

**Proposition de Termes de Référence pour l'évaluation du  
Projet Développement Urbain Intégré  
dans 6 quartiers de Maputo Mozambique**

**B76000/PVD/2000/612/FR/MZ**

**Mai, 2003**

## **I. Présentation du projet à évaluer**

### **I.A. Contexte**

#### **I.A.1. Les commanditaires :**

ESSOR, ONG Française, conduit depuis plus de 10 ans des projets de développement urbains et ruraux en pays lusophones et notamment au Brésil et au Mozambique.

En 1995, ESSOR, décide d'étendre ces actions de développement dans le domaine social au Mozambique, et particulièrement à Maputo. En 1997, un projet de développement intégré dans les quartiers périphériques de la capitale est mis en place pour 3 ans (1997-2000). En 2000, Essor a décidé poursuivre son intervention pour une seconde phase de 4 années (2000-2004) dans 6 quartiers de Maputo.

ESSOR souhaite aujourd'hui que cette seconde phase du projet fasse l'objet d'une évaluation externe.

#### **I.A.2. Le contexte socio-économique**

##### ***Une urbanisation spontanée...***

Après les accords de paix signés en 1992, le Mozambique se lance dans un processus de reconstruction nationale. Ce contexte de stabilité politique offrait des conditions favorables à un développement socio-économique durable.

Toutefois, le Mozambique a été victime de l'exode rurale et a vu sa population urbaine doublée en une décennie, évaluée à 27 %. Maputo, sa capitale compte environ 1 million d'habitants avec une urbanisation non contrôlée et spontanée de 40%.

Par conséquent, cette ville connaît des difficultés à maîtriser son plan d'aménagement du territoire, (accroissement des quartiers périphériques, forte densité dans les quartiers proches du centre ville), et à offrir des services publics en nombre suffisant et de qualité. Nous observons une paupérisation croissante des espaces urbains accueillant les populations défavorisées, en exclusion et concentrant les problématiques socio-économiques.

##### ***Un processus de décentralisation en construction...***

La ville est composée de 7 districts regroupant chacun de 8 à 12 quartiers. Ces derniers comptent une population variant de 10 000 à 30 000 habitants. Des administrateurs gèrent leurs districts en lien avec les représentations districtales des différents ministères. Le processus de décentralisation actuellement en cours n'étant pas achevé, les interlocuteurs institutionnels du projet se situent à différents niveaux en fonction du découpage administratif, ils sont soit :

- Au niveau national avec le Ministère du Travail (représenté par l'INEFP<sup>1</sup>),
- Au niveau de la Ville : la direction municipale de l'assainissement (DMAS), la direction de la Femme et coordination de l'Action Sociale (DMCAS),

---

<sup>1</sup> Institut National d'éducation et de Formation Professionnelle.

- Au niveau des districts : l'Action Sociale (DDMCAS), la Direction de l'Éducation (DDE), les administrateurs,
- Au niveau des quartiers, avec la présence des groupes « dynamisateurs » émanant de l'époque du Frelimo. Ces derniers ne dépendent plus aujourd'hui du Parti mais du Conseil Municipal. Leurs modalités de nomination et leur rôle étant en cours de redéfinition au niveau de l'Assemblée Municipale, ils restent marqués par leur engagement politique.

### ***Une société Civile en émergence...***

Face à ces mutations en cours, les communautés ne perçoivent pas encore cette nouvelle réalité de décentralisation. Par ailleurs, les facteurs historiques (colonialisme, régime marxisme – Léniniste, guerre civile), et les origines migratoires des quartiers représentent des obstacles pour l'émergence d'une société civile active.

La reconstruction de liens, la promotion du concept de citoyenneté, l'appui aux initiatives communautaires et associatives sont autant d'aspects à renforcer afin que cette société civile puisse participer aux politiques locales de développement.

### **I.B. Descriptif du projet à évaluer :**

Face à cette réalité socio-économique de la ville de Maputo, Essor décide en concertation avec les autorités locales (DMCAS) de mettre en place un projet de développement intégré, **visant l'amélioration des conditions de vie des populations les plus vulnérables**, en 1997 et de le renouveler en 2000.

Le projet a connu deux phases de financements (Union Européenne, Ministère des Affaires Etrangères Français, fonds privés) de quatre ans :

- La première couvrant la période 1997-2000, le projet a concentré ses activités dans 4 quartiers (Aeroporto B, Mafalala, Urbanização et Unidade 7) des Districts no 2 et 3,
- La seconde, 2000-2004, répondant à une cohérence géographique, a permis au projet d'étendre son champ d'actions à deux nouveaux quartiers Chamanculo C et D du District Municipal No 2.

La première phase du projet ayant eu un impact important pour les populations pauvres des quartiers périphériques de Maputo, la deuxième phase devait mettre l'accent sur le renforcement des organisations communautaires afin d'assurer la viabilité des actions entreprises.

Cette orientation tenait compte des conclusions et recommandations émises lors de l'évaluation de la première phase du projet réalisé en juin 2000 qui ont été les suivantes.

### **RESUME DES CONCLUSIONS DE L'EVALUATION PREMIERE PHASE**

Réalisée en mai 2000 par Nathalie Bockel

« Le fil directeur de la présente évaluation a été d'apprécier si l'approche adoptée par ESSOR était appropriée pour atteindre l'objectif fixé: aider les populations des quartiers défavorisés de Maputo à identifier et résoudre leurs problèmes quotidiens. Les caractéristiques socio-économiques du milieu d'intervention et l'environnement institutionnel et associatif ont été pris en compte pour analyser comment ESSOR a conçu et mis en œuvre les 6 composantes de ce Projet.

S'agissant de la première expérience d'ESSOR au Mozambique, le document de Projet initial, sur la base duquel a été obtenu le financement des 3 premières années a été conçu sans véritablement prendre la mesure du contexte local.

Mais le mode d'intervention adopté, très proche des bénéficiaires et une équipe composée de professionnels mozambicains et de résidents de quartiers, ont permis à ESSOR d'acquérir une connaissance approfondie de la situation sociale des populations pauvres des quartiers de Maputo, ainsi que de l'environnement institutionnel existant. Le travail déjà entrepris a eu un impact important pour les populations pauvres des quartiers périphériques de Maputo qui ont ainsi pu sortir de leur marginalisation et trouver des solutions à un certain nombre de leurs problèmes.

Cependant, la façon dont le Projet a été conçu n'est pas vraiment adaptée à un processus de développement intégré. La raison majeure étant que, parallèlement à l'objectif de renforcement de la société civile, ESSOR s'est donné pour objectif la résolution d'un certain nombre de problèmes.

En terme d'efficacité, cela a donné des résultats satisfaisants, notamment pour la composante d'accompagnement des familles si on s'en réfère au nombre de familles suivies en regard du nombre programmé. La majeure partie des familles suivies ont pu ainsi acquérir des habitudes d'hygiène et ont plus volontiers effectué les visites prénatales.

Mais cela n'a pas favorisé un processus d'appropriation et de responsabilisation, lequel nécessite une approche moins interventionniste, confiant la réalisation des activités aux bénéficiaires qui sont formés et accompagnés pour cela. Il en résulte que les organisations de quartier, créées pour prendre en charge la poursuite des activités (commissions d'habitants), n'ont pu être responsabilisées pour la mise en œuvre des actions.

Bien que la façon dont le Projet a été conçu n'ait pas favorisé, au cours de la première phase, un processus de développement intégré, une relation de confiance s'est établie entre la population, qui a vu sa situation s'améliorer. Sur cette base il est envisageable et même *souhaitable* d'entamer une réorientation du Projet dans le sens d'une appropriation progressive des activités motivant le plus les communautés concernées, de façon à assurer sa viabilité technique et économique.

Pour la seconde phase, ESSOR devra *afficher clairement et exclusivement un objectif de renforcement de la société civile* pour la résolution de ses problèmes, dont le processus pourra être mesuré au travers des indicateurs qualitatifs proposés.

En ce sens, l'approche de la composante Formation communautaire devra être revue, de façon à faire des commissions d'habitants, des organisations plus représentatives des intérêts des familles pauvres et qui soient fonctionnelles. Les activités dont ont la charge les commissions d'habitants devront être simplifiées et correspondre réellement à leur motivation, de façon à assurer une appropriation de ces structures par les intéressés. D'autre part, il serait souhaitable d'élaborer une articulation entre la commission d'habitants et l'administration territoriale à l'échelle des Districts et des quartiers, de façon à préciser le rôle et les responsabilités de chacun.

Dernier point important sur lequel l'équipe devra se concentrer au cours de la seconde phase, la création de fonds communautaires sous la forme de comptes bancaires gérés et alimentés par les bénéficiaires et qui puissent financer les différentes activités menées par les commissions d'habitants. Cela nécessitera, dans certains cas, la réalisation d'analyse financière participative visant à trouver des solutions alternatives aux apports actuels du Projet. Il faudra également prévoir la conception d'outils de gestion simples et en langue locale, auxquels devront être formés l'ensemble des bénéficiaires de façon à assurer un suivi transparent.

Pour les quartiers d'intervention plus récente (Urbanização et Unidade 7), ainsi que pour ceux où ESSOR prévoit d'intervenir, il serait souhaitable d'éviter de reproduire ce qui a été fait lors de la première phase, notamment la programmation d'objectifs quantitatifs. Dans un souci de faciliter le suivi (et la gestion) du processus de responsabilisation et d'appropriation des communautés de chacun des quartiers - lequel sera très probablement spécifique à chacun d'eux - il serait vivement souhaitable que ESSOR distingue chacun des quartiers, tant dans le document de Projet pour la seconde phase, que dans les rapports annuels d'activités. Outre la clarification que cela apporterait, la mise en parallèle de la situation de différents quartiers, présenterait l'intérêt de pouvoir comparer différents processus d'évolution, et par là, de mieux comprendre les différents facteurs qui interviennent. »

## **NOTE D'ESSOR SUR LES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DU PROJET URBAIN MENE PAR ESSOR A MAPUTO**

Cette note a pour objet de présenter de façon succincte les orientations que nous pensons prendre dans le cadre du nouveau projet, et qui ont été inspirées par l'évaluation. Comme à l'époque de la rédaction de ce nouveau projet nous n'avions pas les conclusions et recommandations de cette évaluation une partie de ces orientations ne se trouve donc pas dans le dossier du projet.

### **Orientations retenues suite à l'évaluation.**

#### **Organisation communautaire.**

Nous partageons la recommandation de renforcer les commissions d'habitants tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, notamment par le biais de « groupes d'intérêts », dont certains sont d'ailleurs en train de se mettre en place. Nous sommes d'accord avec les indicateurs proposés par l'évaluation.

#### **Accompagnement Familial**

Nous sommes d'accord sur la nécessité de bien cibler les thèmes de l'accompagnement familial et de les diversifier, tout comme sur la nécessité de travailler en étroite collaboration avec les services d'éducation et de santé de la ville. L'idée de mettre en place des permanences sociales était à l'ordre du jour et cette activité est d'ailleurs prévue dans le nouveau projet.

En ce qui concerne le processus de scolarité gratuite il nous semble plus judicieux d'essayer d'aider les services de l'Action sociale à le simplifier plutôt que de le faire assimiler dans sa forme actuelle par la population, étant donné qu'il est extrêmement complexe.

Nous sommes d'accord avec les indicateurs proposés par l'évaluation.

#### **Education**

Il nous semble peu réaliste d'espérer que les professeurs des écoles assurent la formation et l'encadrement des moniteurs des soutiens scolaires. Il nous paraît plus souhaitable d'essayer de faire prendre en charge cette formation et cet encadrement par les services de l'éducation de la ville.

Nous partageons l'idée de mettre en place une contribution des parents modulée en fonction de leurs revenus et cette proposition est d'ailleurs déjà en place. L'idée de responsabiliser les commissions sur les aspects financiers au travers d'un fonds dont ils devront assurer la gestion nous paraît intéressante et nous sommes actuellement en train de mettre en place ce fonds et de former les commissions.

#### **Adolescents**

L'implication d'adolescents ayant participé à des groupes dans la mise en œuvre de nouveaux groupes nous paraît intéressante et nous travaillerons dans ce sens.

Nous sommes d'accord avec les indicateurs proposés par l'évaluation.

#### **Formation professionnelle et accès à l'emploi**

Sans aucun doute il est souhaitable de renforcer les liens avec les entreprises afin d'accroître les chances d'accès au marché du travail.

Nous partageons tout à fait l'idée de « sous traiter » les prêts aux petits entrepreneurs. Des contacts ont déjà été pris dans ce sens avec plusieurs institutions de crédit présentes à Maputo, vers qui les candidats à un prêt seront orientés.

Suite à l'évaluation nous avons rédigé une note présentant les réorientations envisagées pour le nouveau projet et l'avons transmise à la délégation de l'Union Européenne à Maputo. Cette note est présentée en annexe.

### **I.B.1. Eléments d'information sur le projet**

Ce projet de développement intégré s'inscrivait donc dans une perspective de pérennisation des actions développées précédemment, d'augmentation du nombre de bénéficiaires par une extension à 2 nouveaux quartiers, autour d'une approche communautaire adaptée au contexte actuel de développement urbain au Mozambique et permettait de démarrer un axe prévention SIDA.

#### **I.B.1.1. Insertion dans un contexte plus large**

Essor réalise, sur la ville de Maputo, un projet institutionnel de formation et d'accompagnement des acteurs sociaux (FAS) (1998-2002), en partenariat direct avec le Ministère de la Femme et de la Coordination de l'Action Sociale et plus étroitement avec la Direction de la Femme et Coordination de l'Action Sociale de la ville.

Ce projet FAS, monté en partenariat avec Handicap International, visait à favoriser un rapprochement entre les acteurs communautaires et les acteurs institutionnels. Il devait permettre d'améliorer la mise en pratique des mécanismes de résolution des problématiques sociales qui était jusqu'alors peu connus et utilisés.

Une seconde phase de ce projet a été définie, en 2001, qualifiée de "Plateforme d'Appui et d'Orientation des Acteurs Sociaux de la Ville de Maputo". N'ayant pas été accepté par l'Union Européenne fin 2002, nous avons décidé pour cette année 2003 de soutenir l'équipe du projet et la réalisation d'un certain nombre d'activités, en mobilisant des fonds privés. Une nouvelle demande a été présentée à l'Union Européenne en mars 2003. La réponse viendra en fin d'année.

La mise en oeuvre d'actions à deux niveaux d'intervention (communautaire et institutionnel) est un moyen de garantir l'implication de l'institution et ainsi le renforcement et la reconnaissance des organisations de base, et plus largement de la société civile, pour une meilleure résolution des problématiques sociales.

Les 2 projets ont été conçus et mis en oeuvre à l'origine de façon indépendante. En effet, par sa spécificité de formation des acteurs sociaux, le FAS nous a semblé être un projet à caractère ponctuel, alors que le projet de développement intégré se situait dans la durée, avec entre autre la perspective de création d'une ONG locale. Il nous semblait délicat de réunir des équipes ayant des perspectives aussi différentes.

Cependant, sur le terrain les deux projets et les deux équipes de projet ont progressivement établi des passerelles et se sont mises à travailler ensemble sur différentes activités concrètes, afin de créer des synergies et d'améliorer l'impact des activités.

## **I.B.1.2. Situation de départ**

### ***Le Mozambique***

Le Mozambique gagne son indépendance en 1975 et entre dans une guerre civile longue de 15 années. Les ravages de celle-ci, les aberrations d'une politique collectiviste, les dernières catastrophes naturelles (inondations de 2000 aggravées par le Cyclone Eline) ont conjugué leurs effets pour faire du Mozambique l'un des pays les plus pauvres du monde.

Bien que depuis 1990, le pays ait renoué avec la croissance, et que le revenu par habitant est passé de 90 dollars en 1991 à 120 dollars en 1994, l'indice de Développement humain est évalué à 0.341 en 1997 le plaçant à la 169<sup>ème</sup> place mondiale. Malgré cette progression, le pays souffre de grandes famines et des indicateurs de pauvreté persistent :

- ⇒ L'indice de pauvreté absolue était en 1997 de 69.4%, les 2/3 de la population<sup>2</sup> vivent en dessous du minimum requis,
- ⇒ 60.5 % des mozambicains sont analphabètes,
- ⇒ 91.5 % des habitations n'ont pas accès à l'eau potable,
- ⇒ le taux de mortalité infantile est de 145.7 pour 1000 naissances,
- ⇒ L'espérance de vie est de 44 ans pour les hommes et 47 ans pour les femmes.

Si la situation est meilleure en capitale, les quartiers périphériques de Maputo où nous intervenons n'ont rien en envier avec les résultats nationaux.

### ***La situation dans les zones cibles du projet :***

Les 6 quartiers cibles du projet identifiés avec le DMCAS, sont considérés comme les zones les plus pauvres de la ville. En effet, les différentes enquêtes menées dans le cadre de l'étude exploratoire (1997 et 1999 auprès de 1300 familles) ou lors des phases de diagnostic, ont révélé une situation globale suivante :

- ✓ Une concentration de population défavorisée.
- ✓ Les familles comptent en moyenne 6 personnes.
- ✓ Plus de 50 % de la population a moins de 20 ans.
- ✓ 52 % sont des femmes et 50 % d'entre elles sont sans emploi.
- ✓ 25 % des foyers sont monoparentaux.
- ✓ Une méconnaissance des habitants de leurs droits en terme d'accès aux services de base et de leurs devoirs en tant que citoyens.
- ✓ Des associations communautaires sont presque inexistantes ou liées aux autorités locales, «groupes dinamizador», inhibant parfois les initiatives des habitants.
- ✓ L'inexistence de relais sociaux entre la population et les pouvoirs publics.
- ✓ Le District Urbain 2 qui regroupe près de 70 000 habitants ne comporte que 2 hôpitaux désuets, 3 postes de santé et 9 écoles.
- ✓ Le DU 3 (environ 60 000 habitants), un hôpital, un poste de santé et 10 écoles.

Plus particulièrement :

#### **Dans le domaine sanitaire et social**

- ✓ La plupart des familles sont exclues des systèmes de santé et de suivi social.
- ✓ Les principales maladies sont liées à l'insalubrité de l'habitat et des quartiers.
- ✓ Le planning familial est une réalité pour seulement 11 % des femmes.

---

<sup>2</sup> Données issues du plan d'action pour la réduction de la pauvreté absolue (2001-2005) données de l'institut national des statistiques, ministère de la santé, 2000

- ✓ Le suivi prénatal est pratiqué par seulement 30 % des femmes enceintes.
- ✓ Si 82 % des enfants sont vaccinés, 7 % souffrent de malnutrition.

#### **Dans le domaine de l'éducation**

- ✓ La majorité des enfants de moins de 6 ans restent à la maison.
- ✓ Seuls 67 % des enfants de 6 à 14 ans sont scolarisés.
- ✓ 46 % des jeunes de 15 à 18 ans sont scolarisés.
- ✓ La délinquance des jeunes est considérée par les habitants comme l'un des principaux problèmes.
- ✓ 73 % des parents n'accompagnent pas le processus éducatif des enfants.

#### **Dans le domaine de la formation professionnelle, de l'emploi et des revenus**

- ✓ La majorité des adultes n'ont pas conclu l'enseignement primaire.
- ✓ Le revenu mensuel moyen par habitant est de 10 USD.
- ✓ Seulement 1/3 de la population adulte dispose d'un travail régulier.
- ✓ Les principaux travaux sont la construction civile et les services pour les hommes et les activités d'achat revente pour les femmes.
- ✓ 46 % des demandeurs d'emploi recensés au Centre de l'Emploi n'ont pas d'expérience professionnelle dont 61 % sont des femmes.
- ✓ Le taux de chômage s'élève à 30 % de la population active de Maputo.

#### **Dans le domaine de l'habitat et de l'assainissement**

- ✓ Plus de 50 % de l'habitat est précaire (tôle et paille).
- ✓ 65 % des habitations ne disposent pas de latrines.
- ✓ 15 % des habitations sont reliées au réseau d'eau, le reste de la population achète l'eau aux voisins ou s'alimente aux fontaines publiques souvent délabrées.
- ✓ La majorité des familles n'effectuent aucun traitement de l'eau (97 %).

#### **Dans le domaine de l'épidémie du Sida**

Les estimations nationales<sup>3</sup> montrent un taux de prévalence de 12.2 % et en 2010 est évalué à 16.3 %. En 2000, 1 107 469 personnes étaient touchées par le virus du Sida au Mozambique, et on estime une augmentation de 50% de personnes contaminés en 10 ans (en 2010, 1 926 543 malades).

La ville de Maputo, à elle seule montre une augmentation de la contamination qui est passée de 1,2 % en 1992 à 9.6 % en 1998 soit 8 fois plus en 6 ans à peine.

#### **En conclusion, nous observons :**

- Un manque de connaissances et de comportement pro actifs des familles pour améliorer leurs conditions de vie,
- Un manque de préparation des jeunes enfants et des lacunes importantes favorisant l'abandon et l'échec scolaire,
- Des connaissances et des comportements des adolescents favorisant l'augmentation de la délinquance,
- Un niveau de compétences professionnelles très faible des adultes réduisant leurs chances d'accès au marché du travail et l'obtention de meilleurs revenus,
- Une situation d'habitat et d'assainissement entraînant de graves problèmes sanitaires,
- Un accroissement considérable de l'épidémie du SIDA qui entraîne(era) un appauvrissement très significatif de la population,

<sup>3</sup> Données de l'Institut National des statistiques et d Ministère de la santé, année 2000.

- Une absence d'acteurs communautaires préparés à gérer des activités sociales afin de jouer un rôle réel dans le développement de leur quartier,
- Un manque de liens et de coordination entre les communautés et les acteurs institutionnels impliqués dans le processus de développement social urbain.

### **Des zones les plus peuplées :**

Parallèlement à cette situation socio-économique, les quartiers où nous intervenons sont les zones les plus peuplées de Maputo. En effet, si la densité est, en moyenne, de 124 habitants/ hectare, celle des quartiers cibles est 2 fois supérieure.

### **Population et densité dans les quartiers du projet**

<b>Quartier</b>	<b>District urbain</b>	<b>Superficie urbanisée</b>	<b>Zone de construction spontanée</b>	<b>Population</b>	<b>Densité par hectare</b>
Aeroporto B	DU 2	56.0 ha	91%	17 577	314
Unidade 7	DU 2	41.8 ha	73%	9 310	223
Mafalala	DU 3	84.8 ha	88%	21 189	250
Urbanização	DU 3	103.5 ha	63%	38 346	82
Chamanculo C	DU 2	119.5 ha	55%	27 638	231
Chamanculo D	DU 2	51.0 ha	78%	14 535	285
<b>TOTAL</b>		<b>456 ha</b>	<b>74 %</b>	<b>128 595</b>	<b>281</b>

### **I.B.2. Description synthétique du projet :**

<b>Titre</b>	Projet de Développement intégré dans 6 quartiers de la ville de Maputo.
<b>ZONE</b>	Mozambique Ville de Maputo Districts Urbains n°. 2 e 3. Quartiers cibles : Aeroporto B, Mafalala, Urbanização, Unidade 7, Chamanculo C et D
<b>OBJECTIF Général</b>	Améliorer les conditions de vie des populations vulnérables, et renforcer la société civile
<b>Durée / Etapes</b>	2nde Phase du projet : sept 2000 à Août 2004.
<b>ONG:</b>	ESSOR, ONG française
<b>Ministère de tutelle:</b>	Ministère de la Femme et de la Coordination de l'Action Sociale( MMCAS)
<b>Financeurs</b>	Union Européenne Ministère des Affaires étrangères Français ESSOR
<b>Montant du projet en Euros</b>	Total : 1 367 831 Euros 4 années
<b>Contrepartie locale</b>	4 associations communautaires dans les quartiers de Aeroporto B, Mafalala/ Urbanização, Unidade 7 e Chamanculo C Groupes d'habitants à Chamanculo D
<b>Equipe projet</b>	16 personnes dont : 1 responsable de projet expatrié, 6 coordinateurs sectoriels, 9 techniciens

<b>Partenaires</b>	Directions de la ville et des districts : Action Social (DMCAS: DDMCAS); Travail (DTCM); Santé; Education (DDE); Eau et assainissement (DMAS). Institut National de l'Emploi et de la Formation Professionnel (INEFP) Centres de Formations professionnelles Divers institutions non gouvernementales: Rede da criança, AMODEFA, GTO, CARE, MSF, JVA...
--------------------	---

### **I.B.3. Présentation du projet :**

#### **I.B.3.1. Objectif Global :**

- Améliorer les conditions de vie des populations vulnérables, renforcer la société civile.
- Amener ces communautés à identifier et résoudre leurs problèmes à travers une gestion participative et concertée.

#### **I.B.3.2. Objectifs spécifiques :**

Cet objectif global se décline en **7** domaines spécifiques animés par les objectifs suivants :

1. **Le secteur de l'Accompagnement/ Orientation Familial** vise à amener les familles les plus pauvres à assumer leurs problèmes quotidiens en terme d'hygiène, de santé et d'éducation.
2. **Le secteur Education** tente de promouvoir et d'améliorer l'accès à l'éducation des enfants et à favoriser l'insertion sociale des adolescents.
3. **Le secteur Formation professionnelle / Accès à l'emploi** permet aux habitants d'acquérir une qualification professionnelle et faciliter le retour à l'emploi.
4. **Le secteur Assainissement** vise à améliorer les conditions de salubrité des quartiers.
5. **Le secteur HIV/SIDA** participe à la prévention de la propagation d'épidémie HIV SIDA dans les deux districts.
6. **La formation communautaire** appuie l'émergence d'associations communautaires, renforce leurs initiatives, garantissant à terme les dynamiques citoyennes.
7. **La pérennisation d'actions de développement** passe par la création d'une structure locale de développement mozambicaine impliquant également l'amélioration des compétences de l'équipe locale.

Le projet a été mis en œuvre en adoptant une stratégie visant le développement communautaire. La participation des associations mais également des bénéficiaires a constitué l'un des éléments de base de la méthodologie des activités.

### I.B.3.3. Des ressources humains mobilisés en 2003

Le projet est développé par une équipe de **15 professionnels mozambicains et un d'un expatrié/responsable du projet**. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec les communautés : 4 associations communautaires , des groupes de jeunes, de groupes d'intérêt (commissions de parents, de bénéficiaires), et 35 agents communautaires résidents des quartiers cibles et ayant un statut de volontaires indemnisés.

Secteur d'activité	Equipe locale du projet	Acteurs communautaires
Formation communautaire	1 assistante de coordination assurant les formations	4 associations d'habitantes
Accompagnement familial	1 coordinatrice et 2 assistantes (infirmières)	6 agents communautaires 4 Groupes d'intérêt
Education	1 coordinateur pédagogique	15 moniteurs -3 Commissions de parents
Prévention de la délinquance juvénile	1 assistant (éducateur animateur)	6 moniteurs - 3 Commissions de parents - 5 groupes de jeunes
Prévention HIV/ SIDA	1 coordinateur/ homologue au RP	12 Groupes de jeunes , 14 écoles primaires du district N03
Formation professionnelle	2 assistants de coordination 1 technicien INEFP	3 Agents d'orientation professionnelle Groupes d'intérêt
Assainissement	1 coordinateur et 1 technicien (jusqu'en août 2003)	1 agents communautaires 3 groupes d'intérêt
Administration	1 coordinatrice, 1 assistant, 1 logisticien, 1 secrétaire	4 référents administratifs des associations communautaires
Supervision du projet	1 responsable de projets expatriée	
<b>TOTAL</b>	<b>16 personnes</b>	<b>35 agents communautaires 4 associations communautaires 6 commissions de parents 16 Groupes de jeunes</b>

### I.B.3.4. Mesures prises et résultats obtenues (sept 2000 à avril 2003) :

#### **Accompagnement Familial**

Tenant compte des recommandations émises lors de l'évaluation 2000 à savoir :

- a. Revoir la pertinence des thèmes abordés avec les familles,
- b. Affiner et améliorer l'approche de problèmes complexes tels que le contrôle des naissances en partenariat avec le Ministère de la Santé,
- c. Améliorer l'information aux familles à propos du mécanisme d'inscription scolaire gratuite,
- d. Instauration, en partenariat avec les communautés, des permanences sociales où interviendraient des techniciens de la Santé et de l'Action Sociale.

Durant les 30 mois (de septembre 2000 à avril 2003) du projet, les résultats quantitatifs suivants :

**1341 familles, soit 8040 personnes, ont participé aux activités d'accompagnement familial.** Les 2 premières années du projet ont montré que :

- 97 % des familles ont amélioré leurs comportements en terme d'hygiène,
- 76 % des femmes se soumettent à un le suivi prénatal,
- 82 % des enfants sont suivi en poids et vaccins,
- 460 enfants ont pu s'inscrire gratuitement dans les écoles primaires lors des 3 dernières années.

Jusqu'en avril 2003 :

- 1242 matériels scolaires ont été distribués,
- 938 enfants ont pu être enregistrés à l'état civil et possèdent ainsi des documents d'identité.

Globalement, 80 % des familles ont été évaluées positivement après avoir bénéficié d'un accompagnement d'une année.

Un accompagnement contractualisé montre que 69 % des familles résolvent de manière active leur problème prioritaire en moins de 6 mois.

Des permanences dans 4 quartiers ont été mises en place en 2000, parallèlement au travail d'accompagnement familial à domicile. Ce service devient un espace d'orientation ayant reçu 1566 visites et orienté 516 personnes sur leurs droits.

### ***Activités pré et extra scolaire***

Trois types d'activités sont menés afin de promouvoir et améliorer l'accès à l'éducation :

#### **Maternelles :**

Cette activité a été développée à Aeroporto B et Unidade 7. Au total, 7 moniteurs communautaires ont accueilli **347** (490 inscriptions, 143 rénovations) **enfants** de 4 à 5 ans depuis 2000 dont 95 % ont pu rejoindre l'école primaire.

Cette action vise à faciliter l'insertion scolaire et à favoriser le développement psychomoteur des jeunes enfants. Elle s'appuie sur des activités de développement du langage, d'initiation à la lecture, de développement sensoriel et moteur, de notions élémentaires de calcul et de socialisation.

Au Mozambique les maternelles sont sous tutelle du Ministère de l'Action Sociale. Un travail d'actualisation et adaptation du programme pédagogique est en cours.

Tenant compte des recommandations produites en 2000, ces écoles communautaires pré scolaires intègrent des enfants ne faisant pas partie des plus pauvres tout en préservant l'accès au plus vulnérables dans une proportion de 40 %. Cette ouverture permet de générer des dynamiques, une cohésion entre les habitants et d'assurer une certaine viabilité financière des ces initiatives. En effet, ces écoles, gérées par les commissions de parents, assurent à 100 % les rémunérations des institutrices et à 50 % les frais d'alimentation.

#### **Soutien scolaire :**

Le soutien scolaire est né de la prise de conscience par les communautés des forts taux de redoublement et d'abandon scolaire durant les premières années d'école. Ces activités sont destinées à aider l'enfant à assimiler les matières scolaires et jumelées à des activités éducatives visant à son développement socio-cognitif.

En conformité à la recommandation d'impliquer les professeurs d'école pour l'encadrement pédagogique des moniteurs, ce travail se réalise, depuis 2002,

en collaboration avec les écoles publiques où les professeurs identifient les élèves en difficulté et les orientent vers ces cours de soutien.

Ces activités sont proposées à Aeroporto B, Mafalala, et démarrent à Unidade 7 et Chamanculo C. Elles ont concerné jusqu'à ce jour (avril 2003) au total **343 élèves** (461 inscriptions, 118 rénovations) et 76 % des enfants sont passés en classe supérieure.

### **Alphabétisation et rattrapage scolaire**

L'alphabétisation a démarré à Aeroporto B et s'est étendue pendant cette seconde phase du projet à Mafalala, Unidade7 et Chamanculo C. Elle concerne particulièrement les adolescents exclus du système scolaire et leur permet, après 3 années d'étude, de réintégrer le second degré de l'enseignement primaire. **302 personnes** (449 inscriptions avec 147 rénovations) ont suivi ces cours avec un taux de réussite aux examens de 68 %

### ***Prévention à la délinquance :***

Le travail avec les adolescents a pour objectif de favoriser leur insertion sociale et de prévenir la délinquance.

**606 adolescents** de 12 à 16 ans, répartis dans 3 quartiers, ont participé aux activités de prévention (fréquence de 75 %) qui s'organisent autour d'ateliers éducatifs (18 réalisés ), d'activités sportives et culturelles (6 groupes /an), et cours de pré professionnalisation (10).

Des visites à domicile et des réunions avec les parents ont également eu lieu afin de renforcer l'impact de ce travail auprès des jeunes.

Chaque année nous procédons à une évaluation de cet accompagnement, il en ressort en moyenne que :

- 95 % des adolescents assimilent les thèmes traités pendant l'année,
- 88 % des parents observent des changements positifs de leur enfant en au niveau du comportement et de la qualité du dialogue,
- 85 % des personnes ou institutions consultées au sein des communautés notent une baisse significative de la délinquance.

Par ailleurs, dans le cadre de cette problématique, le projet a favorisé également la mise en place de 5 groupes de jeunes et leur accompagnement. Il s'agit de favoriser des activités autour de la notion de volontariat.

### ***Formation Professionnelle et accès à l'emploi***

Ce secteur vise à favoriser l'accès au marché de l'emploi notamment à travers une meilleure qualification professionnelle.

Trois axes sont investis :

- La formation où 36 formations ont été dispensées à **567 personnes** avec 100 % de diplômés et un taux d'abandon moyen de 4 %.
- L'accompagnement à l'emploi qui a permis à 224 personnes d'accéder à un emploi dont 70 % à des personnes ayant bénéficié des formations professionnelles.
- La mise en place d'un service d'orientation et d'information pour l'emploi et la formation de proximité appelé service « UPA » en partenariat avec l'INEFP. Cette structure districtale se fixe comme objectif principal de renforcer le rôle et la prise de responsabilité de l'ensemble des acteurs (Entreprises, INEFP, Centre de l'emploi et centres de formation).

### ***Assainissement***

Ce volet du projet s'est axé sur l'amélioration des conditions d'hygiène individuelles et collectives.

Au niveau individuel des **campagnes de latrines** ont été menées en partenariat avec le Programme National d'Assainissement et ont permis une nette amélioration des conditions d'hygiène pour 918 familles soit 5500 personnes.

Des actions en éducation sanitaire sont menées régulièrement dans les quartiers à travers des visites à domicile (3219 visites) et des réunions thématiques (108) organisées dans les quartiers.

Au niveau collectif la priorité s'est portée sur le quartier de Mafalala où la réhabilitation (641 mètres) et la maintenance des canaux de drainage ont été organisées en coordination avec le conseil municipal et l'association communautaire. Ainsi 130 journées de nettoyages ont été effectuées par les habitants réunissant en moyenne une vingtaine de personnes.

### **Prévention SIDA**

Nous avons privilégié, dans un premier temps, les activités de prévention auprès des jeunes et dans les écoles.

Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- Promouvoir un espace de coordination des actions menées dans les écoles avec la direction districtale de l'éducation NO 3,
- Soutenir des actions de prévention réalisées par les 14 écoles et groupes de jeunes,
- Former 5 groupes de jeunes sur les techniques de divulgation.

Ceci nous a amenés à :

- travailler dans 14 écoles avec la DDE et former 19 professeurs,
- organiser et animer 12 formations,
- sensibiliser 8000 élèves, lors de 77 ateliers éducatifs et 12 activités événementielles.

Dans un second temps, nous avons étendu notre action dans les quartiers s'appuyant sur les associations communautaires en coordination avec le secteur d'orientation familiale et de prévention à la délinquance. 12 officines dispensées et une manifestation ont permis de sensibiliser et d'informer 300 personnes. L'ensemble des agents communautaires ont suivi une formation.

### **Actions en faveur des associations / centres communautaires et la pérennisation des activités**

L'objectif principal est de renforcer la société civile. Ces organisations communautaires devraient garantir à terme la continuité des actions en répondant aux besoins de leur quartier.

4 quartiers sont dotés chacun d'un centre communautaire construit ou réhabilité par le projet, centralisant différentes activités.

Nous avons :

⇒ Organisé une formation continue des agents communautaires, assurés par les techniciens du projet.

⇒ Incité la mise en place de mécanismes de participation décisionnelle des bénéficiaires au sein des associations communautaires. Un travail de formation a été mené dans ce sens dans 4 quartiers. Des modules thématiques axés sur l'associativisme, sur les droits sociaux ont été

dispensés. Cette formation communautaire a abouti à l'élaboration de statuts des associations et à un accompagnement sur leur organisation interne et leur légalisation – processus d'officialisation en cours.

⇒ Accompagné la mise en place de mécanismes de gestion financière des activités par la communauté. La participation financière des bénéficiaires varie entre 20 et 70 % selon les activités. Les référents administratifs, gérants les centres, sont formés à une gestion quotidienne de leur association.

⇒ Soutenu la mise en place de mécanismes de coordination entre les associations communautaires et les différents acteurs locaux du développement. Si les centres communautaires ne sont pas encore de véritables points stratégiques pour l'ensemble des institutions publiques locales, notons une participation croissante de ces derniers dans certaines activités :

- Animation des officines thématiques (sida/ éducation sanitaire, santé),
- Campagne de registre, avec la présence des services de l'état civil et de l'action sociale,
- Inscription scolaire avec l'intervention des directeurs d'établissement.

### ***Renfort de l'équipe et création d'une structure locale :***

Ce dernier engagement d'Essor vise à renforcer les compétences de l'équipe projet et à favoriser la création d'une structure de développement mozambicaine.

La formation continue et la coordination est assurée par le responsable de projet, à travers des réunions d'équipe, des rencontres sectorielles et lors des séminaires d'évaluation interne semestriels. Ces journées de réflexion nous permettent d'évaluer les activités et travailler sur une thématique.

Certains membres de l'équipe participent à des formations et à des rencontres qui constituent des occasions de renforcer leurs compétences.

Dans un premier temps, un travail préliminaire sur le passage d'une structure projet à une structure locale de développement a été mené. L'équipe dans un second temps s'investit dans l'élaboration et la légalisation de leur nouvelle structure.

## **II. L'évaluation**

### **II.A. Le positionnement de l'évaluation**

Cette évaluation se déroulera en dernière année de projet. Par conséquent, il s'avère nécessaire d'évaluer le degré de réalisation des objectifs et les résultats atteints par le projet à quelques mois de la fin de celui-ci.

Si la première évaluation du projet, en juin 2000, clôturant la première phase, a été réalisée sous la demande L'Union Européenne, cette présente évaluation est commanditée par le maître d'œuvre que représente l'ONG ESSOR, qui avait intégré cette évaluation dans le document de projet.

Nous souhaitons que l'évaluation prenne bien en compte le fait que le projet est en phase de finalisation, et que nous souhaitons d'une part qu'une grande partie des activités puissent continuer de façon autonome, et que d'autre part

l'équipe du projet, qui s'est constituée en ONG, prolonge dans l'avenir son travail au sein des communautés.

## **II.B. Les Attentes du commanditaire :**

Les attentes d'Essor pour cette évaluation finale sont les suivantes :

- Mesurer l'application des recommandations de la première évaluation émises pour la seconde phase du projet,
- Qualifier la pertinence et cohérence de la méthodologie appliquée en fonction des problématiques traitées,
- Analyser l'efficacité, l'efficacé et l'impact des actions menées dans les 6 composantes du projet (Orientation familiale, Education, Formation professionnelle et accès à l'emploi, Assainissement, Prévention SIDA et Formation communautaire),
- Déterminer le degré de pérennité et de viabilité des actions mis en place et soutenues par le projet,
- Analyser la stratégie adoptée de s'appuyer sur des associations de quartiers pour assumer à terme la continuité des activités,
- Proposer des orientations sur la poursuite des activités d'appui au secteur social communautaire.

L'évaluation permettra également d'estimer la complémentarité et l'articulation existantes et souhaitables des deux projets ESSOR à Maputo. En effet, nous avons pu constater que la pérennisation des activités passait entre autres par une implication réelle des institutions et que celle-ci était bien facilitée du fait du travail mené dans le cadre du projet « Formation et accompagnement des acteurs sociaux à Maputo ». Les deux projets pourraient-ils en fait n'en faire qu'un, ou au contraire il est préférable de les laisser dissociés ?

## **II.C. Objectifs de l'évaluation**

### **Objectif de la mission d'évaluation**

Essor souhaite que la mission d'évaluation permette de :

- ✓ Evaluer le degré de réalisation des recommandations émises par la précédente évaluation, pour la seconde phase du projet,
- ✓ Apprécier les résultats quantitatifs et qualitatifs dans les 6 composantes du projet (Orientation familiale, Accès à l'Education, Accès à l'emploi, Assainissement, Structuration communautaire, Prévention Sida), atteints au moment de l'évaluation.
- ✓ Analyser le transfert de savoir-faire réalisé auprès des associations communautaires, et leur degré d'autonomie.
- ✓ Apprécier le niveau de compétences de l'équipe projet Essor dans la perspective de mettre en œuvre des projets de développement à caractère social en qualité d'ONG nationale.
- ✓ Analyser le positionnement et l'articulation des deux projets ESSOR dans le cadre de la politique de l'action sociale.
- ✓ Proposer des domaines et stratégie d'intervention pour de nouvelles collaborations.

## Résultats attendus

Le consultant devra analyser, l'efficacité, la pertinence, l'efficace, l'impact et la viabilité des actions réalisées par ESSOR dans le cadre du projet de développement intégré.

a) Analyser la stratégie et la **pertinence** des activités mises en œuvre pour répondre aux objectifs du projet :

Le consultant devra :

- ⇒ Valider le choix d'une approche intégrée, qui propose des activités dans des domaines très variés, pour aider les populations dans la résolution de leurs problèmes,
- ⇒ Evaluer l'application des recommandations renoncées et validées lors de la première évaluation en juin 2000,
- ⇒ Evaluer la démarche mise en œuvre en vue de favoriser un meilleur accès à la scolarité et à l'éducation en général,
- ⇒ Evaluer la démarche et l'approche d'insertion à l'emploi (Service « UPA »),
- ⇒ Evaluer la cohérence entre les actions du projet et les politiques locales (DMACS, DMAS, DDE, INEFP) mises en place, ainsi que les éventuelles interventions d'autres opérateurs.
- ⇒ Analyser le positionnement, l'articulation, les interactions et contributions entre les deux projets Essor et leur cohérence.

b) **Efficacité** : Analyser la réalisation des objectifs et résultats attendus par le projet à la date de réalisation de la mission d'évaluation incluant l'identification des facteurs qui ont favorisé et/ou limité la réalisation des objectifs et résultats espérés du projet :

Il s'agira :

- ⇒ Evaluer les résultats de chaque composante du projet (secteur),
- ⇒ Analyser la cohérence des actions dans chaque quartier et la cohérence globale d'intervention dans les quartiers,
- ⇒ Mesurer le degré d'organisation, les compétences et l'efficacité des associations communautaires promues par le projet,
- ⇒ Mesurer Les compétences acquises par l'équipe du projet depuis 1997 : Sont elles suffisantes pour la réalisation de nouveaux projets dans le cadre d'une Ong mozambicaine ?
- ⇒ Analyser la qualité des indicateurs utilisés.

c) **Efficace** : Analyser les moyens mis en œuvre par l'ensemble des acteurs du projet pour atteindre les objectifs.

L'atteinte des résultats est aussi conditionnée par les moyens mobilisés par chacun des acteurs communautaires, bénéficiaires et institutionnels tant en terme quantitatif que qualitatif.

- ⇒ Il s'agira ici d'analyser les moyens techniques et humains mis en œuvre et de voir s'ils paraissent cohérents
  - avec le nombre de personnes qui ont été concernées par les différentes actions.
  - avec les avancées en terme de structuration des quartiers et des acteurs communautaires.

d) Analyser **l'impact** du projet (l'évaluation ayant lieu lors de la dernière année du projet, il faudra s'attacher à mesurer autant que possible son impact depuis 1997.

Il s'agira :

- ⇒ D'apprécier les transformations des conditions de vie que le projet aura pu susciter pour les bénéficiaires des différentes activités :
  - Evaluer la situation des familles en terme d'hygiène et de santé,
  - Evaluer l'impact des activités de prévention à la délinquance,
  - Evaluer l'impact des activités éducatives,
  - Evaluer l'impact des formations professionnelles,
- ⇒ D'identifier les facteurs externes qui influencent positivement ou négativement les effets du projet.
- ⇒ D'apprécier l'impact du projet en terme de concertation entre les acteurs sociaux communautaires et institutionnels.

Pour faciliter l'analyse de l'impact les évaluateurs élaboreront des questionnaires. Des enquêteurs seront chargés de recueillir les réponses à ces questionnaires.

e) Analyser les conditions de **viabilité** des résultats du projet :

Nous avons adopté une stratégie visant à transférer des compétences puis la responsabilité de la continuité des activités aux associations de quartier.

Il s'agira, donc :

- ⇒ D'analyser si cette stratégie semble adaptée à l'objectif de pérennisation des activités,
- ⇒ Analyser les processus utilisés pour le transfert de compétences aux acteurs associatifs et institutionnels,
- ⇒ Analyser le processus de transfert de responsabilités à ces mêmes acteurs et l'évolution du rôle de l'équipe projet,
- ⇒ D'analyser le degré de structuration des organisations locales, et leur capacité organisationnelle participative,
- ⇒ D'évaluer la motivation des partenaires et des communautés, et d'apprécier le degré de reproductibilité des actions sans l'appui du projet,
- ⇒ De mesurer le degré de viabilité financière des services développés par les communautés,
- ⇒ D'analyser la viabilité technique de l'équipe projet et sa structuration comme ONG locale.

f) Elaborer des **recommandations** quant à la pertinence et au type d'intervention dans le cadre de la poursuite de projets sociaux

Nous aimerions que cette évaluation propose des pistes d'interventions dans le secteur social à dimension communautaire, que pourrait mener la nouvelle ONG nationale composée par l'équipe du présent projet.

Nous aimerions par ailleurs des recommandations sur le type d'appui et de partenariat qui pourrait exister entre ESSOR et la nouvelle structure ONG locale.

## **II.D. Précisions sur la commande**

### **Spécificité d'ESSOR**

L'évaluation devra tenir compte des spécificités d'Essor. En effet, cette ONG choisit de développer des projets dans des zones les plus critiques en s'adressant en priorité aux populations les plus vulnérables. Par ailleurs, les actions mises en œuvre doivent présenter une participation effective des

bénéficiaires. Le projet doit être l'occasion d'un transfert de compétences à des acteurs locaux.

### **Questions évaluatives**

La mission d'Essor étant d'aider des populations en difficulté à améliorer leurs conditions de vie et leur capacité à prendre en main leur devenir, nous souhaitons que l'évaluation nous éclaire sur l'accomplissement de cette mission dans le cadre du projet mené à Maputo.

Nous souhaitons toutefois que le regard ne soit pas porté uniquement sur les bénéficiaires du projet et sur l'atteinte de résultats immédiats, mais qu'il analyse également les activités de renforcement communautaire et institutionnel qui sont aussi porteuses, à plus ou moins long terme, de changements durables.

## **II.E. Méthodologie :**

### **Analyse de documents :**

L'évaluation devra s'appuyer sur un ensemble de documents élaborés par le projet et par le siège . Il serait opportun d'une part de consulter les documents relatifs à l'association (statuts, brochures , rapport moral ...) et d'autre part d'analyser les rapports élaborés et utilisés dans le cadre du projet, le plan de la politique nationale de l'action sociale, et le Plan d'Action pour la Réduction de la Pauvreté Absolue (PARPA 2001-2005).

#### **Liste des documents à consulter**

- Le document de projet et conventions (INEFP),
- Les rapports d'activités semestrielles et annuelles de la seconde phase du projet,
- Le rapport final de la première phase (1997-2000),
- le rapport d'évaluation de la première phase du projet réalisé par Nathalie Bockel avril 2000, et le document d'adaptation du projet suite aux recommandations de cette évaluation (mars 2001),
- Le rapport d'évaluation du Projet Formation et Accompagnement des Acteurs Sociaux, (FAS), réalisé par José Da Costa en avril 2000,
- La proposition de la seconde phase du projet FAS «Plate-forme d'appui et orientation des acteurs sociaux de la ville de Maputo», mars 2003 en attente de financement,
- Les documents de projets et rapports relatifs au service « UPA », février 2002, et avril 2003,
- Les diagnostics réalisés dans les quartiers de Chamanculo C et D,
- Documents internes d'évaluation annuelle des familles accompagnées,
- Documents d'évaluation des actions de prévention à la délinquance réalisée dans le cadre du projet chaque année. Ces études ont comme objectif général de mesurer l'impact des activités récréatives et éducatives réalisées dans 3 quartiers cibles,
- L'ensemble des outils de suivis et les fiches de capitalisations de secteurs.

### **Contacts :**

Des contacts avant, pendant et après l'étude terrain sont nécessaires :

- ✓ Rencontre avec l'équipe du siège d'ESSOR.
- ✓ Réunions avec les 2 responsables de projets ESSOR à Maputo (Projet de développement intégré et projet Plate-forme d'appui et orientation des acteurs sociaux de la ville de Maputo), les coordinateurs sectoriels de l'équipe projet,
- ✓ Rencontre avec les partenaires institutionnels (Administrateurs, DDMCAS INEFP, DDE),
- ✓ Réunions avec les partenaires locaux (ONGS, associations communautaires, les agents communautaires, groupes dynamisateurs),
- ✓ Rencontre avec les financeurs (délégation Union Européenne, SCAC...).

#### **Personnes à contacter**

- Les administrateurs des districts N° 2 et 3.
- Les Directeurs districtales de l'Education.
- Les Directeurs d'écoles primaires publiques : Unidade 13, 18, 10 et 7.
- L'ONG Care – projet Urbain.
- L'Ong MSF – Projet assainissement.
- L'ONG AMODEFA.
- Charles Seibert – Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France.
- La délégation de l'Union Européenne au Mozambique.
- Odile Flez , responsable de projet Plateforme et représentante d'ESSOR au Mozambique.
- Les secrétaires de quartiers.
- Les associations communautaires.
- Les permanents de l'INAS.
- Les agents communautaires.
- Les bénéficiaires (familles, enfants, groupes de jeunes).

L'ensemble des acteurs impliqués dans le projet sont présents à Maputo et pourront être consultés. Il sera important que l'évaluateur aille dans l'ensemble des quartiers qui présentent des caractéristiques différentes.

Nous souhaitons que l'évaluation soit très participative et qu'elle fasse l'objet d'une restitution localement, avant la restitution finale auprès d'Essor.

## **II.F. MOYENS**

### **Ressources humaines :**

Il est prévu de faire appel à 2 experts, un Nord et un Sud, à condition qu'ils se connaissent. Les consultants seront sélectionnés par le comité d'examen du F3E et par Essor. Nous présentons ci-dessous le profil des évaluateurs recherchés (compétences hiérarchisées).

#### Compétences communes aux 2 experts :

- Expérience de travail en sociologie urbaine et en développement communautaire.
- Connaissance du portugais requise étant donné que la majorité des documents et les contacts à réaliser sont en portugais.

#### Compétences d'au moins un des deux experts :

- Connaissance du Mozambique, de son histoire, du processus de décentralisation en cours.
- Expérience d'évaluation.
- Niveau académique supérieur.

### **Ressources matérielles mises à disposition :**

L'évaluation sera réalisée dans la ville de Maputo. Le projet mettra à disposition :

- Les moyens de transport nécessaires pour les rencontres avec les partenaires et les visites terrain.
- Le matériel administratif jugé nécessaire à la réalisation de l'évaluation (ordinateur, papier, reproduction de documents...).
- Le matériel nécessaire pour la restitution en plénière de l'évaluation (salle, rétroprojecteur, tableau...).
- Le logement de l'expert Nord pourra se faire dans le centre d'hébergement de Caritas qui est très bien tenu et dont le coût est raisonnable.

Les consultants recevront des honoraires pour la réalisation de l'évaluation dont les modalités seront définies dans le cadre du contrat de prestation de service élaboré avec ESSOR.

### **Budget prévisionnel :**

Le budget total de l'étude s'élève à 24 968 Euros, hors imprévus et frais administratifs

Il est prévu 33 jours d'expert Nord à 400 Euros (dont 26 jours sur le terrain) et 32 jours d'expert Sud à 260 Euros. Les frais administratifs et les imprévus seront calculés en fonction des propositions de budget que nous recevrons.

## **II.G. Calendrier**

Nous proposons plusieurs étapes pour cette évaluation :

- ⇒ **06/2003** : Présentation du dossier d'évaluation au F3E.
- ⇒ **07/2003** : Ajustement des termes de référence et divulgation du profil de l'évaluateur en France
- ⇒ **08/2002** : Rédaction par les évaluateurs candidats des notes méthodologiques
- ⇒ **10/2003** : Analyse des notes méthodologiques et validation de l'évaluateur avec le F3E.
- ⇒ **22/10/2003** : Début de l'évaluation terrain
- ⇒ **20/11/2003** : Fin de l'évaluation terrain
- ⇒ **21/11/2003** : Restitution en plénière de l'évaluation à Maputo (participation de l'équipe, de représentants des organisations communautaires et des institutions publiques impliquées dans les différentes activités)
- ⇒ **05/12/ 2003** : Rapport intermédiaire de l'évaluation
- ⇒ **15/12/2003** : Restitution au siège d'ESSOR en présence du F3E, sur la base du rapport provisoire de l'évaluation
- ⇒ **08/01/2004** : Rapport final de l'évaluation

Nous souhaitons que le rapport final contienne une synthèse claire et que chacune des parties du rapport fasse l'objet de conclusions et de recommandations spécifiques ainsi que d'une conclusion finale globale. Le rapport devra être rédigé dans l'une des deux langues (français ou portugais) et traduit ensuite dans l'autre langue.

## **NOTE D'ESSOR CONCERNANT LE CALENDRIER**

Pour accompagner le processus de développement local, d'autonomisation des activités et de responsabilisation des partenaires du Sud, il est prévu pour fin 2003 le départ de la responsable de projet détachée par Essor. Ce départ sera effectif fin novembre 2003.

Nous pensons que la présence de cette responsable est indispensable pour la réalisation de l'évaluation. Nous sommes donc astreints à faire tous les efforts possibles pour que l'évaluation puisse effectivement démarrer vers le 22 octobre.

## CONCLUSION DE L'ÉVALUATION DE LA PREMIÈRE PHASE

« Le fil directeur de la présente évaluation a été d'apprécier si l'approche adoptée par ESSOR était appropriée pour atteindre l'objectif fixé : Aider les populations des quartiers défavorisés de Maputo à identifier et résoudre leurs problèmes quotidiens. Les caractéristiques socio-économiques du milieu d'intervention et l'environnement institutionnel et associatif ont été pris en compte pour analyser comment ESSOR a conçu et mis en œuvre les 6 composantes de ce Projet.

S'agissant de la première expérience d'ESSOR au Mozambique, le document de Projet initial, sur la base duquel a été obtenu le financement des 3 premières années a été conçu sans véritablement prendre la mesure du contexte local.

Mais le mode d'intervention adopté, très proche des bénéficiaires et une équipe composée de professionnels mozambicains et de résidents de quartiers, ont permis à ESSOR d'acquérir une connaissance approfondie de la situation sociale des populations pauvres des quartiers de Maputo, ainsi que de l'environnement institutionnel existant. Le travail déjà entrepris a eu un impact important pour les populations pauvres des quartiers périphériques de Maputo qui ont ainsi pu sortir de leur marginalisation et trouver des solutions à un certain nombre de leurs problèmes.

Cependant, la façon dont le Projet a été conçu n'est pas vraiment adaptée à un processus de développement intégré. La raison majeure étant que, parallèlement à l'objectif de renforcement de la société civile, ESSOR s'est donné pour objectif la résolution d'un certain nombre de problèmes. De plus, les seuls indicateurs proposés dans le document de Projet servent à mesurer les réalisations selon des délais préétablis. Sur cette base, ESSOR s'est senti tenu de respecter au mieux les objectifs quantitatifs ainsi définis, ce qui l'a conduit à assister les populations pour résoudre leurs problèmes plutôt qu'à leur fournir les outils et à accompagner le processus de prise en charge de leurs problèmes.

En terme d'efficacité, cela a donné des résultats satisfaisants, notamment pour la composante d'accompagnement des familles si on s'en réfère au nombre de familles suivies en regard du nombre programmé, ainsi qu'à certains des résultats obtenus par cette composante. La majeure partie des familles suivies ont pu ainsi acquérir des habitudes d'hygiène et ont plus volontiers effectué les visites prénatales.

Mais cela n'a pas favorisé un processus d'appropriation et de responsabilisation, lequel nécessite une approche moins interventionniste, confiant la réalisation des activités aux bénéficiaires qui sont formés et accompagnés pour cela. Seulement, une telle approche n'est pas compatible avec l'impératif d'aboutir à des réalisations quantitatives dans des délais précis imposés par des indicateurs quantitatifs. Il en résulte que les organisations de quartier, créées pour prendre en charge la poursuite des activités (commissions d'habitants), n'ont pu être responsabilisées pour la mise en œuvre des actions et par conséquent n'ont pu acquérir des notions de programmation et de gestion. Le rythme imposé pour la réalisation des actions dépassait les capacités de disponibilités de ses membres pour des activités bénévoles.

Un Projet de développement intégré ne peut prétendre accomplir des réalisations, définies de façon exogène dans un délai déterminé, dans la mesure où l'objectif doit être d'aider la communauté concernée à résoudre ses problèmes. Dès lors, qui mieux qu'elle est en mesure de déterminer quels sont ses problèmes, selon quel ordre de priorité elle envisage de les résoudre et comment ? Dans ce processus, l'intervenant extérieur a pour rôle d'aider ces populations à comprendre les causes des problèmes, ainsi qu'à élaborer une stratégie de résolution. La réussite de telles interventions repose sur la reconnaissance d'autres façons d'analyser les problèmes et sur le respect du rythme de progression et d'appropriation de la communauté concernée, lequel est difficile à prévoir. En conséquence, le document de Projet doit avoir pour objectif principal le renforcement de la société civile pour la résolution de ses problèmes et les indicateurs doivent permettre de suivre le processus de responsabilisation et d'appropriation. Le Bailleur de fonds doit accepter un budget seulement indicatif, rédigé par volets, chacun des volets correspondant à un type d'action pour une durée de 2 à 3 ans. Il doit être prévu une certaine souplesse donnant la possibilité de transférer les fonds d'un volet à l'autre pour que l'équipe d'intervention puisse répondre au mieux aux besoins qui seront exprimés par la population. Un plafond à ne pas dépasser doit néanmoins être fixé et le bailleur de fonds doit exercer le contrôle nécessaire sur les dépenses et les comptes.

Bien que la façon dont le Projet a été conçu n'ait pas favorisé, au cours de la première phase, un processus de développement intégré, une relation de confiance s'est établie entre la population, qui a vu sa situation s'améliorer, et ESSOR.

Sur cette base il est envisageable et même *souhaitable* d'entamer une réorientation du Projet dans le sens d'une appropriation progressive des activités motivant le plus les communautés concernées, de façon à assurer sa viabilité technique et économique. C'est dans ce sens qu'ont été faites les recommandations contenues dans le présent rapport.

Notons que la restitution a donné lieu à des tables rondes réunissant l'ensemble des partenaires et l'équipe du Projet. Cela a permis d'ajuster certaines interprétations faites par l'évaluation et d'échafauder les orientations à promouvoir pour la seconde phase. Outre qu'elles ont permis de confirmer la bonne perception de l'intervention d'ESSOR aux yeux des partenaires, ces tables rondes auront aussi été l'occasion d'ébaucher des collaborations institutionnelles en vue d'assurer la viabilité des actions entreprises.

Pour la seconde phase, ESSOR devra *afficher clairement et exclusivement un objectif de renforcement de la société civile* pour la résolution de ses problèmes, dont le processus pourra être mesuré au travers des indicateurs qualitatifs proposés.

En ce sens, l'approche de la composante Formation communautaire devra être revue, de façon à faire des commissions d'habitants, des organisations plus représentatives des intérêts des familles pauvres et qui soient fonctionnelles. Les membres ne doivent plus être restreints à une dizaine d'individus choisis par cooptation et des mécanismes de contrôle de leurs activités par les bénéficiaires doivent être mis en place. L'ensemble des bénéficiaires doivent en être membres et déléguer la responsabilité de la gestion des activités à une équipe tournante qui doit lui rendre régulièrement des comptes. Les activités dont ont la charge les commissions d'habitants devront être simplifiées et correspondre réellement à leur motivation, de façon à assurer une appropriation de ces structures par les intéressés. D'autre part, il serait souhaitable d'élaborer une articulation entre la commission d'habitants et l'administration territoriale à l'échelle des Districts et des quartiers, de façon à préciser le rôle et les responsabilités de chacun. Une stratégie spécifique à chacun des quartiers d'intervention a été proposée, de façon à tenir compte de l'acquis et du contexte.

Il s'agit aussi de mettre en place des systèmes viables de réalisation des actions pour chacune des composantes. Hormis la composante adolescent, qui ne concerne aucune institution, ce sont des mécanismes de collaboration entre les communautés des quartiers et les institutions que le projet va devoir établir durant la seconde phase. Ainsi, le système de maintenance du réseau de drainage du quartier de Mafalala va devoir impliquer, outre les habitants du quartier, le District urbain n°2 et la Municipalité. De même, la viabilité de l'activité de soutien scolaire passe par une collaboration avec les instituteurs des écoles où sont inscrits les enfants. L'élaboration des mécanismes de collaboration va devoir faire l'objet de séances de concertation entre les différentes parties et aboutir à des contrats les engageant.

Dernier point important sur lequel l'équipe devra se concentrer au cours de la seconde phase, la création de fonds communautaires sous la forme de comptes bancaires gérés et alimentés par les bénéficiaires et qui puissent financer les différentes activités menées par les commissions d'habitants. Cela nécessitera, dans certains cas (éducation, formation professionnelle), la réalisation d'analyse financière participative visant à trouver des solutions alternatives aux apports actuels du Projet. Il faudra également prévoir la conception d'outils de gestion simples et en langue locale, auxquels devront être formés l'ensemble des bénéficiaires de façon à assurer un suivi transparent.

L'ensemble des recommandations faites dans ce rapport concerne essentiellement les 2 premiers quartiers d'intervention (Mafalala et Aeroporto B) qui sont également ceux dont il est question dans le document de Projet initial sur la base duquel le financement de la première phase a été obtenu. Pour les quartiers d'intervention plus récente (Urbanização et Unidade 7), ainsi que pour ceux où ESSOR prévoit d'intervenir, il serait souhaitable d'éviter de reproduire ce qui a été fait lors de la première phase, notamment la programmation d'objectifs quantitatifs. Dans un souci de faciliter le suivi (et la gestion) du processus de responsabilisation et d'appropriation des communautés de chacun des quartiers - lequel sera très probablement spécifique à chacun d'eux - il serait vivement souhaitable que ESSOR distingue chacun des quartiers, tant dans le document de Projet pour la seconde phase, que dans les rapports annuels d'activités. Outre la clarification que cela apporterait, la mise en parallèle de la situation de différents quartiers, présenterait l'intérêt de pouvoir comparer différents processus d'évolution, et par là, de mieux comprendre les différents facteurs qui interviennent. »

Mai 2000  
Nathalie Bockel

### Note sur les adaptations du projet suite à l'évaluation ESSOR - Mars 2001

#### Introduction

Le présent document a pour objectif de présenter les axes de réaménagement du <<projet de développement intégré dans 6 quartiers pauvres de Maputo - Mozambique>> (B76000/PVD/2000/612/FR/MZ) cofinancé par l'Union Européenne dans le cadre de la ligne cofinancement suite à la réalisation d'une évaluation de la première phase du projet (PVD/196/27/FR).

La ligne directrice de l'évaluation a été d'apprécier si l'approche d'Essor était appropriée à l'atteinte de l'objectif fixé : <<appuyer les populations des quartiers défavorisés de Maputo à identifier et résoudre leurs problèmes quotidiens>>.

La conclusion globale de cette étude peut se résumer de la façon suivante :

- *Efficacité et impact important qu'a eu le projet pour les populations pauvres des quartiers périphériques de Maputo, qui ont ainsi pu sortir de leur marginalisation et trouver des solutions à un certain nombre de leurs problèmes.*
- *Nécessité de revoir l'approche de la composante <<formation communautaire>> afin d'assurer la viabilité technique et économique des activités développées et de renforcer l'appropriation de ces dernières par les communautés.*
- *Afficher clairement un objectif de renforcement de la société civile.*

Les réaménagements envisagés portent principalement sur le facteur viabilité du projet, proposant des réorientations liées à la composante transversale <<formation communautaire>>, c'est à dire à l'organisation communautaire.

La première phase du projet ayant eu un impact important pour les populations pauvres des quartiers périphériques de Maputo, la deuxième phase devra focaliser sur le renforcement des organisations communautaires (commissions d'habitants) et de la société civile en général de façon à assurer la viabilité des actions entreprises.

⇒ Viabilité des activités du projet:

Nous ferons référence, lors de l'analyse du facteur viabilité de chaque composante du projet, aux recommandations émises lors de l'évaluation.

#### ▪ Orientation familiale

Les recommandations émises lors de l'évaluation peuvent se résumer de la manière suivante :

- *revoir la pertinence des thèmes abordés avec les familles*
- *affiner et améliorer l'approche de problèmes complexes tels que le contrôle des naissances en partenariat avec le Ministère de la Santé.*
- *Améliorer l'information aux familles liée au mécanisme d'inscription scolaire gratuite.*
- *Instauration en partenariat avec les communautés de permanence sociales ou interviendrait des techniciens de la santé et de l'action sociale.*

La méthodologie telle qu'elle a été développée jusqu'à présent a permis aux communautés d'accéder à l'information relative aux mécanismes existants d'appui aux populations vulnérables. Cependant, ces processus étant complexes, il est nécessaire d'identifier avec les communautés des mécanismes viables et performants d'information favorisant davantage l'autonomie des familles.

La complexité des mécanismes d'accès à l'école gratuitement a amené le programme à être interventionniste et à se substituer parfois aux familles afin de permettre à un maximum d'enfants d'être scolarisés. Cependant, le mécanisme étant maintenant (et peut être grâce à cet interventionnisme peu souhaitable dans l'idéal) mieux connu tant par les familles que par les services administratifs et les propres

techniciens de l'action sociale, une réflexion de fond peut être entamée afin de conseiller et informer les familles de façon plus performante favorisant ainsi leur autonomie pour ce processus.

Certains thèmes comme par exemple la santé de l'enfant, les consultations gratuites...sont bien assimilés par les familles et comme il est recommandé par l'évaluation il est aujourd'hui important de revoir la pertinence de certains thèmes au profit de préoccupations nouvelles comme par exemple l'accès à l'information et à la prévention sida correspondant actuellement à une demande des jeunes.

La mise en place de permanences sociales dans les centres communautaires est un moyen de pérenniser les actions d'orientation, d'information et de conseil aux familles pour une meilleure résolution des problématiques sanitaires et sociales.

Les centres communautaires, relais dans les quartiers, sont devenus pour des partenaires comme les institutions de santé et d'action sociale des moyens d'accomplir certains de leurs mandats, notamment pour les campagnes massives d'information et de prévention, l'approche et l'intervention communautaire faisant partie de la politique publique de ces institutions.

La mise en place des permanences sociales en collaboration avec ces partenaires institutionnels, permettra une intervention à l'échelle du quartier et le nombre d'agents communautaires sera par conséquent réduit.

De plus, une de nos préoccupations, afin de favoriser la participation communautaire, étant d'élargir certaines activités à la communauté en général et de ne pas prendre exclusivement en compte les familles les plus pauvres, ces permanences permettront de répondre à ce besoin tout en favorisant une démarche plus active et dynamique des familles.

#### ▪ Education

Les recommandations émises lors de l'évaluation peuvent se résumer de la manière suivante :

- *Intégrer une proportion de familles ne faisant pas partie des plus pauvres tout en garantissant que les plus vulnérables ne soient pas exclus.*
- *Etudier les possibilités de financements locaux.*
- *Former les parents à la gestion financière des activités*
- *Pour les activités de prévention à la délinquance, favoriser la constitution de groupes de jeunes organisés autour de la notion de volontariat afin que ces derniers assurent la gestion des activités.*

Si la participation financière des parents au départ était de 30 %, elle s'élève aujourd'hui à 60% de prise en charge des coûts de ressources humaines (moniteurs) pour les activités de renfort scolaire et de maternelle.

Le fait que cette participation financière se soit accrue d'une année sur l'autre constitue un élément important en terme de viabilité des activités. Cet accroissement sera poursuivi dans le cadre du projet actuel.

Le suivi et la formation techniques des moniteurs de maternelle seront assurés par la Direction de l'Action Sociale de la ville, cette dernière ayant reconnu ces maternelles communautaires.

En ce qui concerne les activités d'**alphabétisation**, la Direction de l'éducation de la ville les a reconnues et prend en charge la formation et le suivi des moniteurs qu'elle envisage à moyen terme de prendre également en charge leur rémunération. La participation financière des élèves qui permet aujourd'hui de couvrir 50% des coûts de ces moniteurs pourra donc à terme représenter un fond pour couvrir les coûts de fonctionnement des centres.

Les activités de **prévention de la délinquance** ont été réalisées en partie avec des financements locaux de la "Fondation pour le Développement Communautaire", qu'il devrait être possible d'obtenir encore au cours des prochaines années. De plus des liens se sont établis entre un forum d'associations développant des projets en faveur des adolescents et les centres communautaires. De nombreuses activités sont organisées en partenariat. L'appartenance à ce forum sera sans aucun doute une opportunité pour les associations communautaires de trouver des relais financiers locaux.

Il est important de noter que les centres communautaires sont maintenant un point de rencontre et de référence pour les adolescents et que l'implication de ces derniers dans le cadre de toute activité communautaire est reconnue et valorisée par les référents associatifs. Les jeunes montrent des capacités à s'organiser et à construire des réseaux, il sera alors important que le projet appuie le renforcement de ces groupes.

Si les activités ont exclusivement touché les familles les plus pauvres les deux premières années, elles se sont ouvertes la troisième année aux enfants et adolescents issus de familles <<régulières>> et des tarifications différenciées sont déjà en vigueur. Cependant afin de garantir l'accès des familles les plus défavorisées à ces services un travail de fond est mené avec les commissions d'habitants, les commissions de parents et les services de la ville de l'action sociale dont c'est le mandat. Il est à ce sujet important de faire référence au projet de formation des acteurs sociaux réalisé par Essor, qui dans le cadre de son appui institutionnel au MMCAS et DMCAS, travaille avec les acteurs sociaux institutionnels à l'établissement de critères et de mécanismes d'accès à l'éducation des plus pauvres. Cette implication de l'institution pourra à terme, garantir la participation et l'accès des populations vulnérables aux activités développées.

Dans le cadre de l'appui à l'organisation communautaire, un travail est développé avec les commissions d'habitants afin de favoriser l'implication de groupes d'intérêt (groupes de jeunes, parents...) et d'identifier des mécanismes viables de participation de ces derniers à la gestion des activités.

#### ▪ **Formation Professionnelle**

Les recommandations émises lors de l'évaluation peuvent se résumer de la manière suivante :

- *Cordonner avec le bureau de l'emploi un contact plus actif avec les entreprises.*
- *Réaliser une étude du marché de l'emploi.*
- *Recherche de financements locaux pour des bourses de formation.*

La formalisation de contrats de partenariat entre les associations communautaires, les entreprises et les centres de formation définiront des perspectives de viabilité de l'action.

Il est cependant encore nécessaire de renforcer les capacités de la communauté dans ce domaine. La qualité des activités développées au sein des communautés permettra de renforcer la reconnaissance actuelle des partenaires et d'envisager une prise en charge du coût de certains agents par les partenaires liés à l'emploi et la formation communautaire. Par ailleurs il existe depuis peu un programme de la Municipalité qui octroie des bourses de formation pour des élèves issus de familles pauvres. Ceci devrait permettre de prendre en charge à terme une bonne partie des frais de ce volet du projet.

Suite à une concertation avec les centres de formations professionnels, la Direction du Travail de la ville, le Conseil Municipal, ces derniers sont intéressés par la réalisation d'une étude du marché de l'emploi sur la ville afin de définir une stratégie de placement sur le marché de l'emploi formel en collaboration avec les entreprises. Le projet devra donc s'appliquer à appuyer la réalisation de cette étude afin d'impliquer par la suite les entreprises aux processus de formation et de placement sur le marché de l'emploi.

En ce qui concerne le marché informel, différents contacts ont été pris avec des institutions de microfinance afin d'orienter les communautés vers ces dernières.

#### ▪ **Assainissement**

Les recommandations émises lors de l'évaluation peuvent se résumer de la manière suivante :

- *Impliquer le District Urbain et la communauté dans la réhabilitation et maintenance du système de drainage.*
- *Déterminer le mode de manutention avec la Municipalité*

Cette activité est particulièrement liée au quartier de Mafalala affecté par les problèmes d'assainissement.

La viabilité des activités passe par la capacité de mobilisation et organisation communautaire et l'implication du Conseil Municipal. L'expérience a montré la fiabilité de ce critère de viabilité et la formalisation et la mise en application d'un premier accord entre le DAS, l'association de Mafalala et Essor en sont des exemples.

La participation financière du Conseil Municipal s'élève aujourd'hui à 60% du coût total et la communauté est très impliquée dans les activités. La Direction de l'eau et de l'assainissement de la ville reconnaît les commissions comme de véritables partenaires et a défini, pour Mafalala, des perspectives à long terme visant la réhabilitation complète des canaux de drainage en partenariat avec Essor. C'est ce que nous nous efforcerons de faire dans le cadre du nouveau projet de renforcement et extension des activités.

Le District Urbain est impliqué pour la réalisation des activités (gestion des déchets) mais comme il est recommandé dans le cadre de l'évaluation, il serait intéressant de formaliser l'implication de

l'administration dans le cadre de l'accord de partenariat et ceci permettrait une meilleure efficacité dans le cadre du ramassage des ordures, principale difficulté rencontrée par la communauté.

▪ **Formation communautaire**

Une analyse approfondie dans le cadre de l'évaluation a été réalisée et différentes recommandations ont été émises que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- *Etablir une stratégie propre à chaque quartier, ses spécificités.*
- *Renforcer les mécanismes de participation décisionnelle des bénéficiaires au sein des Commissions d'habitants.*
- *Elargir le processus de formation à l'ensemble des bénéficiaires.*
- *Appuyer à l'identification et mise en place de mécanismes de gestion financière des activités par la communauté.*
- *Définir des indicateurs visant à mesurer l'évolution et l'autonomisation des commissions d'habitants.*

Nos commentaires relatifs à l'analyse et aux recommandations de l'évaluation pour cette composante :

Il est important de souligner qu'en 1997, lors du démarrage du programme, les structures ou initiatives communautaires au sein des quartiers étaient quasi inexistantes et représentaient, pour la majorité, les vestiges d'initiatives centralisées de l'époque socialiste, ne permettant qu'une faible adhésion au niveau de la base.

Même si le caractère politique des structures administratives de quartier, comme il est spécifié dans la partie contexte et dans le document d'évaluation, n'a plus d'existence officielle, il en reste néanmoins que cette image est celle qu'ils représentent aux yeux des habitants qui assimilent les initiatives du Groupe Dynamisador à des initiatives politiques.

D'autre part, il a été difficile au départ de développer une approche garantissant la participation communautaire en partenariat direct avec les Groupes Dynamisador, ces derniers étant encore très imprégnés de l'histoire et de la culture liés au parti unique (leur rôle n'ayant depuis cette période pas été clairement défini) où le système de décision ne partait pas de la base mais où le rôle de ces derniers était bien d'assurer le contrôle et la mise en application des décisions de l'Etat.

L'approche communautaire d'Essor étant très nouvelle au Mozambique et en milieu urbain, nous n'avons pas rencontré lors de la mise en place du programme de « culture communautaire et associative ». D'autre part, la notion de citoyenneté étant nouvelle au Mozambique, ceci quelquefois a créé des sources d'instabilité au sein de certaines commissions d'habitants.

Nous avons par ailleurs perçu des difficultés à travailler au niveau communautaire avec des habitants issus d'ethnies différentes (les quartiers étant formés par les mouvements de populations déplacées durant la guerre) et ayant chacune leur culture; parallèlement, l'existence de personnes influentes (généralement représentantes des structures administratives et politiques), l'emprise de certaines familles leader au sein des quartiers ont rendu difficile la constitution de commissions représentatives de l'ensemble de la communauté. Afin de <<démocratiser>> ces organisations communautaires le projet appuie au renforcement et à la reconnaissance des <<groupes d'intérêts>> : groupes organisés autour de centres d'intérêts communs : commissions de parents, groupes de jeunes articulant la gestion des activités avec les commissions d'habitants...

Comme il est mentionné dans le rapport d'évaluation, nous sommes conscients qu'il est nécessaire d'avoir une réflexion sur notre approche liée à l'organisation communautaire et que la participation des bénéficiaires dans le cadre de la conception du projet est un facteur clef. Il sera désormais possible, compte tenu de l'expérience et du capital Essor au Mozambique, de développer cette approche de façon plus performante.

Dans le cadre du nouveau projet ces commissions vont se structurer en associations, ce qui renforcera encore leur rôle et leur reconnaissance au sein des quartiers et permettra l'établissement de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs sociaux publics et privés présents à Maputo.

Des formations à l'élaboration de micro projets et de recherche de fonds seront réalisées afin de développer les compétences de ces associations et de mettre en place un réseau de partenaires locaux (entreprises, fondations...) pouvant appuyer financièrement et matériellement les initiatives communautaires.

Les changements envisagés à l'échelle de la Municipalité dans le cadre de la décentralisation devront être pris en compte pour le processus de formation communautaire. Outre les élections Municipales organisées en 1998, il est aussi important de signaler la très faible participation de la population à ces dernières et la nécessité, de renforcer, par conséquent, la notion de citoyenneté au sein des quartiers.

Pour ce qui est des recommandations relatives au renforcement de la participation des bénéficiaires à la gestion et l'évaluation des activités, même si nous validons cette approche, il nous paraît important de rappeler que le travail avec les plus pauvres limite la participation des bénéficiaires en terme de décisions stratégiques et financières. Dans cette optique, il sera nécessaire, dans le cadre de la seconde phase, d'élargir certaines activités à une population moins ciblée permettant ainsi une dynamique plus forte tout en envisageant des mécanismes assurant l'accès et la participation des plus pauvres.

Afin d'améliorer notre action liée à l'organisation communautaire, une réflexion a été menée par l'équipe ce premier semestre 2001 et a permis de définir des indicateurs qualitatifs de la composante formation communautaire et de revoir notre organisation et communication avec les organisations communautaires : des coordinateurs techniques étaient jusqu'à présent interlocuteurs des commissions d'habitants pour la conception et la gestion des activités; suite à cette réflexion, les coordinateurs techniques continuent à exercer leurs fonctions en interne, mais un « facilitateur » (identifié au sein de l'équipe technique Essor) par quartier a été identifié afin de favoriser une approche plus globale et plus proches des préoccupations et spécificités de chaque quartier.

Parallèlement, le projet travaille au renforcement des <<groupes d'intérêt>> (groupes organisés autour de centres d'intérêts communs : Commissions de parents, groupes de jeunes...) afin de garantir la participation de la communauté à la gestion des activités.

Les organisations communautaires souffrent d'un manque de référents institutionnels, pouvant appuyer, en concertation avec les représentants de la communauté les initiatives de développement local : manque d'identification, d'implication et de coordination avec les acteurs de développement à l'échelle du district. Afin de garantir une concertation de qualité entre les communautés et les acteurs de développement institutionnel, une réflexion est actuellement en cours afin d'étudier la mise en place de Comité de Pilotage à l'échelle des districts municipaux où seraient représentés les différents acteurs institutionnels (Administrateur, Représentant du district de l'action sociale, Directeur du district de l'éducation, entreprises locales, potentiels financeurs locaux...) afin d'envisager, avec les organisations communautaires, des actions pouvant améliorer la résolution des problématiques sociales à l'échelle des quartiers et des districts municipaux.

D'autre part des mécanismes de coordination sont en cours de définition à l'échelle du Conseil Municipal, donc inter district, afin d'assurer une meilleure cohérence des actions de développement urbain et d'appuyer la mise en place de mécanismes pouvant faire remonter les préoccupations des communautés et assurer la participation de ces dernières dans le processus de développement.

Le projet s'appliquera, durant la première année à renforcer ces mécanismes.

⇒ Viabilité de l'organisation exécutante

#### ▪ **Gestion de projet**

Afin de capitaliser la méthodologie et de garantir son élargissement à d'autres quartiers voire à d'autres villes du Mozambique il est prévu, dans le cadre du nouveau projet, de favoriser la constitution d'une **association** dont les professionnels locaux de l'équipe de réalisation seront les acteurs.

⇒ Projet de formation

Un important travail de formation sera mené pour permettre aux responsables d'associations et aux agents communautaires de donner suite aux actions et à d'autres démarches similaires après la période du cofinancement.

Il est important ici de noter la complémentarité existante avec le projet de formation et accompagnement des acteurs sociaux réalisé par Essor en partenariat avec le DMCAS (Direction de la ville de l'Action Sociale) et le MMCAS (Ministère de la Femme et de la Coordination de l'Action Sociale) qui renforcera

l'articulation entre les acteurs de la société civile et les acteurs institutionnels pour une meilleure résolution des problématiques sociales a l'échelle de la ville de Maputo.

Récapitulatif des dépenses (en euros) du PU pour la période 09-2000 / 08-2003 (réalisation Véroni

A. DEPENSES	2000-2001	2001-2002	2002-2003	TOTAL	% / Total	% / Cout
					général	directs
<b>Frais de conception</b>	<b>8 797</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 797</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>A.1. ASSAINISSEMENT</b>	<b>57 497</b>	<b>41 770</b>	<b>30 597</b>	<b>129 864</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>
a) Constructions/Infrastructures	41 345	7 225	0	48 570		
b) Equipement et fournitures	10 749	2 878	1 835	15 462		
c) Personnel local	5 403	31 667	28 762	65 832		
<b>A.2. ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL</b>	<b>27 607</b>	<b>50 251</b>	<b>70 123</b>	<b>147 981</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>
a) Constructions/Infrastructures	3 702	18 648	11 829	34 179		
b) Equipement et fournitures	4 418	11 542	15 755	31 715		
c) Personnel local	19 487	20 061	42 539	82 087		
<b>A.3. EDUCATION</b>	<b>66 679</b>	<b>74 257</b>	<b>46 869</b>	<b>187 805</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>
a) Constructions/Infrastructures	10 033	0	14 221	24 254		
b) Equipement et fournitures	6 048	15 485	12 094	33 627		
c) Personnel local	50 598	58 772	20 554	129 924		
<b>A.4. FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>42 589</b>	<b>44 125</b>	<b>60 133</b>	<b>146 847</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>
a) Constructions/Infrastructures	0	0	0	0		
b) Equipement et fournitures	19 311	16 950	31 551	67 812		
c) Personnel local	23 278	27 175	28 582	79 035		
<b>A.5. PREVENTION SIDA</b>	<b>809</b>	<b>17 140</b>	<b>17 529</b>	<b>35 478</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
a) Equipement et fournitures	0	4 065	913	4 978		
b) Personnel local	809	13 075	16 616	30 500		
<b>A.6. FORMATION COMMUNAUTAIRE</b>	<b>12 262</b>	<b>16 325</b>	<b>23 541</b>	<b>52 128</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>
a) Equipement et fournitures	2 406	5 154	7 191	14 751		
b) Personnel local	9 856	11 171	16 350	37 377		
<b>A.7. Coordination et renforcement du partenaire local</b>	<b>158 790</b>	<b>119 336</b>	<b>104 387</b>	<b>382 513</b>	<b>32%</b>	<b>35%</b>
a) Equipement et fournitures	14 271	7 403	625	22 299		
b) Personnel local	28 772	21 602	20 375	70 749		
c) 1 resp. programme expatrié et un assista	62 472	36 067	39 078	137 617		
d) Fonctionnement local	47 808	46 269	30 641	124 718		
e) Mission de suivi et évaluation	5 467	7 995	13 668	27 130		
<b>A.7. Imprévus et inflation 5 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>TOTAL COUTS DIRECTS EN EURO</b>	<b>375 030</b>	<b>363 204</b>	<b>353 179</b>	<b>1 091 413</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>
<b>B. COUTS INDIRECTS</b>						
B.10. Frais administratifs	28 247	21 827	27 947	78 021	7%	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>403 277</b>	<b>363 204</b>	<b>431 200</b>	<b>1 197 681</b>	<b>98%</b>	