catholique / Caritas France et Caritas Egypte nous interrogeons quant à l'avenir de ce projet, et souhaitons évaluer la première année d'exécution de cette seconde période de cofinancement (au regard des résultats de la première période) afin d'avoir un outil de réflexion pour de nouvelles orientations jusqu'au terme de cette seconde phase de cofinancement, 2012. Les attentes sont à la fois d'ordre opérationnelle et stratégique :

Question centrale : Le projet répond-il bien à l'objectif spécifique d'insertion dans les familles, le système scolaire formel et la société ?

Il s'agit d'évaluer la première année du projet sur le plan partenarial, organisationnel et opérationnel en ce concentrant sur les résultats et les méthodologies entreprises pour savoir quelles suites donner à l'action : quelles activités et équipe renforcer, et comment ? Quelle complémentarité possible avec d'autres partenaires ? Quelles leçons tirées pour améliorer la stratégie partenariale Secours Catholique / Caritas Egypte ?

Il est attendu de l'évaluation des recommandations fortes, et les plus opérationnelles possibles, sur la poursuite du projet en termes méthodologiques.

3. Expliquer en quoi l'évaluation externe est l'exercice le plus approprié

L'évaluation externe représente l'outil le plus adapté pour plusieurs raisons :

- absence d'évaluation vraiment externe à la fin de la première période de cofinancement :
- avoir un regard extérieur et neutre
- effectuer une remise à plat commune Secours Catholique / Caritas Egypte

Aujourd'hui, SCCF considère qu'il est très important d'accompagner Caritas Egypte pour les projets soutenus les plus importants, et plus particulièrement le projet cofinancé « Réduction du phénomène des enfants des rues au Caire et Alexandrie ». Dans un souci d'assurer des procédures de qualité ; SCCF et Caritas Egypte s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire de développer et systématiser la pratique des évaluations externes.

1.1.1.1.2.1.3.1.2 B. Objet de l'évaluation

1. Postulats fondateurs de l'action dont l'évaluation appréciera la pertinence

La prise en charge intégrale de ces enfants en prenant en compte la spécificité de ce public nécessite un fort investissement en ressources humaines, au niveau qualitatif et quantitatif.

Le projet a été motivé par la nécessité d'établir une méthodologie qui part des besoins et des souhaits des enfants, des éducateurs et animateurs de Caritas, et des familles, afin d'authentifier la demande, puis d'associer l'ensemble des acteurs sociaux pour inscrire les activités dans un cadre global. L'objectif consiste également à considérer et à intervenir sur les différents aspects du problème, pour prévenir et faire régresser de manière significative et durable le phénomène des enfants des rues en Egypte. Pour Caritas Egypte, il s'agit de responsabiliser les bénéficiaires directs du projet, qui sont marginalisés, et de leur donner les moyens de s'affirmer et de prendre en main leur vie.

Caritas Egypte adopte **une démarche participative**. Les enfants et leurs familles sont considérés comme des partenaires de l'action en étant directement impliqués dans toutes ses phases, depuis le diagnostic et l'identification de leurs problèmes, jusqu'à la mise en œuvre des activités nécessaires à une amélioration de leurs conditions de vie.

Les activités s'insèrent dans un **processus de développement national**.

La programmation des activités se fait de manière concertée avec l'ensemble des acteurs concernés par le projet (y compris les autorités locales, administratives et toutes structures intéressées)

De plus, Caritas Egypte cherche à favoriser **un développement durable et endogène**.

Le but premier est que les enfants des rues et leurs familles prennent conscience de leurs capacités à résoudre leurs problèmes. Un autre but est de renforcer les capacités des intervenants publics et privés en les aidant à mieux analyser et comprendre les problèmes sociaux du pays, et en leur apportant les savoir-faire nécessaires à la prise en charge des enfants en danger.

Caritas Egypte met en œuvre une **intervention multi-sectorielle**.

2. Axes de questionnement et questions que se posent le Secours Catholique et Caritas Egypte, critères d'évaluation à mobiliser

1/ **L'aspect opérationnel du projet et ses méthodologies :**

Quels sont les méthodologies entreprises et résultats actuels du projet au regard de l'objectif spécifique (se concentrer sur la phase actuelle tout en considérant les résultats de la phase précédente de cofinancement).

Recommandations attendues : sur quels aspects peut-on enrichir ces méthodologies pour mieux répondre à l'objectif ?

1.1 Efficacité dans l'approche des groupes cibles

Quelles sont les différents types d'approche (hot line, unité mobile, visites de nuit...) et services offerts par le projet et comment peut-on les analyser à travers les 5 critères au regard de l'objectif de réinsertion ?

Recommandations : comment améliorer la méthodologie d'approche ?

1.2 Qualité de l'accueil (structures existantes : centre de jour au Caire, centre de jour à Alexandrie, shelter de nuit au Caire) en tant que tremplin vers la réinsertion sociale des enfants des rues

Quelle est la nature de la prise en charge proposée ?

Quel est le degré d'efficacité des services proposés ?

Comment améliorer cet accueil au regard du principal objectif de ce projet qui est la réinsertion sociale de l'enfant ?

1.3 Prise en charge indiscriminée en genre

Dans le Centre d'accueil de jour du Caire :

Quelle est l'origine des filles accueillies ? (qui sont-elles ?)

Y-a-t-il une approche spécifique pour les filles ? Adéquation du personnel en place par rapport à la prise en charge des filles ?

Dans quelle mesure le centre est-il équipé pour accueillir des filles ?

Recommandations : Sur quelles activités peut il y avoir une approche discriminée, non discriminée ?

Réintégration familiale :

En vue de la réintégration familiale, en quoi l'approche est-elle différente de lorsqu'il s'agit d'un garçon ?

Réintégration dans des institutions et stratégie partenariale :

Quelle connaissance Caritas Egypte a-t-elle des institutions (publiques ou autres) accueillant des filles et de leurs pratiques ?

Quel sont les types de partenariat que Caritas Egypte a mis en place jusqu'à présent ? Sont-ils complémentaires ?

Recommandation : Quel type de partenariat Caritas Egypte devrait-elle/pourrait-elle développer ?

1.4 Réintégration familiale et sociale

Réintégration familiale :

Quelle est la méthodologie d'approche des familles ? Quelle est son efficacité par rapport à l'objectif spécifique ?

Y-a-t-il une action d'aide à la parentalité ?

Recommandation : Quels types de solution peuvent être apportés ?

Scolarisation :

Quelle est l'efficacité des programmes de l'école amie et des cours d'alphabétisation dispensés dans les centres de jour ? Est-ce que le programme de l'Ecole Amie est un moyen pertinent de réinsertion dans le système classique ? Analyser les actions mises en œuvre pour réintégrer les enfants dans le système classique ?

Recommandations : quelles sont vos recommandations pour la réinsertion à travers la scolarisation ?

Formation professionnelle et intégration dans la vie professionnelle :

Comment assure-t-on cette formation ? (Caritas Egypte, Institutions, ateliers...)

Quelle est l'efficacité des programmes de formation professionnelle proposés dans les centres d'accueil du Caire et d'Alexandrie ?

Ces formations sont-elles adaptées au marché de l'emploi ?

Dans quelle mesure les jeunes ayant bénéficié d'une formation professionnelle peuvent-ils créer leur propre activité et apporter un soutien matériel à leur famille ?

Aides matérielles, financières et micro-crédits (familles et enfants)

Quels sont les critères d'attribution des aides économiques matérielles et financières ? Quelle est la répartition entre ces deux différents types d'aide ?

Le système de micro-crédit est-il une activité répondant à la durabilité ?

Est-ce que l'aide apportée est pertinente par rapport à la réintégration des enfants dans leur famille ?

Quel est le suivi mis en place pour les remboursements ?

Quel est le suivi, au cas par cas, des enfants réinsérés dans leur famille ?

1.5 Cohérence interne du projet

Quels sont les volets qui contribuent de la façon la plus significative possible à l'objectif du projet ? Recommandations transversales attendues sur les méthodologies d'intervention : quel rééquilibrage des volets par rapport à l'objectif spécifique et les moyens du projet.

2/ Coordination et pilotage du projet

2.1 Stratégie de coordination et suivi du projet

Analyser l'organisation opérationnelle du projet en fonction de l'objectif spécifique.

Porter un regard sur la cohérence du pilotage du projet et l'efficacité des mécanismes de coordination du projet et de circulation de l'information dans l'articulation direction/comités /équipes de terrain, et le fonctionnement des comités entre eux ?

Recommandations : Quelles sont vos recommandations en matière organisationnelle ?

Les qualifications du personnel sont-elles adaptées au travail sur le terrain avec les enfants en situation précaire ?

Recommandations : Quelles sont les formations nécessaires ?

3/ La stratégie partenariale du projet

3.1 Partenariat Secours catholique / Caritas Egypte

En quoi le financement européen change-t-il la relation partenariale SC/CE ? Forces, faiblesses, opportunités, menaces ? Quel est le rôle du SCCF dans son appui à Caritas Egypte ? Quelle est la plus value chacun dans la mise en œuvre du programme ?

Quelles sont les visions des partenaires sur la question des enfants des rues ? Dans quelle mesure existe-il une vision partagée ?

Recommandation : Quelle stratégie partenariale pour une plus grande efficacité du projet ?

3.2 Partenariats opérationnels existants

Quel est le lien du programme avec son environnement sur les zones d'intervention avec les autres organisations de prise en charge sociale (acteurs privés) et pouvoirs publics ?

Quels sont les types de partenariat que Caritas Egypte a mis en place jusqu'à présent ?

Les domaines d'action de chacun et les modes de coopération opérés permettent-ils aux organisations associées au projet d'être complémentaires ? Quel type de partenariat Caritas Egypte devrait-elle/pourrait-elle développer ?

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de formuler et d'organiser les questions évaluatives autour de ces axes de réflexion en fonction de leur compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'évaluation qu'ils auront exposée par ailleurs.

En complément de l'analyse de chaque axe, il est attendu une synthèse au regard des cinq critères suivants :

Pertinence : le projet est-il pertinent pour la réinsertion des enfants ?

Cohérence : est-ce que le projet a une cohérence interne entre les objectifs, résultats et l'organisation ?

Efficacité : Quelle est l'efficacité du projet dans la réinsertion des enfants ?

Efficience : Quelle cohérence entre les moyens et les objectifs/résultats prévus et atteints ? Quel est l'équilibre des moyens par rapport aux résultats escomptés ?

Durabilité : Compte tenu des résultats, quelles sont les perspectives à moyen et long terme (au-delà des 5 ans de cofinancement ?)

1.1.1.1.2.1.3.1.3 C. Méthodologie

1. Pour la mission

Préparation de la mission :

- Lecture de documents
- Réunion de cadrage avec SCCF et le F3E et au minimum le consultant chef de file de mission : relecture commune des termes de référence et de l'offre du consultant.
- Suite à cette réunion, réalisation et envoi par le consultant d'une note de cadrage qui doit être validée par le SCCF et le F3E.

Mission en Egypte :

- Présentation de l'évaluation auprès de Caritas (Direction et équipes opérationnelles) sur la base de la note de cadrage.
- Période d'entretiens : les deux consultants mèneront des entretiens individuels semi dirigés, complétés par des entretiens de groupe des équipes opérationnelles. Rencontre d'un échantillon d'enfants, et de familles. Visites des structures du projet. Rencontre/entretiens téléphoniques avec les principaux partenaires du projet, dont le SCCF, la Délégation de la Commission européenne au Caire et les autres principaux partenaires du projet.
- Les évaluateurs devront s'efforcer d'analyser le projet dans sa globalité pour éviter le parallélisme entre les deux lieux d'exécution du projet (Le Caire et Alexandrie) : le centre de gravité doit bien se situer entre le Caire et Alexandrie, et non principalement au Caire.

2. Pour les restitutions

- Restitution à chaud de l'évaluation en présence des deux évaluateurs en Egypte à deux niveaux : au niveau de la Directions du Caire et d'Alexandrie, au niveau des équipes opérationnelles.

- Envoi au SCCF et F3E d'un compte rendu de la restitution à chaud incluant les premiers résultats, observations et pistes de recommandations.
- Envoi du rapport provisoire complet au SCCF, F3E et Caritas Egypte.
- Réunion de restitution au Caire avec au moins la présence du consultant chef de mission, de Caritas Egypte du SCCF, et du F3E éventuellement.
- Après prise en compte des remarques du SCCF, F3E et Caritas Egypte, envoi d'un rapport d'évaluation final avec synthèse d'une dizaine de pages en français et en arabe au SCCF, F3E et Caritas Egypte.
- Envoi d'une note de commentaires sur le processus d'évaluation par les consultants au F3E et SCCF.

Il est demandé aux consultants de faire dans leur offre des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie d'évaluation qu'ils se proposent d'utiliser (étapes de l'évaluation accompagnée, outils utilisés...) et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées, en tenant compte des propositions méthodologiques faites ci-dessus.

3. Rôle du SCCF et de Caritas Egypte

La répartition des rôles est comme suit :

SCCF : commanditaire de l'évaluation, chef de file de la préparation de l'évaluation, récepteur des appréciations et résultats de l'évaluation, source d'information, organisateur, chargé du suivi de l'étude, utilisateur des recommandations de l'évaluation.

Caritas Egypte : contributeur à la préparation de l'évaluation (co-élaboration des termes de référence, choix de l'offre de consultant), accueil, organisation logistique et source d'information pour les consultants externes, récepteur des appréciations et résultats de l'évaluation, utilisateur des recommandations de l'évaluation.

Les termes de référence sont co-rédigés entre le SCCF et Caritas Egypte. Le SCCF assure l'interface entre Caritas Egypte et le F3E pendant la phase de cadrage de l'évaluation et de restitution des résultats. Un souci constant est mené pour contribuer le plus fortement possible à l'appropriation de cette évaluation par Caritas Egypte. Une information constante est assurée au F3E et à la Délégation européenne au Caire afin d'avoir leurs avis/conseils sur cette étude.

Le SCCF est l'interlocuteur des évaluateurs tout au long de l'étude, en lien avec Caritas Egypte. L'organisation de la mission d'évaluation sera facilitée par Caritas Egypte en organisant les rencontres jugées nécessaires par les évaluateurs.

Un **groupe de pilotage** est en place :

Participants :

Pour SCCF : 3 personnes du Département MONA (Responsable de département MONA, chargé de cofinancements et le volontaire international).

Pour Caritas Egypte : 6 personnes de la direction de Caritas Egypte et des équipes opérationnelles (directeur de Caritas, chef de projet le Caire, coordinateur à Alexandrie, secrétaire générale des projets, assistante chef de projet, coordinateur du Caire)

Mandat : cadrage de l'évaluation (validation conjointe des termes de référence, choix d'une offre technique et financière), mise en œuvre et suivi, restitution (en particulier pour le rapport provisoire en Egypte).

1.1.1.1.2.1.3.1.4 D. Moyens

1. Humains : expertise recherchée

L'équipe d'évaluation devra être composée de deux consultants pour permettre une analyse croisée entre deux points de vue, deux perspectives. L'un sera chef de mission (les offres préciseront lequel). Il devra être composé de :

- Un(e) évaluateur(trice) local(e) égyptien(ne) de préférence ou de la zone Moyen Orient et Afrique du Nord avec idéalement une bonne connaissance de l'Egypte et une maîtrise impérative de l'arabe écrit et oral/.
- Un(e) évaluateur(trice) européen(ne) francophone et anglophone avec idéalement une bonne connaissance du contexte égyptien et à défaut du contexte moyen oriental et nord africain, de préférence ayant une maîtrise de l'arabe, écrit et oral.

Les deux consultants devront réunir les qualités suivantes de façon complémentaires :

- Expertise en évaluation de programmes socio-éducatifs spécifiquement sur la question des enfants à risque, de préférence sur la zone Moyen-Orient/Nord Afrique.
- Bonne connaissance et expérience de la problématique des enfants des rues et sa prévention, ainsi que l'aspect genre.
- Expertise en développement local urbain et sur les problématiques de d'appropriation communautaire.
- Compétences sur les méthodologies participatives.
- Connaissance des enjeux organisationnels, de préférence illustrée par une expérience avec des associations du Sud, qui travaillent dans le cadre d'une relation de partenariat avec des acteurs du Nord.

2. Financiers

- Le budget de l'évaluation est fixé à 28.900 € TTC (coûts directs) avec une estimation de 50 jours travaillés pour les deux consultants.
- Le montant maximum des honoraires est fixé à 600 € TTC par homme et par jour.

- Ce budget inclus également les per-diems pour les consultants (en France et en Egypte), les déplacements internationaux, les déplacements en France et en Egypte, des frais de communication/reproduction/traduction.
- Les imprévus (5% des coûts directs) seront calculés à partir de la proposition sélectionnée suite à l'appel d'offres restreint.

Il est demandé aux consultants de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée, en tenant compte de ces éléments et en précisant le nombre de jours travaillés par chaque consultant au total et aux différentes étapes de l'évaluation, en fonction de la méthodologie et du déroulement qu'ils auront proposés par ailleurs pour l'évaluation.

1.1.1.1.2.1.3.1.5 E. Calendrier de l'évaluation

- Mi-décembre 2008 : appel d'offres restreint de consultants
- Début février 2009 : sélection d'une offre de consultants
- D'ici fin février : réunion de cadrage en France (consultant chef de mission au minimum)
- Mars : réunion de cadrage au Caire et réalisation de l'évaluation sur le terrain, restitution à chaud (deux consultants)
- Mi avril : Rapport provisoire envoyé au SCCF, Caritas Egypte et F3E
- Fin avril : restitution orale au Caire du rapport provisoire au SCCF et Caritas Egypte avec au minimum le consultant chef de mission
- Mi-mai : Retour écrit éventuel sur le rapport provisoire du SCCF, F3E et Caritas Egypte
- Fin-mai : Envoi du rapport final incluant une synthèse de 10 pages maximum par l'équipe d'évaluateurs à SCCF et Caritas Egypte et F3E + note de commentaires sur le processus d'évaluation

Il est demandé aux consultants, dans leur offre, de proposer un calendrier pour l'évaluation, en tenant compte des éléments de calendrier présentés ci-dessus.

Liste des annexes des TdR :

- document de demande finale à la Commission Européenne incluant les descriptif de l'Action, le budget et le cadre logique
- schéma organisationnel
- 1^{er} rapport semestriel EdR2 (février-juillet 2008)
- rapport d'activité final EdR1
- CR visite de monitoring C. de Borchgrave, project manager pour la Délégation de la Commission européenne au Caire (août 2008)

Liste des documents qui seront à la disposition des évaluateurs lors de leur mission :

- organigramme du projet
- Bilans de formations (Auteuil International octobre 2008)
- rapport annuel 1^{ère} année d'exécution de la 2nde phase de cofinancement
- outils de suivi des activités
- rapports de mission
- Contrat de projet SCCF/Caritas Egypte
- évaluation intermédiaire 1^{ère} phase de cofinancement



PROGRAMME INTÉGRÉ EN FAVEUR DES ENFANTS DES RUES EN ÉGYPTÉ (LE
CAIRE ET ALEXANDRIE)

VALUATION EXTERNE INTERMÉDIAIRE

PROPOSITION TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

1.1.1.1.2.2

JANVIER 2009



Compréhension des termes de référence et des enjeux de l'évaluation

Contexte et enjeux de l'évaluation

Le SCCF travaille en Egypte avec son partenaire local, Caritas Egypte.

Les secteurs prioritaires de Caritas Egypte sont la Promotion et l'Education, la réhabilitation médicale et sociale, le développement et la sensibilisation.

Le SCCF et CE ont reçu des cofinancements de la Commission européenne pour un projet « Réduction du phénomène des enfants des rues au Caire et à Alexandrie ».

- La première phase s'est déroulée de 2004 à 2007
- La seconde phase est commencée depuis février 2008 et doit se poursuivre jusqu'en 2012.

La première année de la mise en œuvre du projet en 2008 laisse apparaître des faiblesses aux niveaux méthodologique, opérationnel, organisationnel qui trouvent leurs racines dans la faiblesse des processus d'évaluation, de questionnements et de réorientations prévus à la fin de la première phase. Les faiblesses apparaissent donc avec évidence dans cette première année de la deuxième phase.

Une évaluation intermédiaire est prévue à mi-parcours, soit en 2010.

Le SCCF et Caritas Egypte ont souhaité attaquer de front les problèmes rencontrés et ont décidé de réaliser une évaluation intermédiaire externe avec l'aide du F3E, sans attendre l'évaluation intermédiaire programmée.

Cette évaluation doit permettre d'identifier les problèmes, de les analyser et de proposer un ensemble de recommandations opérationnelles fortes.

L'ensemble des partenaires du programme, y compris le bailleur de fonds Délégation de la Commission européenne au Caire est informé des problèmes rencontrés par le programme.

Les enjeux de l'évaluation sont donc très importants dans la mesure où ils concernent une éventuelle réorientation du programme et qu'ils touchent à l'ensemble de ses éléments soit le niveau des activités, les aspects opérationnels qui y sont liés ainsi que les bénéficiaires, le niveau organisationnel général de l'ONG locale Caritas Egypte et plus particulièrement dans ses conséquences sur la gestion du programme, le niveau de partenariat entre le SCCF et Caritas Egypte.

La mission devra donc :

- Analyser les actions
- Réaliser un diagnostic organisationnel

- Analyser les relations entre les principaux acteurs concernés, depuis les enfants, familles, structures et institutions locales jusqu'aux institutions partenaires et bailleurs de fonds.
- Elaborer des propositions qui puissent être validées et appropriées par les différents acteurs concernés.

Problématiques

Les différentes problématiques qui seront abordées dans le cadre de l'évaluation concernent les activités du programme, les niveaux institutionnels et organisationnels et la relation partenariale entre Caritas Egypte et le SCCF.

1. Au niveau du Programme

Les différentes problématiques liées à la mise en œuvre du programme sont celles reprises dans le dossier de cofinancement et les rapports :

- ***L'éducation*** en tant que facteur d'intégration éducative et sociale des enfants.
- ***L'intégration familiale, scolaire et au sein de la communauté***
- ***La modalité opérationnelle de gestion du programme et des activités, plus particulièrement les aspects de coordination***, ce qui touche des aspects tels que la gestion et la représentation, le monitoring, l'évaluation et l'information, les relations publiques, l'administration financière, le développement et la formation du personnel, etc.

2. Au niveau de la relation partenariale entre Caritas Egypte et le SCCF

Les problématiques abordées à ce niveau concernent plus particulièrement :

- Les modalités d'appui institutionnel du SCCF vis-à-vis de Caritas Egypte, plus particulièrement l'accompagnement et ses modalités pratiques
- Les modalités de suivi permanent par rapport au bailleur de fonds Commission européenne et le respect des engagements contractuels portés par le SCCF.
- Les modalités de gestion financière et de reporting
- Le suivi du cadre logique et le développement des outils méthodologiques à ce niveau.

Objectifs de l'évaluation

Les attentes et objectifs de l'évaluation sont décrits en détails dans les termes de référence de la mission.

La question centrale, comme mentionné, concerne l'accomplissement de l'objectif spécifique du projet, à savoir l'insertion dans les familles, le système scolaire formel et la société.

Questions évaluatives

Les questions évaluatives ainsi que les recommandations demandées sont détaillées dans le document des termes de référence et n'appellent pas de commentaires particuliers dans la mesure où celles-ci sont exhaustives, tant en ce qui concerne l'aspect opérationnel du projet et ses méthodologies, la coordination et le pilotage du projet que la stratégie partenariale du projet.

La réunion de cadrage prévue au lancement de l'évaluation précisera ces différentes questions évaluatives ainsi que les priorités dans leur traitement.

1. En ce qui concerne les actions.

Le postulat fondateur de l'action précise que la prise en charge intégrale des enfants et la spécificité de ce public nécessite un fort investissement en ressources humaines, au niveau qualitatif et quantitatif.

L'évaluation abordera donc les questions suivantes :

- Comment est défini le public cible, selon quels critères, selon quelle catégorisation ? Quelles sont les éléments qui sont pris en compte pour qualifier un enfant des rues, et ensuite le reconnaître comme bénéficiaire du programme ?
- Comment les quartiers sont-ils choisis ?
- Comment se définissent au sein des équipes, les priorités, entre autres en ce qui concerne les contacts, avec les enfants, les familles, les acteurs sociaux présents sur le terrain ?
- Comment les bénéficiaires, enfants et familles participent-ils à l'action ? Quel est le degré de leur responsabilisation, à court, moyen et long terme ?
- Comment s'est construite la méthodologie d'intervention de l'association par rapport aux différentes « cibles » de ses actions : les enfants (diagnostic du niveau des enfants, des besoins précis, méthode de suivi et d'accompagnement, évaluation, rythmes, etc.), les familles – parents, les écoles – maîtres, les associations communautaires – formelles ou informelles ? Quelles en sont les forces et les faiblesses ?
- Quels sont les résultats concrets, quantifiables, des actions :
 - Pour le volet éducation : nombre d'enfants touchés sur les années du programme, évolution, etc. ? Il s'agira de mettre ces données chiffrées en corrélation avec les objectifs avancés par le programme, en tenant compte de l'évolution de la problématique des enfants des rues et s'interroger sur les discordances éventuelles. Relation entre la formation professionnelle et le marché de l'emploi, débouchés, etc., analyse des méthodes et des contenus des formations.
 - Pour le volet Intégration Sociale : nombre de familles touchées (Elaboration de critères en fonction du type de famille et de la relation qu'elle entretient avec les enfants), nombre de cas de violence familiale répertoriés et évolution, nombre de mères / pères de familles touchés par le programme et résultat des actions auprès d'elles.
 - Parmi ces résultats, lesquels ont été des résultats -qualitatifs et quantitatifs-inattendus?
- Quels sont les mécanismes existant de planification des actions ?
- Quels sont les effets concrets, l'impact des actions de l'association dans les quartiers où elle opère ? De quels outils l'association dispose-t-elle aujourd'hui pour mesurer

ces effets ? Quelle est la méthodologie de suivi de ses actions mise en œuvre par l'association ?

- Quels sont les résultats qualitatifs des actions entreprises par l'association auprès des enfants, des familles, des acteurs éducatifs, de la communauté (autres services sociaux, police, autorités, ministères, etc.) par rapport à l'objectif global et aux objectifs spécifiques du programme ?
- Comment l'association, dans le cadre de ses actions concrètes, dans les secteurs de l'éducation, de la santé intégrale et préventive, du travail avec les familles et la communauté, intègre-t-elle ses activités avec celles d'autres intervenants éventuels, qu'ils soient publics ou privés ?
- Elaboration de propositions sur l'ensemble des questions abordées visant à l'amélioration du travail global de l'association et de ses activités spécifiques, tant au niveau de la cohérence globale que de l'efficacité et des approches méthodologiques spécifiques.

2. En ce qui concerne les relations partenariales entre Caritas Egypte et le SCCF

Les questions évaluatives abordées dans ce point sont les suivantes :

- Comment chaque association respective définit-elle le partenariat, de manière générale et dans le cas particulier de leur relation de partenariat ?
- Comment Caritas Egypte qualifie-t-elle la relation de partenariat avec le SCCF par rapport aux relations de partenariat qu'elle entretient avec d'autres partenaires ? Le SCCF a-t-il un « modèle » fonctionnel de partenariat vers lequel faire tendre ses relations avec ses autres partenaires ?
- Quelle a été l'évolution de la relation de partenariat entre les associations ?
- Quels sont les défis de la relation de partenariat aujourd'hui, tels qu'ils sont perçus par chaque association et au sein de chacune d'elles ?
- Comment se concrétisent les relations de partenariat au-delà des aspects financiers ou d'appui institutionnel, accompagnement? Quelles sont les actions spécifiques liées à la relation de partenariat ?
- Comment est vécu l'accompagnement de Caritas Egypte par le SCCF ? Le rôle du volontaire ?
- Comment Caritas Egypte et le SCCF gèrent-elles les divergences sur la mise en œuvre des actions?
- Elaboration de réflexions et de propositions aux associations concernant la relation de partenariat.

Description des services attendus

Les différentes phases et notes, rapports attendus sont décrits dans le détail dans les termes de références.

GCE propose que la finalisation de l'évaluation se réalise en Egypte par une réunion de restitution sous forme de séminaire qui inclurait l'ensemble des acteurs impliqués, en fonction des différents points abordés.

Une partie de l'atelier – séminaire traiterait des activités, une autre des modalités opérationnelles et une troisième des relations de partenariat entre Caritas Egypte et le SCCF. Les responsables du programme au SCCF participeraient à l'entièreté de ce séminaire qui donnera l'occasion à des rencontres plus ciblées permettant d'aborder l'ensemble des points en suspens qui auront été identifiés.

Cette proposition de GCE est formulée de manière à permettre un redémarrage rapide du programme sur base d'accords consensuels négociés entre les acteurs.

GCE propose également qu'un suivi de la mission puisse être fait, idéalement, tous les 6 mois. Cette proposition est hors budget de l'évaluation.

Etant donné les enjeux de l'évaluation et les relations de partenariat entre Caritas Egypte et le SCCF, **une dynamique participative à tous les niveaux** est indispensable pour que l'évaluation externe génère les apports nécessaires attendus.

La proposition de GCE présuppose et demande que les responsables des deux organisations mettent à la disposition de l'évaluation les ressources humaines nécessaires pour répondre à l'ensemble des sollicitations des évaluateurs, dans une approche constructive des outils et des analyses conformément aux termes de référence.

L'approche méthodologique globale de l'évaluation comprend les éléments suivants :

- Une analyse documentaire
- Des interviews des principaux responsables du programme et des associations ainsi que de personnes extérieures
- Des groupes focaux tant avec des échantillons de bénéficiaires qu'avec les responsables du programme sur place.

Sur base de ces différents apports, différentes grilles d'analyse seront utilisées, de manière à pouvoir approfondir au mieux les différentes questions évaluatives et répondre ainsi aux objectifs de l'évaluation. Il s'agira :

- D'une **analyse factuelle**
- D'une **analyse documentaire** : dépouillement et analyse des documents

Sur base de ces analyses, des interviews et des groupes focaux, différentes analyses seront réalisées et croisées :

- **Une analyse des activités** : analyse du programme en fonction de la spécificité de la nature des activités avec les approches « classiques », pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité, etc.
- **Une analyse sectorielle** : le secteur de l'enfance des rues en Egypte, situation, acteurs, programmes, enjeux, etc. et la place de Caritas Egypte dans ce secteur.
- **Une analyse organisationnelle et institutionnelle** : analyse de la structure de Caritas Egypte, de sa nature et de son insertion dans l'ensemble institutionnel du secteur ainsi que l'analyse organisationnelle du « *modus operandi* » de l'organisation dans la mise en œuvre du programme.
- **Une analyse systémique** qui permettra de mettre du lien entre ces différentes approches et donner un sens global au travail d'évaluation. Cette analyse permettra également de formuler les propositions aux différents acteurs parties prenantes de cette évaluation.

Une approche spécifique : le conflit.

Etant donné les problèmes organisationnels soulevés dans les différents rapports, l'approche du conflit peut être un outil intéressant pour ce type d'évaluation. Dans l'approche de GCE, le conflit est pris comme un outil d'évolution des institutions et des personnes, comme une matière première pouvant être travaillée et transcendée vers une projection future positive, une fois le conflit transformé en moteur d'évolution des institutions, des activités et des personnes. Le conflit ne doit pas être caché, ni « résolu ». Il s'agit d'une donnée permanente de toute activité humaine qu'il s'agit de prendre comme un élément de transformation positive.

Analyse documentaire

Les documents de base du programme seront mis à la disposition des évaluateurs et seront analysés dès le démarrage de la mission.

Entretiens

Un guide d'entretien pour les entretiens avec les enfants et les familles sera élaboré sur place et validé par les responsables de Caritas Egypte.

Interviews

Les personnes à interviewer dans un premier temps sont les suivantes :

- Les responsables de Caritas Egypte impliqués dans le programme
- Les responsables du SCCF
- Les responsables et bénéficiaires des actions
- Des responsables d'autres entités
- Toute autre personne suggérée par les deux organisations.

Groupes focaux

Différents groupes focaux, dont la composition sera définie sur place, en accord avec les responsables de Caritas Egypte, permettront de créer des dynamiques d'expression qui permettront de jeter les bases d'une compréhension communes des enjeux et des défis ainsi que la projection future du programme.

Analyse du programme et de ses résultats

Cette analyse répondra aux principales questions liées aux différentes activités, à leur efficacité, efficacité, durabilité, impact et pertinence, du point de vue de leurs résultats et de leur impact.

Dans cette partie de l'analyse les différentes approches méthodologiques en fonction du type et de la nature des activités seront analysées.

Des propositions et / ou recommandations spécifiques seront formulées sur ces différents points.

Analyse sectorielle

Cette partie de l'évaluation concerne plus particulièrement l'analyse du secteur de l'enfance des rues en Egypte, de manière générale, les politiques gouvernementales, la présence d'organisation non gouvernementales nationales et étrangères, d'organismes multinationaux comme l'UNICEF, etc.

Cette analyse devrait permettre d'identifier les grandes propositions d'intervention dans ce secteur ainsi que la réalité des interventions et actions des secteurs publics et privés.

Les limitations de cette analyse seront fonction du temps disponible pour l'évaluation.

Analyse institutionnelle et organisationnelle

Cette partie de l'évaluation analysera l'organisation Caritas Egypte dans ses relations avec le programme évalué, d'un point de vue organisationnel, comment « l'outil » fonctionne pour la réalisation des activités et des objectifs de l'organisation. Il s'agira d'identifier les principales fonctions remplies au sein de l'organisation et de voir leur évolution, au-delà des aspects de gestion, d'administration, de finances, juridiques, des modalités de fonctionnement, etc.

Il s'agira également de situer l'institution Caritas Egypte dans un ensemble institutionnel plus large en identifiant les différentes relations et réseaux de relations qu'elle entretient avec les institutions du secteur public et du secteur privé, national et international. Cela permettra d'identifier les acteurs institutionnels clés pour l'association, les alliances potentielles dans la redéfinition éventuelle d'axes stratégiques.

Analyse systémique

L'analyse des systèmes quant à elle considère chaque élément comme agissant dans le cadre d'un système plus important qui l'englobe. L'analyse des acteurs et des activités permettra l'élaboration d'hypothèses relatives aux systèmes identifiés, plus particulièrement à leurs relations et aux flux d'informations passant de l'un à l'autre.

Le système de chaque association en particulier, du programme en tant que tel, des relations entre les associations, etc. ainsi que les méthodologies en présence (modalités d'exécution, flux d'informations, etc.) seront identifiés.

Cette analyse, combinée à l'analyse organisationnelle et institutionnelle, permettra d'identifier les forces, faiblesses, points de blocage, etc. et, dans la foulée, contribuera à l'élaboration des recommandations et propositions pour le développement futur du programme, en fonction des priorités et politiques des différents acteurs institutionnels.

Cette partie de l'évaluation, outre le fait qu'elle permettra de réunir l'ensemble des fragments spécifiques de l'évaluation en un tout cohérent, apportera une partie dynamique, plus « historique » permettant de pointer des propositions pour le futur en fonction des demandes libellées dans les termes de référence.

Les différents livrables

Les différents documents sont définis dans les termes de référence. La proposition de GCE prévoit l'élaboration du rapport provisoire lors de la mission suivie immédiatement de la restitution au Caire avec l'ensemble des acteurs impliqués.

En ce qui concerne les propositions et recommandations

Différentes propositions et recommandations seront formulées, soit spécifiques et relatives aux activités ou à certains aspects du programme en particulier, soit relatives aux organisations elles-mêmes ou à leurs relations. Il s'agira, entre autres, de propositions et recommandations portant sur :

- l'évolution du programme de manière globale
- les activités spécifiques
- le public cible
- les zones géographiques d'intervention
- le renforcement organisationnel
- la politique institutionnelle
- les relations de partenariat entre Caritas Egypte et le SCCF



Experts proposés

Les deux experts proposés par GCE disposent de l'ensemble des éléments d'expertise recherchés. Plus particulièrement :

- Les deux experts connaissent le contexte égyptien et le monde arabe en général
- Les deux experts ont une très large expérience tant au niveau opérationnel qu'au niveau des évaluations des programmes et projets avec les enfants en difficulté dans le monde.
- Très bonne connaissance des problématiques des enfants des rues, de la prévention du phénomène, de l'aspect genre.
- Connaissance de l'arabe, de l'anglais, du français.
- Très grande expérience en matière d'évaluation de programmes
- Expertise en développement urbain et appropriation communautaire
- Grande compétence sur les méthodologies participatives
- Grande compétence et expérience en matière organisationnelle et institutionnelle, avec les associations du Sud et leurs partenaires Nord.

Expert n° 1 :

MICHEL FALISSE est l'expert proposé pour cette mission d'évaluation.

Ses atouts principaux pour cette évaluation sont les suivants :

Très grande connaissance de l'enfance en difficulté, Cette expérience s'est acquise par un nombre important de missions d'évaluation en Asie (Sri Lanka, Thaïlande, Philippines), en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Equateur, Bolivie, Honduras) et en Afrique (Zambie, RD Congo, Maroc) sur des thématiques liées à l'enfance en difficulté : exploitation sexuelle des enfants – tourisme sexuel, enfants des rues, enfants soldats, enfants victimes du SIDA, etc.

Très grande expérience en évaluation de programme et projets d'ONG en Afrique, Asie et Amérique latine.

Grande compétence en appui institutionnel et analyse organisationnelle, en tant qu'évaluateur mais également en tant que responsable d'une ONG pendant près de 15 ans.

Très bonne connaissance des ONG françaises, de leurs réseaux et de la construction de leurs relations partenariales acquise par de nombreuses évaluations entre autre pour le CICDA – AVSF, le CCFD, ESSOR, Groupe développement - ECPAT, etc.

Une formation de sociologue et de pédagogue, consolidée par un **master international en gestion et résolution des conflits**.

Un curriculum détaillé se trouve en annexe.

Expert n° 2 :

Très grande connaissance de l'enfance en difficulté. Cette expérience de 25 années, s'est acquise à travers - la création et la gestion d'une ONG pour enfants en situation de rue, au Maroc (Bayti), - la réalisation de nombreuses missions (Cambodge, Népal, Australie, Mali, Togo, Bénin, Sénégal, République Centrafrique, France, Espagne, Estonie, Lettonie, Brésil, Maroc, Egypte, Jordanie, Liban, Tunisie, Algérie, Mauritanie) sur les thématiques liées à l'enfance en difficulté : enfants des rues, exploitation sexuelle des enfants, travail des enfants, enfants victimes de violences, mineurs en conflit avec la loi, mineurs migrants non accompagnés.....

Très grande expérience en évaluation de politiques nationales de protection de l'enfance, de programmes et projets, de compétences des équipes, en Afrique, au Maghreb, en Asie et en Europe.

Très grande compétence en organisation et gestion qui s'est acquise :

- Dans le milieu hospitalier : chef de service de pédiatrie pendant 12 ans et médecin directeur d'une polyclinique Mère-Enfant, pendant 6 ans
- Dans les ONG : Gestion d'ONGs ciblant les enfants et familles en difficulté, employant une quarantaine d'éducateurs, de 1988 à ce jour

Très grande connaissance des pays du Moyen-Orient, qui s'est acquise, à travers de nombreuses missions de consultation portant sur l'évaluation et l'appui aux institutions publiques et aux associations (Jordanie, Egypte, Liban) et à travers la réalisation d'études portant sur la situation de l'enfant dans la région du Moyen Orient- Maghreb (MENA), et à travers l'initiation d'un réseau d'ONG arabes et la création d'un centre de ressources pour la société civile du MENA.

Un curriculum détaillé se trouve en annexe.

AVRIL – MAI 2009	6	13	20	27	4	11
Phase 1 Préparation de la mission						
Réunion préparatoire						
Travail au siège du SCCF						
Note de cadrage						
Réunion de cadrage						
Phase 2 Mission de terrain						
Départ mission						
Travail de terrain						
Rapport provisoire rédigé en Egypte						
Phase 3 Finalisation de la mission						
Séminaire – atelier de restitution collective (Caritas / SCCF / F3E)						
Rapport final						

Les options de calendrier sont les suivantes :

- Proposition d'une restitution conjointe sous la forme d'un atelier séminaire regroupant l'ensemble des acteurs, tant au niveau de Caritas Egypte que du SCCF et du F3E. Les bailleurs de fonds pourraient participer sous des modalités à définir à certaines parties du séminaire de même que l'ensemble des membres des équipes opérationnelles sur ces projets des deux ONG.
- La dynamique participative et la proposition impliquent une mise à disposition des documents dès le départ.
- La proposition de GCE, dans le respect du budget mis à la disposition de l'évaluation, est de **50 jours** de travail qui se répartissent comme suit :

Activité	Evaluateur 1	Evaluateur 2	TOTAL
Dépouillement documentaire	1	1	2
Rédaction note de cadrage	1		1
Interviews au siège du SCCF	1		1
Réunion de cadrage	1		1
Mission de terrain	15	15	30
Rédaction rapport provisoire (en Egypte)	4	4	8
Séminaire atelier collectif	1	1	2
Finalisation rapport	1	4	5
TOTAL	25	25	50

Budget

Proposition budgétaire	Unité	Prix unitaire	Total Euros
Honoraires et per diem			
Honoraires			
Expert 1	25	400	10.000
Expert 2	25	400	10.000
Per diem	50	120	6.000
Total			26.000
Voyages			
Bruxelles / Paris / Bruxelles	2	150	300
Bruxelles / Le Caire / Bruxelles	1	500	500
Casablanca / Le Caire A/R	1	500	500
Déplacements divers internes			600
Total voyages			1.900
Secrétariat			
			1.000
TOTAL			28.900

Note de cadrage

Cette note de cadrage complète la proposition technique de GCE et se base sur la lecture des documents communiqués par le SCCF ainsi que sur la réunion du 30 mars 2009 au siège du SCCF à laquelle participaient pour le SCCF : Nathalie GARCIA, Maggy KERSUAL, Nicolas BEAUDIN, Bernard et Gérard.

Tant la lecture des documents que la réunion ont permis d'apporter les précisions suivantes :

1. Eléments de contexte

Suite aux différentes missions en Egypte des responsables du SCCF après la rédaction des termes de référence ainsi que la mission de monitoring réalisée par un bureau de consultants dans le cadre des missions de suivi de la Commission européenne, les questions organisationnelles et institutionnelles, tant au niveau du management qu'au niveau méthodologique ressortent comme des questions fondamentales.

La relation de partenariat entre le SCCF et CE s'en trouve affectée et menace le bon accomplissement des objectifs du projet.

Les relations entre la Commission européenne, plus particulièrement la Délégation du Caire sont également affectées, ce qui est de nature à mettre en cause l'image du SCCF auprès de ce bailleur de fonds.

De manière générale, les questions évaluatives se situent tant aux niveaux organisationnels de CE (de l'institution comme de l'organisation opérationnelle liée au projet EDR que spécifiquement du projet cofinancé par la Commission européenne) que de l'objectif même du projet qui est de répondre aux besoins des enfants des rues dans des conditions spécifiques.

Le calendrier à court terme et plus particulièrement la remise de deux documents pour le 30 avril (le rapport de première année et la feuille de route) implique d'aborder ces différentes questions dans le détail dans la mesure où les considérations de l'évaluation vont permettre d'alimenter ces deux documents. Un audit financier du projet est également en cours qui devrait être remis dans le courant du mois d'avril.

L'ensemble des partenaires du projet, soit CE, le SCCF et la Délégation de l'UE est conscient des problèmes. Les termes de référence ont été élaborés sur base des contacts entre ces partenaires et à l'initiative de CE, qui est demandeur de propositions et recommandations devant permettre l'évolution positive du projet et de la relation entre CE et le SCCF.

2. Implications pour l'évaluation

Les questions évaluatives sont donc précisées sur les points suivants :

- Une attention particulière, dans ses implications sur le projet, sera apportée aux questions organisationnelles de CE au-delà des questions organisationnelles concernant spécifiquement le projet financé par l'UE.
- L'évaluation concerne bien le projet EDR dans son ensemble et non pas uniquement la partie financée par le projet UE.
- L'évaluation, par ses recommandations, propositions et suggestions, doit permettre de contribuer au recadrage du projet dans ses différents aspects et d'en redéfinir les modalités d'exécution pour les prochaines années.
- Etant donné la situation du projet et les enjeux futurs, l'équipe d'évaluation veillera à mettre en œuvre une approche la plus participative possible dans le contexte, de manière à garantir une appropriation par les différents acteurs des résultats de l'évaluation.
- L'évaluation prendra en compte les éléments des deux évaluations réalisées en 2006 et 2008.
- Une attention particulière sera apportée à l'évaluation des compétences et des pratiques du personnel de CE en matière d'accompagnement et de suivi psychopédagogique des enfants (niveau de formation, d'expérience, méthodologie d'intervention, relations avec les enfants, approches différenciées pour les filles et les garçons, etc.).
- L'évaluation est conçue également comme une dynamique d'aide à la responsabilisation de CE. La mission élaborera, le cas échéant, des propositions assorties éventuellement d'un calendrier qui tiendra compte des contraintes du projet financé par l'UE. L'évaluation devra permettre d'apporter les éléments d'un cadre logique modifié.
- L'évaluation abordera les différents résultats et acquis de la participation de CE aux coordinations d'ONG s'occupant des enfants des rues en Egypte.
- L'évaluation proposera différents scénarios pour une évolution positive du projet, sans conditions préalables.

3. Calendrier

La mission de terrain se déroulera du 6 au 22 avril.

Une restitution est prévue le 23 ou 24 avril avec l'ensemble des acteurs concernés, et, si possible, la participation du F3E. Cette restitution, à chaud, impérative dans le contexte spécifique du projet, n'empêche pas la tenue d'une réunion ultérieure de restitution à Paris, avec le F3E.

Michel FALISSE
30 mars 2009

Liste des personnes rencontrées

Caritas Egypte

- Les équipes des programmes EDR du Caire et d'Alexandrie de Caritas Egypte
- Père Nabil GABRIEL,
- Magdi Garas,
- Lucia Salgueiro,
- Ragaa Habachi,
- Ireni Erian,
- Hani Zaki,
- Ibrahim Wadie,
- Ossama Fathi,
- Hend Ibrahim,
- Dr Youssef Aziz,
- Hani Maurice,
- Milad Fawzi,
- Georges Washdef, Marina Ezzat, Dina Wadie, Nahed Fayez, membres du comité financier, Caritas Egypte
- Les responsables de Caritas Egypte de Giza (Sœur Maria Maddalena Peruzzo, responsable de l'accueil et du Centre, Dr. Abdel Malak Ayad Bebawy, responsable du dispensaire, Mme Amani Rizkallah, professeur du jardin d'enfants)

Autres ONG

- M. Ahmed Sarry, Mme Sara Mohamed Ossama, responsables du centre (Karmouz) d'Alexandrie
- M. Mohamed Abdel Aziz El Guindi, Directeur général, El Horeya, Alexandrie
- M. Rolf Doebbelin, et M. Charlie Malak, ONG en formation ProEthnos,
- Mme Héba Mohamed, ONG accueil de filles au Caire
- M. Farouk Abou Steit , ONG HAY EL MARGHANI WA SOURIA
- Mme Abla Badry, Hope Village (Par téléphone)

Autres institutions

- Sumaya El Alfi, NCCM (National Council for Childhood and Motherhood)
- Catherine de Borchgrave, Délégation de l'Union européenne au Caire
- Omneya Ragab, Child Protection Officer, UNICEF
- Défense sociale à Alexandrie

SCCF

- Bernard Galabert,
- Gérard Gosme,
- Nicolas Bodin,
- Maguy Kerzual,
- Nathalie Garcia,
- Daniel Verger