



Rue Hugo-de-Senger 3
CH-1205 Genève
Tel +41 79 194 35 73

Mandat d'évaluation

Centre de formation professionnelle et de développement communautaire

Communauté de Lologo à Juba, Soudan du Sud



Patrick Kilchenmann
Directeur, DROPSSTONE sarl
Genève, le 5 avril 2016

Liste des acronymes

ASASE	Association Suisse des Amis de Sœur Emmanuelle (ONG soutenue)
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
CPA	Comprehensive Peace Agreement
DGVS	Délégation Genève Ville Solidaire
IDP	Internally Displaced Persons
JMH	Juba Military Hospital
JTSS	Juba Technical Secondary School
MTC	Multipurpose Training Centre
PGR	Programmes Générateurs de Revenus
SPLM/A	Sudan People's Liberation Movement/Army
SSEC	South Sudan Electricity Corporation
SSI	Service de la Solidarité Internationale (Etat de Genève)
SSP	South Sudanese Pound
SVDP	St-Vincent-de-Paul (ONG partenaire)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UNOCHA	United Nations Organization for the Coordination of Humanitarian Affairs

Table des matières

Liste des acronymes	2
Résumé exécutif.....	4
Introduction	6
But de la mission	6
Déroulement de la mission et activités.....	6
Méthodologie	6
Contexte et situation humanitaire.....	7
Développements politiques récents.....	8
Perspectives politiques et économiques.....	8
Sécurité à Juba et en périphérie.....	9
La formation professionnelle au Soudan du Sud	10
Offre de formation professionnelle	10
Cadre institutionnel	11
Perception du Centre de Lologo	12
JTSS et MTC, exemples emblématiques de formations gouvernementales.....	13
Besoins du marché	14
Statistiques	15
Activités mises en œuvre par SVDP à Juba	16
Formation professionnelle.....	16
Historique de la formation professionnelle, du Soudan au Soudan du Sud.....	16
La session de cours 2016.....	16
Entretien avec l'équipe de direction.....	20

Entretien avec des instructeurs	20
Entretien avec des jeunes récemment certifiés	21
Finances et Administration	23
Bailleurs de fonds.....	23
Projets Générateurs de Revenus (PGR)	24
Comptabilité et suivi financier	24
Processus d'achat de matériel.....	25
Autres activités mises en œuvre par SVDP	25
Ecole maternelle et primaire	25
Be in Hope	25
Centre de Nutrition	26
Centre de Santé de Nyarjwa	26
Analyse	27
Succès.....	27
Finances, administration et gestion	27
Relations externes.....	28
Institutionnels	28
Défis	29
Finances, administration et gestion	29
Relations externes.....	29
Institutionnels	30
Opportunités	30
Finances, administration et gestion	30
Relations externes.....	30
Risques.....	31
Finances, administration et gestion	31
Institutionnels	31
Autres.....	31
Pertinence	31
Efficacité	32
Efficience.....	34
Impact.....	34
Durabilité	34
Recommandations	35
Conclusions.....	37
Liste des Annexes	38

Résumé exécutif

Une mission d'évaluation mandatée par la Ville de Genève a eu lieu au Soudan du Sud du 24 février au 2 mars 2016. Son but était d'émettre un jugement sur l'impact du projet soutenu par l'Association genevoise ASASE par l'entremise de l'organisation partenaire sud soudanaise SVDP en faveur de la population défavorisée vivant en périphérie de la capitale Juba, à Lologo, et de formuler des recommandations pour maximiser cet impact. Ce projet est soutenu par plusieurs bailleurs de fonds jusqu'en 2017, dont la Ville de Genève depuis 2012, à hauteur de 425'000 CHF, l'Etat de Genève depuis 2007, pour un montant de 1'275'000 CHF, ainsi que diverses communes et fondations du Canton.

L'organisation SVDP mène différents programmes de développement dans un contexte politique et humanitaire difficile. La plus jeune nation du monde a acquis son indépendance en 2011, après des décennies de guerre avec son voisin du Nord. Un nouveau conflit, interne cette fois, a éclaté en décembre 2013 à Juba et se déroule à présent à l'intérieur du pays. Cette guerre civile a causé la mort de nombreuses personnes et affecte à ce jour l'ensemble de la population. Le pays cumule les indicateurs les plus bas de pauvreté, développement, accès à l'eau potable ou encore à la santé. Concernant en particulier les indicateurs liés à l'éducation, l'UNICEF estime que le taux d'alphabétisation pour les adultes est à peine de 27% et que 70% des enfants âgés entre 6 et 17 ans n'a jamais mis un pied à l'école.

L'ensemble des organisations humanitaires est présent au Soudan du Sud et celles-ci tentent d'apporter une assistance humanitaire aux plus démunis, dans un contexte chaotique, fortement imprévisible et relativement dangereux. Le plan de financement de ces opérations pour 2016 est estimé à 1,29 milliards de dollars. Les perspectives pour le pays sont sombres et la situation économique très préoccupante. La vie devient de plus en plus chère pour les Soudanais du Sud et il est difficile de tabler sur une évolution positive du conflit tant que les deux leaders politiques du pays ne sont pas prêts à faire des concessions de partage du pouvoir ou que des mesures drastiques soient prises par la Communauté Internationale.

SVDP met en œuvre plusieurs projets de front, dont trois font l'objet de l'évaluation spécifiquement, à savoir un centre de formation professionnelle, un programme générateur de revenus et des activités contribuant à la création d'un espace communautaire pacifié. Les autres projets sont financés par d'autres donateurs mais sont également décrits dans le cadre de ce rapport, puisqu'ils sont suivis directement par l'équipe de direction mais aussi parce qu'ils contribuent à l'espace communautaire pacifié. Il s'agit d'une école maternelle et primaire et d'un centre de nutrition pour les enfants de Lologo, d'un centre d'accueil pour 15 orphelins ou enfants des rues à Rajaf, et enfin d'un centre de Santé à Nyarjwa. Toutes ces localités sont situées à la périphérie de Juba, dans un rayon d'une trentaine de kilomètres.

Du fait de la situation de crise chronique, l'aide au développement est malheureusement peu existante voire inexistante et la priorité des bailleurs de fonds est à l'aide humanitaire d'urgence. Plutôt que de soigner les symptômes, l'initiative de formation professionnelle de qualité mise en œuvre par SVDP s'attaque à l'origine des maux qui ont conduit à la situation de violence dans le pays: l'absence de perspectives, la pauvreté, le manque des conditions de base permettant d'envisager sereinement le futur.

Les besoins prioritaires du Soudan du Sud, en terme d'emplois, sont la main d'œuvre qualifiée et compétente dans les métiers de base des secteurs de la construction, de l'agriculture, de la mécanique, ou encore de l'hôtellerie. Les besoins de reconstruction, voire simplement de construction, après des décennies de conflit, sont immenses. Le Centre de formation de Lologo contribue à répondre à ces priorités et inclus dans une grande proportion les catégories les plus vulnérables de la population. Les cours proposés sont la maçonnerie/construction, l'électricité, la mécanique automobile, la confection, l'informatique, la gestion de ferme familiale et enfin les premiers secours.

La qualité de la formation offerte par SVDP, reconnue par l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle au Soudan du Sud, ainsi que le système de certification officialisé par les autorités en charge, permet aux jeunes diplômés de trouver un emploi stable assez rapidement, en général dans l'année suivant la formation. La situation économique difficile que traverse actuellement le pays rend cependant les opportunités d'emploi plus difficiles à saisir que les attentes initiales du projet, selon les statistiques récoltées et compilées sur place.

Le programme de SVDP permet de former des professionnels directement employables sur le marché en 9 mois généralement. Les coûts annuels de formation par élève sont raisonnables. 97% des apprentis formés en 2014 ont obtenu leurs diplômes en fin d'année. Le rapport entre les coûts administratifs liés au suivi du projet depuis l'Europe et le budget total est très modeste. Le rapport entre les objectifs définis et les coûts/ressources nécessaires pour mettre en œuvre le programme est optimal.

L'impact de long terme du programme de formation est difficile à mesurer objectivement et précisément en l'absence d'indicateurs de référence fiables sur la situation préexistante dans le pays, mais également à cause du contexte politique et économique. Nos observations sur le terrain permettent cependant d'affirmer que le programme de formation professionnelle a un très grand impact sur la population jeune, peu formée et issue de milieux vulnérables qui bénéficie des cours, ainsi que sur leurs familles proches qui jouissent indirectement des revenus liés aux emplois obtenus. De plus, un autre impact positif de long terme est directement lié au fait que les jeunes formés ont une perspective d'avenir autre que le recours à la violence ou à la guerre. Le programme de formation professionnelle contribue ainsi à la paix et à la reconstruction du pays.

Neuf recommandations sont proposées en fin de rapport. Parmi elles, une grande partie est liée à la mise en œuvre d'actions permettant à SVDP de gagner progressivement une indépendance financière des bailleurs de fonds. Dans le contexte de marasme économique qui prévaut au Soudan du Sud, cette étape doit obligatoirement passer par de l'entrepreneuriat et de la promotion des services proposés par le Centre. Un grand potentiel existe et celui-ci devra encore être soutenu par quelques investissements complémentaires, afin que les programmes générateurs de revenus puissent effectivement devenir des sources de financement profitables.

Introduction

But de la mission

Le but de la mission est d'émettre un jugement sur l'impact du projet soutenu par l'Association Suisse des Amis de Sœur Emmanuelle (ASASE) au travers de l'organisation locale Saint-Vincent-de-Paul (SVDP) auprès de la population de Lologo au Soudan du Sud et de formuler des recommandations pour maximiser cet impact (Cf. Termes de référence, **annexe 1**). Il s'agit d'une évaluation de mi-parcours dans un but formatif et correctif. Son objectif n'est pas d'évaluer l'opportunité du financement, celui-ci ayant déjà été approuvé pour la période 2015-2017. Elle est mandatée par la Commission consultative de la Délégation Genève Ville Solidaire (DGVS). L'association ASASE participe au comité de pilotage de l'évaluation. La mission s'est déroulée sur le terrain au Soudan du Sud du 24 février au 2 mars 2016.

Déroulement de la mission et activités

Le premier contact avec les activités mises en œuvre par SVDP au Soudan du Sud a commencé par un briefing détaillé de l'administratrice du fonds dédié à la Solidarité de la DGVS, en présence du directeur d'ASASE. Il a été suivi par une lecture approfondie de la documentation à disposition et de recherches sur Internet¹. Ceci a permis de se familiariser avec les nombreuses activités menées de front par le partenaire SVDP à Juba.

Les membres de l'Association ASASE ont été rencontrés à Genève, ainsi que le Service de la Solidarité Internationale (SSI) de l'Etat de Genève, autre bailleur de fonds important du programme évalué. Les attentes de tous par rapport à la mission ont pu être clarifiées. Sur cette base, des échanges ont eu lieu avec le coordinateur des programmes de SVDP afin de préparer un programme détaillé de visites et de rencontres (Cf. Programme de la mission, **annexe 2**). Juste avant le départ, le modèle d'impact proposé par le mandataire ainsi que le programme de la mission ont encore été passés en revue.

A Juba, les organisations et personnes identifiées au préalable ont été rencontrées et le programme adapté de façon flexible, en fonction des imprévus ou opportunités de dernière minute. L'ensemble des infrastructures à disposition du centre de formation de Lologo a été visité, ainsi que les salles de cours et ateliers, mais également la plupart des autres activités et projets menés sur le terrain par SVDP.

Méthodologie

Pour conduire cette évaluation, nous avons eu des entretiens bilatéraux ou en groupe avec 34 personnes représentant 16 institutions ou organisations différentes. Ces dernières sont réparties de la façon suivante (Cf. Liste des interlocuteurs, **annexe 3**):

- 4 organisations partenaires ;
- 2 ministères de tutelle ;
- 2 organisations clientes ;
- 1 autre école professionnelle ;
- 5 organisations, institutions ou indépendants externes ;
- 2 bailleurs de fonds.

¹ La liste bibliographique est incluse dans les termes de référence donnés en annexe 1 ; les autres sources sont citées en notes de bas de page.

Des questions ouvertes, généralement les mêmes, ont été posées à toutes les personnes rencontrées afin de ne pas influencer les réponses. Nous avons cherché à comprendre autant que possible le contexte dans lequel s'insère le centre de formation, les défis et difficultés auxquels il fait face, mais également l'environnement au sens large dans lequel il s'inscrit.

Nous avons également tenté d'explorer avec l'équipe de direction de SVDP des opportunités de développement, d'autonomisation et d'éventuelles mesures d'ajustement. Avant le départ de Juba, une session de partage des conclusions préliminaires et recommandations a eu lieu, afin de vérifier l'alignement et l'adhésion de l'équipe sur celles-ci.

L'ensemble du travail s'est effectué de façon très collaborative, enthousiaste et complètement transparente. Tous les dossiers ont pu être consultés sur place et toutes les questions posées et discutées librement. Chaque membre de l'équipe dirigeante a eu l'occasion de faire part de ses idées ou de ses doutes ouvertement. Nous essayons ici de les retranscrire aussi fidèlement que possible.

Contexte et situation humanitaire

Le Soudan du Sud a acquis son indépendance le 9 juillet 2011, après s'être séparé de son voisin du Nord au terme de plusieurs décades de conflit. Celui-ci avait éclaté un an avant l'indépendance du Soudan de son colonisateur britannique, en 1955 déjà. Depuis cette date, et hormis durant 11 années, le pays a toujours été en guerre. La situation humanitaire de la population civile de la plus jeune nation du monde est aujourd'hui très préoccupante et le pays cumule les indicateurs les plus bas de pauvreté, éducation, développement, accès à l'eau potable ou encore à la santé. Concernant en particulier les indicateurs liés à l'éducation, l'UNICEF estime que le taux d'alphabétisation pour les adultes est à peine de 27% et que 70% des enfants âgés entre 6 et 17 ans n'a jamais mis un pied à l'école².

La crise qui a éclaté en décembre 2013 à Juba constitue le début d'une nouvelle guerre civile. Elle se déroule à présent à l'intérieur du pays depuis cette date et suit des clivages ethniques. Elle affecte l'ensemble de la population et a causé la mort de plus de 10'000 personnes selon International Crisis Group³. Amnesty International affirme de son côté, sur la base de témoignages, que 15'000 à 20'000 personnes d'origine Nuer auraient été tués durant les 3 premiers jours du conflit seulement⁴. Selon l'UNOCHA (Cf. Présence humanitaire, **annexe 4**), plus de 1,69 million de personnes sont déplacées à l'intérieur des frontières et 660'000 sont réfugiées dans les pays voisins. Une insécurité alimentaire sévère et chronique affecte plus de 2,8 million de personnes, soit 20% de la population. Enfin, une très forte inflation augmente de façon significative les prix de la nourriture.

L'ensemble des organisations humanitaires est présent au Soudan du Sud (Cf. Humanitarian snapshot, **annexe 5**). Bien que peu médiatisée, une des plus grandes opérations de secours du moment est en cours. Les organisations tentent d'apporter une assistance humanitaire aux plus démunis, dans un contexte chaotique, fortement imprévisible et relativement dangereux. Le plan de financement de ces opérations pour 2016 est estimé à 1,29 milliards de dollars.

² <http://www.unicef.org/southsudan/education.html>

³ <http://www.crisisgroup.org/en/regions/africa/horn-of-africa/south-sudan/217-south-sudan-a-civil-war-by-any-other-name.aspx>

⁴ <https://www.amnesty.org/en/countries/africa/south-sudan/report-south-sudan/>

Développements politiques récents⁵

A ce jour, peu de progrès ont été réalisés depuis la fin de l'année dans le cadre de la mise en œuvre des accords de paix définis en août 2015. Le 21 décembre 2015, 15 représentants du SPLM en Opposition sont arrivés à Juba afin de préparer le terrain en vue du retour de leur leader Riek Machar. Le 7 janvier, les parties se sont mises d'accord sur les positions ministérielles devant revenir au gouvernement de transition et d'unité nationale, sur la base de ratios établis lors de l'accord du mois d'août : 16 positions pour les partisans de Salva Kiir (SPLM/A) ; 10 pour ceux de Riek Machar (SPLM/A en Opposition) ; 2 pour les anciens détenus ; 2 pour les autres partis politiques.

Cependant, malgré ces modestes avancées, des divisions profondes marquent le paysage politique depuis que le Président Salva Kiir a décrété, au mois d'octobre 2015, la division du Soudan du Sud en 28 états. Ce décret, soutenu par le Conseil des Anciens de Jieng, un groupe de leaders du même groupe ethnique (Dinka) que le Président Kiir, a provoqué la colère des communautés Nuer et Shilluk des états de l'Unity et de l'Upper Nile respectivement. Celles-ci ont perçu la décision comme une volonté de confiscation de leurs terres traditionnelles au bénéfice des Dinkas. Le décret a ainsi compliqué la mise en œuvre de l'accord de paix d'août qui était basé sur une clé de répartition du pouvoir en fonction de la situation prévalant à l'époque et qui ne comptait que 10 états.

Le 17 janvier, le leader de l'opposition Riek Machar a retiré les membres de son équipe de négociateurs de Juba, en raison du refus du gouvernement de reconsidérer sa décision d'établir 28 états. Il a indiqué avoir besoin de plus de temps pour des consultations avec son équipe.

Perspectives politiques et économiques

Les perspectives pour le pays sont sombres et la situation économique très préoccupante, aggravée par le fait que la source principale de revenus du gouvernement, le pétrole, est aujourd'hui à un prix très bas et que son exploitation est considérablement freinée par le conflit. La vie devient de plus en plus chère pour les Soudanais du Sud et il est difficile de tabler sur une évolution positive du conflit tant que les deux leaders politiques du pays ne sont pas prêts à faire des concessions de partage du pouvoir ou que des mesures drastiques soient prises par la Communauté Internationale.

L'Evêque auxiliaire de Juba⁶ a un avis très intéressant sur la question. Il estime paradoxalement que la pénurie de pétrole et les prix très bas sont une grande chance pour le pays. En effet, Salva Kiir et Riek Machar n'auront selon lui plus la possibilité de détourner cette manne financière et en faire mauvais usage pour continuer à s'enrichir personnellement et armer leurs troupes, mais seront obligés de s'asseoir à la même table, faute de devises, et de mettre en place ces accords de paix, à savoir la constitution d'un gouvernement d'unité et de transition.

⁵ Les informations ci-dessous sont tirées du site officiel des Nations Unies (<https://unmiss.unmissions.org/>), de diverses sources Internet et des nombreuses discussions sur place, en particulier avec le CICR et le conseiller pour les affaires humanitaires de la DDC.

⁶ Pour information, Monseigneur Santo Laku a une grande influence politique au Sud Soudan. Son prêche est suivi par plus de 1'000 fidèles directement chaque dimanche à la cathédrale de Juba mais est aussi retransmis à la radio sur l'ensemble du pays. Il exhorte les combattants à laisser tomber ce conflit qui tue chaque jour des Sud Soudanais. Il exprime ouvertement un avis très sévère contre les deux leaders et leurs alliés proches qui sont responsables de la guerre civile et de la situation catastrophique du pays. Il les accuse de tout mettre en œuvre pour ralentir le processus de paix.

D'autres experts et analystes estiment de leur côté que le pays est à la croisée des chemins. Ils rejoignent les conclusions de l'Evêque sur le fait que les caisses de l'Etat sont désespérément vides et que la paix est une des options. Les bailleurs de fonds appliquent une ligne dure et sont unanimes à refuser le financement de projets de développement au travers des institutions étatiques tant que la crise perdure. Lorsqu'un gouvernement d'unité et de transition aura été établi, les fonds de développement seront probablement à nouveau disponibles et généreusement alloués à la plus jeune nation du monde. Cependant, à ce jour, l'ensemble des fonds de développement a été affecté à la réponse à la crise humanitaire en cours. Cette politique pleine de bon sens est un levier pour forcer le processus de paix mais elle a cependant un impact immédiat et évident sur la durabilité de tout projet de développement en cours.

L'autre option est nettement plus pessimiste. Les leaders des deux camps principaux ainsi que les nombreux chefs de guerre⁷ qui se battent à l'intérieur du pays pourraient aussi choisir la voie de la fuite en avant, n'ayant plus rien à perdre, et se livrer une guerre totale. Ce scénario du pire a été évoqué à plusieurs reprises et rapporté à nos interlocuteurs par des chefs de guerre directement. Les haines et frustrations cumulées depuis les longues années de conflit, où des massacres et des atrocités ont été commis de part et d'autre, empêchent certains leaders de mettre de côté le passé. Ils sont prêts à mener une guerre totale et leurs vues sanguinaires font froid dans le dos⁸.

Sécurité à Juba et en périphérie

A Juba durant la journée, hormis la présence de soldats postés avec leurs automitrailleuses à certains carrefours stratégiques, la vie semble tout à fait normale, surtout dans les quartiers des ambassades et organisations internationales. L'insécurité règne par contre dans certaines parties périphériques de la ville, en particulier à la nuit tombée, lorsque les rues sont plongées dans le noir total. L'éclairage public ne fonctionne en effet plus depuis que la South Sudan Electricity Corporation (SSEC) a complètement cessé de produire de l'électricité au mois de juillet 2015. Des braquages ou autres actes de banditisme sont régulièrement rapportés, raison pour laquelle les ONG et les Nations Unies se sont elles-mêmes imposées un couvre-feu à partir de 21h ou 22h, selon les organisations. Ces actes peuvent aussi bien être commis par de simples bandits que par des policiers ou militaires désargentés. Une très grande quantité d'armes légères est disponible et en circulation au Soudan du Sud. Aucun programme de désarmement n'a été mis en place depuis la création du pays en 2011 et chaque propriétaire d'arme peut facilement être tenté par la violence, notamment lorsque les perspectives d'emploi sont rares.

La périphérie de la ville de Juba ressemble à un gros village africain, pauvre, avec des huttes ou maisons en terre, ou encore des abris en tôle ondulée. Ceci est le cas de Lologo, le quartier dans lequel le centre de formation est établi. Le goudron du centre-ville y fait place à des pistes en mauvais état. Dès que l'on s'éloigne de la capitale, soit en traversant le Nil en direction de Rajaf, village dans lequel est établi le centre pour enfants des rues Be in Hope, soit en direction de Nyarjwa où SVDP soutient un centre de santé et dispose d'un

⁷ Il existe plus de 24 groupes armés distincts au Sud Soudan, qui changent d'alliance en fonction d'intérêts à court terme, complexifiant de jour en jour la résolution de ce conflit.

⁸ Propos rapportés notamment par Ferdinand von Habsburg, conseiller du gouvernement suisse en matière de promotion de la paix, membre du National Committee for Healing, Peace and Reconciliation, conseiller auprès du South Sudan Church Council, fin connaisseur du pays et établi depuis plus de 20 ans entre le Soudan et le Sud Soudan.

terrain agricole, le paysage devient très rapidement rural et peu peuplé. Il est fortement recommandé de ne pas circuler la nuit dans ces régions.

La formation professionnelle au Soudan du Sud

Afin de nous faire une idée précise de la situation de la formation professionnelle dans le pays, nous avons rencontré plusieurs personnes ressources, visité un autre centre de formation dépendant du Ministère de l'Éducation, la Juba Technical Secondary School (JTSS), et enfin tiré des informations de deux documents de référence collectés sur place⁹.

Les personnes suivantes, représentantes d'organisations ou institutions ayant directement affaire à la formation professionnelle au Soudan du Sud et disposant d'une vision interne par rapport à la problématique évaluée, ont été :

- Le directeur général du Ministère de l'Éducation ;
- Le directeur général du Ministère du Travail, Service Public et Développement des Ressources Humaines et son adjoint ;
- Le représentant de l'UNESCO et ses collaborateurs ;
- Un représentant de l'UNIDO, dont l'organisation avait soutenu SVDP par le passé et actuellement toujours active dans l'appui à la formation professionnelle ;
- Le directeur de la JTSS, autre école professionnelle active à Juba.

Les personnes suivantes, représentantes d'organisations externes à la formation professionnelle, potentielles clientes des services de SVDP ont été :

- Le responsable de Catholic Relief Service, ONG financée par USAID, qui travaillait avant la guerre civile dans le domaine de la formation ;
- La personne en charge des ressources humaines auprès du CICR, organisation qui avait sollicité un appui de SVDP pour former des détenus mineurs dans la prison centrale de Juba, ainsi que plusieurs autres responsables de l'organisation ;
- Le directeur général de la South Sudan Electricity Corporation (SSEC).

Enfin, les personnes suivantes, proches de SVDP :

- L'Évêque auxiliaire de Juba, dont la Paroisse a offert le terrain sur lequel est établi le Centre ;
- Deux représentants du Conseil des Anciens, membres de la communauté de Lologo.

Offre de formation professionnelle

Tous les interlocuteurs ayant une vision interne par rapport à la problématique confirment que sur un total de 62 initiatives de formation professionnelle mises en œuvre depuis la signature du CPA¹⁰ en 2005, seules cinq sont encore opérationnelles et viables à ce jour. Parmi eux, tous sauf le représentant de la JTSS affirment que seules deux organisations ressortent très clairement du lot dans ce domaine : il s'agit de Don Bosco à Gumbo, petite localité située juste à la sortie de Juba, et de SVDP à Lologo.

⁹ "South Sudan Vocational Training Policy (final draft)", Ministry of Labour, Public Service and Human Resource Development (Sept 14th, 2014) et "TVET Policy Review, South Sudan" (2014), UNESCO.

¹⁰ Comprehensive Peace Agreement, l'accord qui a pavé la voie de l'indépendance du Sud Soudan.

Il résulte généralement des discussions avec l'ensemble des personnes rencontrées que le manque de continuité des autres initiatives peut s'expliquer pour quatre raisons principales :

1. Tournus très important des responsables d'organisations internationales, qui généralement restent en poste pour des durées courtes, souvent inférieures à un an¹¹ ;
2. Budgets annuels et ponctuels de ces mêmes organisations, qui doivent être renégociés année après année ;
3. Dommages sévères sur les infrastructures de formation occasionnés par la guerre civile ou encore l'insécurité qui règne à l'intérieur du pays ;
4. Manque total de ressources des Ministères en charge, qui ont perdu leurs seuls revenus provenant de l'aide étrangère, à présent entièrement réaffectés à l'assistance humanitaire.

Cadre institutionnel

Les directives pour la formation professionnelle au Soudan du Sud¹² sont à ce stade une liste de bonnes intentions, puisqu'elles ne sont pas encore en vigueur. La rédaction de ce document du Ministère du Travail, Service Public et Développement des Ressources Humaines a commencé en 2008 déjà. La dernière version date de septembre 2014 mais n'a jamais été validée. Toutes les personnes ayant une vision interne par rapport à la formation professionnelle affirment que ce document, même s'il n'est pas encore appliqué officiellement, a le mérite de poser les problèmes à plat, notamment l'absence de directives unifiées pour le développement de formations au niveau national ; la qualité très différente des formations d'une institution à l'autre ; l'absence de standardisation des certifications ; l'absence de curricula coordonnés entre les différentes institutions et ministères ; l'absence de centres de formation de formateurs au Soudan du Sud ; ou encore l'absence de plateforme de discussion entre les ministères, créant la duplication d'efforts.

Sur la base de ces constats, l'UNESCO tente de réunir les différents ministères impliqués¹³ autour d'une même table afin de définir un curriculum national de formation professionnelle, de remettre de la cohérence dans le secteur et de définir des standards nationaux. Le chantier est grand car il s'agit de mettre en place : un système de financement effectif et durable ; un système de référence crédible pour la mise en place de statistiques sur les formations en cours¹⁴ ; des formations développées en fonction des besoins du marché ; l'expansion de l'accès aux groupes marginalisés ; le développement graduel de la qualité des formations ; l'établissement d'un lien entre le système d'éducation secondaire et la formation professionnelle ; et enfin le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation.

Le Directeur général de la formation professionnelle auprès du Ministère de l'Education, M. Juma Lupai Lemi, nous a fait part du blocage actuel de la situation institutionnelle. Aucune décision gouvernementale ne peut être prise à ce jour, depuis que le Président Salva Kiir a décrété le passage de 10 à 28 Etats¹⁵. Après avoir expliqué la situation financière grave de

¹¹ Plus personne parmi les employés expatriés du CICR ne se rappelait du programme de formation des 10 jeunes en prison mis en place en 2014 par SVDP.

¹² Référence citée précédemment.

¹³ Au moins 10 ministères sont impliqués dans la formation professionnelle, dont ceux de l'Agriculture, de la Défense, de la Santé, ...

¹⁴ Il est en effet difficile de comprendre rationnellement si l'offre correspond aux besoins sociaux et économiques du pays, puisqu'il n'existe pas de système de suivi national. De plus, aucune information fiable sur le marché de l'emploi n'existe.

¹⁵ Cf. chapitre « Développements politiques récents »

son Ministère, il nous a précisé que le gouvernement ne pourrait actuellement pas appuyer directement une structure non-étatique telle que SVDP, que ce soit en finançant une partie des salaires du personnel ou en mettant des instructeurs à disposition. Il fait face aux mêmes contraintes financières que son homologue au Ministère du Travail : « le gouvernement a besoin des ONG pour se développer et non l'inverse ». Il mentionne enfin que l'UNICEF soutenait régulièrement son Ministère mais que depuis la crise de 2013, les fonds ont été entièrement redirigés en faveur de l'aide humanitaire.

Perception du Centre de Lologo

Mis à part le CICR et CRS qui ne connaissaient pas l'action de SVDP, tous les autres interlocuteurs ont une très bonne à excellente perception du Centre de Lologo. Nous citons ci-dessous quelques affirmations emblématiques :

- Le représentant de l'UNESCO ne tarissait pas de louanges sur la qualité des cours et la continuité de l'action menée par SVDP et Don Bosco, deux organisations basées sur la foi¹⁶. Il souhaiterait mettre en valeur leurs rôles de pionnier dans la formation professionnelle et en faire les centres d'excellence du pays, afin que les autres acteurs s'alignent sur leurs standards.
- Le représentant du Ministère du Travail a également fait part de son admiration pour la qualité du travail fourni par SVDP, qui représente selon lui « la plus importante et meilleure initiative de formation professionnelle dans le pays ». Il encourage la réplique du Centre dans d'autres Etats.
- Le représentant du Ministère de l'Education était très élogieux à l'égard du travail mené par SVDP et recommandait l'extension des programmes dans d'autres parties du pays : « SVDP contribue à la construction de la nation ».
- L'Evêque auxiliaire de Juba, Monseigneur Santo Laku, est fier des résultats obtenus par SVDP sur le terrain que son Evêché a donné gracieusement à l'organisation. Il confirme que rien de plus utile n'aurait pu être réalisé sur ce grand espace de 9 hectares et que la population de Lologo elle-même veille sur le Centre et le protège, car elle en perçoit les bénéfices directs pour elle-même.
- Le directeur général de la SSEC évalue que pratiquement tous ses employés sont issus des formations de SVDP. Il affirme être très satisfait des compétences techniques des anciens élèves formés en électricité. De plus, il suggère que SVDP produise encore plus de mécaniciens chaque année, car il a également des besoins très importants pour ce type de profession.
- Enfin, les deux représentants du Conseil des Anciens rencontrés¹⁷ ont confirmé avec leurs propres mots l'harmonie qui règne entre le Centre et la population locale. Ils ont affirmé être régulièrement consultés, afin de partager leurs idées lorsque des décisions stratégiques par rapport à la vie du Centre sont prises. Ils sont conscients des bénéfices directs pour leur communauté, puisque leurs enfants ont accès en priorité aux formations. De plus, d'autres activités mises en œuvre par SVDP contribuent directement à l'amélioration des conditions de vie de la communauté,

¹⁶ Traduction littérale de « faith-based organisations »

¹⁷ Ce Conseil est composé de membres respectés de la communauté de Lologo.

telles que l'école maternelle et primaire¹⁸, le programme de nutrition des petits enfants, la salle mise à leur disposition pour des réunions parentales, religieuses ou encore où sont organisées des conférences à leur intention. Les Anciens sont les ambassadeurs du Centre auprès des habitants de Lologo, puisqu'ils expliquent ses bienfaits à la communauté et répondent à leurs questions.

JTSS et MTC, exemples emblématiques de formations gouvernementales

Nous avons visité la JTSS qui dépend du Ministère de l'Education. Elle offre un cursus de formation académique de 4 ans faisant partie du cycle d'enseignement secondaire, mais à orientation technique. Les cours comportent des sujets tels que la physique, les mathématiques, la géographie, en plus des formations professionnelles classiques en mécanique, électricité, menuiserie et ferronnerie. Les élèves qui rejoignent cette école ont une origine sociale différente de ceux de SVDP puisqu'ils doivent avoir terminé leurs études primaires pour être acceptés. Bien souvent, ils poursuivent ensuite leur éducation par des études universitaires complémentaires, car ils n'ont pas de bagage suffisant pour se lancer directement dans la pratique d'un métier, ou alors certains rejoignent le Centre de Lologo.

Selon le Professeur Principal de la JTSS, les perspectives s'annoncent difficiles pour son école et il confirme la gravité de la situation financière du Ministère qui peine à payer régulièrement les maigres salaires des professeurs. Une grande partie des instructeurs a d'ailleurs quitté l'école pour se tourner vers des emplois mieux rémunérés du secteur privé. L'école était auparavant soutenue par Plan International et l'UNIDO, qui avaient subventionné la construction des salles de classes, ateliers et dortoirs ainsi qu'apporté un complément aux salaires du personnel, mais leurs programmes se sont arrêtés en 2014. La JTSS est complètement dépendante du Ministère et n'est pas autorisée à approcher les bailleurs de fonds directement. De plus, elle manque de capitaux pour démarrer des PGR. En visitant le centre, nous avons pu constater que les infrastructures sont de bonne qualité mais devraient être entretenues rapidement, car elles commencent à se dégrader sérieusement.



Aujourd'hui, l'UNIDO collabore avec une autre école de formation professionnelle étatique, le Multipurpose Training Centre (MTC), dont les infrastructures flambant neuves ont été financées par l'agence de coopération internationale japonaise. Les bailleurs actuels de l'UNIDO¹⁹ ont souhaité soutenir des groupes de jeunes provenant de zones de conflit et leur offrir de courtes formations, en collaboration avec le Ministère de l'Education. Celui-ci les a naturellement orientés vers cette autre école d'Etat. L'UNIDO n'est cependant pas satisfait des prestations du MTC puisque l'argent n'a pas été dépensé selon les plans préétablis²⁰.

¹⁸ Il n'y a pas d'école publique pour les enfants de Lologo dans le quartier.

¹⁹ Canada et UE

²⁰ Les jeunes n'étaient par exemple pas logés et avaient une nourriture de mauvaise qualité.

Enfin, selon le directeur général de la SSEC, MTC n'est pas fonctionnel puisqu'aucun élève n'a été certifié depuis 2012.

Besoins du marché

Le marché du travail sud soudanais est caractérisé par des taux élevés de chômage parmi les jeunes et des emplois précaires, à production peu élevée et faible rémunération²¹. Seule une minorité de travailleurs sont employés de façon stable, régulière et salariée (13%). Les travailleurs sont très peu qualifiés, en grande partie à cause des forts taux d'analphabétisme, d'absence de formation spécialisée et surtout des longues années de guerre. Environ 90% des travailleurs n'ont aucune qualification. Moins de 2% seulement ont atteint un niveau d'éducation supérieur au niveau secondaire.

Malgré l'absence de statistiques nationales, il apparaît évident pour l'ensemble des interlocuteurs rencontrés que les besoins en personnel qualifié et compétent sont immenses, à tel point que des pans entiers de l'économie sud soudanaise reposent sur de la main d'œuvre étrangère. Les organisations internationales ont beaucoup de peine à trouver des mécaniciens spécialisés pour leurs nombreux véhicules ou générateurs électriques et font appels à des employés expatriés. Ils font de même pour de simples travaux de maintenance des bureaux ou résidences (électriciens, charpentiers, maçons, soudeurs). Les emplois dans les restaurants, bars et hôtels de Juba sont presque toujours occupés par des kényans, éthiopiens ou ougandais, même pour les postes de nettoyeurs. La production locale de légumes, céréales et produits laitiers pourrait fortement augmenter si des compétences et moyens supplémentaires étaient mis à disposition des sud soudanais dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage, métiers qu'ils pratiquent depuis des millénaires²². Le secteur de la construction, aujourd'hui en recul à cause de la situation difficile du pays, a un grand besoin d'ouvriers spécialisés.

Le directeur de CRS, M. Jerry Farrell, en charge d'une importante opération humanitaire à l'intérieur du pays, dans l'Etat de Jonglei, confirme que des études sérieuses sur les besoins du marché manquent. Son programme vise à l'amélioration des moyens de production de pêcheurs et agriculteurs et se concentre sur des formations rapides à la création de petites entreprises (cours de comptabilité simple, analyse du marché, appui à l'obtention de licences). Lorsque nous lui demandons ce qu'il pense du micro-crédit, idée que nous souhaitons explorer en particulier pour répondre aux demandes des couturières de Lologo, il affirme que l'encouragement au démarrage de petites affaires fonctionne très bien et que selon son expérience, 100% des femmes remboursent entièrement leurs prêts en moins d'une année, si les règles du jeu sont expliquées de façon claire.

Tous les interlocuteurs rencontrés encouragent SVDP à poursuivre les formations de base et si possible à en ajouter d'autres dans les domaines mentionnés ci-dessus, en insistant particulièrement sur la production agricole et l'élevage, surtout pour les zones rurales. L'encouragement des pratiques entrepreneuriales devrait également être soutenu, selon les spécialistes de la formation professionnelle, par des formations complémentaires appropriées (comptabilité, gestion, business plans).

²¹ Document cité précédemment: "TVET Policy Review, South Sudan" (2014), UNESCO.

²² Pratiquement toutes les denrées alimentaires sont importées dans le pays, puisque l'agriculture sud soudanaise est essentiellement de subsistance (produite essentiellement pour nourrir les cultivateurs eux-mêmes).

Le directeur général de la SSEC, M. Faustino Tombe, est un grand pourvoyeur d'emploi pour les jeunes diplômés en électricité. Aujourd'hui, du fait de la crise économique et du manque de pétrole, la production électrique est complètement arrêtée depuis le mois de juillet 2015²³. Cependant, les besoins d'entretien des installations nécessitent toujours de la main d'œuvre qualifiée. Sa stratégie est d'engager les jeunes à qui il propose de poursuivre leurs formations par un stage de plusieurs mois, non rémunéré, mais d'application pratique et encadrée. Cette formule est appréciée des jeunes car elle permet d'améliorer leurs connaissances professionnelles sous forme d'apprentissage. Ils ont ensuite la possibilité de trouver plus facilement un emploi avec cette référence, ou alors espèrent pouvoir rester à la SSEC dès que la situation se normalisera. Les débouchés les plus fréquents auprès d'autres compagnies le sont pour l'industrie du pétrole, malheureusement aussi en crise actuellement.



Deux jeunes apprentis de la SSEC diplômés en 2015, rencontrés par hasard lors de notre visite à la SSEC

Statistiques

SVDP collecte de façon régulière les données de base sur les étudiants qui suivent les cours. Le suivi au niveau des jeunes certifiés est plus aléatoire et non-systématique. Plusieurs formulaires-papier sont utilisés mais contiennent des informations disparates ou répétitives. Nous avons développé durant la mission un tableau synthétique regroupant l'ensemble des informations disponibles dans les différents formulaires (Cf. **annexe 6**). Des informations complémentaires ont été ajoutées, notamment sur l'origine sociale des étudiants ou encore de nombreux autres points permettant d'affiner au maximum les caractéristiques de chaque élève. Grâce à ce tableau, nous avons pu obtenir des statistiques fiables permettant de confirmer des tendances. L'information existait partiellement auparavant mais n'était pas utilisée à son plein potentiel, puisque les supports n'étaient pas informatisés. Les résultats obtenus permettent de confirmer les succès et mieux piloter les besoins futurs. SVDP en a perçu l'utilité directe²⁴.

²³ Cf. chapitre « Sécurité à Juba »

²⁴ Cf. chapitre « Recommandations » ci-dessous

Activités mises en œuvre par SVDP à Juba

Formation professionnelle

Historique de la formation professionnelle, du Soudan au Soudan du Sud

Le soutien d'ASASE à SVDP a commencé à Khartoum en 1986, alors que le conflit était en cours depuis de nombreuses années entre le Nord et le Sud. A cette époque, de très nombreux déplacés de guerre, originaires du Sud, se sont retrouvés dans de grands camps autour de la capitale du Soudan. Des situations d'extrême vulnérabilité prévalaient, en particulier pour les enfants. Des milliers d'orphelins ou enfants ayant fui la guerre seuls, non-accompagnés, se sont retrouvés dans les rues de la ville, à mendier ou à essayer de survivre sans soutien parental. Un centre de formation professionnelle a été créé, puis lorsque la guerre au Darfour a démarré, des activités humanitaires ont été entreprises. La DGVS a soutenu entre 2006 et 2010 ces actions autour de Khartoum.

En 2006, lorsque le CPA a été signé, la partition du pays allait devenir une réalité. Le sort des soudanais du sud vivant à Khartoum était progressivement en train de se sceller, puisqu'ils deviendraient bientôt des étrangers. Une évaluation a été menée à Juba à ce moment-là pour identifier les besoins prioritaires. Le manque de techniciens et ouvriers qualifiés est immédiatement apparu comme un problème important.

Les étapes se sont ensuite rapidement enchaînées, avec la donation du terrain par l'Evêché de Juba en 2007, le financement de la construction des salles de cours et des ateliers par l'Ambassade de France en 2008, puis le démarrage des premiers cours en 2009.

En 2011, lorsque le Soudan a été officiellement divisé, les autorités de Khartoum ont décidé de remplacer l'ensemble du management du Centre SVDP de Khartoum. Malheureusement, le personnel de remplacement était moins qualifié, ce qui a entraîné un déclin progressif du Centre pour cause de mauvaise gestion. Environ 2'000 enfants originaires du Sud sont progressivement retournés au Soudan du Sud par leurs propres moyens.

La session de cours 2016

Nous donnons ici des informations sur la session de 2016 qui vient de démarrer en février. Les formations durent de 09h00 à 14h00. Les élèves reçoivent des notes sur les matières enseignées et sur leur attitude durant les cours. La durée des formations varie selon les sujets. En dehors des formations, le Centre ne fournit plus de repas ni ne paie d'éventuels coûts de transport, contrairement à la pratique qui prévalait auparavant.

Le processus de sélection des étudiants est annoncé à la radio, dans les églises et par le Conseil des Anciens qui informe la communauté de Lologo. Après avoir fait un entretien individuel avec les 600 premiers inscrits, 350 candidats ont été sélectionnés pour cette session. Pour être retenus, ils doivent avoir entre 14 et 25 ans. La préférence est donnée aux jeunes ayant un passé d'enfants des rues, d'enfants-soldats, de déplacés du conflit ou en situation de vulnérabilité. Ils doivent cependant savoir lire et écrire. Le Centre cible ainsi la tranche la moins vulnérable de la catégorie des plus vulnérables.



La formation en maçonnerie/construction est suivie par 45 élèves et est enseignée par 3 instructeurs. Ce cours est très demandé et compte chaque année quelques jeunes femmes parmi les participants. Il inclut une partie plomberie et dure 9 mois.



La formation en électricité est suivie par 45 élèves et est enseignée par 3 instructeurs. Selon le cadre logique, cette formation aurait dû être terminée à fin 2015 mais, suite au succès rencontré et au nombre de demandes, elle a été maintenue. Le cours dure 9 mois.



La formation en mécanique automobile est suivie par 45 élèves et est enseignée par 5 instructeurs. Ce cours est un grand succès et fait partie des enseignements les plus demandés. Il dure 9 mois.



La formation en confection est suivie par 30 élèves et est enseignée par 3 instructrices. Elle dure 9 mois.



La formation en informatique est suivie par 45 élèves et est enseignée par 2 instructeurs. Ces cours s'adressent à des jeunes ayant déjà suivi un cursus académique, mais n'ayant pas de connaissances en informatique. Ils facilitent l'accès à un emploi puisqu'ils optimisent les compétences déjà acquises. Les cours durent 3 mois.

La formation en gestion d'une ferme familiale est suivie par 40 élèves et est enseignée par 2 instructeurs. Elle dure 6 mois.



La formation en Santé, Hygiène et Premiers secours est suivie par 100 élèves et est enseignée par 3 instructeurs. Elle dure 4 mois et 3 sessions sont prévues en 2016, durant lesquelles les participants apprennent par exemple à contenir des épidémies de choléra, à soigner des blessures par armes blanches ou encore à devenir auxiliaires de santé. Suite à un accord avec le Juba Military Hospital (JMH), les élèves y font ensuite un stage pratique

de trois mois, avant d'être soit employés par le JMH de façon permanente comme auxiliaires de santé, soit par des cliniques privées.

Entretien avec l'équipe de direction

Betram et Mogga, respectivement coordinateur du programme et directeur de la formation, travaillaient déjà ensemble lorsque SVDP était pleinement opérationnel à Khartoum, depuis 1992 pour le premier et 1987 pour le second. Ils connaissent sur le bout des doigts le fonctionnement d'un centre de formation professionnelle, les besoins des élèves, des instructeurs mais aussi ceux des bailleurs de fonds. Mogga a effectué l'évaluation initiale des besoins de formation professionnelle à Juba en 2006 et les deux ont participé à la création complète du nouveau centre de formation de SVDP au Soudan du Sud. Ils sont compétents, désintéressés²⁵ et essentiellement motivés par le service qu'ils rendent aux plus démunis, ainsi que par la contribution qu'ils apportent directement à la construction de leur nouveau pays. Comme la plupart des employés de SVDP, l'équipe dirigeante réalise ce travail par pure vocation et ne compte pas ses efforts. William, récemment recruté en tant qu'adjoint au coordinateur, remplace un prédécesseur qui n'avait pas donné satisfaction. Il s'occupe principalement des PGR et est le suppléant du coordinateur. Le risque, identifié lors de la dernière mission du directeur d'ASASE, d'avoir l'essentiel du poids de la direction sur les épaules d'une seule personne uniquement semble ainsi mitigé.

Les directeurs actuels gèrent de façon compétente, professionnelle et efficace le Centre. Les formations sont très bien organisées, avec des salles de cours et des ateliers bien entretenus, fonctionnels, des instructeurs appréciés, nombreux et studieusement écoutés par les élèves. De plus, nous avons noté que les autres activités du Centre sont pleinement opérationnelles. Le Centre de Lologo ressemble à une ruche où tout le monde s'active et chacun connaît parfaitement son travail.

Nous verrons plus loin que l'équipe dirigeante bénéficierait de s'associer les compétences d'un directeur commercial, afin de renforcer le développement des PGR sur une base professionnelle et faire la promotion active des services offerts par le Centre.

Entretien avec des instructeurs

Nous avons réuni cinq instructeurs²⁶ pour échanger avec eux sur leurs besoins prioritaires, identifier des options pour rendre le Centre moins dépendant de l'aide extérieure, ou encore évaluer les débouchés de leurs étudiants après avoir terminé leurs formations.

Leurs premières remarques concernent les griefs par rapport à la formation continue qui ne l'est pas, puisqu'ils n'ont plus suivi de cours de rafraîchissement de leurs connaissances ou d'apprentissage de nouvelles technologies depuis plusieurs années. Ils souhaitent par exemple mieux maîtriser certains travaux industriels, utiliser le GPS, les équipements électroniques pour véhicules récents, suivre des cours de dessin de mode ou d'utilisation de machines à coudre de dernière génération. Selon eux, deux à trois semaines de cours par année seraient suffisantes. Les centres de formation réputés dans la région sont au Kenya, en Afrique du Sud, en Egypte et en Ouganda. Il n'en existe pas au Soudan du Sud. Parmi les autres demandes prioritaires mentionnées, certains souhaitent avoir un renouvellement de leurs machines ou outils de travail.

²⁵ Betram a travaillé plusieurs années en Australie, entre 2004 et 2008, pour le gouvernement australien. Il occupait un emploi bien mieux rémunéré. Il est retourné à Juba pour reprendre la direction du Centre, à la demande de SVDP. Sa famille est restée en Australie.

²⁶ Un instructeur de chaque formation sauf l'informatique

Nous avons également abordé le sujet des PGR et discuté de leurs idées pour rendre le Centre plus autonome. Ils sont prêts à s'investir pour des PGR et ont de bonnes idées, chacun dans son domaine. Les instructrices du domaine de la confection souhaitent pouvoir exposer leurs productions dans une vitrine à Juba, ou encore engager une dizaine de couturières professionnelles pour produire des uniformes en grande quantité. L'atelier et toutes les machines sont à disposition et il faudrait optimiser leur usage pour augmenter la production. Elles admettent que la crise économique complique les opportunités de faire rapidement de bonnes affaires quand la situation est si difficile pour la population. Cependant, elles proposent une stratégie d'adaptation : se tourner vers le marché des organisations internationales, puisque plus la crise est grave, plus il y a de clients parmi les expatriés. Toutes ces initiatives nécessitent, selon elles, d'avoir un directeur commercial pour faire la promotion du Centre ou chercher activement de nouveaux clients.



Les instructeurs en mécanique automobile souhaitent créer un atelier de réparation pour les autos, motos et générateurs. Celui-ci devrait être équipé des outils nécessaires, mais aussi disposer d'un stock de pièces détachées de base. La publicité devrait se faire par la radio, au travers des églises, de bouche à oreille, etc. Là encore, un directeur commercial est nécessaire.

Pour les instructeurs en électricité, un atelier de réparation de câblage électrique, de réparation de moteurs de pompes, de climatiseurs, d'équipements électromécaniques divers trouverait une grande clientèle rapidement, pour autant que la publicité soit faite de manière efficace.

Dans le domaine de la construction, les instructeurs suggèrent de produire des briques de bonne qualité. Du ciment en quantités suffisantes et la machine adéquate sont nécessaires.

A la question de savoir si la production de meubles en bois devrait être intensifiée, tous soutiennent que la demande, notamment auprès des organisations internationales, est là et est importante. Le Centre est équipé de machines coûteuses qu'il faudrait utiliser plus intensivement pour les rentabiliser. Elles sont entièrement disponibles car les cours de menuiserie ont été arrêtés cette année, faute d'élèves inscrits. Les instructeurs pensent qu'il faudrait recruter une dizaine de menuisiers ou charpentiers. Le succès est lié avant tout au marketing, car les meubles produits par le Centre sont de très bonne qualité et appréciés des clients rencontrés. D'où encore une fois la mention de recruter aussi tôt que possible un directeur commercial.

Entretien avec des jeunes récemment certifiés

Nous avons conduit des entretiens avec des groupes de jeunes récemment certifiés, en 2015, en confection (6), maçonnerie/construction (4), électricité (4), et mécanique automobile (7). Leurs impressions et idées complètent les chiffres des statistiques. Nous retranscrivons ici une partie de leurs commentaires.

D'une façon générale, tous se disent prêts à contribuer au développement du Centre, en travaillant gratuitement pendant plusieurs mois après leurs formations, si les ateliers de confection, réparation automobile ou autres activités des PGR évoquées plus haut voyaient le jour ou si SVDP le leur demandait. Il s'agit pour eux d'une contribution normale, bien comprise et qui leur permettrait en plus de pratiquer leurs métiers, donc améliorer encore leurs compétences.

Les diplômés en mécanique automobile ont un point commun : tous étaient sincèrement intéressés à étudier la mécanique et avaient ce souhait depuis toujours. Ils s'insèrent très rapidement dans le marché du travail et trouvent des emplois bien rémunérés en tant que mécaniciens-chauffeurs auprès des organisations internationales ou du secteur privé. Au niveau des recommandations, ils souhaiteraient : une formation plus longue afin que les élèves ayant des difficultés de lecture/écriture puissent avoir plus de temps pour assimiler les notions enseignées ; des boîtes à outil distribuées plus systématiquement à ceux qui souhaitent s'installer à leur propre compte ; un enseignement qui inclut le câblage électrique des véhicules ; plus de temps dans les ateliers pratiques. Enfin, ils confirment que l'idée de création d'un atelier de réparation en tant que PGR serait une excellente idée. Ils sont enthousiastes et prêts à contribuer gracieusement pendant 6 mois au moins, sous supervision.

Les diplômés en électricité et en maçonnerie/construction ont pour la plupart, juste à la sortie de leurs formations, des emplois temporaires, ou alors des stages non rémunérés auprès de la SSEC. La demande pour le domaine de la construction a baissé du fait de la crise et ils peinent à trouver un emploi stable. La situation est plus difficile que pour les premières volées d'étudiants issus de Lologo. Au niveau des recommandations, ils trouveraient utile que le Centre fasse plus d'efforts pour rapprocher le monde du travail et les futurs employeurs, en organisant par exemple des journées « Portes Ouvertes », ou en ayant des entrepreneurs à succès qui viendraient leur faire des présentations. Ils apprécieraient d'avoir une petite formation complémentaire, en fin d'études, pour leur expliquer comment écrire son CV ou comment se présenter à un employeur.

Les diplômées des cours de confection démarrent généralement leur propre affaire dès la fin des cours. Elles trouvent rapidement une clientèle, mais mentionnent les difficultés de rassembler un capital de démarrage. A l'évocation de l'idée du micro-crédit, elles se révèlent enthousiastes et affirment que ceci correspond exactement à ce dont elles auraient besoin. Il permettrait, en complément des machines à coudre qu'elles reçoivent déjà en fin de formation, d'acheter une planche et un fer à repasser, des ciseaux de qualité ou encore des rouleaux de tissus. Elles sont persuadées qu'elles pourraient rapidement rembourser le prêt. Enfin, elles sont toutes très reconnaissantes envers SVDP et également disposées à contribuer gratuitement et pendant quelques mois pour l'atelier, si la production devait augmenter. Elles ont trouvé la qualité des cours excellente et sont devenues très compétentes, ce qui est reconnu par leur clientèle.

Finances et Administration

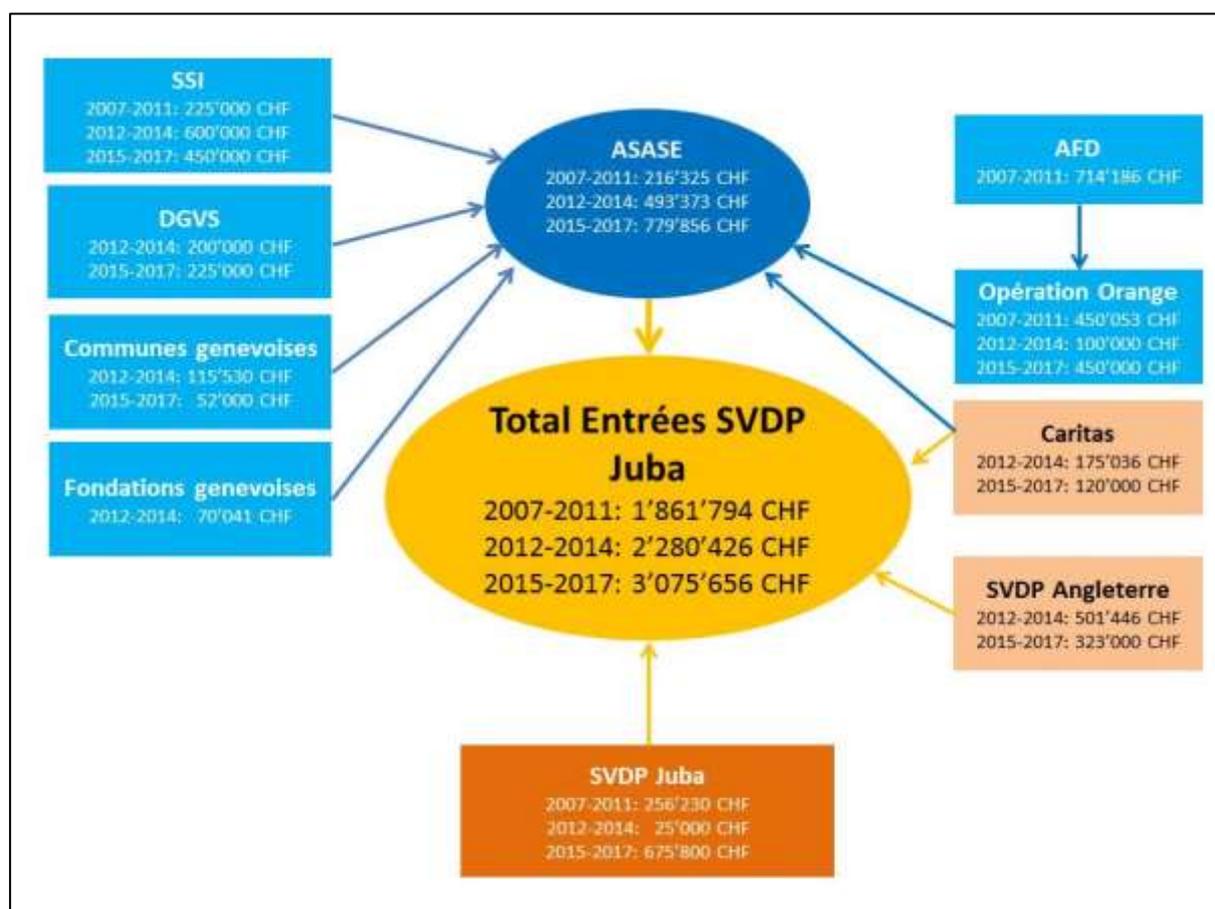
Bailleurs de fonds

Les activités de formation professionnelle et de développement communautaire sont financées par différents bailleurs de fonds. Le bailleur principal est ASASE, puisque l'organisation centralise avec un certain succès la plupart des fonds en provenance de la DGVS, du SSI, des communes et fondations genevoises, ses propres fonds, ceux d'Opération Orange et une partie des donations de Caritas. Il faut toutefois noter que certains bailleurs versent leurs contributions directement à SVDP, tels que SVDP Angleterre, Caritas partiellement, ainsi que d'autres bailleurs moins importants pour d'autres activités non évaluées. Les flux financiers n'étant pas toujours évidents à comprendre, nous avons tenté de les résumer de façon graphique. Le tableau ci-dessous illustre la situation de la formation professionnelle et de développement communautaire exclusivement.

La DGVS soutient ASASE depuis 2012. Elle a versé depuis cette date – ou alors s'est engagée à le faire pour la dernière tranche – un montant total de 425'000 CHF.

L'Etat de Genève (SSI) soutient de son côté ASASE depuis 2007 déjà. Les montants versés jusqu'à fin 2017 s'élèvent en tout à 1'275'000 CHF.

D'autres financements pour des projets spécifiques ne font pas partie de ce tableau. En effet, à titre d'exemple, le centre Be in Hope qui s'occupe de 15 orphelins est soutenu par un fonds dédié. D'autres financements moindres existent également et ne sont pas représentés.



Bailleurs de fonds et flux financiers

Projets Générateurs de Revenus (PGR)

La comparaison pour l'année 2015 des entrées effectives par rapport à celles prévues donne des résultats inférieurs à ceux escomptés. Selon les chiffres récemment obtenus, les pourcentages suivants ont été réalisés :

- Confection : - 19%
- Location de camion : - 95%
- Agriculture : +18%
- Brique et conseils immobiliers : N/A (aucune entrée)
- **Résultat total 2015 :** - 61%

En analysant en détail les raisons de ces performances apparemment médiocres, nous obtenons des explications permettant de mieux comprendre la situation et ajuster les prévisions. De plus, nous verrons dans la partie « Efficacité » que ces PGR contribuent tout de même pour 2,1% au budget total de la formation, ce qui est juste en-dessous des prévisions espérées pour l'année 2015.

En ce qui concerne la location du camion, le problème est lié à l'arrivée tardive du camion dû à un fournisseur n'ayant pas tenu ses promesses²⁷. Il aura fallu que le coordinateur des programmes se rende personnellement à Dubaï pour arranger la situation. Finalement, le camion n'a été opérationnel que durant les deux derniers mois de l'année. Le potentiel pour l'année 2016 reste donc entier, puisque l'investissement initial est déboursé sur le budget de 2015 et qu'à présent les coûts de fonctionnement uniquement sont à prévoir.

Les activités d'agriculture ont obtenu un bon résultat, malgré la destruction partielle du point d'eau prévu pour l'irrigation par les éleveurs pastoralistes²⁸ et la destruction des champs par leur bétail. Dans le chapitre « Recommandations », nous proposons des mesures qui permettront d'optimiser une partie du terrain en vue de continuer cette activité à fort potentiel. En effet, la nourriture est toujours nécessaire, en temps de crise comme en temps de paix.

Le programme «Briques et conseil immobilier» ne démarrera pas en 2016 comme prévu. Compte tenu du rythme de mise en place et de démarrage des PGR de 2015, cette décision nous apparaît relever du bon sens. Elle permettra à SVDP de se concentrer sur l'optimisation des PGR en cours et développer progressivement des projets selon les recommandations décrites plus bas.

Comptabilité et suivi financier

Au niveau comptable, il n'est pas toujours aisé de ventiler les coûts administratifs liés à tel ou tel projet, puisque la direction des programmes suit plusieurs projets à la fois. ASASE fournit un gros effort de soutien à distance à la comptable de SVDP. La Trésorière d'ASASE ne ménage pas ses efforts et son expérience d'expert-comptable indépendante. Elle consacre depuis 2010 environ 200 heures par année, soit l'équivalent de cinq semaines à temps complet, de façon entièrement bénévole, à vérifier les comptes, donner un soutien pour l'utilisation du logiciel WinBiz récemment installé, répondre aux questions dès qu'une difficulté est rencontrée à Juba, échanger des fichiers, proposer des corrections lorsque des imprécisions sont identifiées. Un manuel simplifié de procédures a d'ailleurs été développé

²⁷ Le camion que le fournisseur était sur le point d'envoyer n'était pas le même que celui acheté.

²⁸ Ce dommage est avant tout dû à un manque de connaissance de la part des éleveurs plutôt que d'un acte de malveillance à l'encontre des agriculteurs.

spécifiquement pour SVDP. Le suivi à distance de la Trésorière, toujours disponible, est très apprécié à Juba. Enfin, pour renforcer encore ce système, des auditeurs externes et indépendants sur place font une vérification supplémentaire annuelle des comptes, des donations, des relevés bancaires.

Processus d'achat de matériel

Lorsque des machines ou autres équipements onéreux doivent être achetés, une équipe composée de plusieurs responsables de SVDP se rend en Ouganda. Ils font généralement une enquête auprès de fournisseurs locaux et décident, sur la base de critères établis au préalable, lesquels vont faire partie d'un devis comparatif. Les décisions d'achat sont ensuite prises conjointement par le coordinateur et la comptable de SVDP, sur la base de ces devis. Du fait de la très haute intégrité du coordinateur et de l'implication de plusieurs personnes dans les choix de fournisseurs, ce système d'achat est aussi transparent que possible.

Autres activités mises en œuvre par SVDP

Plus de la moitié du budget total de SVDP est consommé par le Centre de formation. Les autres activités sont financées par d'autres bailleurs de fonds directement. Elles ne font pas l'objet de l'évaluation mais sont toutefois brièvement décrites, car elles font partie de l'ensemble des projets suivis par l'équipe de management de SVDP sur place.

Ecole maternelle et primaire

580 élèves, soit tous les enfants de Lologo, fréquentent l'école maternelle et primaire de SVDP. Il n'existe pas d'école publique dans le quartier et la plus proche est à 5 km de distance. SVDP a mobilisé la communauté. L'école a été construite avec très peu de moyens, puisqu'elle est faite de façon traditionnelle, en bois recouvert de boue. Les tôles du toit ont été en partie financées par le Ministère de l'Education. De petites donations contribuent aux salaires²⁹ des instituteurs. Les familles des enfants paient les uniformes et les livres d'école. Pour les plus démunis, une contribution de Hilfswerk³⁰ finance directement ces frais. Tous les élèves apprennent à lire et à écrire. Le quartier de Lologo fait donc partie des exceptions en termes de taux d'alphabétisation dans le pays. M. Juma Lupai Lemi, directeur général au Ministère de l'Education, nous a dit tout le bien qu'il en pensait lors de notre entretien.

Be in Hope

Il s'agit d'un centre qui accueille 15 orphelins ou enfants des rues de Juba dont l'histoire de vie est douloureuse. Certains ont fui les violences des zones de conflit et se sont retrouvés séparés de leurs familles à Juba, d'autres sont des orphelins de guerre. Tous sont nourris et logés à Rajaf, une localité située à la sortie de Juba, de l'autre côté du Nil, sur un terrain mis à disposition par l'Evêché de Juba. Les conditions matérielles des infrastructures et logements sont de très bonne qualité, bien qu'il manque une source d'approvisionnement en eau indépendante. Le centre pourrait facilement héberger trois fois plus d'enfants mais, pour des raisons de restrictions budgétaires³¹, SVDP a décidé de ne pas étendre cette expérience. L'organisation s'engage à soutenir les enfants jusqu'à leur majorité ou à aider

²⁹ Ceux-ci ne représentent pas plus de 30% d'un salaire ordinaire d'un instituteur engagé par le gouvernement.

³⁰ Hilfswerk finance également les tableaux noirs et contribue à dédommager les professeurs bénévoles.

³¹ Les fonds proviennent d'un legs et sont bientôt épuisés.

ceux qui en font la demande à retrouver leurs familles, si c'est possible. Ils ne seront pas remplacés le cas échéant.



Centre de Nutrition

Les enfants malnutris de Lologo ont accès au centre de nutrition depuis sa création en 2012. 300 enfants du quartier le fréquentent chaque année, pour une période plus ou moins longue, jusqu'à ce qu'ils soient tirés d'affaire. SVDP contribue ainsi à remettre sur pied tous les enfants de Lologo qui en ont la nécessité. Ils reçoivent de la nourriture de bonne qualité trois fois par semaine, ce qui complète leur ration alimentaire. Le nombre d'enfants soutenus chaque année diminue régulièrement, ce qui laisse à penser que la situation s'améliore progressivement dans le quartier. Une nutritionniste est engagée par le centre et les cuisiniers sont bénévoles.

Centre de Santé de Nyarjwa

SVDP a réussi à négocier avec succès l'obtention d'un très grand terrain à Nyarjwa, de 800 m par 1'000 m environ. Ce terrain est prévu pour la production agricole dans le cadre des PGR. Ce résultat a été rendu possible en échange de la construction d'un centre de santé primaire bâti et financé par SVDP en 2012. Un accord officiel (Memorandum of Understanding) avec le Ministère de la Santé a été signé et le centre de santé fournit le personnel médical. SVDP paie de son côté un supplément de salaire ainsi que les médicaments, jusqu'à ce que l'ensemble soit progressivement repris par le Ministère.



Le centre est capable de soigner les maladies les plus courantes telles que malaria, typhoïde, pneumonie, MST et gastro-entérites. Il permet aussi aux femmes d'accoucher dans de bonnes conditions. La population desservie par le centre de santé bénéficie aux 6'000 habitants de la région.

Ce centre de santé devra un jour être indépendant financièrement de SVDP. Au vu de projets similaires menés par d'autres organisations humanitaires³², on peut craindre que la

³² Le CICR a un grand programme de santé à l'intérieur du pays. Il soutient de nombreux centres de santé primaire selon le même principe. Aucun des centres n'a encore été repris par le gouvernement.

transition ne soit pas effective avant longtemps. Ce risque n'est pas directement lié au projet évalué puisqu'il est financé par d'autres bailleurs. Cependant, il occupera le coordinateur des programmes encore pendant un certain temps.

Analyse

Nous verrons dans ce chapitre que chaque succès et opportunités ont leurs pendents négatifs, à tous les niveaux. Les mesures de mitigation de certains défis et risques sont proposées dans le chapitre « Recommandations ».

Succès

Finances, administration et gestion

Finances saines et donations continues : SVDP bénéficie de donations régulières par des bailleurs fidèles, depuis le début de la création du Centre à Juba, ce qui est une des clés du succès des programmes. ASASE réussit bien à mobiliser les ressources nécessaires, ce qui permet à SVDP de mener les formations avec une perspective de moyen à long terme³³.

SVDP bénéficie d'une exemption de taxes pour tout matériel acheté à l'extérieur du Soudan du Sud ; ceci est un avantage important puisque pratiquement tout le matériel pour la formation ou la production doit être importé ; cette exemption compense en partie les pertes liées aux transferts de fonds et opérations de change.

L'ensemble des actions prises pour renforcer la comptabilité et la transparence qui a permis à ASASE d'obtenir la certification reconnue SWISS GAAP RPC³⁴ ; elle lui permet à son tour d'obtenir des fonds supplémentaires de nouveaux bailleurs.

La création d'un fonds de sécurité sociale pour les employés de SVDP, alors qu'il n'en existe pas au Soudan du Sud. SVDP a décidé de pallier à ce manque en créant ce fonds dans lequel une partie des salaires est retenue et complétée par un montant équivalent de la part de l'employeur. Cette épargne est à la disposition de l'employé pour sa retraite ou lorsqu'il quittera SVDP. Elle sera versée à l'Etat lorsque ce dernier aura établi les mécanismes appropriés.

Succès dans la négociation avec la population locale de Nyarjwa pour l'obtention d'un très grand terrain permettant la mise en place des PGR agricoles, en échange de la construction du centre de santé.

Le processus de prise de décision est efficace, rapide et simple pour la plupart des activités de formation et de PGR, du fait de la centralisation de la majorité des fonds par ASASE.

³³ Nous avons vu auparavant que trop d'échecs ont été enregistrés du fait d'un manque de continuité dans la programmation des organisations internationales, que ce soit au niveau des ressources financières ou humaines.

³⁴ « Le Swiss GAAP RPC se focalise sur la présentation des comptes des petites et moyennes entités ainsi que des groupes à rayonnement national. Les organisations à but non lucratif, les caisses de pension, les compagnies d'assurance, les compagnies d'assurance incendie et compagnies d'assurances maladie font également partie des utilisateurs des Swiss GAAP RPC. Ces entités vont disposer d'une structure de présentation des comptes adéquate, qui donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats (true and fair view). L'objectif est également d'améliorer la communication avec les investisseurs, les banques et les autres milieux concernés tout en facilitant la comparabilité des comptes annuels/états financiers entre les entités et dans le temps. » (<http://www.fer.ch/fr/inhalt/informations-generales/structure-et-contenu/utilisateurs.html>)

Dans la plupart des cas, les décisions stratégiques se prennent tout d'abord avec la population locale³⁵, puis en consultation avec l'équipe managériale sur place. Ensuite, les propositions de projets sont discutées et décidées directement entre le coordinateur de SVDP et le directeur d'ASASE.

Relations externes

Excellentes relations et symbiose entre le Centre de Lologo et sa population riveraine, grâce aux activités communautaires, à la participation active de la communauté dans la prise de décision, au soutien offert aux enfants malnutris, à l'éducation scolaire pour tous, aux formations professionnelles en priorité destinées à la communauté.

La très bonne perception de la formation professionnelle offerte et la haute estime envers le travail de SVDP, non seulement par les employeurs rencontrés mais aussi par l'ensemble des professionnels du domaine. La réputation du Centre est excellente.

Institutionnels

Reconnaissance formelle des certificats de fin d'études depuis 2012 par les Ministères du Travail et de l'Education, en charge des formations professionnelles et académiques respectivement. Ce résultat a été obtenu après que SVDP ait suivi les recommandations du gouvernement qui préconisaient une extension des cours de 6 à 9 mois. Des consultants locaux ont facilité les démarches auprès des deux Ministères et donné leurs conseils pour respecter les exigences officielles en matière de cursus. Ceci a été fait pour les cours de mécanique, construction, et confection. Le Centre de Lologo est en train de définir les futurs standards sur lesquels devront s'aligner les autres organisations, selon les propos des directeurs rencontrés au sein de ces Ministères.



³⁵ Cf. chapitre « Perception du Centre de Lologo » et propos rapporté par les représentants du Conseil des Anciens.

Défis

Finances, administration et gestion

Améliorer la coordination entre bailleurs de fonds : un des risques identifiés est lié aux flux financiers directs et indirects. Ce risque pèse aussi bien sur les bailleurs eux-mêmes que pour l'organisation SVDP. Il est en effet parfois difficile pour SVDP Juba de définir sa propre stratégie, ses objectifs et son plan d'action de façon complètement souveraine, puisque certains bailleurs souhaitent orienter les projets selon leurs idées. Bien que moins marqué à ce jour pour les programmes de formation, il existe un danger de tiraillement des objectifs en fonction d'intérêts divergents qui pourrait nuire à terme à la cohérence globale de l'action de SVDP. Deuxièmement, des points de vue différents entre bailleurs ont été constatés : certains souhaitent soutenir tel type de formation plutôt que tel autre, ou alors sont indécis sur la subvention d'une action spécifique qui a une influence directe sur la mise en œuvre d'une formation particulière³⁶. Cette concurrence est difficile à gérer au niveau de SVDP, puisque des objectifs contradictoires se confrontent et que la direction a parfois l'impression d'être prise entre le marteau et l'enclume. Cette problématique existe pour les autres projets de SVDP surtout.

Gérer l'inflation : le 15 janvier 2016, les autorités ont décidé de dévaluer la monnaie locale par rapport au dollar américain de 85%. Cette action a immédiatement engendré une inflation très importante. Les prix des denrées et fournitures locales ont tous augmenté dans une fourchette comprise entre 50 et 250%³⁷. De plus, des taxes supplémentaires ont été imposées à la frontière. L'inflation complique l'établissement de budgets et nécessite des opérations de change à la dernière minute.

Trouver un système de transfert de fonds durable : les transferts de fonds sont en effet de plus en plus difficiles à réaliser depuis la Suisse vers Juba. Les banques locales ne sont plus reconnues par les banques suisses, ou alors ces dernières ne facilitent pas les transferts. De plus, les banques locales ont des pratiques usurières pour les opérations de change. Chaque franc versé doit d'abord être converti en euro, puis ensuite en dollar, avant de pouvoir être changé en SSP. Du fait de l'inflation très importante, les transferts devraient se faire de façon flexible et rapide. Ceci n'est malheureusement pas possible dans la situation actuelle. Les autres organisations internationales utilisent des banques kényanes ou de pays avoisinants pour effectuer leurs transferts de fonds. Ceci nécessite d'avoir une structure établie dans ces pays, ce qui n'est pas le cas d'ASASE.

Fournir un repas par jour : beaucoup d'élèves n'ont pas les moyens de se nourrir tous les jours, ni de payer le transport jusqu'au Centre. Comme le Centre ne fournit plus le petit déjeuner ni le transport, un risque existe d'avoir des élèves qui interrompent leurs formations à cause de la pauvreté.

Relations externes

Faire mieux connaître le Centre auprès des organisations internationales ou d'autres clients potentiels. Faire de la publicité sur les services proposés (entretien de véhicules, production de meubles de bonne qualité fabriqués localement, ...) ou le personnel qualifié disponible

³⁶ Le financement de la réparation du forage de Niarjwa, qui permettrait l'irrigation du terrain agricole, ou alors la construction de la clôture autour de ce même terrain, est un casse-tête qui bloque la mise en place d'activités génératrices de revenus depuis environ un an.

³⁷ Un sac de farine est passé de 450 à 1'200 SSP, un sac de ciment de 195 à 300 SSP, un litre de carburant de 6 à 22 SSP

dès la fin d'un cycle de formation. En effet, parmi les personnes ou organisations rencontrées, nombreuses étaient celles qui n'avaient jamais entendu parler du Centre. Et toutes ont souhaité le visiter aussi tôt que possible.

Identifier un directeur commercial compétent, motivé, intéressé par le développement des PGR, dédié au réseautage et à la promotion des services offerts par le Centre.

Institutionnels

Former régulièrement les instructeurs : ils dispensent des cours appliqués et pratiques. Le but des formations n'est pas d'avoir des techniciens hautement qualifiés mais plutôt de bons ouvriers spécialisés compétents, qui réalisent des activités de base simples et de qualité. Malgré cette approche pleine de bon sens, les métiers et les techniques évoluent. Il serait utile que les instructeurs puissent bénéficier de formations régulières. Les initiatives précédentes ont échoué pour diverses raisons (conflit à Juba en 2013, cours annulé à la dernière minute, ...). Les instructeurs n'ont plus eu de formation complémentaire depuis bien longtemps.

Mieux suivre les anciens étudiants afin d'affiner les statistiques sur l'efficacité des formations par rapport à l'accès à l'emploi.

Opportunités

Finances, administration et gestion

Formations sur mesure : SVDP a la possibilité de dispenser des formations à la demande, tel que ceci avait été le cas pour le CICR par le passé³⁸, ou alors pour l'UNIDO. Aujourd'hui, le CICR est demandeur de formations en soudure pour son personnel. L'UNIDO voit de bonnes opportunités d'envoyer des jeunes en provenance des zones de conflit pour suivre les cours informatiques, puisque ceux-ci ont une durée compatible avec les exigences de leurs bailleurs de fonds.

Augmentation de la production agricole et opportunité de mise en place d'une nouvelle filière de formation : le terrain de Nyarjwa permet de produire des légumes et herbes médicinales en grande quantité. Si quelques aménagements étaient consentis, il pourrait être valorisé et plusieurs récoltes par année pourraient être produites, ce qui permettrait de générer des revenus pour SVDP. De plus, un cursus de formation en agriculture pourrait facilement démarrer sur place³⁹.

Financements locaux pour des appuis ponctuels : la validation des PGR proposés par une organisation spécialisée dans la formation professionnelle et le développement d'entreprises est recommandée. SVDP bénéficierait sans doute d'une étude de marché poussée, accompagnée de business plans robustes pour confirmer ses hypothèses et se rassurer sur ses choix. Un tel soutien pourrait être sollicité pour financement auprès des ambassades, qui disposent souvent de budgets ponctuels pour des appuis locaux.

Relations externes

Nouveaux clients auprès des organisations internationales : la reprise du conflit entraînerait probablement une baisse de clients nationaux pour les PGR mais une hausse de la

³⁸ Les formations pour les détenus mineurs formés par SVDP ont contribué à atténuer les tensions à l'intérieur de la prison, selon le directeur de la prison centrale de Juba qui souhaite continuer cette expérience. Nous lui avons suggéré d'en faire la demande au CICR directement.

³⁹ Cf. chapitre « Recommandations »

demande venant d'organisations internationales, dans certains secteurs en particulier. Les grands parcs de véhicules ont besoin de personnel qualifié pour leur entretien, les résidences et bureaux ont besoin d'équipes de maintenance, les générateurs doivent être réparés. De plus, les jeunes diplômés devraient chercher plus activement des débouchés auprès de ces organisations.

Risques

Finances, administration et gestion

Fidélisation des employés : jusqu'à présent, les directeurs du Centre de formation sont des employés de longue date. Ils sont motivés par leur travail et le service qu'ils rendent à leur pays et leur peuple. Il est cependant arrivé que certains instructeurs, à qui des offres de salaire supérieures ont été faites, soient partis pour le secteur privé ou en tant qu'employés qualifiés d'organisations internationales. Il faudra surveiller particulièrement ce risque lors de l'embauche du directeur commercial.

Perspectives incertaines pour le pays, avec le risque de la reprise du conflit également dans la capitale, ou alors des débouchés plus difficiles pour les jeunes diplômés dans les secteurs publics ou dans le privé. Une situation économique difficile engendrera moins de commandes d'habits, moins de réparations de véhicules privés, et moins de construction pour les particuliers.

Institutionnels

Bailleurs de fonds de SVDP n'appuyant pas l'investissement supplémentaire nécessaire à la création des conditions pour rendre les PGR effectivement profitables. Un peu de temps est nécessaire pour que les initiatives soient rentables et chacun des PGR en cours ou proposés a besoin de fonds additionnels pour qu'ils puissent commencer à porter leurs fruits.

Autres

Absence de continuité des programmes internationaux : ce risque est identifié dans la perspective où SVDP déciderait de s'engager plus activement dans des formations sur mesures, ce qui n'est pas le cas actuellement. Il est toutefois rappelé car il a été la cause de faillites d'autres programmes de formation professionnelle.

Pertinence

Un programme de formation professionnelle est jugé pertinent s'il permet l'accès au marché du travail et crée les conditions pour acquérir un emploi et gagner un revenu. Dans le contexte sud soudanais, où le niveau général de formation est très faible, où les besoins de main d'œuvre qualifiée sont importants, et où les tentations de se tourner vers la violence sont une réalité pour beaucoup de jeunes désœuvrés, nous pouvons sans aucun doute affirmer que le programme de SVDP est très pertinent. Il comble un vide puisque peu d'initiatives de formations professionnelles viables existent et qu'il permet à des jeunes provenant de milieux défavorisés et vulnérables d'acquérir un emploi.

La formation professionnelle est une des clés du développement et de la pacification du pays. Les besoins de reconstruction après des décennies de conflit, voire simplement de construction, sont immenses. Du fait de la situation de crise chronique, l'aide au développement est malheureusement peu existante voire inexistante et la priorité des bailleurs de fonds est à l'aide humanitaire d'urgence. Plutôt que de soigner les symptômes, l'initiative de formation professionnelle de qualité que propose SVDP s'attaque à l'origine des

maux qui ont conduit à la situation de violence dans le pays: l'absence de perspectives, la pauvreté, le manque des conditions de base permettant d'envisager sereinement le futur.

Les besoins prioritaires du Soudan du Sud en terme d'emplois sont la main d'œuvre qualifiée et compétente dans les métiers de base du secteur de la construction, de l'agriculture, de la mécanique, ou encore de l'hôtellerie. Il apparaît nécessaire de passer d'une économie de subsistance et de survie à une économie permettant la croissance. Le Centre de formation contribue à répondre à ces priorités et inclus dans une grande proportion les catégories les plus vulnérables de la population.

La qualité reconnue de la formation ainsi que le système de certification officialisé par les autorités en charge permet aux jeunes diplômés de trouver un emploi stable rapidement, généralement dans l'année qui suit la formation.

Efficacité

Les objectifs fixés par le projet sont multiples et ambitieux. Les statistiques tirées des informations récoltées durant la mission et analysées ensuite sont intéressantes car elles permettent d'identifier des tendances mais également de se rendre compte que les diplômés des deux dernières années n'ont pas trouvé d'emploi aussi facilement qu'espéré. Le tableau ci-dessous compare les objectifs prévus et ceux réalisés pour les années 2014 et 2015 et résume la situation.

Les résultats sont en demi-teinte et mériteraient un approfondissement des recherches. Nous recommandons d'être très systématique dans les statistiques, afin de comprendre au mieux la situation de l'emploi pour l'ensemble des diplômés des années précédentes. Il faudrait notamment retrouver la trace de 46% de diplômés de la volée 2014. Il serait également intéressant de voir l'impact de la crise sur les débouchés en comparant les taux d'emploi des volées précédentes.

Comme mentionné plus haut, un gros travail de collecte d'informations disparates a été nécessaire durant la mission. Nous avons obtenu des chiffres fiables pour 430 étudiants diplômés pour ces deux années. Il ne s'agit pas de la totalité des étudiants, car les données issues des cours d'informatique et de gestion de ferme familiale (exclusivement des femmes), n'ont pas pu être récoltées faute de disponibilité. Ces chiffres sont donc à interpréter avec précaution et donnent plutôt des tendances que des valeurs absolues.

Une partie du tableau compilé est donné en **annexe 6**, à titre d'exemple.

Valeur-cible	2014	2015
60% des inscrits n'exerçaient pas d'activité rémunératrice avant leur formation	36/205 étudiants diplômés n'avaient pas d'emploi avant la formation => 18%	39/225 étudiants diplômés n'avaient pas d'emploi avant la formation => 17%
15 déplacés des camps de la capitale sont inscrits par session	51 sont des IDP 4 sont des enfants-soldats 147 n'ont pas de vulnérabilités particulières	47 sont des IDP 2 sont des handicapés 2 sont des enfants-soldats 6 sont des enfants des rues 155 n'ont pas de vulnérabilités particulières
60% d'apprentis financièrement indépendants 3 mois après l'obtention de leur diplôme ⁴⁰	Après plus d'un an de formation : 19% n'avaient pas d'emploi 35% ont une forme d'emploi (intérimaire, permanent, propre affaire ou permanent) et gagnent en moyenne 900 SSP/mois 46% = pas d'information	108/225 ont une forme d'emploi (intérimaire, permanent, propre affaire ou permanent) => 48% et gagnent en moyenne 1'000 SSP/mois
Contribution des PGR au financement du programme de formation professionnelle (2,3% en 2015)		20'571 CHF de PGR 983'292 CHF budget formation professionnelle => 2,1% de contribution
40 Maçonnerie 45 Electricité 50 Mécanique 45 Informatique 35 Couture 40 Gestion d'une ferme 100 Santé	53 Maçonnerie 63 Electricité 71 Mécanique ?? Informatique 18 Couture ?? Gestion d'une ferme N/A Santé Ces résultats représentent le nb d'étudiants ayant réussi les examens de fin d'année	41 Maçonnerie 24 Electricité 47 Mécanique ?? Informatique 33 Couture ?? Gestion d'une ferme 80 Santé Ces résultats représentent le nb d'étudiants ayant réussi les examens de fin d'année
Les femmes représentent 33% des diplômés	11%	39%

Nous réalisons grâce à ces chiffres que les populations vulnérables représentent effectivement un grand pourcentage des élèves en formation. Cependant, la majorité des

⁴⁰ Selon un des directeurs du Centre, il faudrait gagner environ 7'000 SSP mensuellement pour vivre une vie décente à Juba.

élèves pour lesquels les chiffres ont été obtenus, soit 74% des diplômés des volées 2014 et 2015, n'avaient pas de vulnérabilités particulières avant de commencer leurs formations.

Efficiences

Les ambitions du Centre sont de former des professionnels directement employables sur le marché et non pas des ouvriers hautement spécialisés. Les formations de 9 mois sont adaptées pour atteindre cet objectif et le temps utilisé est optimal. Selon le budget annuel prévu pour 2016, en faisant abstraction des coûts de construction mais en prenant en compte uniquement les postes liés au personnel, à la formation, aux consommables et au suivi, le coût moyen annuel par élève formé est d'environ 1'900 CHF, toutes formations et durées confondues⁴¹. Ce coût moyen était également de 1'900 CHF environ, selon les dépenses effectives de l'année 2014⁴².

En 2014, 97% des apprentis formés ont obtenu leurs diplômes en fin d'année. De plus, le rapport entre les coûts administratifs liés au suivi du projet depuis l'Europe et le budget total est de 4,0%, ce qui est très modeste.

Selon notre évaluation, le rapport entre les objectifs définis et les coûts/ressources nécessaires pour mettre en œuvre le programme, donc qui déterminent son efficacité, est optimal.

Impact

L'impact de long terme est difficile à mesurer objectivement et précisément, en l'absence d'indicateurs de référence fiables sur la situation préexistante, mais également à cause du contexte général du pays, où tout est à faire et à construire, alors qu'une guerre civile empêche de se concentrer sur le développement du pays.

Cependant, en analysant le modèle d'impact des TDR et en le comparant aux observations de terrain rapportées dans ce rapport, nous pouvons répondre sans hésiter que le programme de formation professionnelle a un très grand impact sur la population jeune, peu formée et issue de milieux vulnérables qui bénéficie des cours, ainsi que sur leurs familles proches qui jouissent indirectement des revenus liés aux emplois obtenus.

Un autre impact de long terme à prendre en considération est le fait que les jeunes formés ont une perspective d'avenir autre que le recours à la violence ou à la guerre. Le programme de formation professionnelle contribue ainsi à la paix et à la reconstruction du pays.

Durabilité

Au vu des difficultés financières rencontrées par le gouvernement, il est impossible de compter sur son appui dans un avenir proche. Il ne dispose même pas des ressources pour mettre en place ses propres formations et peine à payer les salaires de ses professeurs. Le soutien qu'il apporte à SVDP est avant tout symbolique et moral. Il se limite à la participation aux cérémonies de remise des certificats et à la signature de ceux-ci. Imaginer que les instructeurs de SVDP puissent être subventionnés par le gouvernement n'est pas encore à l'ordre du jour.

⁴¹ Budget 2016 : 663'015 CHF/350 élèves = 1'894 CHF/élève.

⁴² Rapport financier 2014 : 631'953/337 = 1'875 CHF/élève effectivement dépensés en 2014.

La durabilité ne peut être envisagée sérieusement tant que le pays sera en conflit ouvert. Seule la paix et la réconciliation amèneront les conditions nécessaires à la reprise d'une économie de marché normale.

Dans les conditions actuelles, le défi le plus important pour SVDP est de mettre en place les conditions permettant de dégager suffisamment de revenus grâce aux PGR. La voie de l'indépendance envers les bailleurs de fonds pour SVDP passe par l'autonomisation financière et la rentabilité des services proposés. Les besoins du marché étant immenses, nous sommes confiants que si 1) les business plans sont validés par une organisation compétente en la matière ; 2) les ressources initiales supplémentaires sont mises à disposition de SVDP pour consentir aux investissements nécessaires; et que 3) la promotion des services est faite de manière efficace et dédiée, les PGR deviendraient en quelques années très profitables. Ils permettraient de commencer à envisager une diminution des contributions de la part des bailleurs de fonds.

Recommandations

1. Collecter systématiquement les informations pertinentes sur les élèves du centre de formation et effectuer un suivi rigoureux, afin de pouvoir mesurer concrètement l'impact des formations sur les bénéficiaires. Utiliser, mettre jour et ajouter des informations à récolter dans le tableau synthétique développé durant la mission, en fonction des besoins et évolutions du programme. Utiliser ces données brutes désagrégées pour en faire des statistiques permettant de suivre et ajuster le programme en fonction d'indicateurs pertinents⁴³.
2. Recruter un directeur commercial chargé de faire la promotion des activités du Centre auprès de clients potentiels – organisations internationales, employeurs potentiels, industries, entrepreneurs, églises. Développer des plaquettes de présentation du centre et un site Web mettant en avant les services offerts – construction de meubles en bois ; confection d'habits ; atelier de réparation de véhicules, motos et générateurs ; service de maintenance de bureaux et habitations ; vente de légumes et herbes médicinales. Organiser des journées « portes ouvertes » au moins deux fois par année pour les clients des produits proposés ou les recruteurs potentiels de travailleurs qualifiés. Faire constamment du réseautage et de la promotion, à chaque occasion, afin de provoquer la demande.
3. Obtenir l'appui d'une institution telle que Swisscontact ou éventuellement l'UNESCO⁴⁴, spécialisées dans le développement et la mise sur pied de programmes de formation dans les pays en voie de développement, afin d'obtenir des conseils et avis externes pour les sujets suivants (liste non-exhaustive): promotion de l'entrepreneuriat, ajustement des curricula de formations, identification de cours de formation de formateurs dans la région, études de marché, établissement d'un business plan pour les PGR, formation des managers de SVDP. Ceci permettrait de maximiser les potentiels du Centre et confirmer les ambitions de mise en place des PGR. Les organisations internationales et ambassades seraient certainement prêtes à financer localement une mission ponctuelle, ciblée et clairement définie, car les

⁴³ SVDP est conscient que Charles, en charge du suivi et monitoring, est limité dans ses connaissances du domaine et de la manipulation de chiffres sous forme numérique. Il faudrait soit lui fournir une formation accélérée, soit rechercher un nouveau statisticien.

⁴⁴ Probablement plus lourd à organiser avec l'UNESCO

sommes représentées sont relativement modestes en comparaison des bénéficiaires escomptés et de la contribution effective du Centre envers le développement économique du pays.

4. Organiser des réunions de coordination régulières entre bailleurs de fonds, en présence de SVDP, afin que des buts et stratégies communs puissent être discutés, identifiés et décidés conjointement.
5. Finaliser le forage d'eau pour l'irrigation du terrain de Nyarjwa⁴⁵. Clôturer dans un premier temps une surface restreinte de 200 m par 200 m comprise à l'intérieur du terrain à disposition. Démarrer des activités de production agricole – maraîchage et herbes médicinales. Vendre les produits et financer avec les bénéficiaires en priorité l'extension de la clôture⁴⁶. L'irrigation est la valeur ajoutée sur le terrain, car c'est elle qui permettra d'avoir deux récoltes par année au lieu d'une seule, et donc disposer de produits hors-saison à forte valeur ajoutée. La production de légumes permettra en outre de nourrir les élèves les plus nécessiteux du Centre. Transformer progressivement la formation « Gestion d'une ferme familiale » de 6 mois en un cursus de formation complet sur l'agriculture de 9 mois. Construire un abri pour les cours théorique, acheter les outils et semences nécessaires, démarrer les formations « on-the-job ».
6. Attribuer un petit capital de départ sous forme de microcrédit à tous les élèves certifiés des formations en couture et confection, afin qu'elles puissent acquérir le matériel nécessaire pour le démarrage de leur propre atelier, en plus de la machine à coudre donnée en fin de cours. Les couturières comprennent que le centre ne peut subvenir indéfiniment à leurs besoins et souhaitent « être debout sur leurs pieds » le plus vite possible. Contribuer à rembourser cette somme constitue pour elles une façon digne de démarrer leur activité commerciale.
7. Construire et équiper un atelier de réparation mécanique dans le centre de Lologo, distinct de l'atelier de formation, et proposer des travaux d'entretien ou de réparation de véhicules automobiles, motos et générateurs. Démarrer cette activité avec une dizaine d'anciens élèves ayant récemment passé leur certification, sous la supervision de 2 professionnels compétents. Les anciens élèves contribuent aux activités génératrices de revenus en mettant gracieusement à disposition leurs compétences récemment acquises pendant les 6 premiers mois, puis ensuite sont salariées pendant les 6 mois suivants, avant d'être remplacés par les certifiés de la volée suivante⁴⁷. Un programme d'apprentissage générateur de revenus pourrait ainsi être mis en place en douceur.
8. Mettre sur place un cursus de formation court en développement entrepreneurial pour les élèves intéressés, à dispenser en fin de formation. Durée de deux semaines

⁴⁵ Le forage est presque terminé et l'essentiel des coûts a déjà été financé. Il s'agit de réparer la tête du forage détruite par méconnaissance par des pastoralistes souhaitant abreuver leur troupeau. Les coûts estimés sont relativement faibles puisque le forage lui-même n'est pas endommagé et que la pompe submersible est disponible.

⁴⁶ La construction d'une clôture est indispensable pour éviter que des troupeaux d'ovidés ou de bovidés ne détruisent les produits agricoles, comme c'est le cas aujourd'hui, malgré le vaillant gardien armé de son arc et de ses flèches.

⁴⁷ Processus et stratégie à affiner dans un atelier dédié.

maximum. Organiser des exposés et présentations d'entrepreneurs à succès ou partager les expériences positives d'anciens étudiants.

9. Redéfinir les modalités pour percevoir les kits d'outillage et éventuellement les distribuer aux jeunes souhaitant développer leur business plutôt qu'aux meilleurs élèves systématiquement.

Conclusions

Les caisses de l'Etat sont désespérément vides et le pays est en faillite. Toutes les activités mises en œuvre par SVDP font du sens et répondent à des besoins urgents. Il est utopique de vouloir compter sur l'aide du gouvernement aujourd'hui pour une reprise progressive de la formation professionnelle, car pour paraphraser le Directeur général du Ministère de l'Education, c'est « le gouvernement (qui) a besoin des ONG pour se développer et non l'inverse ». SVDP œuvre en tant que pionnier et guide dans le monde de la formation professionnelle et son action est en train d'établir les standards et la référence dans le domaine.

La mission d'évaluation a cherché à comprendre la situation de la formation professionnelle au Soudan du Sud, afin d'en donner une image aussi complète que possible. L'auteur du rapport espère avoir réussi à faire passer le message que toutes les actions mises en œuvre par SVDP, même si elles peuvent être améliorées, sont importantes pour la construction du pays. SVDP va entreprendre des démarches et certainement mettre en œuvre une partie des recommandations. Celles-ci vont lui permettre de gagner progressivement une indépendance financière des bailleurs de fonds. Dans le contexte de marasme économique qui prévaut au Soudan du Sud, cette étape doit obligatoirement passer par de l'entrepreneuriat. Un grand potentiel existe mais il faudra encore quelques investissements complémentaires pour que les PGR puissent effectivement devenir des sources de financement profitables.

La motivation et l'expérience du personnel de SVDP sont une grande richesse pour le programme. Nous sommes convaincus que l'organisation arrivera à devenir de plus en plus autonome, malgré le contexte économique difficile et l'instabilité chronique du pays.

Fait à Genève le 5 avril 2016



Patrick Kilchenmann

Directeur, DROPSTONE sarl

Liste des Annexes

Annexe 1 : Termes de références du mandat d'évaluation et liste bibliographique

Annexe 2 : Programme de la mission

Annexe 3 : Liste des interlocuteurs rencontrés

Annexe 4 : Présence humanitaire au Soudan du Sud

Annexe 5 : Situation humanitaire en un coup d'œil (humanitarian snapshot)

Annexe 6 : Tableau statistique partiel, année 2015



Termes de référence de l'évaluation d'impacts du centre de formation professionnelle et de Développement, Communauté de Lologo à Juba, Soudan du Sud

Mandat d'évaluation entre la Ville de Genève et Dropstone Sarl

Titre de l'évaluation

Evaluation d'impact du centre de formation professionnelle et de développement de la communauté de Lologo à Juba, au Soudan du Sud.

Contexte et brève description du projet

Le Centre de formation professionnelle et de développement s'intègre dans un contexte extrêmement difficile. Il se situe à Lologo, un bidonville de Juba, la capitale du Sud Soudan. Les difficultés chroniques du pays ne se sont pas améliorées depuis l'indépendance (2011) en raison d'une guerre civile entre partisans du Président Salva Kiir et ceux du vice-Président Riek Machar. Ce conflit est né d'une conjonction entre conflits politique et ethnique (Nuers et Dinkas). Un accord a été signé en février 2015, mais les hostilités se poursuivent. Si la capitale a été épargnée par le conflit grâce à la protection des forces Ougandaises, elle connaît un afflux important de réfugiés, ce qui complexifie encore le contexte du projet.

Le centre de formation a été créé en 2005 par la société Saint Vincent de Paul (SVDP). Celle-ci possédait déjà un centre de ce type à Khartoum.

Le projet de SVDP à Juba regroupe les activités suivantes :

- Un centre de formation professionnelle (maçonnerie, électricité, mécanique auto, informatique, couture, gestion d'une ferme, santé)
- Un programme générateur de revenus
- D'autres activités contribuant à la création d'un espace communautaire pacifié

Actions de l'organisation

L'Association suisse des Amis de Sœur Emmanuelle (ASASE), soutient financièrement et institutionnellement SVDP depuis 2005 après avoir collaboré pendant 35 ans avec le centre SVDP de Khartoum. Le soutien institutionnel prend la forme de contributions à l'amélioration des compétences en suivi de projet et en gestion comptable des membres de SVDP.

Structure opérationnelle du projet

Voir annexe 1.

Objectif et utilité de l'évaluation

Depuis 2006, la Ville de Genève soutient l'Association des Amis de Sœur Emmanuelle (ASASE) dans sa lutte pour améliorer les conditions de vie de la population soudanaise et, depuis 2011, de la population du Sud du Soudan. A ce jour le financement était de :

Projet	Montant CHF	Année
Programme d'alimentation en faveur des petits enfants qui vivent dans les camps au désert, au Soudan	65'000.-	2006
Alimentation de 500 enfants abandonnés et pris en charge dans des foyers et des fermes situés dans les environs de Khartoum, au Soudan	56'000.-	2008
Programme de formation professionnelle destiné à des adolescents et adultes de Khartoum, au Soudan	40'000.-	2009
Programme d'assistance médicale en faveur des populations déplacées et défavorisées habitant dans des camps au Soudan	47'630.-	2010
Centre de formation professionnelle et de développement communautaire	50'000.-	2011

de Lologo, Juba, Sud Soudan		
Poursuite du soutien au Centre de formation professionnelle au Sud Soudan	50'000.-	2012
Poursuite du soutien au Centre de formation professionnelle au Sud Soudan	75'000.-	2013
Poursuite du soutien au Centre de formation professionnelle au Sud Soudan	75'000.-	2014
Poursuite du soutien au Centre de formation professionnelle au Sud Soudan (sous réserve de l'approbation du budget de la Ville de Genève en 2016 et 2017)	225'000.-	2015-2016-2017
TOTAL	627'630	

L'évaluation a été demandée par la Commission consultative de la Délégation Genève Ville Solidaire dans le cadre de l'approbation du financement demandé par ASASE. Son objectif n'est pas d'évaluer l'opportunité du financement, celui-ci ayant déjà été approuvé.

L'objectif général de l'évaluation est d'émettre un jugement sur l'impact du projet soutenu par l'ASASE auprès de la population et de formuler des recommandations pour maximiser cet impact.

Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours dans un but formatif et correctif. Elle est mandatée par la Ville de Genève, mais l'association participe au comité de pilotage de manière à ce que l'évaluation soit participative.

Questions évaluative et spécifiques

La question évaluative est la suivante :

- Dans quelle mesure le projet de centre de formation de SVDP soutenu par l'ASASE répond-il aux besoins de la population de Lologo ?

Cette question évaluative se décompose en plusieurs questions spécifiques :

1. Dans quelle mesure le projet de formation professionnelle permet l'insertion professionnelle des bénéficiaires et l'augmentation de leurs revenus ?
2. Dans quelle mesure le programme générateur de revenus permet une augmentation du pourcentage d'autofinancement du projet ?
3. Dans quelle mesure les activités contribuant à la création d'un espace communautaire pacifié permettent de réduire les tensions ethniques et politiques au sein de la communauté ?
4. Dans quelle mesure la structure organisationnelle soutenue par l'ASASE permet la bonne gestion du projet ?

Déroulement

Etape 1 : Mise en contexte et analyse documentaire	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre connaissance du projet, de son déroulement, de son budget et de son plan de financement - Identifier les interlocuteurs des étapes 2 et 3 - Planifier l'évaluation
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec le chargé de projet pour établir le déroulement du mandat - Organisation des entretiens à Genève et sur le terrain
Produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Validation du Modèle d'impacts (voir annexe 2) - Feuille de route de l'évaluation - Canevas des entretiens validés par le comité de pilotage
Etape 2 : Recueil de données à Genève	
Objectifs :	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les informations sur la gestion du projet et l'organisation au niveau de l'ASASE
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs
Produit attendu	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution au rapport d'évaluation
Etape 3 : Recueil de données sur le terrain	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les informations sur la gestion du projet à Lologo - Recueillir les perceptions des bénéficiaires du projet - Recueillir les perceptions des autorités locales et d'autres personnes en lien avec l'action de SVDP
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs sur un échantillon de bénéficiaires et d'autres acteurs - Visite sur place des différentes activités
Produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution au rapport d'évaluation
Etape 4 : Synthèse, présentation et validation des résultats	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser et structurer les éléments recueillis lors des étapes 1 à 3 pour répondre aux questions évaluatives et spécifiques - Formuler des recommandations - Remettre un rapport préliminaire au comité de pilotage - Faire valider le rapport final par la Direction du DFL
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'un rapport présentant de manière structurée les résultats de l'évaluation - Présentation au comité de pilotage - Finalisation en fonction des remarques exprimées
Produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Un rapport de 20 à 30 pages en français et un résumé exécutif de maximum 2 pages validés par la Direction du DFL - Le mandant peut être appelé, sur demande, à présenter son travail à d'autres entités de la Ville

Calendrier et coûts estimés

Voir annexe 3.

60% du montant budgété est à régler par le mandant à la signature du contrat. Le montant restant est à régler au plus tard 30 jours après validation du rapport final.

Le décompte des frais de voyage, hébergement, déplacement et autre frais divers seront faits sur présentation de justificatifs.

Dans l'intérêt de l'évaluation le Comité de pilotage a décidé que la visite de terrain sera effectuée lors de la rentrée du Centre professionnel en 2016

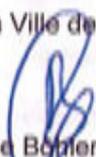
Profil de l'évaluateur

La réalisation de l'évaluation requiert les compétences suivantes :

- Connaissance du travail sur le terrain en contexte difficile
- Expérience de déplacement dans des zones à risques
- Compétences en gestion de projet
- Compétences en évaluation d'impacts
- Compétences interculturelles

Signé à Genève, le

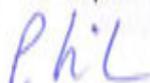
Pour la Ville de Genève :



Nathalie Böpfer

Directrice du département des Finances et du Logement

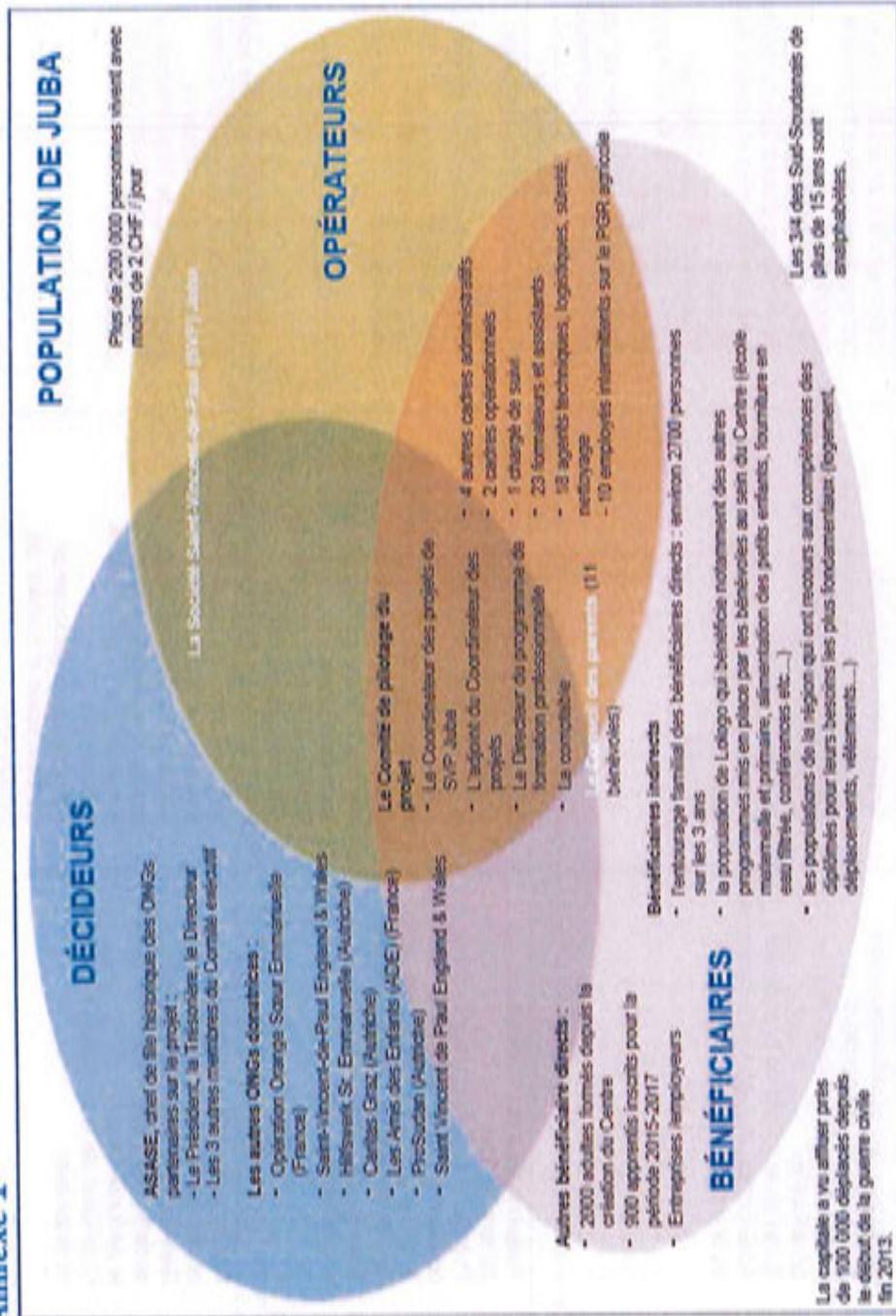
Pour Dropstone :



Patrick Kilchenmann
Directeur

DROPSTONE sàrl
Rue Hugo-de-Senger 3
CH - 1205 Genève

Annexe 1



phil

Annexe 2 : Modèle d'impacts

Analyse des besoins	Réalisations (outputs)	Résultats (outcomes)	Impacts moyen/long terme
<ul style="list-style-type: none"> - Accès à une formation pour une population jeune et peu formée - Accès au marché du travail - Accasion des bénéficiaires à une indépendance économique - Amélioration des revenus des bénéficiaires - Sortie de la spirale de la pauvreté - Amélioration du bien-être économique de la communauté 	<p>Centre de formation professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes formées - Type de bénéficiaires, âge, genre, etc. - Qualité des enseignants - Qualité du contenu de la formation - Pertinence du modèle de formation (durée, nombre de participants, conditions-cadres) - Nombre de kits d'outils distribués par rapport au nombre de personnes formées 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de connaissance des personnes formées par rapport aux connaissances nécessaires - Valeur ajoutée de la formation en comparaison d'autres formations comparables - Taux d'absentéisme - Pourcentage d'obtention du diplôme suite à la formation et causes (échec, abandon, ...) - Situation professionnelle des bénéficiaires trois et six mois après la fin de la formation - Pertinence de la formation par rapport aux besoins du marché de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne réputation (formation reconnue par les autorités et le marché du travail) - Insertion dans le marché du travail des personnes formées en lien avec les compétences acquises - Augmentation du revenu des personnes formées en lien avec les compétences acquises - Incidence positive sur les revenus ou l'insertion dans le monde du travail de la distribution des kits d'outils
<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance économique du partenaire local - Possibilité de planifier sur la durée les actions du partenaire local - Soutien à une structure existante qui met en œuvre des projets avec pour objectif une autonomisation progressive 	<p>Activités génératrices de revenus en vue de l'autonomisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'activités génératrices de revenus (Production de vêtements, camion à louer, production de briques, conseil construction, production de meubles, production avicole, production agricole) - Pertinence des activités par rapport au marché local - CHAF généré par les activités génératrices de revenu <p>Autres activités contribuant à la création d'un espace communautaire pacifié</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enfants scolarisés (maternelle et primaire) - Nombre de bénéficiaires du programme d'alimentation - Revenus liés à l'activité de la boulangerie - Nombre de conférences de sensibilisation et nombre de participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilité économique de chaque activité - Capacité des activités à générer un revenu durable - Risques liés aux activités économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - % des coûts totaux couverts par les activités - Degré de progression de l'autonomisation du partenaire local
<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de l'intégration du centre dans la communauté - Renforcement des compétences sociales des personnes en lien avec le partenaire local - Diminution de la conflictualité dans la communauté 		<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre d'enfants ayant terminé leur scolarité - Augmentation de l'alphabétisation - Recul de la malnutrition dans la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> - Réputation positive et neutre du partenaire local - Amélioration du niveau de vie et de la cohésion de la communauté

RAL

Annexe 4 : Sources d'information suggérées :

Personnes à rencontrer :

A. Genève :

Des membres du Comité Exécutif d'ASASE :

Le Président : Michel Bittar

La Trésorière : Florence Rivollet

Le Directeur : Patrick Bittar

A. Juba :

Des salariés de SVP Juba

Le Coordinateur des projets : Betram Gordon Kuol

Le Directeur du Programme de Formation Professionnelle : Stanslous Mogga Daño

Le Chargé du suivi : Charles Rimon

L'Adjoint du Coordinateur des projets : William Luciano Takido

Des apprentis (diplômés et en formation)

Des enseignants

Un membre du Conseil des Parents : Matdeu Tangun

Employeurs / Employeurs potentiels

Un ou deux ministres

Un membre de l'établissement pénitentiaire de Juba (qui envoie des prisonniers en formation)

Un membre de l'UNIDO (qui a collaboré avec SVPD Juba)

Des habitants voisins du Centre

Documents à disposition

Documents présentés à la Ville en février 2015/2012

Présentation 2015-2017 : Développement des conditions de la viabilité des programmes du partenaire local

Budget 2015-2017 du projet

Budget narratif 2015-2017 du projet

Tableaux prévisionnels 2015-2017 des coûts/bénéfices des PGRs

Cadre Logique du projet

Rapports de visite 2015 du Directeur d'ASASE

La guerre civile et Juba

Quelques nouvelles de SVP Juba et du CFPDC de Lologo

Quelques diplômés du CFPDC de Lologo

Rapports financiers et narratifs d'ASASE concernant le projet
2014
2013

Comptes révisés annuels et PV des AG statutaires d'ASASE (avec rapports d'activité)

Documents de SVP Juba

Liste des salariés de tous les projets (avec détails des salaires, charges sociales...)

Rapport d'activité 2014 présenté à l'AG 2015

Rapport d'activité 2013 présenté à l'AG 2014

Documents illustrés (4-8 photos)

Formation Gestion d'une Ferme familiale (2015)

Couture (2014)

Distribution de kits d'outillage (2013)

Cartes (.jpg)

Sud-Soudan

Juba

Sur le site asase.org

De nombreux documents écrits, photographiques et vidéos (rubrique « Galerie ») sont en libre ac

Abréviations :

Centre de Formation et de Développement Communautaire de Lologo CFPDC

La Société Saint-Vincent-de-Paul Juba : SVP Juba

Programmes Générateurs de Revenus PGR

United Nations Industrial Development Organization UNIDO

**AVENANT AUX TERMES DE REFERENCE SIGNES ENTRE
LA VILLE DE GENEVE
ET DROPSTONE Sarl
2016**

Entre les soussignés :

Ville de Genève

Représentée par Madame Nathalie Böhler
Directrice du Département des finances et du logement
Rue de l'Hôtel-de-Ville 5
1204 Genève

ci-après « la Ville »



d'une part

DROPSTONE Sarl

Représentée par Monsieur Patrick Kilchenmann
Directeur
Rue Hugo-de-Senger 3
1205 Genève

ci-après «Dropstone»



d'autre part

PREAMBULE :

La Ville de Genève et Dropstone ont signé, le 17 décembre 2015, le document « Termes de référence de l'évaluation d'impacts du centre de formation professionnelle et de développement de la Communauté de Lologo à Juba, Soudan du Sud ». Celui-ci constitue le mandat de l'évaluation qui sera réalisée par Dropstone pour le projet mentionné en titre. Le mandat prévoit une évaluation en 4 étapes avec une visite de terrain fixée du 24 février au 2 mars 2016.

Les parties souhaitant poursuivre leur partenariat, il est désormais convenu de ce qui suit, conformément aux dispositions en vigueur en Ville de Genève :

I. Dispositions additionnelles :

Fourniture des prestations :

Dropstone répond de l'exécution fidèle et soignée du contrat et s'engage à sauvegarder les intérêts de la Ville et à respecter ses instructions.

Assurances :

Pour les personnes physiques exerçant une activité indépendante, les sociétés de personnes et les personnes morales, les dispositions suivantes s'appliquent en matière d'assurances :

- La Ville n'est redevable d'aucune prestation sociale (en Suisse : AVS/AI/APG/AC LAA/LPP) ni d'aucune indemnité, en particulier pour les cas de maladie, d'invalidité et de décès. Dropstone est responsable de sa propre couverture en assurances, notamment en ce qui concerne les conséquences économiques liées aux risques spécifiques des régions où les travailleurs sont employés et où Dropstone fournit ses prestations (y compris le transport d'aller et de retour vers le pays où elle fournit habituellement ses prestations). Les primes d'assurances sont à la charge de Dropstone.

Autres dispositions :

Seul le droit suisse est applicable. Le for exclusif est Genève, Suisse.

II. Continuité

Toutes les autres clauses du mandat et de ses annexes demeurent inchangées et toutes de rigueur.

Ainsi fait et signé à Genève en deux exemplaires, le 22.02.....2016.

Pour la Ville de Genève

Pour Dropstone Sàrl



Nathalie Böhler
Directrice du Département des finances
et du logement



Patrick Kilchenmann
Directeur

DROPSTONE sàrl
Rue Hugo-de-Senger 3
CH - 1205 Genève

Annexe 2

*Impact Evaluation of the Lologo Vocational Training and Community Development Centre
24th February-2nd March 2016*

St. Vincent De Paul Society, South Sudan

Juba, Lologo

Daily Time Schedule for impact evaluation of the

Lologo vocational training and community development center

Evaluator: Mr. Patrick Kilchenmann, Director of Dropstone-Geneva

Date	Activities/ Events	Time
Wednesday 24 th Feb. 2016	Arrival of Mr. Kilchenmann in Juba. - Visa processing at the Airport - Check-in at ICRC - Reception dinner and introductory meeting	3:30 PM 3:30 PM – 4:00PM 4:30 PM 5:30 – 7:30 PM
Thursday 25 th Feb. 2016	Meetings and interviews with SVDP staff - Tour of Lologo VT Centre - Meeting with human resource manager ICRC - Executive Manager (Betram & William) - VT Manager (Mogga & Kennedy) - Finance and account unit (Marlin & Linda) - UNESCO office in South Sudan - Late lunch - Back to ICRC	9:30 – 10.00 AM 10.10 – 11.10 Am 11:15 – 12:00 PM 12:05 – 12:50 PM 12:55 – 1:55 PM 2:30 – 3:30 PM 4:00 PM 5.00 PM
Friday 26 th Feb.2016	Meetings and interviews with SVDP staff - Meeting with HR at ICRC - Visit to Nyarjwa farm and SVDP PHCC (clinic) - Lunch break - Interviews at Lologo with ex graduates - Investment unit, income generating projects - Statistics (Charles & ex graduates) - Community elders and council of parents - Back to ICRC	9:00 – 9:30 AM 9:45 – 12:45 PM 1:00 – 1:50 PM 2:00 – 3:00 PM 3:10 –4:00 PM 4:10 – 4:50 PM 5.00- 5:45 PM 6:00 PM
Saturday 27 th Feb.2016	Visit to SVDP sites - Interviews at Lologo - Visit to SVDP BIH in Rajaf - Lunch break - Back to ICRC	9:30 – 11:30 AM 11:40 – 1:40 PM 2:00 – 3:00 PM 3:30 PM

Annexe 2

*Impact Evaluation of the Lologo Vocational Training and Community Development Centre
24th February-2nd March 2016*

Sunday 28 th Feb.2016	<ul style="list-style-type: none"> - Sunday Mass at St. Theresa Cathedral - Meeting with Auxiliary Bishop of Juba Diocese - Lunch break - River Nile tour and visit to SVDP conferences in an island in Juba - Back to ICRC 	11:30 – 1:00 PM 1:10 – 1:50 AM 2:00 – 2.30 PM 2:45 – 6:45 PM 7:00 PM
Monday 29 th Feb.2016	External visits (Government officials, employed graduates and NGOs) <ul style="list-style-type: none"> - Director of Juba Central Prison - Director of Juba Electricity Station (JES) - Lunch break - Promotion of VT graduates by Patrick for ICRC jobs - VT instructors - Investment Unit (IGPs) - Back to ICRC 	10:00 – 10:45 AM 11:00 – 11:45 AM 12:00 – 12:45 PM 1:00 – 1:45 PM 2:00 – 3:30 PM 3:45 – 5:00 PM 5:30 PM
Tuesday 1 st Mar. 2016	External visits (Government officials, similar VT centers, self employed graduates & NGOs) <ul style="list-style-type: none"> - Meeting with Swiss Cooperation Office in Juba - US Ministry of Labor and Human Resources Development - Lunch break - UNIDO office in South Sudan - Meeting with CRS - Back to ICRC 	9:30 – 10:30 AM 11:00 –12:00 Noon 12:30 – 1:30 PM 2:00 – 3:00 PM 4:00 – 5:00 PM 5:30 PM
Wednesday 2 nd Mar.2016	External visits (Government officials & similar VT centers) <ul style="list-style-type: none"> - Check-out at ICRC - Juba Technical Secondary School (JTSS) - State Minister of Education - Lunch - Check-in at Airport and departure 	8:30 AM 9:30 – 10:30 AM 11:00 –12:00 Noon 1:00 – 2:00 PM 2:30 PM

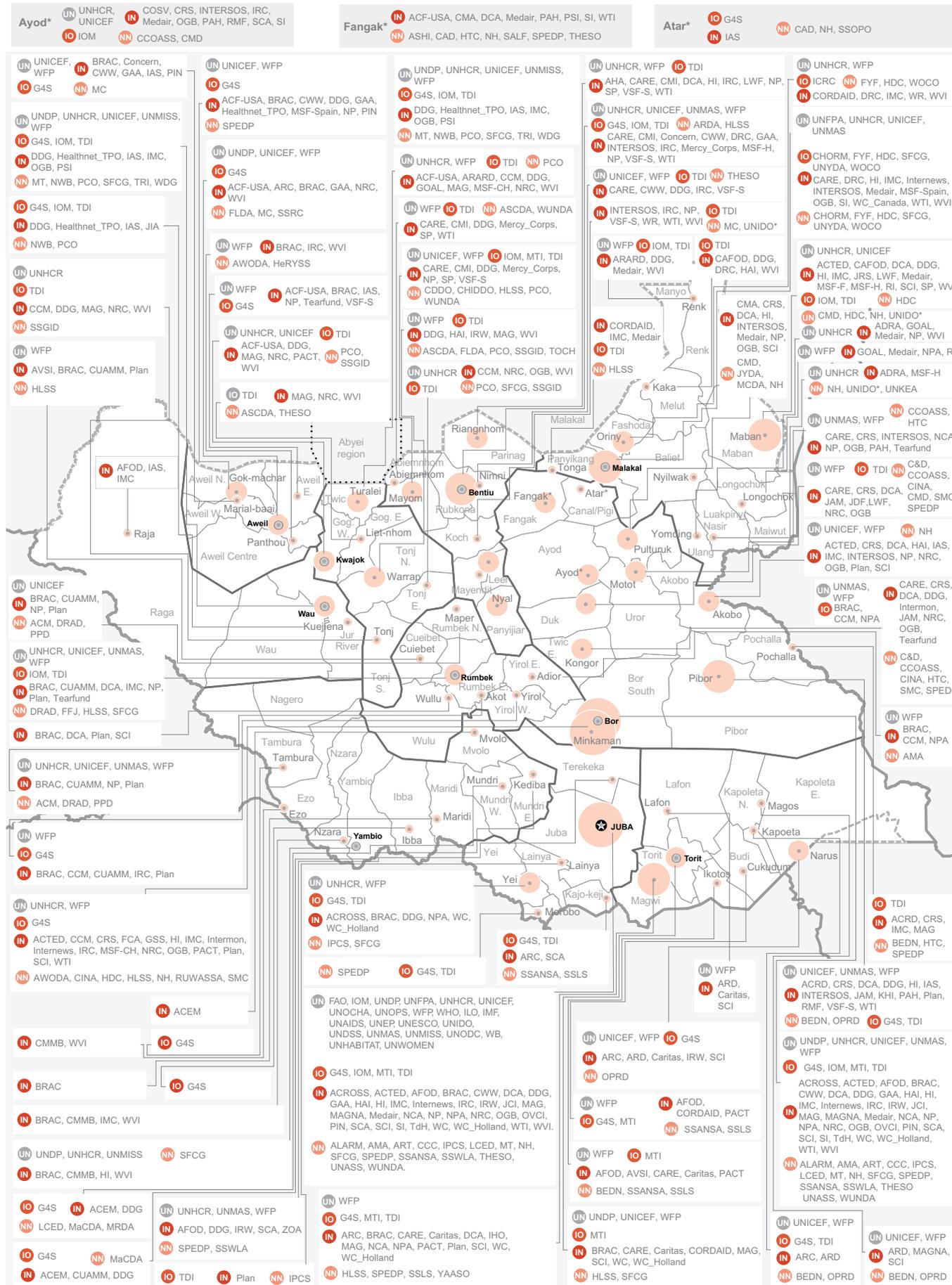
Liste des personnes rencontrées

Annexe 3

	Organisation	Nom	Prénom	Tel. 1	Tel. 2	Email	Date meeting	Fonction / Remarques
Organisations partenaires	ASASE	Bittar	Michael	+41 79 203 82 86		michael.bittar@bluewin.ch	21.01	Président
		Rivollet	Florence	+41 22 349 94 44			21.01	Trésorière
		Bittar	Patrick	+33 6 22 54 23 00	+33 9 50 44 22 94	ora-et-labora@magic.fr	10.12	Directeur
	SVDP	Kuol	Betram			simbakuol@yahoo.de	24.02-02.03	Executive Manager
		Takido	William			takido.968@gmail.com	24.02-02.03	Deputive Executive Manager
		Mogga	Stanslous				24.02-02.03	VT Manager
		John	Kennedy				27.02	VT Supervisor
		Gabriel	Marlin				25.02	Accountant
		David	Joseph				29.02	Instructor Automechanic
		Kur Makur	Brejiniv				29.02	Instructor 1st Aid
		Joseph	John				29.02	Instructor Electricity
		Lenson	Aurelio				29.02	Instructor Masonry
	Lamunu	Grace				29.02	Instructor Tailoring	
Council of Elders	Mathadeus	Emiliano				26.02		
	Wane	Prudensio				26.02		
Auxiliary Bishop of Juba Diocese	Laku	Santo				28.02	Was met after the mass at the Cathedral	
Ministères de tutelle	Min of Education, Science & Technology	Lemi	Juma Lupai	0955 120 097	0914 900 829	jumalupai@gmail.com	02.03	Director General. Was met together with his deputy, the director for vocational training
	Min of Labour, Public Service & HR Development	Chol Daau	John			dg@dvts.org	01.03	Director of Administration & Vocational Training, reverend
"Clients" SVDP	Juba Central Prison	Nyon	Paul	091 312 25 880	092 708 89 89		29.02	Director of Juba Central Prison, Major General
	South Sudan Electricity Corp	Tombe	Faustino				29.02	Director of Juba Electricity Station. Knows very well Lologo Training Centre. "Absorbs" most of the graduates. Offers further training.
"Concurrents" SVDP	Juba Technical Secondary School	Amuzai	Samuel				02.03	Head Teacher
Organisations externes	UNIDO	Longa	Silver	0955 557 019		longasilver@gmail.com	01.03	Administrator. Might have an interest to train batches of students in computer. His boss was not available but they will visit the centre together.
	UNESCO	Khaled	Salah	+211 922 40 41 03	+211 910 000 600	s.khaled@unesco.org	25.02	Head of Office and UNESCO representative to South Sudan
		Endris	Awol	+211 920 001 102		ea.awol@unesco.org	25.02	Education Programme Specialist
		Lado	Bakhita	+211 922 404 103		b.lado@unesco.org	25.02	Assistant to the Director
	CRS	Farrell	Jerry	0922 223 406	0955 144 888	jerome.farrell@crs.org	01.03	Country Representative of Catholic Relief Service. Implement business development trainings inside the country. Potential client for tailor products and others. Will visit the Centre by mid-March.
	ICRC	Eglin	Juerg	0912 170 966	0912 170 275	jeglin@icrc.org	24-26.02	Head of Delegation
		Gambone	Valeria	0912 167 034			27.02, 01.03	Deputy Head of Delegation
Jean-Nicolas			0927 062 594			28.02	Head of Subdelegation Malakal. For the time being in Juba. Has asked to have good graduated for premises maintenance. Interview of 2 candidates on 02.03	
Hofinger	Karin	0912 179 694	0912 170 275	khofinger@icrc.org	26.02	HR Manager		
Independent Consultant	von Habsburg	Ferdinand	0956 287 078		thonex2001@yahoo.com	01.03	Independant consultant, very connected, with great experience in South Sudan. Advisor to the Human Security Division of the Swiss Government, Member of the National Committee for Healing, Peace and Reconciliation and advisor to the South Sudan Church Council. Door opener, particularly with SDC, but also UN. Contact to be maintained by all means! Will visit the Centre very soon.	
Baillieurs de fonds	SSI, Etat de Genève	Alonso	Maria	+41 22 388 15 43		mariajesus.alonso-lormand@etat.ge.ch	05.01	Directrice du Service de la Solidarité Internationale
		Kerguen	Nicolas	+41 22 388 15 45		nicolas.kerguen@etat.ge.ch	05.01	Chargé de projets
	DGVS, Ville De Genève	Puentes Piccino	Ximena	+41 22 418 2224	+41 76 309 44 24	ximena.puentes-piccino@ville-ge.ch	10.12, 02.02	Administratrice du fonds dédié à la solidarité

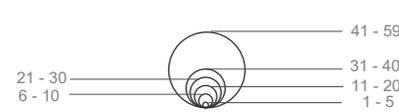
FIELD PRESENCE (July - September 2015)

Office locations of national NGOs, international NGOs, international organizations and UN agencies



Creation date: 9 Sept 2015, OCHA South Sudan, Data source: Humanitarian partners, July 2015

- ★ Country capital
- State capital
- Location of office/presence
- Undetermined boundary
- Abyei region
- UN United Nations Agency
- IO International Organization
- IN International Non Governmental Organization (INGO)
- NN National Non Governmental Organization (NNGO)





SOUTH SUDAN : Humanitarian Snapshot (as of 18 February 2016)



In January 2016, fighting in Western Equatoria caused thousands of people to flee, including about 6,000 who were registered in Uganda during the month. Around 50,000 people in Mundri East and West are estimated to remain affected by ongoing insecurity in the area. In Yambio, around 7,000 people sought refuge for several days at a humanitarian organization's premises following skirmishes. In Unity, displaced people continued to arrive to Bentiu Protection of Civilians site (4,300) and to Bentiu and Rubkona towns (3,500). In Northern Bahr el Ghazal, there were unconfirmed reports of people moving towards Sudan due to food insecurity and increasing prices of commodities. In Tonj North County of Warrap, inter-communal fighting displaced some 6,000 people, while in Jonglei, tensions in Pibor caused displacement in the area.

Key figures

2.8 million

est. people severely food insecure in Jan - Mar 2016 (IPC)

1,696,962

internally displaced people (as of 9 Dec 2015) including **199,187**** people in UNMISS protection of civilian sites (as of 8 Feb 2016)

263,000

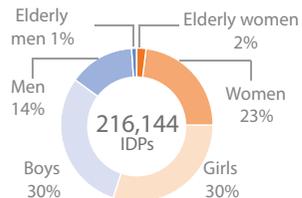
refugees in South Sudan from Sudan, DRC, Ethiopia and CAR (as of 31 Dec 2015)

663,292

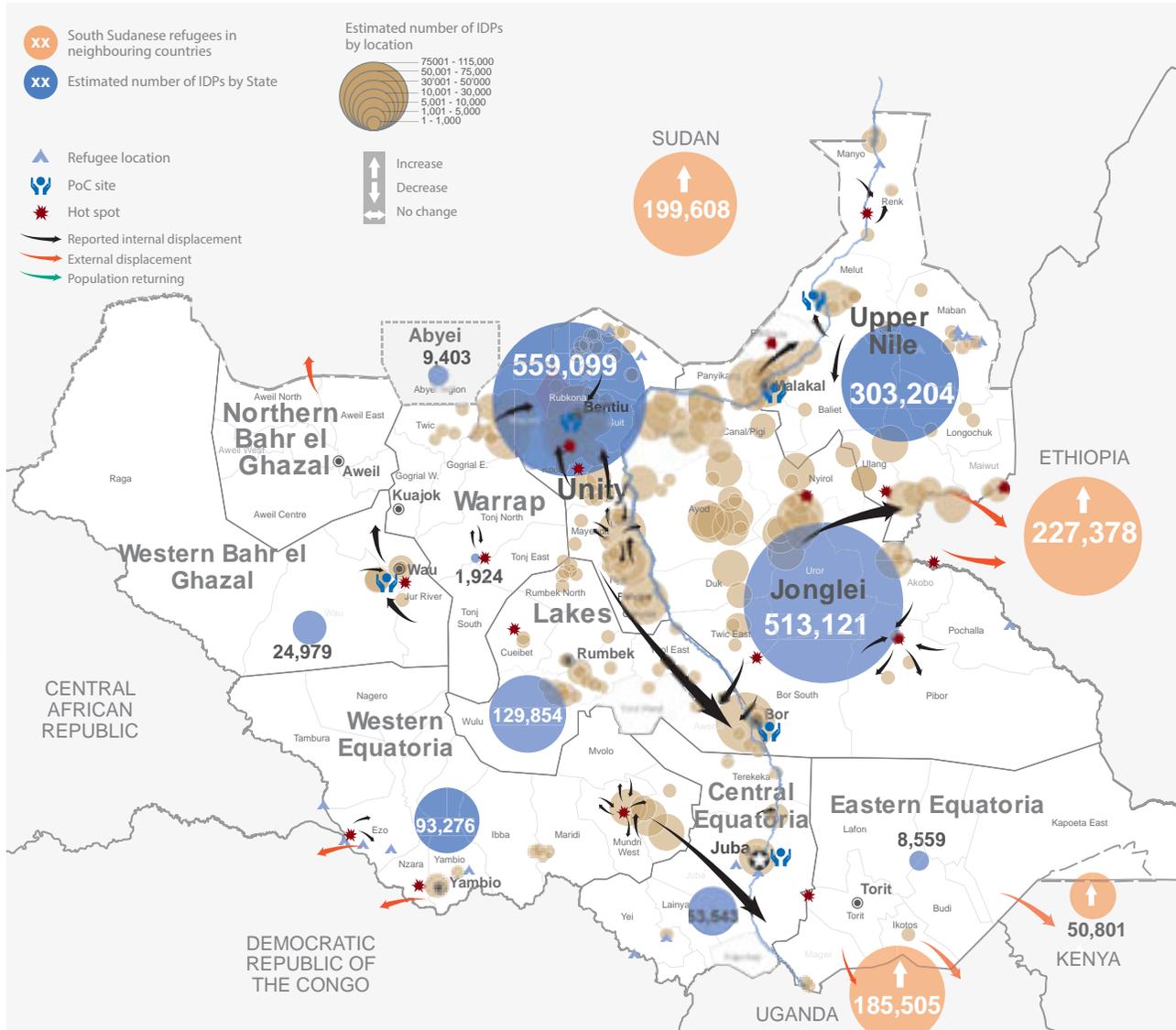
↑ 4.6% since 31-Dec-15

number of South Sudanese refugees who have fled into neighbouring countries post 15 December 2013 (as of 9 Feb 2016)

IDPs gender & age disaggregated in Bentiu and Malakal POCs, Bentiu town and Wau Shilluk sites



(IOM DTM February 2016)

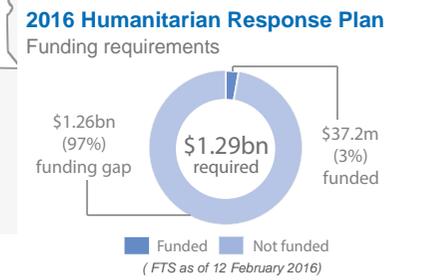


Humanitarian Response

people reached with assistance by clusters as of December 2015 *

Food assistance 2.1 million	Livelihood support 3.63 million
Water, sanitation & hygiene 2.34 million	Protection 2.15 million
Health 2.69 million	Camp management 1.53 million
Nutrition 1.63 million	Shelter & non-food items 894,235
Education 439,161	Refugee response 264,247

Funding



Statistics for graduates of Lologo Vocational Training Centre - Partial Example

Annexe 6

Family name	Given name	Phone nb	State of origin	Training	Graduation date	M/F	Age ¹	Social Status ²	Literate	Marital Status ³	Nb of children	Education level	Previous job	Financially supported by:	Kit	Situation after 3 month	Situation after 1 year	Related to training	Monthly income	Remarks ⁶
Abraham	Gori		CES	Mechanic	Dec.2015	M	31	IDP	Y	M	1	8	Y	Self	N	C	N/A	Y	800,00	
Agnes	Guwo		CES	First Aid	Dec.2015	F	33	IDP	Y	M	1	2	Y	Self	N	?	N/A	Y	600,00	
Akello	Lily		EES	Tailoring	Dec.2015	F	28	NON	Y	M	2	N	Y	Self	Y	O	N/A	Y	1 200,00	
Akello	Othow		EES	First Aid	Dec.2015	F	31	NON	Y	S		2	Y	Self	N	?	N/A	Y	N/A	
Alhaj	Cosmos		EES	Masonry	Dec.2015	M	25	NON	Y	S	No	7	N	Self	N	No job	N/A	N/A	N/A	
Ali	Khamis		CES	Mechanic	Dec.2015	M	26	NON	Y	S		N	Y	Self	Y	O	N/A	Y	1 500,00	
Alice	Stephen		CES	First Aid	Dec.2015	F	22	IDP	Y	S		1	N	Self	N	?	N/A	Y	350,00	
Angok	Tiir		Js	Mechanic	Dec.2015	M	28	IDP	Y	M	2	11	Y	Self	N	C	N/A	Y	750,00	
Anthony	Archangelo		CES	Mechanic	Dec.2015	M	27	NON	Y	S		7	Y	Self	N	No job	N/A		N/A	
Ariet	Ojulu		JS	First Aid	Dec.2015	F	19	NON	Y	S		2	Y	Self	N	?	N/A	Y	N/A	
Banja	Emmanuel		CES	Mechanic	Dec.2015	M	29	NON	Y	M		9	N	Self	N	No job	N/A		880,00	
Bazilika	Peter		WES	First Aid	Dec.2015	F	26	HAN	N	S		6	N	Self	N	?	N/A	Y	400,00	
Betty	William		Ees	Tailoring	Dec.2015	F	33	Non	N	M	2	N	N	Self	Y	C	N/A	Y	530,00	
Betty	William		CES	Tailoring	Dec.2015	F	23	NON	Y	S	no	7	Y	Self	Y	No job	N/A		N/A	
Betty	Keji		CES	First Aid	Dec.2015	F	32	NON	Y	M	1	3	Y	Self	N	?	N/A	Y	N/A	
Boboya	Elisa		CES	Masonry	Dec.2015	M	26	IDP	Y	S	no	11	Y	Self	Y	P	N/A	Y	1 500,00	
Bol	Alinjak		JS	Mechanic	Dec.2015	M	21	IDP	Y	S		7	N	Self	N	C	N/A	Y	600,00	
Bol	Emmanuel		JS	Masonry	Dec.2015	M	27	NON	Y	S	No	7	Y	Self	N	C	N/A	Y	730,00	
Brian	Tiondi		WES	Mechanic	Dec.2015	M	23	IDP	Y	S		5	Y	Self	N	C	N/A	Y	700,00	
Chacha	Ngachalan		CES	First Aid	Dec.2015	F	22	NON	Y	S		4	Y	Self	N	?	N/A	Y	N/A	
Chanjwok	Othethey		JS	First Aid	Dec.2015	M	34	EXT	Y	M	2	5	Y	Self	N	?	N/A	Y	750,00	
Charity	Joseph		WES	First Aid	Dec.2015	F	28	IDP	Y	S		6	Y	Self	N	?	N/A	Y	400,00	
Charles	Mario		CES	First Aid	Dec.2015	M	19	NON	Y	S		2	Y	Self	N	?	N/A	Y	N/A	
Chol	Abdalla		JS	Mechanic	Dec.2015	M	28	IDP	Y	S		7	Y	Self	N	No job	N/A		N/A	
Chol	Kelei		JS	Mechanic	Dec.2015	M	32	NON	Y	M	2	11	Y	Self	N	No job	N/A		N/A	
Christine	Modi		CES	First Aid	Dec.2015	F	19	HAN	Y	S		4	Y	Self	N	?	N/A	Y	N/A	
Christopher	Wani		CES	Masonry	Dec.2015	M	24	NON	Y	M	1	6	Y	Self	N	O	N/A	Y	1 455,00	
Clara	Poni		CES	Tailoring	Dec.2015	F	21	IDP	Y	S	no	9	Y	Self	Y	O	N/A	Y	600,00	

¹Age when starting the training course

²Social Status is SOL (child-soldier), STR (street child), IDP (internally displaced person), ORP (orphan), EXT (lives with extended family), HAN (people with disabilities), SPA (single parents), OTH (other vulnerability => specify type under remarks), MIL (former SPLA), NON (no particular vulnerability)

³Single/Married/Divorced/Widow

⁴Never attended school, completed year 1, 2, ..., University

⁵Permanent, interim, casual, own business, no job

⁶Under remarks, specify if job is related to training, name of employer, or any relevant indication that can help fine-tune the statistics



Association suisse des Amis
de Sœur Emmanuelle

19, rue du Rhône
1204 Genève
T: +41 (0)22 311 20 22
F: + 41 (0)22 310 21 93
info@asase.org
www.asase.org

VILLE DE GENÈVE

SECRETARIAT DE LA DÉLÉGATION
GENÈVE VILLE SOLIDAIRE

5 rue de l'Hôtel-de-Ville

1204 Genève

Genève, le 8 juin 2016

Réaction au rapport d'évaluation externe de l'impact du Centre de Formation Professionnelle et de Développement Communautaire de Lologo, à Juba, au Soudan du Sud

Madame, Monsieur,

Ayant pris connaissance du rapport d'évaluation de Patrick Kilchenmann, les membres du Comité exécutif d'ASASE me chargent de transmettre à la Ville de Genève, qui a mandaté la mission, leurs chaleureux remerciements.

Nul doute que ce rapport va nous aider à poursuivre notre soutien au projet mené par notre partenaire local au Soudan du Sud, en bénéficiant d'une vision plus claire sur ses résultats positifs à ce jour et sur les éléments à améliorer pour en maximiser l'impact.

Notre Comité exécutif a commencé à mener une réflexion sur la mise en œuvre des recommandations faites en fin de rapport. Vous trouverez ci-joint un tableau de *management response* synthétisant et planifiant les réponses à ces diverses recommandations.

En vous remerciant encore pour cette initiative qui renforce le soutien de la Délégation Ville Solidaire à ce beau projet, nous vous adressons, Madame, Monsieur, nos meilleures salutations.

Patrick Bittar
Directeur d'ASASE

PS : Une correction mineure : le terrain de Nyarjwa fait 126 hectares de superficie et non 80 (page 26).

RÉPONSE DE LA DIRECTION D'ASASE AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES

DU PLUS URGENT AU PLUS LONG TERME

RECOMMANDATIONS	N° dans rapport	Réponse globale	Réponse nuancée	ACTIONS	Échéancier
Finaliser le forage d'eau pour l'irrigation du terrain de Nyarjwa. Clôturer dans un premier temps une surface restreinte de 200 m par 200 m comprise à l'intérieur du terrain à disposition. Démarrer des activités de production agricole – maraîchage et herbes médicinales. Vendre les produits et financer avec les bénéfices en priorité l'extension de la clôture. L'irrigation est la valeur ajoutée sur le terrain, car c'est elle qui permettra d'avoir deux récoltes par année au lieu d'une seule, et donc disposer de produits hors-saison à forte valeur ajoutée. La production de légumes permettra en outre de nourrir les élèves les plus nécessiteux du Centre. Transformer progressivement la formation « Gestion d'une ferme familiale » de 6 mois en un cursus de formation complet sur l'agriculture de 9 mois. Construire un abri pour les cours théorique, acheter les outils et semences nécessaires, démarrer les formations « on-the-job ».	5	OK	Conformément au plan présenté à la Ville, comme pour tous les PGR, la totalité des bénéfices réalisés sur le programme agricole (hors coût de la clôture) est affectée au financement de la formation professionnelle de l'année même. ----- Par ailleurs, le passage de l'actuelle formation "Gestion d'une ferme familiale" à une formation agricole (sur 9 mois) s'apparenterait à la création d'une nouvelle formation en terme de concept, formateurs, programme, installations...	Un nouveau puits a été foré depuis la visite de l'évaluateur, la réfection du puits endommagé par les troupeaux n'ayant finalement pas été jugée opportune. Ce puits a été pris en charge en partie par la société de forage (qui a reconnue être en partie responsable des dégâts occasionnés pour non scellage du premier puits) et par Caritas Graz. ----- Lors de la visite du Directeur d'ASASE, le plan pour clôturer le terrain sur 3 ans (2016-2018) a été discuté avec le partenaire local et la représentante de Caritas Graz, et en accord avec notre partenaire français Opération Orange. ASASE a envoyé fin mars 70 000 € pour financer la première phase de ce plan qui prévoit de clôturer les côtés nord et ouest du terrain. ----- L'importation d'Ouganda du matériel sera réalisée en juin et juillet (en 3 voyages, avec le camion de SVDP) et le début de l'érection de la clôture en octobre . ----- La création d'une formation agricole sur 9 mois est une éventualité qui devra être étudiée avec SVDP et Caritas Graz (principal donateur sur cette formation).	Avril 2016 (déjà réalisé) : Forage du nouveau puits d'irrigation. Fin février 2017 : les côtés nord et ouest du terrain clôturés. Fin 2017 : élaboration éventuelle d'une concept note par SVDP pour la création d'une nouvelle formation de 9 mois, en agriculture. Fin 2018 : l'ensemble des 126 ha de terrain clôturés.

ASSOCIATION SUISSE DES AMIS DE SŒUR EMMANUELLE (ASASE)

RECOMMANDATIONS	N° dans rapport	Réponse globale	Réponse nuancée	ACTIONS	Échéancier
<p>Recruter un directeur commercial chargé de faire la promotion des activités du Centre auprès de clients potentiels – organisations internationales, employeurs potentiels, industries, entrepreneurs, églises. Développer des plaquettes de présentation du centre et un site Web mettant en avant les services offerts –construction de meubles en bois ; confection d’habits ; atelier de réparation de véhicules, motos et générateurs ; service de maintenance de bureaux et habitations ; vente de légumes et herbes médicinales. Organiser des journées « portes ouvertes » au moins deux fois par année pour les clients des produits proposés ou les recruteurspotentiels de travailleurs qualifiés. Faire constamment du réseautage et de la promotion, à chaque occasion, afin de provoquer la demande.</p>	2	OK	<p>Compte tenu de la situation du pays actuellement, un site web ne semble pas une solution pertinente à court-terme, d'autant que SVDP peut tout à fait renvoyer au site d'ASASE, qui a une version en anglais et qui est riche en vidéos et photos. ----- Il ne nous semble pas non plus opportun, du moins à moyen terme, de créer un nouveau PGR ("ateliers de réparation de véhicules, motos et générateurs") en plus de ceux qui sont prévus.</p>	<p>C'est une des priorités pour ASASE. Il faudrait quelqu'un qui ait une expérience et une sensibilité commerciale (ce n'est pas les cas de bon nombre de salariés de SVDP), un réseau, qui soit honnête, dynamique et qui ait assez d'autorité pour manager les équipes de production et distribution des PGR. Compte tenu du profil recherché, de sa carence à Juba, de l'écart entre les salaires proposés par SVDP et ceux des cadres des ONG et des entreprises nationales, une solution serait de proposer un intéressement aux bénéfices. Jusqu'à présent, SVDP avait limité ses recherches aux nationaux. A présent, les recherches vont s'étendre aux étrangers ayant un statut de résident approprié et un permis de travail.</p>	<p>Fin décembre 2016 (compte tenu des difficultés explicitées ci-contre).</p>

ASSOCIATION SUISSE DES AMIS DE SŒUR EMMANUELLE (ASASE)

RECOMMANDATIONS	N° dans rapport	Réponse globale	Réponse nuancée	ACTIONS	Échéancier
Collecter systématiquement les informations pertinentes sur les élèves du centre de formation et effectuer un suivi rigoureux, afin de pouvoir mesurer concrètement l'impact des formations sur les bénéficiaires. Utiliser, mettre jour et ajouter des informations à récolter dans le tableau synthétique développé durant la mission, en fonction des besoins et évolutions du programme. Utiliser ces données brutes désagrégées pour en faire des statistiques permettant de suivre et ajuster le programme en fonction d'indicateurs pertinents.	1	OK		ASASE va demander à SVDP de faire en sorte que le chargé de suivi actuel (Charles) soit formé à Excel et qu'il dispose d'un ordinateur. Si d'ici la fin de l'année, il n'a pas donné satisfaction, il faudra en tirer les conséquences. ASASE va également lui demander de faire des enquêtes sur les diplômés d'ici la fin de l'année, pour avoir des statistiques à plus long terme que celles dont nous disposons chaque année. Par ailleurs, un certain nombre de recommandations vont lui être transmises ainsi qu'à William (l'assistant de Betram) pour éviter les biais de réponses dûs à des questions mal formulées.	Fin décembre 2016.
Attribuer un petit capital de départ sous forme de microcrédit à tous les élèves certifiés des formations en couture et confection, afin qu'elles puissent acquérir le matériel nécessaire pour le démarrage de leur propre atelier, en plus de la machine à coudre donnée en fin de cours. Les couturières comprennent que le centre ne peut subvenir indéfiniment à leurs besoins et souhaitent « être debout sur leurs pieds » le plus vite possible. Contribuer à rembourser cette somme constituée pour elles une façon digne de démarrer leur activité commerciale.	6	OK		Début juin, SVDP a rencontré à Juba les représentants d'une ONG italienne OVCI La Nostra Famiglia (Organismo di Volontariato per la Cooperazione Internazionale) qui seraient intéressés par la mise en place d'un système de micro-crédit tel que recommandé. SVDP aimerait bénéficier du concours d'un spécialiste pour travailler sur les critères d'admissibilité, les conditions et modalités de fonctionnement, etc.	Etude de faisabilité d'ici fin 2016 pour une éventuelle mise en place (si les fonds sont disponibles) pour la prochaine volée (2017).

ASSOCIATION SUISSE DES AMIS DE SŒUR EMMANUELLE (ASASE)

RECOMMANDATIONS	N° dans rapport	Réponse globale	Réponse nuancée	ACTIONS	Échéancier
<p>Obtenir l'appui d'une institution telle que Swisscontact ou éventuellement l'UNESCO, spécialisées dans le développement et la mise sur pied de programmes de formation dans les pays en voie de développement, afin d'obtenir des conseils et avis externes pour les sujets suivants (liste non-exhaustive): promotion de l'entrepreneuriat, ajustement des curricula de formations, identification de cours de formation de formateurs dans la région, études de marché, établissement d'un business plan pour les PGR, formation des managers de SVDP. Ceci permettrait de maximiser les potentiels du Centre et confirmer les ambitions de mise en place des PGR. Les organisations internationales et ambassades seraient certainement prêtes à financer localement une mission ponctuelle, ciblée et clairement définie, car les sommes représentées sont relativement modestes eu égard aux bénéfices escomptés et à la contribution du Centre envers le développement économique du pays</p>	3	OK	<p>L'appui de ces institutions serait en particulier bienvenu sur tout ce qui a trait aux PGRs : étude de marché, formation des managers etc.... Mais la direction de SVDP est moins optimiste que l'évaluateur : la plupart des ONG et les ambassades ont peu à offrir dans le contexte politique actuel.</p>	<p>Une mission de 2 semaines. Termes de références à définir. Plutôt sur les PGR.</p>	<p>2017 - 2018.</p>

ASSOCIATION SUISSE DES AMIS DE SŒUR EMMANUELLE (ASASE)

RECOMMANDATIONS	N° dans rapport	Réponse globale	Réponse nuancée	ACTIONS	Échéancier
Redéfinir les modalités pour percevoir les kits d'outillage et éventuellement les distribuer aux jeunes souhaitant développer leur business plutôt qu'aux meilleurs élèves systématiquement.	9	OK	Prendre comme critère d'attribution le souhait de se lancer en indépendant va pousser tous les apprentis à déclarer ce souhait	Selon la direction de SVDP, le réel souhait de devenir travailleur indépendant peut être testé par l'intérêt pour le micro-crédit et son engagement à rembourser.	D'ici fin décembre 2016 : décider et si une nouvelle modalité est trouvée, mise en place pour la session 2017.
Construire et équiper un atelier de réparation mécanique dans le centre de Lologo, distinct de l'atelier de formation, et proposer des travaux d'entretien ou de réparation de véhicules automobiles, motos et générateurs. Démarrer cette activité avec une dizaine d'anciens élèves ayant récemment passé leur certification, sous la supervision de 2 professionnels compétents. Les anciens élèves contribuent aux activités génératrices de revenus en mettant gracieusement à disposition leurs compétences récemment acquises pendant les 6 premiers mois, puis ensuite sont salariées pendant les 6 mois suivants, avant d'être remplacés par les certifiés de la volée suivante. Un programme d'apprentissage générateur de revenus pourrait ainsi être mis en place en douceur.	7	OK	Cette suggestion de création d'un nouveau PGR est pertinente en soi, mais compte tenu des différents PGR en cours de lancement, elle n'est pas prioritaire.	A soumettre à la direction de SVDP. Peut-être à réétudier fin 2017, lorsqu'un bilan de la phase de lancement des premiers PGR aura été fait.	Pas avant 2018.

ASSOCIATION SUISSE DES AMIS DE SŒUR EMMANUELLE (ASASE)

RECOMMANDATIONS	N° dans rapport	Réponse globale	Réponse nuancée	ACTIONS	Échéancier
Organiser des réunions de coordination régulières entre bailleurs de fonds, en présence de SVDP, afin que des buts et stratégies communs puissent être discutés, identifiés et décidés conjointement.	4	OK	La présence physique en Europe d'un membre de SVDP ne peut pas être renouvelée plus d'une fois par an, comme c'est déjà le cas. ASASE organise déjà, lors de la venue annuelle du coordinateur local des projets, une réunion de ce type avec les bailleurs de fonds qui souhaitent réellement participer à une action coordonnée. Il y a aussi les réunions sur place, lors des visites annuelles, lorsqu'elles sont concomitantes pour les bailleurs.	Etudier les possibilités de réunions via Skype. Les bailleurs de fonds autrichiens s'orientent plus vers des financements de programmes ciblés (où ils sont seuls bailleurs de fonds), et ils dépendent de processus de décision beaucoup moins souples que les autres.	Une première réunion vers novembre 2016 serait souhaitable pour discuter des choix 2017.
Mettre sur place un cursus de formation court en développement entrepreneurial pour les élèves intéressés, à dispenser en fin de formation. Durée de deux semaines maximum. Organiser des exposés et présentations d'entrepreneurs à succès ou partager les expériences positives d'anciens étudiants.	8	OK	Cette mesure (les deux semaines de cours donnant des bases d'entrepreneuriat) est déjà mise en place depuis 2012.	SVDP adhère à l'idée de faire appel aux témoignages d'anciens étudiants devenus travailleurs indépendants ou d'entrepreneurs à succès. Actuellement, certains exemples de diplômés ayant réussi sont donnés aux apprentis, mais en l'absence des diplômés en question.	Pour la session 2017.