

**Rapport de l'Etude d'analyse du « Projet d'Action  
Communautaire Pour Le Relèvement Des Communautés et la  
Réintégration Sociale des Jeunes à Risque »  
(PRESJAR)**

Travail effectué par le Prof. Albert Makita-Mbama

# PLAN

## I. INTRODUCTION

1.1	Brève description du projet	page 5
1.2	Contexte et diagnostic	page 6
1.3	Objectifs de la consultation	Page 6
1.3.1	Objectif général	Page 7
1.3.2	Objectifs spécifiques	Page 7

## II. Méthodologie

2.1	Collecte des données	Page 8
2.1.1	Collecte des données sur le terrain	
2.1.2	Analyse des données	Page 8
2.1.3	Rédaction du rapport	Page 8
2.2	Axes de questionnement	Page 8
2.3	déroulement de la consultation	Page 9
2.4	contraintes et limites de l'étude	Page 10

## III. PRESENTATION DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC

3.1	Champ de la revue	Page 10
3.2	Principaux constats de l'analyse	Page 11
3.2.1	forces	Page 11
3.2.2	Faiblesses et conséquences	Page 13

## IV. APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1	Considérations préliminaires	page 16
4.2	Recommandations et Propositions	page 17
4.3	Mise en œuvre	page 21
4.3.1	Mesures très urgentes	page 21
4.3.2	Mesures urgentes	page 22

## V. CONCLUSIONS

page 22

## **REMERCIEMENTS**

Le consultant présente ses sincères remerciements au Coordonnateur Résident pour la confiance qu'il a témoigné à son endroit en le désignant pour la réalisation de la mission. Mes remerciements vont aussi à l'endroit de tous les membres de l'équipe de gestion du projet PRESJAR, pour leur assistance multiforme.

Ma reconnaissance particulière au coordonnateur du projet Mr. Remy pour avoir organisé des réunions de briefing avec ses collaborateurs et avec certains bénéficiaires, pour la documentation qu'il a bien voulu mettre à ma disposition et pour les facilités logistiques grâce auxquelles il m'a été possible de visiter certains sites du projet.

## RESUME

Conformément aux termes de référence, le Consultant a été chargé de faire une étude d'analyse du projet PRESJAR. Cette analyse devait porter sur les enjeux et les objectifs du projet, sa convergence avec les autres projets réalisés par les autres acteurs dans les départements cibles, la portée et l'importance des impacts attendus. L'étude a été effectuée au travers de l'analyse des forces et les faiblesses du projet par rapport à sa conception et à sa mise en œuvre. Les recommandations ont été faites dans l'optique d'optimiser les impacts positifs du projet.

Les recommandations ont porté sur :

- ❖ La prolongation des délais du projet ;
- ❖ La pérennisation des effets du projet
- ❖ L'organisation de la gestion des entreprises coopératives créées dans le cadre du projet
- ❖ La mise en place d'un système d'accompagnement technique et managérial des coopératives
- ❖ Les stratégies de financement des charges récurrentes inhérentes à l'entretien des infrastructures sociales de base et des activités des coopératives.

# I. INTRODUCTION

## 1.1 Brève description du projet

Le PRESJAR est mis en œuvre dans le but de « soutenir le rétablissement des communautés congolaises affectées par la guerre et contribuer au maintien de la paix et la sécurité, à travers la restauration des conditions de vie économiques et sociales durables. Avec un accent sur la remise en l'état des infrastructures principales et de l'augmentation de l'accès aux services sociaux de base par les communautés ».

Le PRESJAR vise ainsi à promouvoir la sécurité et le retour à une situation normale par 1) l'amélioration de l'accès des communautés aux services sociaux de base à travers la réhabilitation des infrastructures sociales, 2) le renforcement des capacités des jeunes à jouer un rôle productif au sein de la société, 3) et le renforcement des liens entre les jeunes et leurs communautés d'origine en les intégrant dans le processus de reconstruction et de promotion de la paix et la réconciliation dans les zones affectées par les conflits.

Les activités du projet sont organisées dans les cinq composantes suivantes :

**Composante n°1** : Promotion des activités génératrices de revenus à travers le développement de micro projets;

**Composante n°2** : Accroissement des revenus des jeunes à haut risque à travers la formation et la création d'emplois à court terme;

**Composante n°3** : Facilitation de l'accès des communautés aux services sociaux de base à travers la réhabilitation des infrastructures sociales;

**Composante n°4** : Amélioration l'hygiène à travers les actions d'assainissement et protection de l'environnement;

**Composante n°5** : Promotion de l'éducation civique et la culture de la paix afin d'assurer une cohabitation pacifique et contribuer à la réconciliation nationale.

Si le diagnostic de la situation socioéconomique inclus dans le document du projet a été précis et approfondi et, a permis de définir des axes stratégiques pertinents, cependant, ceux-ci n'ont qu'un horizon de court terme. Dès lors, il semble nécessaire d'approfondir ce travail afin de définir une stratégie de long terme devant aboutir à une transition ardue mais indispensable des communautés assistées aux communautés auto assistées dans le but de pérenniser les effets du projet.

## 1.2 Contexte et justification de la consultation

Les guerres récurrentes des années 1990 dont les conséquences ont été « la destruction du capital productif et des infrastructures sociales de base, la disparition des valeurs traditionnelles, et la militarisation de la société » ont eu pour corollaires la faillite de l'économie et la dégradation prononcée de la qualité de la vie dans les zones victimes.

Selon le rapport national sur le développement humain de 2002, le PIB par tête d'habitant du Congo est passé de 1,690 USD par habitant en 1997 à 995 USD en 1998 pour chuter à 825 en 2001. La République du Congo, pays à développement humain moyen dans la période d'avant conflit est ainsi passé dans la catégorie des pays à faible développement humain dans la seconde moitié de la décennie 1990-2000. Ainsi l'Indicateur du développement humain (IDH) est passé de 0,538 en 1990 à 0,502 en 2001, tandis que l'Indicateur de la Pauvreté Humaine (IPH-1) est passé de 31,1 en 1990 à 34,5 en 1999.

Cette détérioration des conditions sociales a affecté plus sévèrement les jeunes des zones rurales qui ont payé le plus lourd tribut des différents conflits.

La jeunesse rurale est chômage sans cesse croissant, en milieu jeun sont ainsi et a conduit à l'accentuation de leur marginalisation.

Cette marginalisation, qui est la principale cause de la pauvreté rampante chez les jeunes ruraux, demeure non seulement un facteur d'insécurité potentiel mais aussi un handicap majeur pour la réalisation de l'objectif pour le Millénaire du Développement consistant en la réduction de moitié de la pauvreté absolue d'ici 2015 et qui revêt le caractère de priorité absolue.

Ainsi, la réinsertion socioéconomique des jeunes par le développement de leurs capacités productives, désormais considérée comme une stratégie efficace d'instauration d'une paix définitive, un acte de justice sociale et un principe de bonne gestion des ressources de l'économie, est une condition indispensable pour le développement durable.

C'est dans ce contexte que le PNUD a initié un projet de réhabilitation des infrastructures sociales de base et de réintégration sociale des jeunes à risque dit « **Projet d'Action Communautaire Pour Le Relèvement Des Communautés et La Réintégration Sociale des Jeunes à Risque** » (PRESJAR).

Le consultant a introduit une fiche au Représentant permanent dans laquelle il propose des axes de réflexion sur l'insertion irréversible des jeunes

diplômés sans emploi dont la philosophie de base rejoint l'objet du PRESJAR.

C'est ainsi qu'une mission d'appréciation de la mise en œuvre et des impacts prévisibles des différentes composantes du projet a été confiée au Consultant et fait l'objet du présent rapport.

## **1.3 Objectifs de la consultation**

### **1.3.1 Objectif général de la consultation**

L'objectif général de la consultation est, dès lors, d'apprécier le potentiel du projet à garantir aux jeunes à haut risque une réinsertion socio-économique irréversible par la promotion des activités génératrices des revenus décentes et durables, et à assurer aux communautés l'accès pérenne aux services sociaux de base à travers la réhabilitation des infrastructures.

### **1.3.2 Objectifs spécifiques**

Pour l'atteinte de cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants devaient être réalisés :

-  Evaluer l'adéquation du projet avec son écologie ;
-  Déterminer dans quelle mesure le projet permet une transition ardue mais indispensable des communautés assistées vers les communautés auto assistées ;
-  Analyser la désirabilité et l'intensité des impacts actuels et prévisibles du projet sur les conditions de vie des populations des zones cibles ;
-  Apprécier les approches de mise en œuvre de toutes les composantes du projet et évaluer leurs capacités à assurer l'atteinte intégrale des objectifs du projet ;
-  Identifier les goulots d'étranglement et les opportunités de performances et faire des recommandations dont la mise en œuvre permettra l'atteinte efficiente des objectifs.

## **II. METHODOLOGIE**

### **2.1. La collecte des données**

Pour l'atteinte des objectifs de la mission, la méthodologie suivie a inclus les étapes suivantes :

#### **2.1.1 Collecte des données sur le terrain**

La collecte des données s'est faite à travers des missions que le consultant a effectuées en compagnie des membres de l'équipe du projet dans les localités suivantes : Dolisie, Montbelo, Sibiti, Mapati, Madingou, Nkayi, Kinkala, Voula, Mbamou, Ngamibakou et Voka.

Cette collecte des données a été réalisée auprès des responsables du projet, des institutions, des comités de gestion communautaires, des bénéficiaires de prestations et de toutes autres personnes ressources ; à travers :

- des réunions d'information ;
- l'analyse de la documentation disponible;
- des interviews des hauts fonctionnaires des administrations publiques dans le cadre de leur travail;
- des causeries avec les membres des comités de gestion communautaire, des jeunes promoteurs des micro-projets dans le cadre du PRESJAR ou d'autres programmes ;
- des discussions avec les jeunes sans emploi ;

#### **2.1.2 analyse des données**

Les données ainsi collectées ont été analysées et les résultats interprétés dans le but de formuler des recommandations et des propositions.

#### **2.1.3 Redaction du rapport**

Le rapport a été rédigé sur la base des données qualitatives et quantitatives recueillies auprès des différentes sources.

### **2.2. Les axes de questionnement pour l'évaluation du projet**

Pour apprécier les effets du projet, une analyse d'identification de ses forces et de ses faiblesses a été effectuée au moyen d'un ensemble de questionnements. Cette analyse a permis d'appréhender l'influence des

facteurs tels que les enjeux du projet, son écologie, son fonctionnement sur l'atteinte de ses objectifs économiques et sociaux.

Le questionnement visait en plus l'appréciation du risque calendaire par l'évaluation de l'adéquation entre les délais programmés et les exigences temporelles du cycle de vie du projet, l'influence de ce risque sur le choix des domaines d'intervention et sur la pertinence des stratégies de mise en œuvre, eu égard à la nécessité d'assurer la pérennité des effets positifs du projet.

Le questionnement s'est achevé sur l'analyse critique du modèle de production et de la forme de gestion des activités productives appliqués, sur l'identification des obstacles environnementaux actuels et potentiels susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs économiques, sociaux et culturels du projet.

### **2.3. Déroulement de la mission**

La collecte des données sur le terrain a été réalisée entre le 19 décembre et le 30 février sur la base des interviews non structurés et des séances de brainstorming avec divers membres de l'équipe du projet.

L'équipe du projet s'est rendu entièrement disponible tout au long de la mission et n'a ménagé aucun effort pour organiser toutes les réunions et toutes les visites qui se sont avérées nécessaires.

La mission a ainsi été menée suivant les étapes ci-dessous :

1. Briefing du consultant sur les éléments du projet par le responsable du projet;
2. Etude des documents afférents au projet;
3. Visite des sites ;
4. Interview des bénéficiaires sur le site ;
5. Interview de quelques membres des communautés cibles;
6. Recherche documentaire sur les expériences antérieures; du modèle d'organisation de la production adopté ;
7. Rédaction du rapport provisoire
8. amendement du rapport provisoire par l'équipe du projet
9. Rédaction du rapport final

On notera donc qu'après la collecte des données, un rapport provisoire a été rédigé et remis à l'équipe du projet pour commentaire et observations. Le

présent rapport est ainsi la version du document provisoire amendée conformément aux observations faites par ladite équipe.

## **2.4. Contraintes et limites de l'étude**

La principale contrainte rencontrée a été l'impraticabilité des routes qui n'a pas permis la visite de tous les sites compte tenu des délais accordés pour la réalisation de la mission.

L'autre contrainte non moins importante est le temps imparti à la mission qui n'a pas permis une recherche plus large et plus approfondie qui aurait permis de faire des suggestions basées sur l'expérience d'un plus grand nombre des pays.

L'absence de politique de développement ne permet pas une analyse scientifique de la convergence entre la stratégie de développement départemental et les enjeux du projet

# **III. LES RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC**

## **3.1 Champ de la revue**

L'évaluation s'est faite pour toutes les composantes du projet et a couvert tous les départements bénéficiaires.

Par rapport à la composante « Réhabilitation des infrastructures sociales de base », des écoles, des centres des jeunes et des centres de santé réhabilités ont été visités et des discussions relatives à leur fonctionnement ont été organisées avec les membres des communautés bénéficiaires. Il s'agissait d'apprécier les capacités des bénéficiaires à maintenir l'opérationnalité desdites infrastructures.

L'évaluation des impacts de la composante « réinsertion des jeunes à risques s'est faite par la visite des micro-projets en réalisation dans certains cites. Il s'agissait de rassembler les éléments d'appréciations de l'efficacité du projet sur l'amélioration des revenus et de l'auto estime indispensables pour une réinsertion irréversible.

Le constat d'analyse sera ainsi effectué par l'identification des forces et des faiblesses au travers de l'appréhension des déterminants de :

- l'adéquation des objectifs du projet à ses enjeux (ce que la communauté gagne de son exécution) et sa valeur stratégique en terme de son apport dans l'atteinte des objectifs de lutte contre la pauvreté dans les zones cibles ;

- son écologie et ses impacts
- sa compatibilité avec les différents éléments de son environnement,
- sa capacité à accroître les habiletés des populations cibles à participer activement à l'amélioration de la qualité de leur propre vie.
- les risques calendaires et techniques
- la pertinence des stratégies de mise en œuvre des différentes composantes en termes de leur potentiel à assurer la pérennité des effets positifs du projet.
- la forme d'organisation de la production et le model de gestion des activités;
- les obstacles à l'atteinte des objectifs économiques, sociaux et culturels du projet.

Il se poursuivra par l'appréciation du niveau des résultats des actions déjà menées et de leurs impacts sur les objectifs du projet.

### **3.2 Principaux constats d'analyse**

Les constats d'analyse ont été obtenus par l'identification des forces et des faiblesses du projet au travers de l'évaluation des déterminants de sa rentabilité du point de vue de la collectivité tels que : la pertinence des ses enjeux; son intégration dans son milieu; ses capacités à rendre durables ses effets; ses influences positives sur les critères d'impacts comme la croissance du revenu réel des ménages, les avancées sociales dans les domaines de la santé et de l'éducation, de la réduction de la vulnérabilité, de la constitution du capital, et de l'augmentation de l'auto estime.

#### **3.2.1 Les forces**

- **De la pertinence des enjeux du projet**
  - Cohérence entre les enjeux socioéconomiques du projet et les objectifs des politiques gouvernementales de lutte contre la pauvreté. Cohérence reflétée par la convergence de ses objectifs avec les besoins d'une plus grande croissance économique, de création des emplois rémunérateurs et durables et d'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base.
  - Dissémination de la connaissance technique et de la maîtrise des procédés indispensables pour l'adoption des technologies nouvelles.
  - Rentabilité sociale de l'investissement suffisamment élevée du fait de l'accroissement prévisible des revenus et des capacités de consommations des services sociaux de base par les populations cibles.

- **De l'écologie et des impacts du projet**
  - Une bonne intégration du projet dans son milieu et une volonté de participation des populations et des pouvoirs publics;
  - Les enjeux et les objectifs du projet sont en cohérence avec ceux des projets entrepris par les autres acteurs dans le développement.
  - L'expérience appréciable du Congo en matière de coopératives de production.
  - Convergence des résultats attendus avec ceux des autres projets entrepris par divers acteurs dans le développement.
  - Grande valeur stratégique du projet reflétée par un niveau élevé prévisible de son apport direct dans la réalisation des objectifs de maintien de la paix.
  
- **De la faisabilité du projet**
  - Faisabilité technique certaine compte tenu du faible niveau de complexité des équipements distribués;
  - Faibles risques financiers compte tenu de la modicité de l'investissement ;
  
- **Du financement du projet**
  - Existence d'un appel consolidé (CAP) lancé en décembre 2004 par le comité inter agence du système des nations unies. Le CAP est un instrument permettant à la communauté humanitaire d'assister les populations en détresse et de fournir dans les meilleurs délais la protection et l'assistance dont elles ont besoin.
  - Existence du fonds japonais pour la sécurité humaine (FSH) investi directement sur les communautés, en particulier les jeunes en vue de les aider à surmonter les obstacles de la réintégration
  - Existence d'un fond suédois
  
- **De la synergie entre les composantes du projet ;**
  - Emploi des jeunes dans les activités de réhabilitation des infrastructures sociales de base ;
  - Implication des bénéficiaires dans la gestion des activités ;

- **De l'équipe de gestion**
  - Cohésion due à l'excellente compréhension des enjeux du projet ;
  - Capacité en relations humaines qui ont suscité la confiance des bénéficiaires ;

### 3.2.2 Les faiblesses

- **Inadéquation de la stratégie globale de mise en œuvre avec les réalités des différents environnements du projet**

#### Conséquences

- Appropriation limitée du projet du fait de la marginalité de la participation des populations à l'effort de réhabilitation ;
- Non participation des bénéficiaires à la constitution du capital de départ des entreprises coopératives et gratuité des biens et services reçus. Ce qui leur donne le sentiment de ne pas en être propriétaires et le signal qu'ils n'ont pas la responsabilité des performances.
- Faiblesse de l'implication des administrations locales à la réalisation des objectifs du projet à cause de l'ignorance ou la mauvaise compréhension de ses enjeux ;
- **Délais de réalisation du projet (18 mois) irréalistes par rapport aux enjeux**
  - Choix tacite de la durée du cycle de production comme critère fondamental pour la sélection des activités. Le potentiel à assurer une insertion irréversible des jeunes est ainsi relégué au second plan ;
  - Inefficacité de l'encadrement technique et managérial ;
  - Limitation des impacts du projet ;
- **Absence d'une stratégie explicite de pérennisation des effets du projet**

#### Conséquences

- Absence de stratégie assurant le passage des micro-entreprises créées du secteur informel au secteur formel pour leur garantir la longévité grâce à l'accroissement de leur rentabilité financière ;
- Absence d'un dispositif incitatif à l'adoption graduelle des technologies plus performantes et des formes d'organisation plus élaborées pour accroître la productivité et la rentabilité financière et

économique des activités. Le projet semble n'être mis en œuvre que pour assurer la survie des cibles et non une véritable émancipation économique. Ce qui compromettrait l'irréversibilité de l'insertion.

- Absence de stratégies apparentes de maintenance continue des infrastructures sociales de base réhabilitées ;
  - Absence d'un système d'appui technique, managérial et financier capable d'offrir, aux entreprises coopératives créées, une assistance post projet efficace ;
- **Inefficacité à long terme de la gestion des activités par les Comités de gestion du Développement Communautaire (CGDC)**

### **Conséquences**

- Dilution de la responsabilité des résultats ;
  - Conflits prévisibles lors de la prise de grandes décisions ;
  - Faiblesse de la rentabilité économique et financière ;
  - Risque d'une insertion conjoncturelle ;
- **Inefficacité de la politique gouvernementale de promotion de l'entrepreneuriat coopératif**

### **Conséquences**

- Inexistence de mécanismes appropriés pour le financement des entreprises coopératives et des micro-entreprises ;
  - Environnement économique, légal et administratif défavorable à l'émergence de l'entrepreneuriat en général et de l'entrepreneuriat coopérative en particulier.
- **Faiblesse des infrastructures sociale et physique (éducation, santé, routes) et environnements politique, économique, social et légal défavorables**

### **Conséquences**

- Le coût élevé des intrants agricoles ;
- Les difficultés d'écoulement des produits agricoles vers les grands centres ;
- Les difficultés de communication et d'information ;
- Faible capacité des cibles à bénéficier du projet ;

- Le nombre très limité des membres des communautés dont la qualité de vie se trouve améliorée grâce aux effets directs et indirects du projet.
- **Absence d'esprit d'entreprise, et d'esprit corporatiste et des capacités gestionnaires au sein des communautés cibles**

### **Conséquences**

- Choix des activités par mimétisme sans tenir compte des contraintes du marché et des capacités intrinsèques de tous les coopérateurs ;
- Exploitation des créneaux traditionnels. Les entreprises coopératives ont ainsi un faible potentiel à générer la croissance du revenu réel des ménages, la constitution du capital et la réduction de la vulnérabilité ;
- Désintérêt des cibles aux activités des coopératives ; les coopérateurs privilégiant les activités personnelles qui, généralement, sont de même nature que celles de la coopérative. On est ainsi en droit de se demander si l'adhésion à la coopérative n'est pas motivée par le seul envi de bénéficier des services offerts par le projet.
- Incapacité à appliquer les règles élémentaires de gestion
- Mauvaise organisation des activités ;
- Manque de perspectives à long terme ;
- **Inefficacité des stratégies d'appui technique et managérial aux entreprises coopératives**

### **Conséquences**

- Absence de programmes conséquents de formation technique et managériale. celles organisées dans le cadre du PRESJAR sont plus des formations de sensibilisation compte tenu du temps imparti et du contenu des enseignements ;
- Absence de système d'accompagnement des entreprises coopératives indispensable pour l'adoption des techniques de production et de gestion efficaces ;
- Non mise en place des outils de gestion dans les entreprises créées.

- **Situation légale confuse**

### **Conséquences**

- Quoique étant des coopératives de production, certains groupements ont été enregistrés tant que associations, statut généralement reconnu aux organisations à but non lucratif ;
- Les textes fondamentaux pourraient ainsi comporter des dispositions susceptibles de compromettre l'évolution positive des activités.

## **IV. APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **4.1 Considérations préliminaires**

Plusieurs études ont démontré que la promotion des activités productives est l'un des moyens les plus crédibles de lutte contre la pauvreté. Cependant, Elle ne constitue pas une solution miracle car, ses effets sont lents. Pour pallier cet inconvénient, il est d'usage d'adjoindre au projet visant l'insertion socio-économique des jeunes par l'amélioration de leurs capacités productives, la composante de facilitation de leur accès aux services sociaux de base. D'autres approches, associent l'allocation de la pension alimentaire comme stratégie permettant aux jeunes de se concentrer sur les activités rentables quelque soit leur cycle de vie.

Le PRESJAR qui associe la réhabilitation des infrastructures sociales de base à la promotion de l'auto-emploi des jeunes peut donc jouer un rôle déterminant dans la lutte contre la pauvreté. Nous pensons que l'apport de ce projet dans le développement peut être amélioré si un certain nombre d'ajustements pouvaient être opérés dans sa philosophie globale et dans ses stratégies d'exécution.

### **4.2 Recommandations et propositions**

Les recommandations qui suivent sont le résultat des discussions que nous avons eues avec les membres des communautés bénéficiaires et les responsables administratifs des localités visitées d'une part, et des recherches documentaires sur l'expérience des autres pays et particulièrement asiatiques et africains, d'autre part.

Des recommandations ont été déduites des propositions que nous croyons utiles à mettre en œuvre pour intensifier les impacts du projet.

- **Assurer une appropriation plus décisive du projet par les populations et les administrations publiques locales pour améliorer leur participation à l'atteinte des objectifs du projet**

### **Propositions**

- Sensibilisation de tous les membres de différentes communautés sur les enjeux, les objectifs et les activités du projet ;
- Information soutenue des administrations locales sur les enjeux politiques, économiques et sociales ;
- Réalisation d'une étude sur les diverses formes de participation des bénéficiaires ;

- **Veiller à la participation des bénéficiaires**

### **Propositions**

- Faire participer symboliquement les bénéficiaires en numéraire ou en nature pour leur donner le sentiment que les ouvrages réalisés leur appartiennent
- Faire participer les jeunes dans la constitution du capital de départ des entreprises coopératives. Cette participation peut être envisagée sous la forme d'un prêt remboursable en nature par le prélèvement d'une part convenue de la production ou le versement des sommes raisonnables. Cette approche garantirait la pérennité du projet et, par-dessus tout, inciterait les bénéficiaires à plus d'effort. En outre, cette approche donne aux bénéficiaires le sentiment d'être propriétaires et le signal qu'ils ont la responsabilité des performances.

- **Proroger la durée du projet de 36 mois**

### **Propositions**

- Reformulation du projet pour obtenir l'engagement des bailleurs de fonds actuels et potentiels à la mobilisation d'une rallonge financière ;
- Faire une étude d'identification des créneaux porteurs exploitables par les jeunes à risque dans le cadre des entreprises coopératives et ajuster la durée du projet au cycle de production.
- comme critère fondamental pour la sélection des activités. Le potentiel à assurer une insertion irréversible des jeunes est ainsi relégué au second plan ;
  - Inefficacité de l'encadrement technique et managérial ;
  - Limitation des impacts du projet ;

➤ **Identifier et mettre en œuvre des stratégies permettant de garantir la pérennité des effets du projet**

Le projet ne pourra participer à la mise en place des bases d'un développement durable que si son exécution tient compte des facteurs lui garantissant la pérennité. Il s'agit de s'assurer que les bénéficiaires continuent à recevoir ses effets positifs le plus longtemps possible.

Or, seules les entreprises performantes qui créent des emplois décents et des revenus durables peuvent contribuer de façon pérenne à enrayer la pauvreté.

**Propositions**

- Réalisation d'une étude sur les sources de financement crédibles et durables des charges récurrentes relatives à la maintenance des infrastructures sociales de base ;
- Formulation d'un projet de mise en place d'un système de type incubateur pour l'accompagnement technique et managérial des entreprises coopératives ;
- Réalisation d'une étude de mise en place d'un système spécialisé pour le financement des entreprises coopératives ;
- Appui à la culture coopérative par des programmes d'éducation efficaces ;
- Etude de création des coopératives de commercialisation afin que les producteurs se concentrent à la production ;
- Etude de transformation des entreprises coopératives informelles en entreprises du secteur formel pour garantir l'accroissement de leur rentabilité financière indispensable pour leur longévité ;
- Etude de mécanisme d'incitation à l'adoption graduelle des technologies plus performantes et des formes d'organisation plus élaborées.

➤ **Créer les conditions d'une gestion rationnelle des entreprises coopératives**

Selon l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».

Pour atteindre leur but, les entrepreneurs doivent planifier, organiser et contrôler les ressources dont ils disposent dans le cadre de plan d'affaires. La gestion performante des entreprises coopératives impose l'application de ces fonctions.

## Propositions

- Assistance des coopérateurs dans la mise en place d'un système de gestion complet et transparent incluant des règles et des procédures assurant la protection des droits des coopératrices et coopérateurs dans la connaissance, la prise de décisions, la responsabilité, et les actions qu'ils entreprennent pour diriger l'entreprise dont ils sont co-propriétaires ;
- Organisation d'un système d'audit et contrôle internes et d'audit externe pour prévenir et détecter les erreurs et les fraudes ;
- la clarification du cadre institutionnel et du cadre de gestion des entreprises créées ;
- Clarification du statut juridique des entreprises coopératives créées. Car, Conformément à la loi, une association ou une ONG n'a pas le droit de partager à ses membres les résultats issus de ses activités. Les activités lucratives à titre principal lui sont prohibées, sauf si l'objectif visé est autre que le partage du bénéfice qui en découle. Or les entreprises coopératives créées dans le cadre du PRESJAR doivent avoir, en plus de la motivation sociale, une motivation de profits pour garantir leur longévité.

### ➤ **Inciter l'Etat à s'engager à promouvoir l'entrepreneuriat coopératif**

L'entrepreneuriat coopératif est « le processus ou l'ensemble d'activités entreprises individuellement ou en groupe par des coopératrices ou coopérateurs motivés, qui utilisent leurs compétences et leur potentiel en vue d'identifier des opportunités qu'ils transforment en entreprises rentables en prenant des risques calculés pour créer, innover ou réhabiliter dans les affaires »

## Propositions

- Appui au gouvernement pour l'élaboration d'une stratégie globale de promotion de l'entrepreneuriat coopératif ;
- Obtention de l'engagement du gouvernement à assainir les environnements légal et administratif pour assurer l'émergence des entreprises coopératives ;
- Obtention de la garantie de la réservation d'une part de contrats d'investissement et de fonctionnement de l'Etat aux entreprises coopératives ;
- Appui de l'Etat à la mise en place d'un système approprié de financement des entreprises coopératives ;

- **Garantir la compatibilité entre les capacités intrinsèques des bénéficiaires et les activités choisies**

### **Propositions**

- Dans la situation de précarité, les segments vulnérables seront difficilement rationnels dans le choix du champ d'activité. Ils utiliseront des critères relevant du mimétisme avec le risque de saturation du marché et donc de dégradation des prix que cela comporte, du rapport entre la satisfaction financière et le degré de pénibilité de l'entreprise.

Il est donc nécessaire d'organiser des formations action visant l'autoévaluation des bénéficiaires afin qu'ils soient capables de sélectionner les activités correspondant le mieux à chacun d'eux ;

- Dans la sélection des bénéficiaires, tenir compte que l'expérience dans le domaine et la base matérielle initiale influencent l'impact du projet. En effet, l'impact du projet tend à être plus grand sur les individus ayant une base appréciable au départ (ressources financières, physiques ou sociales) que sur une personne qui commence avec un niveau de ressource de base très bas.

- **Accroître les capacités des communautés à assurer l'entretien des infrastructures sociale et physique**

### **Propositions**

- Etude de mise en place d'un système de gestion des infrastructures de base ;
- Etude d'identification des sources locales de financements des opérations d'entretien des infrastructures de base ;

- **Promouvoir l'esprit d'entreprise, et l'esprit corporatiste**

### **Propositions**

- Mise en œuvre d'un programme d'éducation des bénéficiaires sur l'entrepreneuriat coopératif.

#### **4.3 Mise en oeuvre**

L'optimisation des effets bénéfiques du projet nécessite la mise en œuvre des mesures suggérées ci-dessus. Cette mise en œuvre doit obéir à un séquençement conforme au degré d'urgence de chacune des mesures. C'est dans cette optique que les propositions ont été qualifiées de très urgentes et d'urgentes en fonction de l'importance de leur influence sur les performances du projet.

### **4.3.1 Propositions très urgentes**

Les actions suivantes nous semblent très urgentes du fait de leur importance sur la suite du projet et sur ses résultats :

- la reformulation du document du projet sur la base des délais d'exécution raisonnablement en phase avec le cycle des activités productives choisies est d'une grande urgence. Cette reformulation devra viser l'obtention des fonds complémentaires des bailleurs actuels ou potentiels ;
- la formation en entrepreneurship et management des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires de l'assistance du projet. Cette formation est destinée à améliorer l'organisation des activités et la gestion des ressources et devra couvrir des thèmes tels que : ce qu'est une entreprise coopérative, la comptabilité et la gestion financière pour les non instruits, la qualité des produits, la programmation du travail, les techniques de travail en équipe, etc.
- l'accompagnement managérial et technique des micro-entreprises coopératives créées. Elle est l'une des conditions indispensables pour une réinsertion irréversible des jeunes à risque et pour la maximisation des impacts positifs du projet. La réalisation d'une étude pour l'obtention des financements de la mise en place d'un système d'accompagnement devra ainsi requérir une attention particulière.
- Aide au gouvernement dans la formulation d'une stratégie globale de promotion des conditions d'émergence des entreprises coopératives des jeunes à risque.

### **4.3.2 Propositions urgentes**

- Les populations doivent être sensibiliser sur la préservation des infrastructures de base dans le but de les protéger contre le vandalisme qui, est l'une des principales causes de leur détérioration prématurée. Le projet doit donc prévoir, dans sa nouvelle formulation des actions y relatives.
- La réalisation d'une étude de création d'un fonds de financement des charges récurrentes inhérentes aux infrastructures sociales permettra d'identifier toutes les sources latentes susceptibles d'être mobilisées pour cet effet. L'implication des populations dans la constitution de ce fonds doit être un axe à explorer.
- La systématisation des formations actions pour l'auto-évaluation des jeunes bénéficiaires du projet est le seul moyen garantissant

l'adéquation entre leurs capacités avec les exigences des activités choisies. Il s'agira de concevoir une matrice d'évaluation permettant d'apprécier les chances de réussite de chaque individu s'il exploitait différentes idées d'entreprises déterminées.

## **V. CONCLUSIONS**

L'analyse des données collectées au cours de la mission met en évidence que le PRESJAR, tel que conçu, peut être une solution durable aux problèmes qui engendrent la pauvreté à savoir, l'accès difficile aux services sociaux de base, la marginalisation socio-économique des jeunes, la détérioration des capacités productives dans les zones rurales et le manque de capacités communautaires à maintenir la paix.

Cependant, l'exploitation de ce potentiel du projet peut être compromise par un certain nombre de goulots d'étranglement qu'il sera nécessaire de pallier notamment : les délais de mise en œuvre trop courts, la gratuité des services, l'absence d'une stratégie explicite de pérennisation des effets du projet, etc.

Les recommandations faites pour améliorer les effets du projet mettent un accent particulier sur la nécessité d'aider le gouvernement à développer des politiques efficaces de promotion des entreprises coopératives, d'assurer l'accompagnement technique et managérial par la création d'un système d'incubateurs, de mettre en place un système spécial de financement des entreprises coopératives et de promouvoir les bonnes pratiques gestionnaires. La mise en œuvre de ces mesures est la garantie la plus sûre de l'insertion irréversible des jeunes à risque.

La dotation des communautés en capacités à assurer une utilisation convenable et un entretien continu des infrastructures de base est la stratégie la plus crédible pour pérenniser les effets du projet.

Toutes ces données imposent que les délais de mise en œuvre du projet soient prorogés de 36 mois compte tenu du cycle de vie des activités productives entreprises.