



# RAPPORT FINAL



FONDS POUR LA CONSOLIDATION  
DE LA PAIX DES NATIONS UNIES



## ÉVALUATION FINALE

« Projet Appui à la Résolution des  
Conflits et à la Promotion de la Cohésion  
Sociale dans la Ville de Jérémie à travers les  
Organisations de Jeunes ».





## SOMMAIRE

Synthèse / Résumé Exécutif .....	4
Liste des Sigles et abréviation .....	7
Liste des tableaux .....	8
Liste des Figures .....	9
<b>I. INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIFS .....</b>	<b>10</b>
1.1.- Mise en contexte de l'évaluation finale .....	10
1.2.- Objectifs de l'évaluation .....	12
<b>II.- DESCRIPTIF DU PROJET .....</b>	<b>12</b>
<b>III.- METHODOLOGIE .....</b>	<b>14</b>
3.1. Approche méthodologique .....	14
3.2. Limites méthodologiques et contraintes de l'évaluation sur le terrain. ....	15
<b>IV.- CONSTATS ET ANALYSES .....</b>	<b>16</b>
4.1.- Pertinence du Projet .....	16
4.1.1. Niveau d'appréciation de la pertinence de l'ensemble des acteurs clés du Projet. ....	16
4.1.2. Cohérence du Projet avec les lignes directrices, son adaptation lors de la mise en œuvre. ....	21
4.2.- Efficacité du Projet .....	22
4.2.1. Niveau d'appréciation de l'efficacité de l'ensemble des acteurs clés du Projet. ....	22
4.2.2. Analyse de l'efficacité dans l'atteinte des extrants/produits attendus du Projet. ....	28
4.3.- Efficience du Projet .....	30
4.3.1. Niveau d'appréciation de l'efficience de l'ensemble des acteurs clés du Projet. ....	30
4.3.2. Analyse de l'efficience basée sur les dépenses/coûts et l'atteinte des cibles du Projet. ....	34
4.4.- Durabilité des bénéfices du Projet .....	39
4.5.- Prise en compte des thématiques transversales .....	44
4.6.- Considérations générales sur la performance du Projet .....	48
<b>V.- Points forts-points faibles et leçons apprises et premiers effets catalytiques du Projet. ....</b>	<b>51</b>
<b>VI.- Conclusion et recommandations .....</b>	<b>54</b>
6.1.- Recommandations au niveau de la Gestion du Projet. ....	54
6.1.- Recommandations au niveau stratégique des interventions du Projet. ....	55
<b>Annexes .....</b>	<b>56</b>





## Synthèse / Résumé Exécutif

L'évaluation finale du Projet « *Appui à la Résolution des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale dans la Ville de Jérémie à travers les Organisations de Jeunes* » financé avec fonds PBF et mis en œuvre par trois agences des Nations Unies (PNUD, ONUF4EMMES et OIM) s'avère très importante avec hypothèse de réplification des effets catalytiques à échelle nationale. La mise en œuvre de ce Projet est expérimentée dans un environnement relativement difficile comme troubles sociopolitiques et autres réalités (Ex.- Faibles capacités techniques, financières et institutionnelles de la Mairie et autres parties prenantes clés, fragilités socio-économiques et politiques des jeunes du milieu populaire) locales traditionnelles très fragiles influençant considérablement sa performance le long de son cycle d'exécution. L'objectif principal de l'évaluation est de faire ressortir les progrès accomplis au regard des objectifs et résultats du projet et mesurer les preuves tangibles de réussite ou d'échec de ce dernier, de manière à établir une cohérence avec les résultats escomptés consignés dans le cadre de résultats y relatif.

La méthodologie adoptée est une approche avec 4 phases : phase préparatoire / préliminaire ou de familiarisation sanctionnée par un rapport initial; phase de consultation auprès des acteurs clés du projet; phase de traitement, d'analyse et d'interprétation des données collectées suivant la méthode non statistique combinée avec la méthode statistique en vue de l'élaboration du rapport; phase de rapportage accouchant un rapport provisoire/préliminaire de l'évaluation finale, suivie d'un débriefing aux partenaires de mise en œuvre, clôturée par un rapport final. Retenons que la méthode de pondération par la moyenne arithmétique a été appliquée aux résultats d'évaluation du niveau d'appréciation à l'échelle des critères suivant un poids égal à 10% pour les partenaires de mise en œuvre, 30% pour les parties prenantes clés et 60% pour les organisations de jeunes concernées par l'évaluation finale du Projet.

Voici, ci-après, un extrait des résultats chiffrés de la performance à l'évaluation finale du Projet.

**Sur l'angle de la pertinence.** - Le projet reste très pertinent, les 100% des acteurs clés attestent à l'unanimité qu'il résulte d'un réel constat « une recrudescence accélérée des cas de violences faites surtout aux filles et femmes à Jérémie suite au passage de l'Ouragan Matthew » fait par tous les acteurs locaux à Jérémie. Les différentes d'acteurs clés du Projet estiment à environ 66% le niveau d'une prise en compte des points de vue des parties prenantes clés et de bénéficiaires directs dans la mise en œuvre du Projet, l'écart étant lié aux retards accusés dans la conduite des activités « DUR », par exemple, la construction du centre socioculturel et la réhabilitation d'un espace public, contrairement au succès dans les activités MOU considérées plus favorables à la cohésion qu'à la résolution de conflits à Jérémie.

Le projet poursuit des objectifs correspondant parfaitement aux attentes des bénéficiaires directs (jeunes) vers le changement réel escompté à long terme, avec une articulation cohérente d'activités et de produits en lien avec des résultats avec des indicateurs manquants, en plus d'un ciblage posant problème dans la mise en œuvre à Jérémie, avec certains facteurs limitant l'adéquation des réponses. Les acteurs clés du projet ont estimé à un niveau ici relativement élevé (79%) sa contribution à l'égalité de sexes et l'autonomisation des femmes et à l'approche basée sur les droits humains à travers les résultats obtenus comme ceux de « compétences améliorées des jeunes hommes et femmes et autorités locales, outils maîtrisés pour réduire la violence ou résoudre des conflits et promouvoir la cohésion sociale dans les communautés locales, le renforcement de capacités d'associations de jeunes » à Jérémie.

Les thématiques du projet sont très cohérentes avec les priorités des agences-UN à financement (PBF) et mise en œuvre via leurs plans/visions stratégiques, avec les priorités de l'État haïtien via le PSDH et autres documents d'orientations nationales dans le pays. Les acteurs clés du Projet ont apprécié à hauteur de 64% le niveau d'adéquation des réponses en faveur de cohésion sociale de Jérémie avec une très grande ou bonne participation des jeunes femmes et jeunes hommes les plus vulnérables aux affaires publiques de Jérémie ainsi qu'à la promotion d'une culture de paix pour la résolution pacifique de conflits dans la communauté puis la réduction de la violence et au



» **Quant à l'efficacité du Projet.** - Les acteurs clés du Projet évaluent à 57% le niveau global de satisfaction pour le respect du délai dans l'atteinte des résultats attendus (extrants/produits) du Projet à date, l'écart étant dû aux retards dans les activités DUR. L'efficacité est alors atteinte à plus que 100% des cibles d'activités dites « MOU » planifiées par le Projet avec la participation communautaire en absence d'interventions de tierces personnes dans la livraison des extrants.

Les acteurs clés du Projet ont apprécié le niveau d'implication des parties prenantes dans sa mise en œuvre 70%, par manque de partage de documents liés au Projet, de communication entre l'équipe du Projet avec parties prenantes en particulier. Le niveau d'appréciation oscillant autour du seuil global avec une marge de  $\pm 5\%$  tient compte d'un manque de proactivité des parties prenantes, en particulier la Marie, dans les activités liées à la résolution de conflits et de cohésion sociale à Jérémie.

Le niveau de participation des parties prenantes et des bénéficiaires dans la gestion de la mise en œuvre du projet est apprécié à hauteur de 71% pour l'ensemble des acteurs clés du Projet. D'autres éléments explicatifs d'un manque d'implication des autorités locales dans l'exécution du Projet sont, en plus d'un manque d'entente interne, le comité local de suivi technique, la table de concertation et le plan d'action stratégique de la mairie.

Le niveau global d'adéquation des réponses du Projet, incluant l'aspect genre et droits humains, aux changements reliés aux divers besoins prioritaires de tous les bénéficiaires est estimé à une moyenne pondérée à 59% pour l'ensemble des trois catégories d'acteurs clés du Projet. Selon les bénéficiaires et parties prenantes, les réponses sont jugées adéquates surtout pour les activités MOU, la formation et d'autres activités socioculturelles incluant le genre et DH dans la MO. Toutefois, l'adéquation est affaiblie par l'atteinte retardée des cibles fixées pour les activités DUR du Projet. Il reste à corriger les faiblesses une amélioration de l'efficacité.

La dimension technique reste globalement très favorable à l'atteinte des résultats du Projet, mais le respect du « temps » en fait défaut. Un pourcentage élevé - allant jusqu'à 90% - de jeunes selon qui l'efficacité du Projet conduit vers l'atteinte du changement escompté à long terme à Jérémie, moyennant un renforcement.

**A propos de l'efficience.** - Les acteurs clés du Projet ont apprécié le niveau d'efficience de la structure de sa mise en œuvre dans l'atteinte des résultats attendus à 63%, avec un staff local progressivement dynamique en vue d'une plus forte contribution à l'atteinte de l'efficience à date. Le manque d'harmonisation/synergie entre les agences de MO dans la réalisation des activités laisse percevoir une tendance sectorisée des parties prenantes et bénéficiaires pensant avoir affaire avec trois (3) projets distincts, un message ne reflétant le modèle cohésion sociale recherché.

Le niveau de l'efficience de la stratégie de mise en œuvre du projet économiquement est apprécié au seuil de 65% de la part de l'ensemble des acteurs clés du Projet. Le manque d'implication et de participation des acteurs locaux (parties prenantes, organisations de jeunes) combiné au manque de renforcement du cadre de concertation communale pèse très fort sur la stratégie globale d'exécution du Projet au détriment de l'efficience des activités DUR en particulier.

De l'avis des acteurs clés, la disponibilité des fonds pour réaliser les activités dans les délais prévus est apprécié à hauteur de 72%, avec une rigueur dans la gestion de la mise dans l'exécution des microprojets financés aux bénéficiaires des OCB de jeunes dans quelques communautés locales. On admet que l'utilisation des ressources financières est rationnelle à 100%, au regard de la crédibilité de l'équipe de gestion du Projet.

Le niveau global de contribution des systèmes de suivi-évaluation utilisé par le PNUD pour une gestion efficace est estimé à environ 70% de la part des acteurs clés du Projet. Le manque d'un suivi correctif ou d'ajustement des extrants (produits) en lien aux prévisions de la part du système de SE-PNUD, coïncidé avec le dysfonctionnement du comité local de suivi technique, alimente l'écart d'inefficience encaissé au Projet.

Une efficience globale avec un écart de fonds non dépensés dépassant les 30% du budget initial du Projet, en même temps que la dimension « coût » ne fait l'objet d'inquiétudes pour l'efficience globale du Projet susceptible d'aller vers de meilleurs résultats à long terme.

aucunes conditionnalités, étant donné la qualité ainsi que le volume des notions apprises du Projet. De l'avis de 100% des acteurs locaux, d'autres résultats ne sont durable qu'avec une continuité des appuis techniques et financiers jusqu'à une certaine maturité, en particulier pour des activités reliées aux produits 1.2 & 2.2 du PRODOC. Les acteurs clés estiment à un niveau global alors relativement peu élevé (60%) les capacités des parties prenantes à appuyer l'atteinte de résultats vers les objectifs du Projet à long terme, en absence d'un appui financier suffisant de la part des Agences de MO.

Quant au partage de leçons apprises du Projet avec les deux catégories d'acteurs locaux, les acteurs clés l'ont donc estimé à un niveau global relativement peu élevé, environ 65%, car seuls des échanges dans les journées de restitution sont pris pour acquis. Le manque de partage de documents internes et de participation des acteurs locaux dans l'élaboration du document stratégique de sortie du Projet est susceptible de limiter la durabilité des bénéfices du Projet.

Une **durabilité** des bénéfices du Projet mitigée si une continuité pour le renforcement des acquis jusqu'à maturité des structures locales, les réseaux de jeunes en particulier, n'est pas garantie avec fonds PBF ou d'autres financement permettant de mieux s'assurer de l'atteinte de changements réels escomptés à long terme.

Notons que les thématiques sont un point fort reflété dans les résultats obtenus du Projet cohésion sociale de Jérémie, telles que préconisées dans les plans stratégiques du PNUD et ONUFEMMES. Globalement, le niveau de performance étant pondéré à environ 67%, avec un écart global qui est estimé 33%.

Tous (100%) les acteurs locaux recommandent fortement la continuité du Projet en vue de mieux s'assurer de l'atteinte des résultats attendus sur le long terme.





## Liste des Sigles et abréviation

ACDESOCGA	Action Citoyenne Pour le Développement Socioculturel de la Grand Anse
AMAGA	Association des Maires de La Grand 'Anse
BPM	Brigade de Protection des Mineurs
CDDNUH	Cadre de Développement Durable des Nations Unies en Haïti
DH	Droits Humains
FODDEG	Forum Départemental pour le Développement de la Grande Anse)
IBESR	Institut du Bien Être Social et de Recherches
IDETTE	Initiative Départementale contre la Traite et le Trafic des Enfants
CQ	Comité de Quartiers
FEAC	Foyer d'Éducation et d'Action Communautaire
Activités "DUR"	L'ensemble des activités de réhabilitation et de construction du Projet
PNUAD	Plan cadre du système des Nations Unies Pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations-Unies Pour le Développement
MAST	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MCFDF	Ministère a la Condition Féminine et aux Droits de la Femme
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de Formation Professionnelle
MJSAC	Ministère de la Jeunesse aux Sports et de l'Action Civique
MO	Mise en œuvre
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
ODD	Objectif de Développement Durable
OIM	Organisation Internationale de la Migration
OJADGA	Organisation pour l'Avancement et le développement de la Grande Anse
OPC	Office de Protection du Citoyen
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU Femmes	Organisation des Nations Unies Pour l'Autonomisation des Femmes
PBF	Peace Building Fund / Fonds pour la Consolidation de la Paix
PNH	Police Nationale d'Haïti
PSDH	Plan Stratégique pour le Développement d'Haïti
RJPRC	Réseau de Jeunes
VBG	Violence Basée sur le Genre
Activités "MOU"	L'ensemble des activités de formation, sensibilisation et socioculturelles du Ptojet
TDR	Terme de Reference



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Résumé de l'échantillon et des entretiens d'évaluation du projet.....	14
<b>Tableau 2 :</b> Résumé de la pertinence du Projet. ....	22
<b>Tableau 3:</b> Résumé de l'efficacité du Projet.....	29
<b>Tableau 4:</b> Résumé de l'efficience du Projet.....	38
<b>Tableau 5 :</b> Résumé de la durabilité des bénéficiaires du Projet. ....	43
<b>Tableau 6:</b> Quelques points forts-points faibles et leçons apprises.....	50
<b>Tableau 7:</b> Quelques effets catalytiques du Projet. ....	52





## Liste des Figures

<i>Figure 1: géolocalisation de la zone d'intervention su Projet</i> .....	10
<i>Figure 2: Niveau de prise en compte des points de vue des acteurs clés dans la MO du Projet.</i> .....	13
<i>Figure3:Niveau de contribution à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et aux DH.</i> .....	17
<i>Figure 4 : Niveau d'adéquation des réponses du Projet à la participation des jeunes les plus vulnérables aux AP.</i> .....	17
<i>Figure 5 : Perception de la pertinence du Projet de la part des jeunes</i> .....	19
<i>Figure 6 : Niveau d'atteinte des résultats attendus (extrants/produits) du Projet.</i> .....	20
<i>Figure 7: Respect du délai dans l'atteinte des résultats attendus (extrants/produits) du Projet.</i> .....	22
<i>Figure 8 : Niveau d'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet.</i> .....	24
<i>Figure 9 : Niveau de participation des parties prenantes et des bénéficiaires dans le projet.</i> .....	25
<i>Figure 10: Niveau d'adéquation des réponses du Projet par rapport aux priorités des acteurs de MO.</i> .....	26
<i>Figure 11 : Perception de l'efficacité du Projet de la part des jeunes.</i> .....	28
<i>Figure 12: Niveau d'efficience de la structure du projet dans l'obtention des résultats.</i> .....	30
<i>Figure 13 : Niveau d'efficience économique de la stratégie de mise en œuvre du projet.</i> .....	31
<i>Figure 14 : Niveau de disponibilité des fonds pour réaliser les activités dans les délais.</i> .....	32
<i>Figure 15 : Niveau de contribution du/des systèmes de SE du PNUD à l'efficacité du projet.</i> .....	33
<i>Figure 16 : Perception de l'efficience du Projet de la part des jeunes.</i> .....	34
<i>Figure 17 : Aperçu de l'efficience basée sur les dépenses reliées aux rubriques du Projet.</i> .....	35
<i>Figure 18: Niveau d'atteinte des cibles d'indicateurs et d'activités et de résultats du Projet,</i> .....	36
<i>Figure 19:Niveau d'appui des parties prenantes à l'atteinte d'objectifs à LT du projet.</i> .....	40
<i>Figure 20 : Niveau partage de leçons apprises avec parties prenantes/bénéficiaires du projet.</i> .....	41
<i>Figure 21:Perception de la durabilité du Projet de la part des jeunes.</i> .....	42
<i>Figure 22 :Niveau de prise en compte des populations pauvres, handicapées, défavorisées et marginalisées des quartiers cibles du projet.</i> .....	44
<i>Figure 23:Niveau de prise en compte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le Projet.</i> ....	45
<i>Figure 24:Niveau de contribution à la promotion de changements positifs en matière genre.</i> .....	46
<i>Figure 25 : Perception des thématiques transversales au projet de la part des jeunes.</i> .....	47
<i>Figure 26:Niveau global de satisfaction des acteurs clés du projet.</i> .....	48
<i>Figure 27:Niveau général de satisfaction des jeunes avec des recommandations gérales au Projet.</i> .....	49





## I. INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIFS

### 1.1.- Mise en contexte de l'évaluation finale

**L**e « Projet Appui à la Résolution des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale dans la Ville de Jérémie à travers les Organisations de Jeunes » est vraiment complémentaire aux actions déjà bénéficiées par Haïti auprès de l'ONU en vue de contribuer à la consolidation de la paix et à la stabilité dans le pays, tel que signalé dans le PRODOC. Etant directement relié à la Résolution 2250 du Conseil de Sécurité sur Jeunesse, Paix et Sécurité, ce projet est donc financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) et exécuté par trois agences des Nations (PNUD, ONUFEMMES et OIM) de concert avec des parties prenantes clés telles que le MPCE et MJSAC comme représentant du gouvernement, la Mairie de Jérémie comme autorités locales et la société civile via les principales associations de jeunes de la ville de Jérémie sur la période allant de 18 décembre 2017 à 31 janvier 2020. S'approchant vers la fin du projet, les partenaires de mise en œuvre cherchent à évaluer les progrès accomplis, ce conformément au cadre de résultats faisant l'objet du PRODOC.

En fait, l'évaluation finale de ce projet s'avère très importante tant pour les Nations Unies (en particulier les agences de financement et d'exécution) voulant capitaliser sur les résultats de cette expérience pilote pour une extension à l'échelle d'autres collectivités locales des départements géographiques du pays, que pour le pays (particulier Jérémie) attendant une réelle contribution à la résolution des problèmes caractéristiques de sa fragilité tels que documentés par le PNUD<sup>4</sup> en Haïti. Ayant ciblé principalement les jeunes et les organisations de jeunes de la Ville de Jérémie ayant connu des périodes de traumatisme post-Matthew », ce projet cherche à asseoir leur rôle comme agents de changement et de construction de la paix dans la collectivité locale voire dans le pays. Soulignons, à priori, que les troubles sociopolitiques baptisées « pays lock » et d'autres réalités locales éventuelles sont susceptibles d'influencer le projet sur une période quelconque de son cycle de mise en œuvre.

Aux éléments clés caractéristiques du contexte global s'ajoutent les contraintes institutionnelles locales (Ex.- Faibles capacités de la Mairie et des structures déconcentrées de l'État constituant la liste des parties prenantes exposées aux précarités financières traditionnelles, des fragilités socioéconomiques et politiques des jeunes du milieu populaire) d'exécution du Projet suivant une approche internationale/mondiale plus globale où Haïti devra arrêter de voir les jeunes comme instigateurs de violences, mais plutôt des catalyseurs de changements. C'est ainsi que le PBF tente de financer le Projet 'initié comme expérience pilote dans une réalité locale à Jérémie où les acteurs locaux ont plutôt un rôle habituellement très traditionnel à jouer, contrairement aux exigences de cette expérience nouvellement émergée dans d'autres pays il y a 8 ans. Le choix de Jérémie comme localisation de ce Projet d'expérience pilote est justifié par une recrudescence de violences enregistrées en 2017, nécessitant un effort de rapprocher les pouvoirs politiques avec les jeunes en vue de renforcer un minimum de confiance entre ces acteurs, tenant compte des problèmes structurants de cohésion sociale et de contrat social plus faciles à résoudre. Placer le Projet dans les autres zones ayant une réalité locale gouvernée par des gangs armés serait très risqué étant donné une situation qui réclame une politique publique spécifique. Dès le début, la durée du projet s'annonçait déjà trop courte, pendant que le renouvellement ou l'extension n'a aucun garanti de la part de PBF, et que les partenaires de mise en œuvre ne disposent pas encore de fonds pour la continuité éventuelle.

4 <https://www.ht.undp.org/content/haïti/fr/home/projects/appui-a-la-resolution-pacifique-des-conflits-et-a-la-promotion.html>



C'est dans ce contexte assez large que s'inscrit l'évaluation finale du « Projet Appui à la Résolution des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale dans la Ville de Jérémie à travers les Organisations de Jeunes » qui se fera donc à la lumière des critères standards internationaux prédéfinis dans les TDR. Cette évaluation permettra de mesurer les progrès réalisés depuis son lancement officiel le 5 mai 2018 à date et de proposer des éléments de recommandations relatifs à la gouvernance du projet, aux partenariats institutionnels, à la durabilité de l'approche de mise en œuvre, ainsi qu'à l'assurance qualité. Ce travail devra alors documenter les leçons apprises de cette expérience pilote et formuler des recommandations pour une réplification de l'expérience dans d'autres communes du pays, en vue de dresser un modèle d'intégration des jeunes aux affaires publiques locales dans les villes intermédiaires d'Haïti avec pour finalité de renforcer la cohésion sociale et de contribuer à la consolidation de la paix dans le pays.

La carte de géolocalisation de la zone d'intervention du Projet est présentée dans la figure ci-après.

Figure 1: géolocalisation de la zone d'intervention du Projet



Source : CNIGS, mars 2020.



## 1.2.- Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation est de faire ressortir les progrès accomplis au regard des objectifs et résultats du projet et mesurer les preuves tangibles de réussite ou d'échec de ce dernier, de manière à établir une cohérence avec les résultats escomptés consignés dans le cadre de résultat, ceci en lien avec les objectifs du développement durable (ODD) qui sont directement concernés par la mise en œuvre du projet.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation consistent à indiquer :

- ✓ Les progrès accomplis au regard des objectifs et les échecs dans la mise en œuvre, faisant ressortir les résultats à la fois positifs et négatifs de la mise en œuvre pour l'ensemble des bénéficiaires cibles ;
- ✓ La pertinence de l'action, en analysant le niveau d'implication des acteurs étatiques ainsi que la mairie dans la mise en œuvre du projet;
- ✓ Le niveau de satisfaction des parties prenantes du projet et des bénéficiaires au regard des résultats escomptés ;
- ✓ Les bonnes pratiques à pérenniser ainsi que les leçons à tirer des réussites et des échecs dans la mise en œuvre du projet ;
- ✓ Les recommandations pour assurer la durabilité des acquis en matière de prévention de la violence communautaire et une meilleure prise en charge des jeunes dans les affaires publiques de la ville de Jérémie.



## II.- DESCRIPTIF DU PROJET

Selon le PRODOC, le Projet vise à appuyer les jeunes et les organisations de jeunes de la ville de Jérémie pour asseoir leur rôle comme agents de changement et de construction de la paix tel que préconisé par la Résolution '2250 du Conseil de Sécurité Sur Jeunesse, Paix et. Sécurité. Plus spécifiquement, le Projet compte favoriser une meilleure participation des jeunes hommes et des jeunes femmes les plus vulnérables aux affaires publiques de la ville et à la promotion d'une culture de paix pour la résolution pacifique des conflits entre les contribuant ainsi à la réduction de la violence et au renforcement du contrat social entre la municipalité de Jérémie et les jeunes. L'atteinte des objectifs fixés passe normalement par deux grands résultats pertinents, le budget du projet étant de trois millions (3,000,000.00\$US) dollars pour une mise en œuvre conjointe par trois (3) agences des Nations Unies telles que le PNUD (1,340,464.00\$), l'OIM (799,998.00\$) et l'ONU FEMMES (859,537.00\$) sur son cycle, et le financement étant assuré par le fonds pour la consolidation de la paix de l'ONU.

En référence PRODOC, les résultats poursuivis par le Projet sont formulés ci-après.

**Résultat 1** : 500 jeunes femmes et jeunes hommes entre 15 et 25 ans disposent des compétences favorisant leur participation active et équitable aux affaires publiques de la commune de Jérémie en synergie avec les autorités et les acteurs locaux.

**Résultat 2** : Les autorités, les acteurs locaux et la communauté en général (45.000 bénéficiaires indirects) sont sensibilisés et outillés pour contribuer à la diminution des violences (y compris les VBG) et à la promotion d'une culture de paix grâce à l'implication active de la jeunesse de Jérémie dans la résolution pacifique des conflits.

Les résultats du projet passent respectivement par deux et quatre principaux produits<sup>4</sup> auxquels sont rattachés des activités planifiées pour être réalisées dans la mise en œuvre opérationnelle sur le terrain. Les indicateurs de résultats /produits du Projet peuvent être consultés dans le cadre de résultats (**réf. PRODOC**). La mise en œuvre du Projet touche comme groupes cibles : autorités locales ; enseignants, directeurs de lycées et universités, lycéens et parents ; organisations de jeunes, organisations de femmes, organisations de jeunes hommes et femmes et leaders religieux.

Rappelons que la période d'exécution prévue du Projet est de 18 mois, de concert avec les parties prenantes clés : Mairie, MAST, MPCE, MENFP, MCFDF, MJSAC, OPC, PNH.

Selon le document (rapport<sup>5</sup> de progrès) décrivant l'état d'avancement en date du 15 novembre 2019, le Projet a déjà atteint 60% de ses indicateurs, un niveau de progrès partagé entre ses deux (2) principaux résultats avec des données reliées aux cibles y relatives. Ces données feront donc l'objet d'analyses à l'évaluation, après confrontation aux données collectées sur le terrain, en vue d'appréciation en quoi les résultats contribuent à la cohésion sociale et la promotion de la paix au détriment des conflits habituels du milieu à Jérémie.

A titre de rappel, conformément au PRODOC, la théorie du changement à la base du Projet est énoncée dans le paragraphe ci-après.

Énoncé : « Si (I) nous renforçons la participation des jeunes femmes et des jeunes hommes aux affaires publiques de leur commune et (II) nous instaurons une culture favorable à la paix entre. Les jeunes et les acteurs locaux, notamment la mairie, nous parviendrons d'une part à renforcer le sentiment d'appartenance de ces jeunes envers leur communauté et d'autre part à mieux les préparer pour jouer pleinement leur rôle d'agents de transformation et porteurs d'un message de paix, réduisant ainsi leur implication dans les manifestations de violence dans la ville et en améliorant d'une façon générale la cohésion sociale de la communauté ».

S'inspirant du PRODOC, du cadre de résultats en particulier, la figure ci-après présente le schéma descriptif permettant de voir la matérialisation de la théorie du changement à la base du Projet.

<sup>2</sup> Produit 1.1- Les compétences en leadership et la confiance de 200 jeunes (100 femmes- et 100 hommes) sont renforcées pour faciliter leur participation et leur influence aux affaires publiques de la ville•

Produit 1.2- La Mairie de Jérémie dispose d'une stratégie et d'un plan d'action pour une concertation participative et régulière avec les associations de jeunes.

Produit 2.1- Les jeunes femmes et les jeunes hommes, ainsi que d'autres acteurs communautaires de la ville de Jérémie, sont sensibilisés et disposent des capacités pour être des agents catalyseurs de la réduction des violences basées sur le genre et le changement de comportement en faveur des nouvelles masculinités.

Produit 2.2- 1 00 jeunes femmes et jeunes hommes interviennent activement et de façon équitable dans la résolution de conflits de leurs communautés.

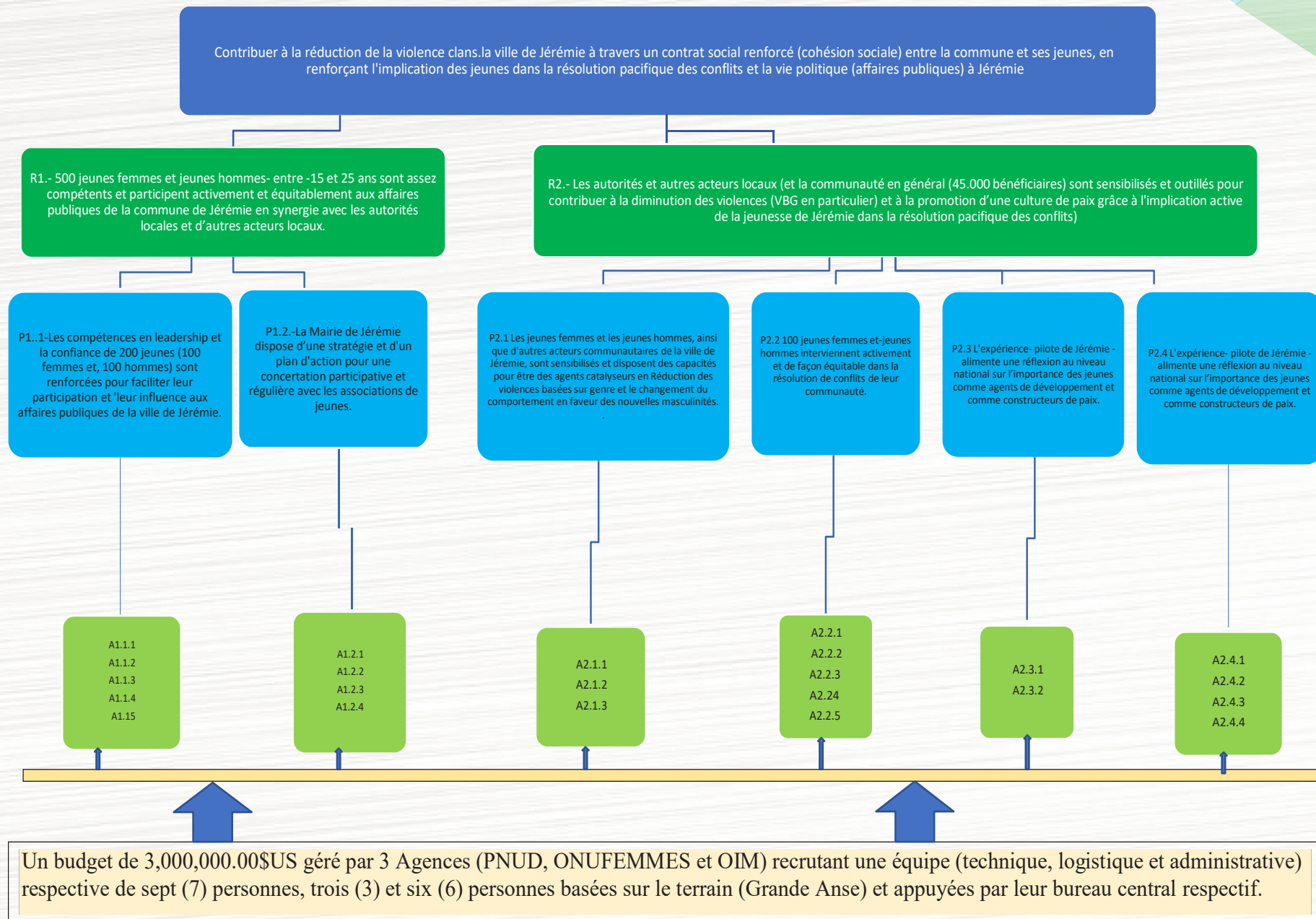
Produit 2.3- Les principales institutions politiques, sociales et communautaires de Jérémie sont sensibilisées sur la culture de la paix, la communication non violente, et la résolution pacifique des conflits.

**Produit 2.4- L'expérience.** Pilote de Jérémie alimente une réflexion au niveau national sur l'importance des, jeunes comme agents de développement et comme Constructeurs de paix.

<sup>3</sup> L'intitulé du rapport : 15112019PBF Haïti Project Progress report - Rapport Novembre 2019 - FINAL



**Figure 2 : Schéma descriptif matérialisant la théorie du changement du Projet**





### III.- METHODOLOGIE

#### 3.1. Approche méthodologique

La méthodologie adoptée pour la réalisation de l'évaluation finale du Projet comprend les quatre (4) phases résumées ci-après.

1. Une phase préparatoire/préliminaire ou de familiarisation sanctionnée par un rapport initial validé par la coordination du Projet après la prise en compte des commentaires y relatifs.
2. Une Phase de consultation auprès de représentants-es du PBF et des agences d'exécution et de collecte d'informations/données primaires dans divers documents liés au projet et de données d'enquêtes auprès des trois partenaires (PNUD, ONUFEMMES et OIM) de mise en œuvre, des parties prenantes clés (Mairie, MAST, MPCE, MENFP, MCFDF, MJSAC, OPC, PNH) et des groupes cibles ou des acteurs locaux bénéficiaires (Jeunes et associations de jeunes, réseaux de jeunes, comités de quartiers et notables dans les diverses communautés locales ciblées) via des outils/questionnaires d'entretien semi-dirigé/focus groupe et d'enquêtes individuelles administrées aux diverses catégories d'acteurs concernés par l'évaluation.

La taille de l'échantillon enquêtée des acteurs concernés par l'évaluation, comme des responsables des institutions (PNUD, ONUFEMMES et OIM) incluant les équipes techniques de mise en œuvre, des parties prenantes clés (Mairie, MAST, MPCE, MENFP, MCFDF, MJSAC, OPC, PNH), ainsi des groupes cibles (bénéficiaires) du Projet sont décrits dans le tableau résumé ci-après.

Tableau 1: Résumé de l'échantillon et des entretiens d'évaluation du projet.

Catégories d'acteurs cibles	Méthode de collecte	Nombre d'entretiens	Participants-es ciblés
Partenaires financiers et institutions bénéficiaires (PNUD, ONUFEMMES et OIM, PBF)	Entretiens semi-dirigés	3	Représentants-es (PBF, PNUD, ONUFEMMES et OIM)
Partenaires de mise en œuvre : PNUD, OIM et ONUFEMMES	Entretiens semi-dirigés	3	Équipe (PNUD /OIM / ONU FEMMES)
Parties prenantes clés : Mairie, MAST, MPCE, MENFP, MCFDF, MJSAC, OPC, PNH	Entretiens semi-dirigés	8	Directeur /Directrice et autres cadres techniques concernés
Bénéficiaires : <i>comités quartiers.</i>	Entretiens semi-dirigés	6	Membres de comités
Bénéficiaires : <i>comités quartiers.</i>	Focus groupe	2	Membres de comités
Bénéficiaires : <i>Réseaux de jeunes</i>	Entretiens semi-dirigés	3	Membres de comités
Bénéficiaires : <i>Réseaux de jeunes</i>	Focus	1	Membres du réseau
Associations de jeunes bénéficiaires directs du projet.	Entretiens semi-dirigés	10	Comités des associations



Associations de jeunes bénéficiaires directs du projet.	Focus groupes	2	Membres des associations
Jeunes bénéficiaires directs du projet.	Enquêtes individuelles	50	Comités et membre d'associations/réseaux
Jeunes bénéficiaires directs du projet.	Focus groupes	2	Comités et membre d'associations/réseaux

Source. - Constitution de l'évaluateur du projet cohésion sociale de Jérémie (01/20)

Particulièrement pour l'enquête-focus groupe, les enregistrements audio des discussions ont été également réalisés et sauvegardés sur des tablettes Android de haute performance en vue de relever fidèlement les points de vue/avis/perceptions des acteurs clés, notamment les partenaires de mise en œuvre, parties prenantes et bénéficiaires (jeunes et groupements et associations de jeunes) sur les thématiques du Projet.

**3.** Une Phase de traitement, d'analyse et d'interprétation des données collectées auprès des diverses sources en vue de la rédaction du rapport de l'évaluation finale du Projet. Une approche combinant alors la méthode non statistique pour l'analyse des données collectées à travers des focus groupes auprès des acteurs (parties prenantes clés et groupes de bénéficiaires directs) avec la méthode statistique pour l'analyse des données (qualitatives et quantitatives) collectées via des enquêtes individuelles auprès des jeunes membres d'associations bénéficiaires directs du Projet. Retenons qu'une triangulation se fait en rapprochant les données collectées via des enquêtes focus groupes et interviews semi-structurés auprès des parties prenantes clés et groupes bénéficiaires avec celles collectées à travers des enquêtes individuelles auprès des jeunes membres d'associations et des groupements bénéficiaires directs des résultats du Projet. Retenons que la méthode de pondération par la moyenne arithmétique a été appliquée aux résultats d'évaluation du niveau d'appréciation à l'échelle des critères suivant un poids égal à 10% pour les partenaires de mise en œuvre, 30% pour les parties prenantes clés et 60% pour les organisations (y compris les réseau et comités quartiers) de jeunes concernées par l'évaluation finale du Projet.

**4.** Une Phase de rapportage accouchant un rapport provisoire/préliminaire de l'évaluation finale, suivie d'un débriefing aux partenaires de mise en œuvre, clôturée par un rapport final validé après intégration des commentaires formulés par des responsables habilités.

### 3.2. Limites méthodologiques et contraintes de l'évaluation sur le terrain.

La méthodologie est guidée par le contexte socioculturelle locale d'implémentation du Projet par trois unités départementales des partenaires/agences de mise en œuvre avec la participation des acteurs locaux (Ex.- parties prenantes et organisations de jeunes) à Jérémie.

En effet, la majorité des autorités locales et représentants-es des structures déconcentrées de l'État concernées par l'évaluation à titre de parties prenantes clés étaient difficilement disponibles pour des entretiens semi-structurés à temps. Le manque de disponibilité pour des enquêtes individuelles, entretiens semi-structurés et focus a été aussi confronté avec des organisations de jeunes ayant des membres des comités en plein période d'activités académiques au lycée et à l'université pendant la période de collecte des données d'évaluation sur le terrain. L'équipe évaluatrice a enregistré des cas de réticences de la part de certaines organisations de jeunes difficilement convaincues mais ayant fini par collaborer pour la réalisation de l'évaluation, mais d'autres comme les comités de quartiers de Platon et Carmagnole ont catégoriquement refusé les rendez-vous, même avec l'appui de la mobilisatrice communautaire du Projet. Ainsi, l'équipe de l'évaluation a dû faire un effort pour adaptation le calendrier des enquêtes évaluatives, respectant bien entendu la conformité de l'échantillonnage préalablement établi. Dans ces conditions, la masse critique est défavorablement affectée et subséquemment la représentativité des données recueillies. Il convient de noter que ces situations n'affectent pas le degré de l'évaluabilité du Projet ainsi que la qualité de données y relatives. Finalement, l'équipe d'évaluation se porte garant de la fiabilité des données du rapport final.





## IV.- CONSTATS ET ANALYSES

Les principaux éléments de constats et d'analyses sont documents pour l'ensemble des critères d'évaluation retenus.

### 4.1.- Pertinence du Projet

#### 4.1.1. Niveau d'appréciation de la pertinence de l'ensemble des acteurs clés du Projet.

En effet, on constate assez d'éléments justificatifs de la pertinence selon les témoignages de tous les acteurs clés concernés. Tous les acteurs clés (100%) interviewés témoignent à l'unanimité de la pertinence suivant des éléments explicatifs assez consistants. En effet, tous (100%) les acteurs de mise en œuvre (PNUD, ONUFEMMES et OIM) et parties prenantes (Mairie-MAST-MPCE-MENFP-MCFDF-MJSAC-OPC-PNH-Cadre de concertation) et d'autres acteurs locaux (*Jeunes, associations de jeunes, autorités locales*) relatent que le projet résulte d'un constat si révoltant de la part des différentes catégories d'acteurs locaux dans la ville de Jérémie, celui d'une réelle augmentation ou recrudescence accélérée des cas de violences faites surtout aux filles et femmes à Jérémie suites au passage de l'Ouragan Matthew. Étant formulé en réponse à la demande de la communauté, en particulier de la mairie de concert avec les jeunes et organisations de jeunes de la ville et ses environs, le Projet poursuit des objectifs<sup>4</sup> correspondant parfaitement aux attentes des groupes cibles (bénéficiaires) en termes de besoins réels pour résoudre les cas de conflits par la réduction de violences ainsi que la promotion de la cohésion sociale par consolidation de la paix à Jérémie. Toutefois, il y avait un problème dans le ciblage des groupes cibles en écartant les jeunes des camps (ghetto) sensibles aux conflits et à la violence dans les quartiers populaires défavorisés, en plus des limites par rapport aux tranches d'âges (15-25 ans), malgré le mapping des associations et des Réseaux de jeunes identifiés. Ce problème de ciblage, en termes de limitation, est lié à la conception/formulation même du Projet qui, malgré l'importance de certains livrables<sup>5</sup>, n'a pas prévu d'activités spécifiques aux jeunes déjà enracinés dans la violence dans les quartiers cibles..

L'un des facteurs limitant l'adéquation des réponses du projet aux problèmes réels identifiés de la part de la population cible réside dans le caractère jeune de l'approche comme expérience pilote, car beaucoup d'adaptation ont été fait dans le PRODOC au fil de la mise en œuvre du Projet en vue de meilleurs résultats. Par exemple, le rapprochement de la PNH avec la communauté reste un indicateur pertinent de renforcement en cohésion sociale pendant que la PNH se rejoignît à l'équipe du Projet à mi-chemin. Sans négliger l'effet direct en termes de changements positifs déjà observés chez les jeunes comme résultats des modules de formation bénéficiés sur plusieurs thématiques<sup>6</sup> d'importance capitale pour la communauté des jeunes, le manque d'activités concrètes en faveur des jeunes est un autre facteur limitant de taille car la cohésion sociale et la paix marchent de pair avec le niveau socio-économique des gens pour arriver à générer une valeur ajoutée tangible à la consolidation de la paix particulièrement à Jérémie.

Certes, de l'avis des partenaires de mise en œuvre, il n'existe pas en Haïti des leçons<sup>7</sup> apprises des projets similaires inspirant l'élaboration/conception et la mise en œuvre du projet de cohésion à Jérémie. Toutefois, puisque les problèmes identifiés ont été l'objet de réflexions préalables par les autorités locales de concert avec d'autres acteurs locaux et les groupes cibles en particulier, en plus que le PNUD a fait l'implémentation récente d'un projet similaire au Mali en Afrique, le niveau d'appréciation de cette prise en compte est estimé à hauteur de 30%, arguant que le Projet cohésion sociale de Jérémie n'est pas parti du néant.

4 Objectif Global : Contribuer la réduction de la violence dans la ville de Jérémie à travers un contrat social renforcé entre la commune et ses jeunes. Objectif spécifique : Renforcer l'implication des jeunes dans la résolution pacifique des conflits et la vie politique à Jérémie

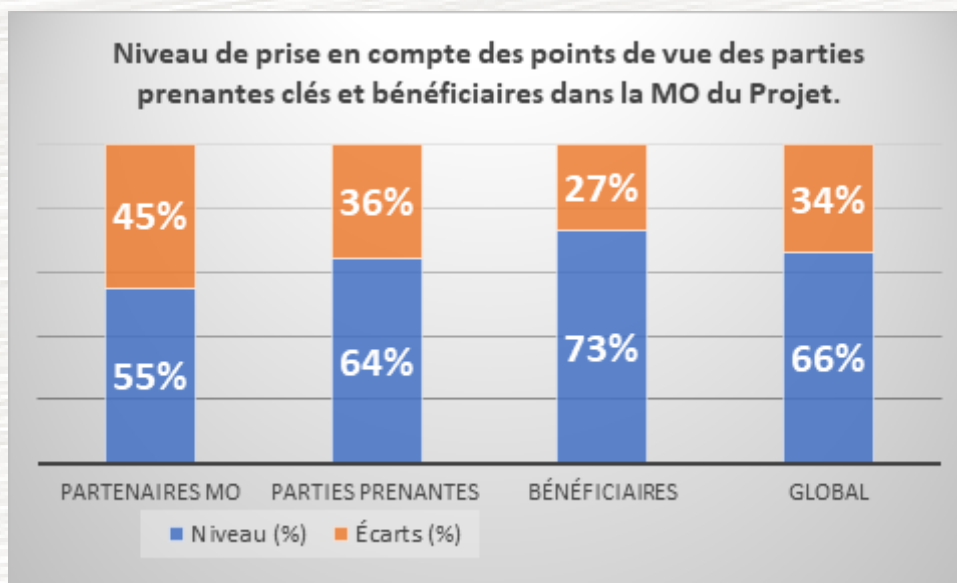
5 Le projet a conduit trois forums communautaires, 8 rencontres avec les forces vives et des activités de sensibilisation de masse dans les quartiers cibles considérés comme des quartiers populaires ou ghettos. L'ensemble de ces actions se sont inscrites dans une dynamique de cohésion sociale en réunissant les jeunes, les notables, les leaders communautaires et autres acteurs au tour d'une même table pour faire le point sur les défis de sécurité et de résolution de conflits.

6 Thématiques : masculinités Positives; Participation Citoyenne; le Leadership Communautaire; l'Égalité des Sexes; Gestion de Conflits; technique de sensibilisation et de plaidoyer pour la Paix; droits des femmes; Violence Basée sur le Genre; Planification Sensible au Genre.

7 Les parties prenantes avouent n'avoir pas été informées d'autres expériences servant de leçons apprises, sinon que la documentation y relatives.



Figure 3: Niveau de prise en compte des points de vue des acteurs clés dans la MO du Projet.

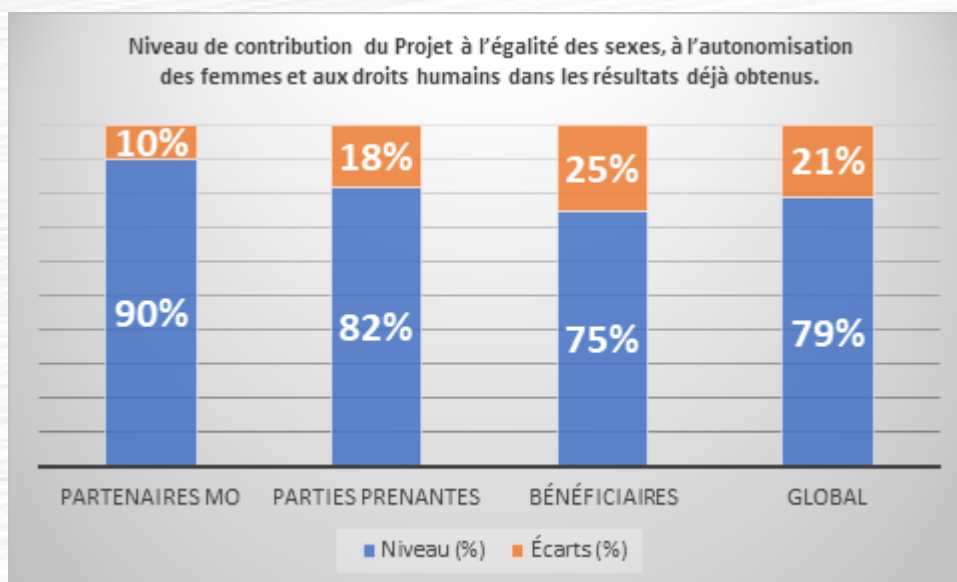


Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Ainsi, les résultats des enquêtes auprès des acteurs révèlent que le niveau d'une prise en compte des points de vue des parties prenantes clés (Mairie, MAST, MPCE, MENFP, MCFDF, MJSAC, OPC, PNH-Cadre de concertation) et de bénéficiaires directs (jeunes, associations de jeunes) dans la mise en œuvre du Projet dépende du domaine d'activités, le niveau étant ici relativement plus élevée pour les activités MOU que pour les activités DUR. Les partenaires de mise en œuvre ont estimé cet indicateur à environ 55% expliquant que toutes les parties prenantes ne sont pas disponibles, mêmes si la sensibilisation se fait à temps, mais les parties prenantes l'estiment à 64%, ainsi qu'à 73% de la part d'organisations de jeunes, soit un score moyen pondéré de l'ordre de

66%. Dans la plupart des cas, les parties prenantes ne sont que des invités ajoutent certaines d'entre-elles à l'instar de la conclusion émise par la plupart des organisations (réseaux de jeunes, associations de jeunes, comités de quartiers) locales ciblées.

Figure4: Niveau de contribution à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et aux DH.



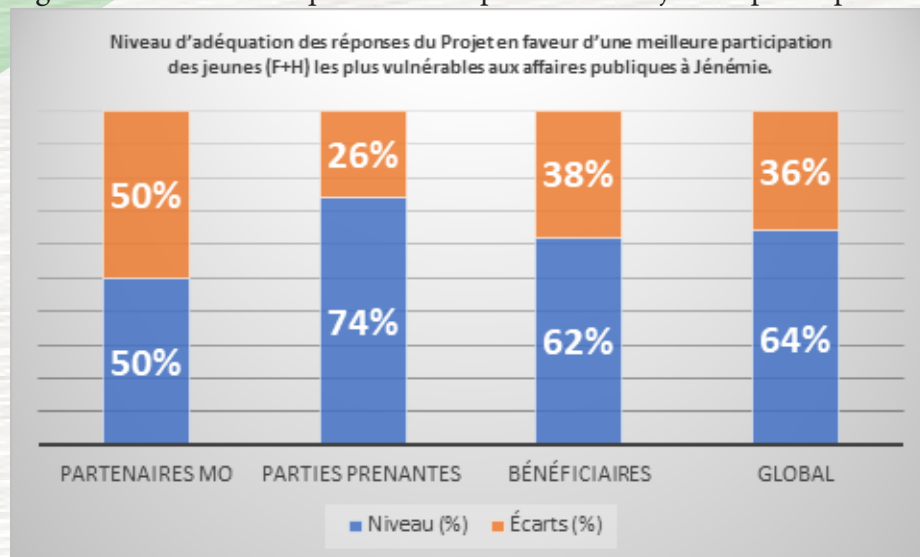
Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Selon les acteurs clés du Projet, il est estimé à un niveau relativement élevé sa contribution à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche basée sur les droits humains à travers les résultats déjà obtenus (Ex.- des compétences améliorées des jeunes hommes et femmes et autorités locales, outils maîtrisés pour réduire la violence ou résoudre des conflits et promouvoir ainsi la cohésion sociale) à date. Le niveau atteint le seuil de 90%, 82% et 75% respectivement pour les partenaires de mise en œuvre, les parties prenantes clés et

les associations de jeunes de Jérémie, soit une moyenne pondérée à 79% pour les trois catégories prises ensemble. Ici, les explicatifs varient en fonction des activités considérées d'une catégorie d'acteurs à l'autre. Dans la pratique, certains exemples de résultats illustratifs comme les microprojets bénéficiés par les organisations (comités quartiers, réseaux de jeunes, associations de jeunes)<sup>8</sup> auprès de l'OIM et du PNUD laissent voire le quota de répartition avoisinant les 37% et 57% respectivement pour les deux (2) associations de jeunes (OJADGA et ACDESCOCCA), en plus d'un taux record de 60% dans toutes les activités de formation.

8 OJADGA : Formation de 100 jeunes âgées entre 5-25 ans dont 37 filles et 63 garçons en plombier, électricité et carrelage sur un cycle de trois mois avec une subvention de 600 HTG par jeunes à l'école professionnelle de la zone. ACDESCOCCA : Formation de 100 jeunes (6 absents) en chimie et biochimie appliquée pour la fabrication de mayonnaise, Maggy naturel, savon liquide, soivitel, clorox, shampoo, désinfectants, parfums de chambre) dans le cadre de la promotion de développement de l'emploi en zone urbaine à Jérémie.

Figure 5 : Niveau d'adéquation des réponses du Projet à la participation des jeunes les plus vulnérables aux A.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

De même, tous les acteurs (partenaires MO, partie prenante et bénéficiaires) clés du Projet ont évalué à hauteur de 50%, 74% et 62% respectivement, soit ici une pondération moyenne avoisinant les 64% le niveau d'adéquation des réponses en faveur de cohésion sociale de Jérémie en faveur d'une très grande ou bonne participation des jeunes femmes et jeunes hommes les plus vulnérables aux affaires publiques de Jérémie ainsi qu'à la promotion d'une culture de paix pour la résolution pacifique de conflits dans la communauté ainsi qu'à la réduction de la violence et au renforcement du contrat social

entre la municipalité et les jeunes de Jérémie. A titre d'exemples concrets, une cinquantaine de jeunes formés par le Projet dans le cadre de l'Attestation Universitaire<sup>9</sup> ont déjà eu deux (2) rencontres d'échange avec la Mairie sur l'intégration des jeunes dans les affaires publiques de la Ville de Jérémie. Cela a été le stimulus essentiel pour encourager les jeunes femmes et les jeunes hommes de 15 à 25 ans à prendre part activement dans les affaires publiques de leur ville en faisant la promotion d'une culture de paix et non-violente, rapportent les acteurs. De plus, l'initiative d'organiser une marche pour la paix le 10 décembre 2019 est venue des jeunes du réseau de jeunes ambassadeurs pour la paix (RJAP), la demande d'appui par le projet cohésion sociale a été formulée par la Mairie via le concours miss-mister pour la paix. En clair, les acquis du Projet ont permis un développement de capacités des jeunes sur le plan socio-culturel, en plus de faire reconnaître les valeurs des jeunes. Toutefois, le manque d'une prise en compte des jeunes les plus vulnérables rencontrés dans les camps (ghetto) des quartiers populaires avoisinant la ville, ces derniers n'étant pas préalablement ciblés et n'ont participé en rien, en plus d'être laissés sans accompagnements via des microprojets concrets, fait défaut à la participation recherchée par le projet à Jérémie. C'est une faiblesse dans le ciblage des groupes de bénéficiaires directs du Projet, un problème sérieux à corriger aux yeux des parties prenantes clés et des jeunes hommes et femmes structurés et organisés plaidant en faveur des critères spécifiques de prise en compte de cette catégorie sociale jugée incontournable en matière de réduction de violence à Jérémie.

Au stade actuel, la quasi-totalité des acteurs clés admet que les réponses du Projet catalysent vers des changements politiques (Ex.- réduction considérable du taux réel de participation de jeunes hommes/femmes dans les manifestations de rue), socioéconomiques (Ex.- capitalisation des femmes), institutionnels (Ex.- proactivité plus manifeste du conseil municipal) à Jérémie, mais partiellement en raison d'un cycle trop limité du Projet influencé négativement par des périodes de troubles sociopolitiques répétitives retardant, en plus des problèmes internes au projet, la réalisation de la plupart des activités<sup>10</sup> importantes du Projet, en particulier l'activité 1.2.4, un constat affectant sans réserve le niveau d'appréciation de tous les groupes cibles et parties prenantes de la mise en œuvre. En guise d'exemples, citons des changements de mentalité chez les jeunes qui ne participent plus en

<sup>9</sup> L'Attestation Universitaire est mise en place avec l'Université Publique de la Grande Anse (UPGA) sur au profit de 200 jeunes (100 filles et 100 garçons) de 15 à 25 ans la participation citoyenne, le Leadership Communautaire et l'Égalité des Sexes sur un cycle de trois (3) mois grâce à un financement de 599250 HTG du Projet cohésion sociale.

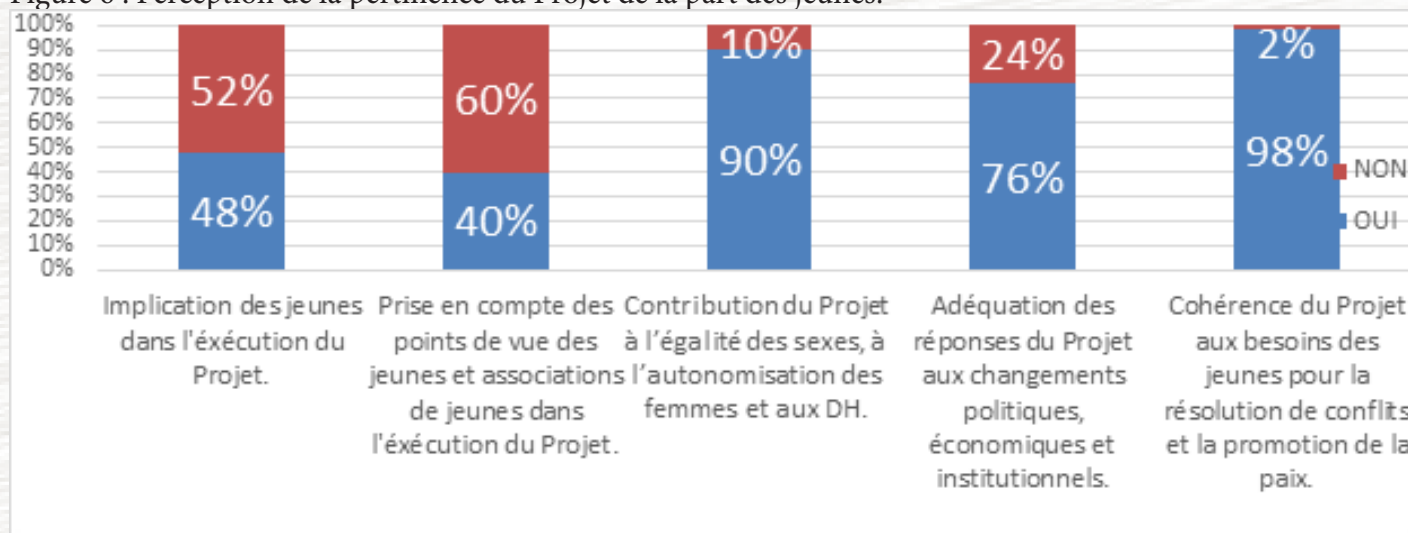
<sup>10</sup> 1.2.4 Réhabilitation d'un espace public à travers la création d'espaces verts publics de socialisation, planifiés de manière participative avec les associations de jeunes et contribuant à sensibiliser sur la protection environnementale en améliorant la sociabilité des jeunes femmes et des jeunes hommes et l'image récréative de la ville.



majorité dans les dernières manifestations violentes qui ont fait fureur dans le Pays de juillet à septembre 2019. Toutefois, les acteurs pensent que c'est un peu mitigé en admettant qu'il s'agit d'un début très intéressant vers de changements durables, sans une continuité jugée inévitable pour de résultats à impact tangible à long terme. Par rapport aux attentes des groupes cibles, l'insuffisance des extrants obtenus pour le produit 1.2 en particulier emporte sur l'adéquation des réponses déjà données, tels que soulignés par plusieurs OCB comme OJADCA, FODDEG et ACDESOCGA.

Exclusivement de la part des jeunes, la pertinence du Projet est résumée dans la figure ci-après.

Figure 6 : Perception de la pertinence du Projet de la part des jeunes.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Brièvement, les principaux bénéficiaires (jeunes) apprécient la pertinence suivant un quota très clairement explicatif, car moins de 50% d'entre eux admettent que le projet implique les jeunes et prend en compte leurs points de vue dans les activités du Projet. Tandis qu'ils sont plus de 75% ceux qui admettent que le Projet apporte une contribution à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et aux DH, des réponses adéquates aux changements politiques, économiques et institutionnels, et qu'il reste alors très cohérent aux besoins des jeunes pour la résolution de conflits et la promotion de la paix à Jérémie. En gros, il en reste des gaps importants à combler pour mieux garantir l'atteinte des changements réels escomptés à long terme.

En clair, le niveau d'appréciation de la part des acteurs clés du Projet montre ici une pertinence relativement satisfaisant, ayant des éléments positifs à consolider et des faiblesses enregistrées en lien avec la mise en œuvre, nécessitant des corrections d'ici à la clôture du Projet ainsi que dans la phase d'une continuité éventuelle en vue de changements plus concrets à long terme à Jérémie

#### 4.1.2. Cohérence du Projet avec les lignes directrices, son adaptation lors de la mise en œuvre.

Etant clairement marquante, la cohérence de ce Projet s'étend depuis sa formulation jusqu'à la fin du cycle de mise en œuvre. En effet, le Projet, ayant été identifié comme une priorité par le Coordinateur Résident du PNUD en 2017 de concert avec le Gouvernement haïtien via les autorités locales de Jérémie, a bénéficié l'appui financier du PBF<sup>11</sup> ayant eu l'opportunité de reprendre son appui à Haïti sous la modalité Immédiate Réponse Facility (IRF). Le Projet reste aussi conforme avec la vision à long terme de développement du pays décrite dans le Plan Stratégique pour le Développement d'Haïti (PSDH) via son 3e grand chantier intitulé « La refondation<sup>12</sup> sociale

<sup>11</sup> Car, PBF avait appuyé deux projets par le passé (entre 2008-2009) Renforcement de la sécurité à la prison civile de Port-au-Prince, PNUD <http://mptf.undp.org/factsheet/project/00066701> et Recovery through Employment generation, environmental rehabilitation and disaster mitigation, 2010, PNUD <http://mptf.undp.org/factsheet/project/00074422>.

<sup>12</sup> Ce chantier prévoit assurer le développement de l'action civique, du sport, des loisirs et de la jeunesse par l'éducation à la citoyenneté et la promotion des centres régionaux de développement de sports et de l'action civique ; organiser la solidarité sociale par l'exécution d'actions en faveur des groupes démunis de la société par-

». Le Projet rencontre aussi le Plan Cadre du Système des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNU-AD : 2017-2021)<sup>13</sup> qui, à travers son cadre logique, prévoit alors la « réalisation 5 » selon laquelle les institutions publiques et la société civile améliorent l'état de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision. Le Projet est relié au CDDNUH (2017-2021)<sup>14</sup> qui, via le partenariat du gouvernement d'Haïti avec l'ONU, prévoit de renforcer la paix, la stabilité et la résilience des institutions et de la population haïtienne. Le Projet reste cohérent avec les ODD dans l'objectif 11 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ». Quant aux thématiques transversales-aspect genre et droits humains- prises en compte dans la mise en œuvre du projet, il rencontre les ODD dans l'objectif 5 « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » et l'objectif 16 « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ».

L'expérience dans l'implémentation du Projet étant nouvelle tant pour l'équipe d'exécution que pour les prenantes clés, plusieurs éléments stratégiques de modification ont permis une meilleure adaptation du PRODOC en vue d'une amélioration de sa pertinence au fil du temps de l'atteinte de résultats (produits) avant la fin de son cycle incluant les deux (2) périodes de prolongation. En effet, la PNH<sup>15</sup> formée et outillée par le Projet entant qu'auxiliaire de la justice faisant preuve d'un engagement communautaire en plus d'être l'organe étatique très concernée par les objectifs fixés, a joint les parties prenantes clés à mi-chemin, en générant une valeur ajoutée tangible, en créant un rapprochement facilitant une meilleure compréhension très claire du rôle de cette structure en relation quotidienne avec les différentes catégories d'acteurs au niveau local. Donc, la révision de certaines cibles d'indicateurs de produits et la reformulation d'activités sont autant d'ajustements qui améliorent la pertinence du Projet le long de sa mise en œuvre.

---

ticulièrement les enfants et les femmes ; assurer l'égalité de genre par la mise en œuvre de programmes visant, entre autres, le renforcement de la participation féminine et la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles.

13 [https://www.undp.org/content/dam/haiti/docs/document-de-reference/UNDP-HT-CPD\\_programme-pays-haiti-FR-20171412.pdf](https://www.undp.org/content/dam/haiti/docs/document-de-reference/UNDP-HT-CPD_programme-pays-haiti-FR-20171412.pdf)

14 Réf. <https://haiti.un.org/fr/637-cadre-de-developpement-durable-2017-2021-undaf>

15 PNH formée en gestion de gestion de conflits, leadership, polices de proximité, communication et masculinité positive, en plus d'un appui spécifique aux taxis motos incluant des équipements (gilets), formation (conduite responsable et code de la route, etc.



Tableau 2 : Résumé de la pertinence du Projet.

Pertinence générale du Projet	Pertinence % cohésion sociale, résolution conflits, DH & genre
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet reste très pertinent, les 100% des acteurs clés attestent à l'unanimité qu'il résulte d'un réel constat « une recrudescence accélérée des cas de violences faites surtout aux filles et femmes à Jérémie suites au passage de l'Ouragan Matthew » fait par tous les acteurs locaux à Jérémie.</li> <li>- Le projet poursuit des objectifs correspondant parfaitement aux attentes des bénéficiaires directs (jeunes) vers le changement réel escompté à long terme, avec une articulation cohérente d'activités et de produits en lien avec des résultats avec des indicateurs manquants, en plus d'un ciblage posant problème dans la mise en œuvre à Jérémie, avec certains facteurs limitant l'adéquation des réponses.</li> <li>- Les thématiques du projet sont très cohérentes avec les priorités des agences-UN de financement (PBF) et mise en œuvre (PNUD, ONU FEMMES et OIM,) via leurs plans/visions stratégiques, avec les priorités de l'État haïtien via le PSDH et autres documents d'orientations nationales dans le pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différentes d'acteurs clés du Projet estiment à environ 66% le niveau d'une prise en compte des points de vue des parties prenantes clés (Mairie, MAST, MPCE, MENFP, MCFDF, MJSAC, OPC, PNH-Cadre de concertation) et de bénéficiaires directs (jeunes, associations de jeunes) dans la mise en œuvre du Projet, l'écart étant lié aux retards accusés dans les activités DUR contrairement au succès dans les activités MOU considérées plus favorables à la cohésion qu'à la résolution de conflits à Jérémie.</li> <li>- Les acteurs clés du projet ont estimé à un niveau ici relativement élevé (79%) sa contribution à l'égalité de sexes et l'autonomisation des femmes et à l'approche basée sur les droits humains à travers les résultats obtenus comme ceux de « compétences améliorées des jeunes hommes et femmes et autorités locales, outils maîtrisés pour réduire la violence ou résoudre des conflits et promouvoir la cohésion sociale dans les communautés locales, le renforcement de capacités d'associations de jeunes » à Jérémie.</li> <li>- Les acteurs (partenaires MO, partie prenante et bénéficiaires) clés du Projet ont apprécié à hauteur de 64% le niveau d'adéquation des réponses en faveur de cohésion sociale de Jérémie avec une très grande ou bonne participation des jeunes femmes et jeunes hommes les plus vulnérables aux affaires publiques de Jérémie ainsi qu'à la promotion d'une culture de paix pour la résolution pacifique de conflits dans la communauté puis la réduction de la violence et au renforcement du contrat social entre la municipalité et les jeunes de Jérémie.</li> <li>- Les acteurs clés admettent que les réponses du Projet catalysent vers des changements politiques, socioéconomiques et institutionnels à Jérémie, mais partiellement en raison d'un cycle trop limité du Projet influencé négativement par des périodes de troubles sociopolitiques répétitives retardant, en plus des problèmes internes au projet, la réalisation de la plupart des activités importantes du Projet, en particulier l'activité 1.2.4.</li> <li>- Une pertinence relativement satisfaisant, ayant des éléments positifs à consolider et des faiblesses à corriger vers le changement réel escompté à Long terme</li> </ul>

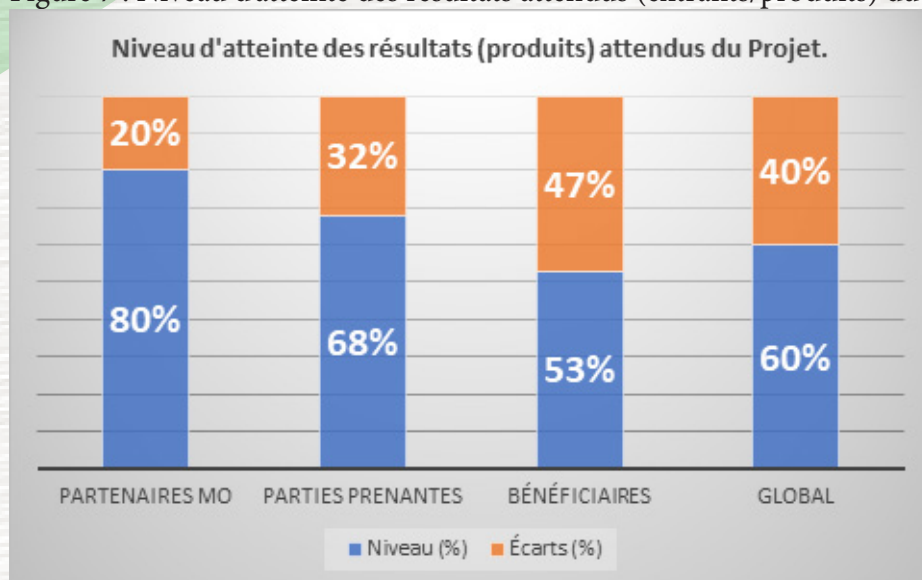
Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020

## 4.2.- Efficacité du Projet

### 4.2.1. Niveau d'appréciation de l'efficacité au niveau de l'ensemble des acteurs clés du Projet.

L'appréciation de différents acteurs concernés par la mise œuvre du projet est explicitée dans les paragraphes subséquentes au regard de l'ensemble des variables mesurant le niveau d'efficacité atteint, avec des justificatifs y relatives.

Figure 7 : Niveau d'atteinte des résultats attendus (extrants/produits) du Projet.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Ainsi, selon les acteurs, le niveau du respect du délai dans l'atteinte de résultats (extrants / produits) atteints du Projet est estimé à 80%, 68% et 53% respectivement par les partenaires de mise en œuvre, les parties prenantes et les bénéficiaires ou groupes cibles, soit un niveau global d'appréciation de l'ordre de 60% pour l'ensemble de tous les acteurs clés du Projet. Les explicatifs des écarts portent sur un manque de communication et d'un programme (plan) de travail impliquant les parties prenantes et les bénéficiaires avec des tâches et des rôles respectifs clairs, le manque d'une vraie synchronisation

dans la chronologie de recrutement du Staff local plutôt fait en cascade pour la gestion globale du Projet qui a fait l'objet de révision et d'adaptation tardives avec une administration centralisée à Port-au-Prince pour toute sorte de dépenses, peu importe le montant à engager. Ici, l'écart est également influencé par l'environnement externe, l'exemple de troubles sociopolitique « pays lock » agissant sur la situation sécuritaire du pays frappé par des scènes de manifestations violentes répétées sur plus d'un trimestre affilé, en plus des normes de sécurité des UN, retardant considérablement le délai prévu pour l'exécution du chronogramme d'activités du Projet. Ce sont les principaux facteurs (Ex.- temps, ressources financières, capacités techniques de gestion, suivi) contribuent à l'atteinte du niveau des résultats (produits et premiers effets) attendus<sup>16</sup> du Projet<sup>17</sup> à Jérémie. D'autres facteurs explicatifs d'un tel écart est équilibré par la participation locale parfois manquante des parties prenantes et une faible disponibilité des groupes cibles (jeunes) seulement en week-end et jours fériés pour la réalisation de certaines activités planifiées, malgré l'engagement d'une équipe de Projet très dynamique et techniquement compétente qui lancent des activités même si les avances de fonds ne sont parfois encore à point.

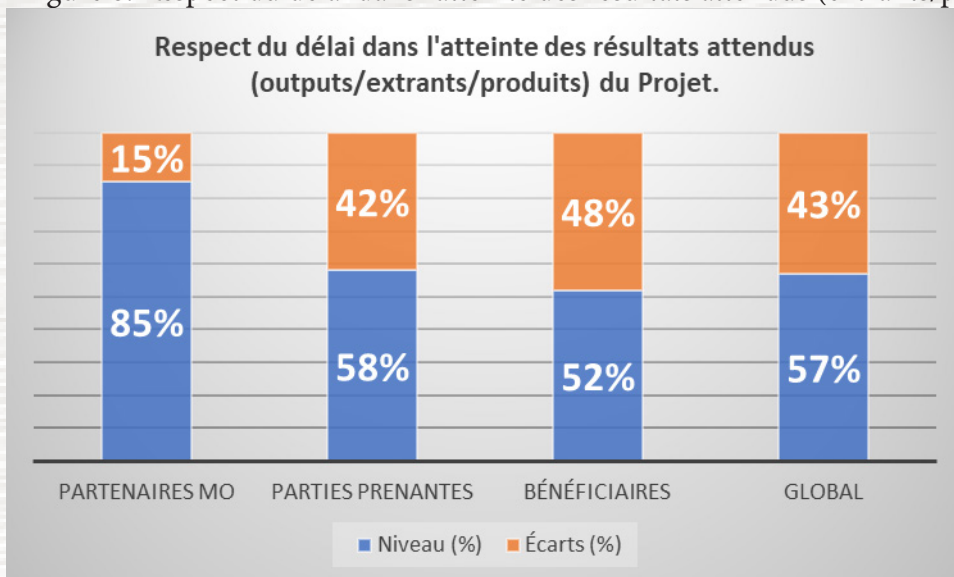
16 Chauffeur recruté en juillet 2018, Coordonnateur et expert en RVC en août 2018, Officier SE en octobre 2018, Assistante administrative en janvier 2019, Agents / Agentes de mobilisation communautaire en avril et mai 2019. De plus, il est inconcevable d'avoir un seul chauffeur pour une équipe technique de six (6) professionnels actifs dans le projet, il est trop sollicité et ne peut pas prendre ses jours de congé convenablement.

La dernière révision budgétaire interne date de février 2020, suivant les conseils du management à Port-au-Prince.

17 La dernière révision budgétaire interne date de février 2020, suivant les conseils du management à Port-au-Prince.



Figure 8: Respect du délai dans l'atteinte des résultats attendus (extrants/produits) du Projet.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Ici, les acteurs clés du Projet évaluent à 57% le niveau global de satisfaction pour le respect du délai dans l'atteinte des résultats attendus (extrants/produits) du Projet à date, les mêmes raisons alors ci-dessus signalées étant des explicatifs assez évocateurs. Si l'efficacité est alors atteinte à 100% des cibles voire plus<sup>18</sup> pour toutes activités dites « MOU (Ex.- formation et certaines activités socioculturelles) planifiées par le Projet avec la participation communautaire cela est relié à l'absence d'interventions de tierces personnes dans la livraison des extrants. A

l'inverse, il y a l'inefficacité pour les activités DUR, en particulier pour la construction<sup>19</sup> du centre socio culturel ou la réhabilitation de la bibliothèque est reliée à un manque d'implication des acteurs de la communauté dans la planification et la mise en œuvre des activités, en plus d'un manque clair de connaissance du milieu ainsi que des retards (temps morts) enregistrés dans la mise en œuvre du Projet, sans négliger le manque de responsabilité des parties prenantes, en particulier la Mairie, dans le suivi de la mise en œuvre et les décisions relatives aux activités en retard dans le Projet.



Photo 2 : Réhabilitation par le Projet de la bibliothèque municipale de Jérémie, mars 2020.

De l'avis de la quasi-totalité des acteurs et sur la base de la documentation du Projet, ce dernier a obtenu des résultats très importants en matière de résolution conflits<sup>20</sup>, promotion cohésion sociale avec des cibles déjà dépassant parfois largement le seuil fixé. Mais sous l'influence des facteurs du milieu (Ex.- pratiques politiques des autorités/politiciens), certains aspects locaux échappant au contrôle de l'équipe du projet, influencent négativement la violence communautaire au détriment du travail déjà réalisé par le Projet. La quantité des personnes déjà sensibilisées et formées par le

Projet est un indicateur clés de succès du niveau d'atteinte des résultats obtenus à date. L'accompagnement de

<sup>18</sup> La base de données « Consolidation des données de formation » en confirme un effectif de 1180 sur les 500 prévus, soit de 200% d'atteinte.

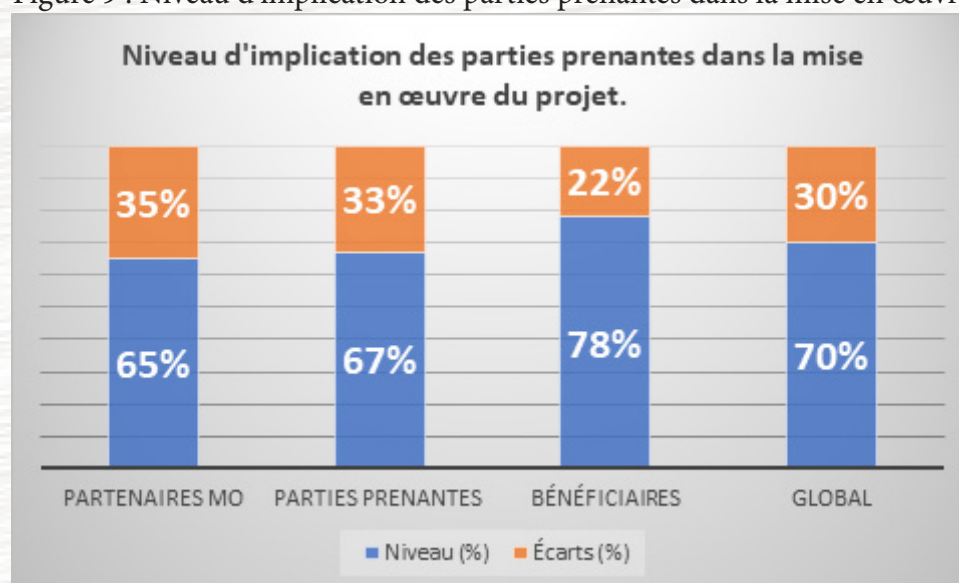
<sup>19</sup> Après son lancement, le projet a passé environ un semestre sans réalisation d'activités concrètes. La construction du centre socio-culturel aurait pu être lancé un peu plus tôt vu son importance pour les bénéficiaires/groupes cibles du projet, en plus qu'un terrain a été rendu disponible par la communauté et récupéré après un (1) an après sans être utilisé, pendant que l'autre terrain révéla techniquement inapproprié après étude de faisabilité étant localisé en zone inondable et que l'équipe du Projet devrait savoir ça au préalable via une consultation des acteurs locaux.

<sup>20</sup> Selon une source interviewée, le cas du Conflit éclaté entre St Helene et Platon est le résultat d'une mauvaise gestion des activités culturelles pro-carnavalesques par les autorités politiques locales, car parmi quatre (4) bandes musicales ayant performé, les deux (2) de Platon ont reçu de l'argent et les deux (2) de St Helene n'ont rien reçu, une grave erreur de la part de la délégation Grande Anse.



l'état central en appui aux structures démontrées, toujours avec le support des agences de mise en œuvre, est requis pour renforcer les acquis à Jérémie puis étendre le programme dans toutes les treize (13) communes du département de la Grande Anse en Haïti, tout comme dans d'autres zones réputées fragiles et sensibles aux violences dans d'autres départements géographiques du Pays, telle étant la principale requête de toutes les parties prenantes et les bénéficiaires du Projet. A Jérémie, étant donné l'importance et l'ampleur des attentes de la part des groupes cibles, les financements étant si limités dans les microprojets réalisés au bénéfice des organisations de jeunes que les effets en cours et les impacts s'annoncent relativement très faibles, nécessitant alors une continuité tout à fait incontournable. Une meilleure implication totale des parties prenantes depuis les phases de la planification des activités jusqu'à la livraison des extrants, en plus d'une prise en compte de vrais groupes concernés par la violence dans les quartiers populaires serait une alternative à l'atteinte de meilleurs résultats en mettant l'accent sur une communication permanente et une plus large diffusion de messages pendant la durée du Projet à Jérémie. Notez qu'une stratégie de sortie pour le projet, son élaboration étant sur le point d'être finalisée, permettra de continuer à sensibiliser et responsabiliser les acteurs locaux (parties prenantes et bénéficiaires) pour mieux orienter tous les résultats obtenus vers l'impact en lien avec la réduction de la violence communautaire à Jérémie.

Figure 9 : Niveau d'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet.



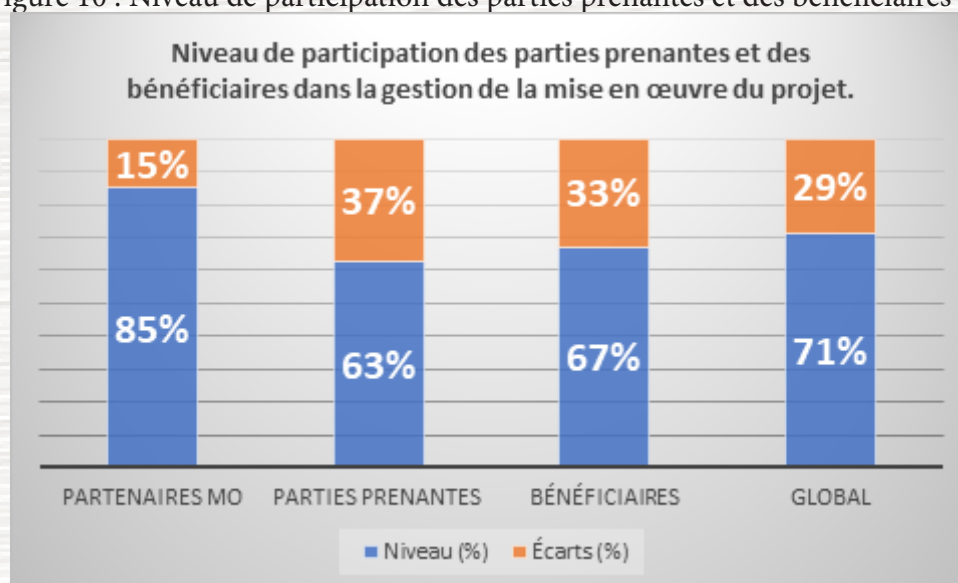
Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Au regard de tous les acteurs clés du Projet, le niveau d'implication des parties prenantes dans sa mise en œuvre bénéficie donc d'un niveau d'appréciation jugé relativement élevé, au taux alors égal à 65%, 67% et 78% respectivement par les partenaires de mise en œuvre, les parties prenantes et les groupes cibles, le niveau global d'appréciation étant de l'ordre de 70% pour l'ensemble des acteurs réunis. Les explicatifs des écarts tiennent au fait que les parties prenantes n'avaient pas reçu le document de projet, ni un résumé de son contenu, ni un

chronogramme d'activités indiquant leur rôle et leur niveau à intervenir dans le Projet, même si l'équipe du Projet restait alors à l'écoute des parties prenantes et bénéficiaires le long de sa mise en œuvre. Les parties prenantes soulignent le manque de communication et d'information de la part de l'équipe du Projet. Par exemple tous les acteurs locaux connaissaient l'emplacement du terrain présélectionné pour la construction du centre socio culturel à GEBO comme étant zone inondable. Toutefois, compte tenu d'un manque de proactivité des parties prenantes, en particulier la Marie, dans les activités générales du Projet comme dans celles faisant l'objet du renforcement de l'administration communale en matière de résolution de conflits et de cohésion sociale à Jérémie, l'écart enregistré dans les résultats est donc assez justifié.



Figure 10 : Niveau de participation des parties prenantes et des bénéficiaires dans le projet.

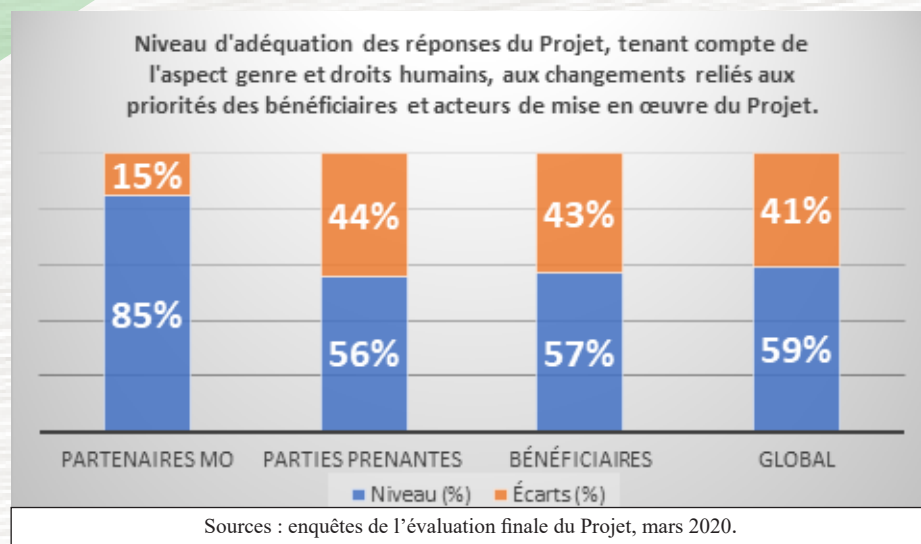


Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

En clair, le niveau de participation des parties prenantes et des bénéficiaires dans la gestion de la mise en œuvre du projet est apprécié à 85%, 63% et 67% respectivement par tous les partenaires de mise en œuvre, les diverses parties prenantes clés et les bénéficiaires directs (groupes cibles) du Projet, et le niveau global de l'ordre de 71% pour l'ensemble des acteurs clés du Projet reste encore élevé. Alors, l'écart de satisfaction dans la participation de ces acteurs clés serait expliqué en partie par un manque d'entente interne dans le conseil municipal vis-à-vis des agences

d'exécution du projet et vice versa, car les constats de terrain montrent que la maire adjointe a développé sa relation de travail avec le PNUD tandis que le maire principal adhère plutôt à ONU FEMMES dans le cadre des interventions du Projet. Cette pratique de travail suivant une tendance divisée influence parfois la participation institutionnelle aux activités du Projet. Le manque d'implication des autorités locales combiné à l'ignorance des réalités sociales de la part des équipes du projet surtout en référence aux quartiers populaires fait défaut, ajoutent certains interviewés. Prenons également pour acquis, le fait même de l'existence d'un comité local de suivi technique mis en place, mais reste vraiment quasi-dysfonctionnel, en plus de la table de concertation, quoiqu'un très bon outil pour instituer la base du contrat social, qui reste aussi non exploitée. A cette liste de constats marquant s'ajoutent l'absence du document stratégique et du plan d'action de la mairie prévu dans le produit (P1.2) du PRODOC.

Figure 11: Niveau d'adéquation des réponses du Projet par rapport aux priorités des acteurs de MO.



Selon les résultats des entretiens auprès des acteurs clés, le niveau d'adéquation des réponses du Projet, incluant ici l'aspect genre et les droits humains, aux changements liés aux divers besoins prioritaires de tous les bénéficiaires (y compris les parties prenantes) et acteurs de mise en œuvre du Projet à Jérémie est estimé respectivement à environ 85%, 56% et 57%, le un niveau global de l'ordre de 59% étant la moyenne pondérée pour l'ensemble des trois catégories d'acteurs clés réunis autour du Projet. Les réponses sont jugées adéquates surtout pour les ac-

tivités MOU, plus particulièrement la formation et d'autres activités socioculturelles incluant le genre et DH dans la MO. Autrement dit, la faiblesse notoire enregistrée dans l'atteinte des cibles fixées pour les activités DUR agit sur l'adéquation des réponses du Projet tel qu'il est donc exprimé par les bénéficiaires et parties prenantes. Toutefois, la tendance des appréciations est sectorisée de la part des bénéficiaires et parties prenantes clés du Projet, car la valeur accordée est basée sur la proximité de collaboration et les bénéfices tirés auprès de chacun des acteurs (ONUFEMS, PNUD, OIM). Plus précisément, tous les bénéficiaires et les parties prenantes considèrent les interventions des trois (3) agences comme faisant l'objet de trois (3) projets séparés, une tendance fortement remarquée comme résultats des interviews avec chacune des trois agences. Pourtant, par principe, un projet reste partout unique, une structure vraiment indivisible à tous les niveaux et dans les différentes phases de sa gestion. En plus qu'il s'agit d'un projet sans coordination locale, avec trois chefs de projet en poste, le titre ou chapeau coordonnateur porté par le chef de projet-PNUD reste tout simplement honorifique voire symbolique, sans aucune valeur dans la mise en œuvre. Bien entendu, l'équipe évaluatrice admet une très bonne conception du Projet qui, s'il a été mis en œuvre tel que conçu dans le PRODOC, donnerait de meilleurs résultats à la satisfaction de tous les acteurs clés.

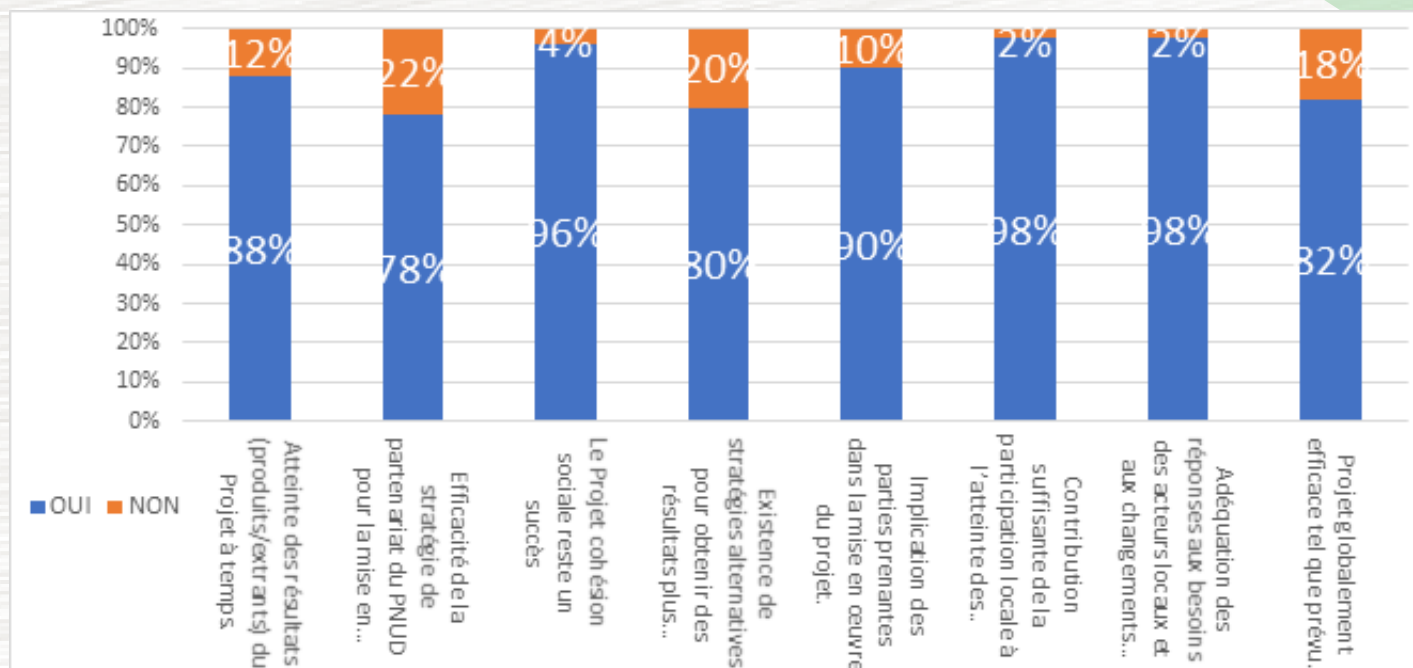
Par ailleurs, les cas d'inefficacité imputables aux activités DUR du Projet incluent également, en plus d'une certaine irresponsabilité des autorités locales en particulier la Mairie, le manque de sensibilisation communautaire dans les quartiers populaires sans tenir compte d'une planification rotative comme critère basique de cohésion sociale en vue d'une meilleure socialisation dans les quartiers populaires, manque de communication sur le processus de sélection des micros projets et l'insatisfaction quant au financement<sup>21</sup> jugé relativement limité d'une organisation de jeunes bénéficiaires à l'autre, l'absence de suivi en réponse aux doléances des comités quartiers dans des plans d'action respectifs, lenteur d'une gestion administrative centralisée à Port-au-Prince signalée comme l'un des gros problème, l'absence marquée de promotion d'activités socio-économiques concrètes en faveur des jeunes dans les quartiers populaires, la pratique parfois exclusive de la part de l'équipe du Projet dans la planification et la réalisation de certaines activités. Parallèlement, la volonté des acteurs et la prise de consciences des parties prenantes locales ne manquent pas de contribuer à l'atteinte du niveau global d'efficacité à date.

Particulièrement sur la base de la perception des jeunes, l'efficacité du Projet est résumée dans la figure ci-après.

<sup>21</sup> En plus des cas d'insatisfaction quant à la nourriture insuffisante et d'une promesse de 300\$US non tenue tel que rapporté par le comité quartier de cote de fer champion au championnat féminin organisé avec l'appui du Projet. Il y a également des promesses non tenues envers la PNH.



Figure 12 : Perception de l'efficacité du Projet de la part des jeunes.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

Sommairement, les groupes cibles (jeunes) évaluent l'efficacité à un niveau relativement élevé, car il y a un pourcentage de jeunes bénéficiaires selon qui la stratégie de partenariat du PNUD pour la mise en œuvre du projet est efficace, une stratégie alternative pour obtenir des résultats plus efficaces existe, le Projet reste globalement efficace tel que prévu et que les résultats attendus (produits / extrants) du Projet sont atteints à temps est de l'ordre de 78%, 80%, 82% et 88% respectivement. Tandis qu'ils sont au moins 90% ceux qui admettent que le projet a permis l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet, et la contribution de la participation locale est suffisante à l'atteinte des objectifs fixés, suivant une adéquation des réponses aux besoins des acteurs locaux et aux changements dans les priorités des partenaires, et que le Projet cohésion sociale reste un succès pour Jérémie. En gros, de l'avis des jeunes, l'efficacité du Projet est quasi-complète et serait en mesure de conduire vers les changements escomptés à long terme à Jérémie.

#### 4.2.2. Analyse de l'efficacité dans l'atteinte des extrants/produits attendus du Projet.

Cette analyse tient compte des dimensions « techniques et temps » correspondant à l'atteinte des résultats du Projet.

En dehors de toutes hypothèses contextuelles, sur la base des considérations faites sur les critères permettant d'apprécier la dimension technique via les procédures des partenaires de mise en œuvre (PNUD, ONUFEMMES et OIM) pour le recrutement de professionnels qualifiés quant à l'exécution des contrats de services liés au Projet, des fortes capacités techniques de l'équipe locale/départementale mise en place comme prolongement du central, la qualité des livrables partiels et produits définitifs obtenus à l'échelle des deux grands résultats du Projet reste absolument une garantie. Ainsi, la qualité des livrables en liens aux activités réalisées avec l'appui technique interne au projet comme avec celui des experts ou consultants externes fait l'objet d'un niveau très élevé d'appréciation presque à l'unanimité de l'ensemble des acteurs clés du Projet. Les témoignages concernant les résultats (mapping des OCB, contenus de modules de formations liées à l'attestation universitaire via UPGA ainsi que de celles réalisées avec l'équipe du Projet, etc.) en termes de qualité, en plus des consultations/observations de l'équipe d'évaluation

finale, sont donc assez évocateurs vis-à-vis du Projet. Donc la dimension technique reste globalement très favorable à l'atteinte des résultats du Projet.

En dehors de l'existence du calendrier d'exécution permettant de voir la période d'échelonnement des activités du Projet, plutôt au regard des plans<sup>22</sup> mensuels de travail de l'équipe du PNUD, la dimension temps est ici appréciée sur la base de la période de la planification des principales activités liées aux produits à l'échelle des deux grands résultats du Projet le long du cycle d'exécution du Projet. Ainsi, tenant compte des retards enregistrés dans les réalisations concrètes en termes de livrables alimentant le produit 1.2 vers l'atteinte du résultat1 du Projet, pendant que les troubles sociopolitiques ne sont pas une contrainte mais plutôt une non maîtrise des activités du milieu local, le respect du facteur « temps » mis pour implémenter les activités planifiées n'a pas été observé. Toutefois, sauf en cas de contraintes liées à l'environnement externe défavorable, le respect du facteur « temps » serait scrupuleusement convenable à l'atteinte des produits puis des résultats du Projet, surtout ceux qui dépendent des activités MOU. Donc, en gros, le respect du facteur « temps » manque considérablement à l'efficacité, tel que rapporté dans les témoignages des acteurs clés du Projet.

Tableau 3: Résumé de l'efficacité du Projet.

Efficacité générale du Projet	Efficacité % cohésion sociale, résolution conflits, DH/genre
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs clés du Projet évaluent à 57% le niveau global de satisfaction pour le respect du délai dans l'atteinte des résultats attendus (extraits/produits) du Projet à date, l'écart étant dû aux retards dans les activités DUR.</li> <li>- Les acteurs clés du Projet ont apprécié le niveau d'implication des parties prenantes dans sa mise en œuvre 70%, par manque de partage de documents liés au Projet, de communication entre l'équipe du Projet avec parties prenantes en particulier.</li> <li>- Le niveau de participation des parties prenantes et des bénéficiaires dans la gestion de la mise en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité est alors atteinte à plus que 100% des cibles d'activités dites « MOU » planifiées par le Projet avec la participation communautaire en absence d'interventions de tierces personnes dans la livraison des extraits.</li> <li>- Le niveau d'appréciation oscillant autour du seuil global avec une marge de + 5% tient compte d'un manque de proactivité des parties prenantes, en particulier la Marie, dans les activités liées à la résolution de conflits et de cohésion sociale à Jérémie.</li> <li>- D'autres éléments explicatifs d'un manque d'implication des autorités locales dans l'exécution du Projet sont, en plus d'un manque d'entente interne, le comité local de suivi technique, la table de concertation et le plan d'action stratégique de la mairie.</li> <li>- Selon les bénéficiaires et parties prenantes, les réponses sont jugées adéquates surtout pour les activités MOU, la formation et d'autres activités socioculturelles incluant le genre et DH dans la MO. Toutefois, l'adéquation est affaiblie par l'atteinte retardée des cibles fixées pour les activités DUR du Projet. Il reste à corriger les faiblesses une amélioration de l'efficacité.</li> <li>- Un pourcentage élevé – allant jusqu'à 90% - de jeunes selon qui l'efficacité du Projet conduit vers l'atteinte du changement escompté à long terme à Jérémie, moyennant un renforcement.</li> </ul>

<sup>22</sup> Seul le Plan de travail du PNUD a été reçu pour analyse. Il n'existe pas vraiment un calendrier d'exécution dans lequel sont tirés des Plans programmatiques périodiques (Ex.- mensuels, trimestriels, semestriels) d'exécution du Projet.



<p>œuvre du projet est apprécié à hauteur de 71% pour l'ensemble des acteurs clés du Projet,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau global d'adéquation des réponses du Projet, incluant l'aspect genre et droits humains, aux changements liés aux divers besoins prioritaires de tous les bénéficiaires est estimé à une moyenne pondérée à 59% pour l'ensemble des trois catégories d'acteurs clés du Projet.</li> <li>- La dimension technique reste globalement très favorable à l'atteinte des résultats du Projet, mais le respect du « temps » en fait défaut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité est alors atteinte à plus que 100% des cibles d'activités dites « MOU » planifiées par le Projet avec la participation communautaire en absence d'interventions de tierces personnes dans la livraison des extrants.</li> <li>- Le niveau d'appréciation oscillant autour du seuil global avec une marge de + 5% tient compte d'un manque de proactivité des parties prenantes, en particulier la Marie, dans les activités liées à la résolution de conflits et de cohésion sociale à Jérémie.</li> <li>- D'autres éléments explicatifs d'un manque d'implication des autorités locales dans l'exécution du Projet sont, en plus d'un manque d'entente interne, le comité local de suivi technique, la table de concertation et le plan d'action stratégique de la mairie.</li> <li>- Selon les bénéficiaires et parties prenantes, les réponses sont jugées adéquates surtout pour les activités MOU, la formation et d'autres activités socioculturelles incluant le genre et DH dans la MO. Toutefois, l'adéquation est affaiblie par l'atteinte retardée des cibles fixées pour les activités DUR du Projet. Il reste à corriger les faiblesses une amélioration de l'efficacité.</li> <li>- Un pourcentage élevé – allant jusqu'à 90% - de jeunes selon qui l'efficacité du Projet conduit vers l'atteinte du changement escompté à long terme à Jérémie, moyennant un renforcement.</li> </ul>
---	---

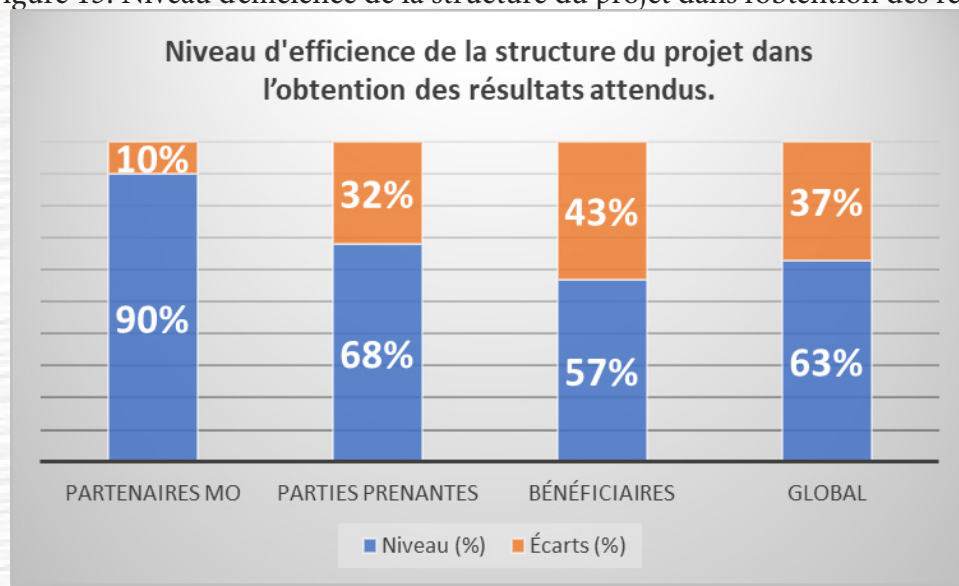
Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020 4.3.- Efficience du Projet

### 4.3.- Efficience du Projet

#### 4.3.1. Niveau d'appréciation de l'efficience au niveau de l'ensemble des acteurs clés du Projet.

Les figures et paragraphes ci-après indiquent le niveau d'appréciation de la part des acteurs clés quant à l'utilisation rationnelle des divers moyens (financier, humain et organisationnel) mis à disposition du Projet vers l'atteints à moindre coût des résultats attendus. L'évaluation prend en compte les aspects quantitatifs et qualitatifs en incluant la gestion de toutes ressources allouées à la mise en œuvre du Projet.

Figure 13: Niveau d'efficience de la structure du projet dans l'obtention des résultats.



Le niveau d'efficience de la structure de la mise en œuvre dans l'atteinte des résultats attendus du Projet avoisine les 90%, 68% et 57% selon une évaluation respective des Agences de mise en œuvre, des parties prenantes clés et des bénéficiaires, soit une moyenne pondérée à 63% au niveau global. Parmi les explicatifs des écarts, citons les éléments suivants : le projet est géré par une structure avec trois (3) chefs opérant sans une vraie coordination<sup>23</sup> locale de proximité capable de maintenir une harmonisa-

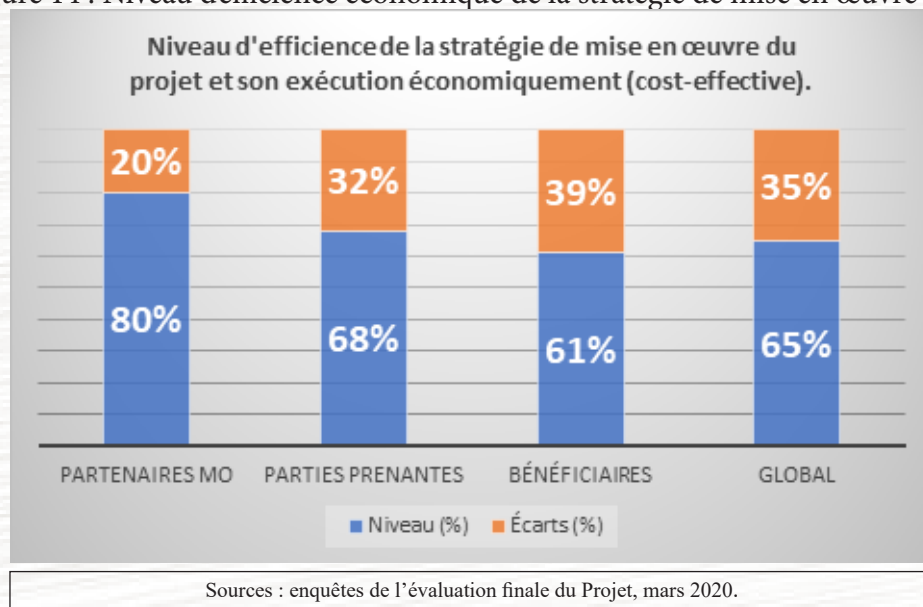
Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

23 D'ailleurs, la Cheffe de projet de l'ONU Femmes est recrutée bien avant le chef de projet du PNUD à qui on a attribué le titre symbolique / honorifique de Coordonnateur. C'est même absurde d'avoir simultanément trois (3) chefs de projets pour un seul et même projet, cela n'est pas en conformité avec le principe basique de gestion du cycle d'un Projet de développement.



tion et synergie plus viable dans la réalisation des activités, sans laisser une tendance sectorisée des parties prenantes et bénéficiaires pensant avoir affaire avec trois (3) projets distincts, bien que la conception initiale prévoit également le cas d'une gestion avec trois (3) chefs d'un seul et unique projet de cohésion sociale. En fait, on a constaté une absence alors très marquée d'un leadership fort qui assure une gestion du personnel global à la satisfaction de l'équipe de mise en œuvre, et qui soit capable de rassembler tous les acteurs clés (les 3 Agences, une dizaine parties prenantes, jeunes et organisations de jeunes) autour d'une même table en vue de sortir avec une décision concertée comme solution à un problème local quelconque qui influence négativement le délai de réalisation des activités reliées à la livraison d'un extrant au détriment de l'avancement du projet. Ainsi, le retard accusé dans la construction du centre socio-culturel en est un exemple explicatif clair. Certes, les acteurs locaux ici concernés ont leur niveau de culpabilité, mais c'est la responsabilité première de la coordination locale du Projet, ceci étant soulevé par plusieurs des acteurs interviewés à l'attention de l'équipe évaluatrice. Au fond, il y a l'unité hiérarchique du PNUD habilitée à s'assurer de la qualité des résultats qui a également sa part de responsabilité dans les écarts imputables à la structure de gestion du Projet, ce depuis la conception en passant par l'exécution jusqu'à sa clôture, même si les explications font ressortir la proposition du PBF selon laquelle un coordonnateur local affecté au Projet ferait penser à une gestion optimale des ressources financières disponibles. Toujours est-il, l'aspect administratif de gestion du projet en est aussi un élément explicatif des écarts évaluatifs, car honorer des dettes en faveur des fournisseurs locaux se fait souvent avec des retards<sup>24</sup> prolongés dans le paiement, une remarque soulignée par les parties concernées. Malgré tout cela, on reconnaît que le staff local de gestion est devenu plus dynamique à la fin 2019, soit proche de la fin du cycle de mise en œuvre du Projet en vue d'une forte contribution à l'atteinte de l'efficience à date.

Figure 14 : Niveau d'efficience économique de la stratégie de mise en œuvre du projet.



En fait, le niveau de l'efficience de la stratégie de mise en œuvre du projet de manière alors économique (cost-effective) est aussi apprécié au seuil relativement élevé de l'ordre de 80%, 68% et 61% par chacun des acteurs respectifs (agences de MO, diverses parties prenantes et bénéficiaires), soit un niveau global d'atteinte égal à 65%. Toujours est-il, en plus des explicatifs ci-dessus considérés également de mise, les parties prenantes soulignent l'absence d'un plan de travail en commun

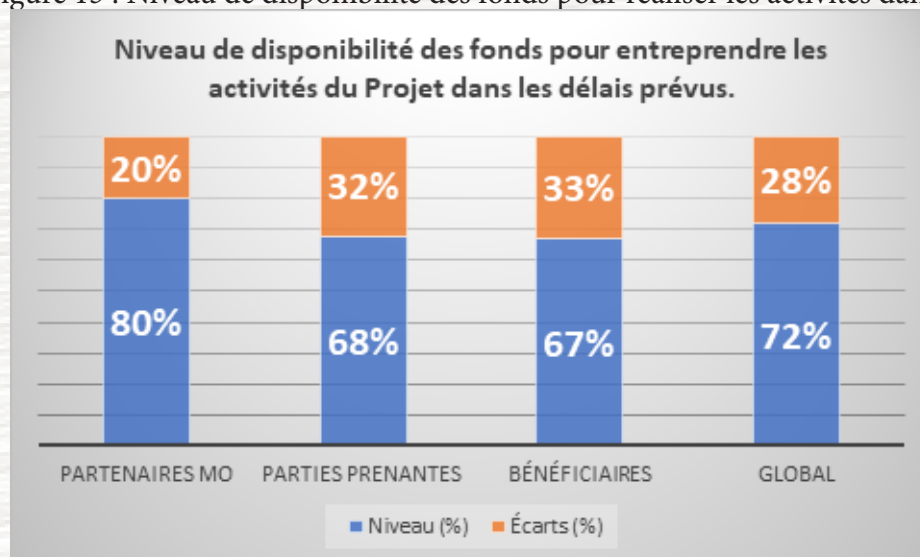
de l'équipe de Projet avec les autorités locales et les structures étatiques déconcentrées limitant leur niveau d'implication et de participation dans les phases de planification et de réalisation d'activités du Projet. Le manque de renforcement du cadre de concertation communale, et de la Mairie en particulier, même si certaines irresponsabilités incombent aux parties prenantes, fait également défaut à la stratégie d'une gestion efficiente du Projet de Cohésion sociale de Jérémie. Ici, le manque d'implication et de participation des organisations de jeunes dans la planification et la réalisation des activités du Projet dans les quartiers populaires en particulier en est un explicatif pesant fortement sur la stratégie d'exécution du Projet, un reproche fait par la quasi-totalité des comités d'organisation de jeunes à toute l'équipe de Projet, avec une certaine considération exprimée sous réserve envers ONU Femmes pour ses activités spécifiques réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du Projet. Le manque

<sup>24</sup> En guise d'illustration, on a rapporté des dettes aux fournisseurs locaux de services qui datent de juillet mais non encore époncée par le Projet au moment des enquêtes de terrain de l'évaluation la semaine du 09 mars 2020, une situation embarrassant l'assistance administrative locale et les parties prenantes concernées par cet aspect.



d'activités spécifiques en faveur des jeunes vulnérables considérés comme sources sensibles de violence dans les ghettos, ces derniers étant déjà exclus par le ciblage initial fait par le Projet, reste un poids qui influence autant l'écart estimé globalement à environ 35% d'inefficience imputable à la stratégie d'exécution au regard de l'ensemble des acteurs clés du Projet. Ce sont jusque-là les principaux éléments justificatifs non exclusifs des écarts mesurés en rapport avec la stratégie de MO du Projet.

Figure 15 : Niveau de disponibilité des fonds pour réaliser les activités dans les délais.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020.

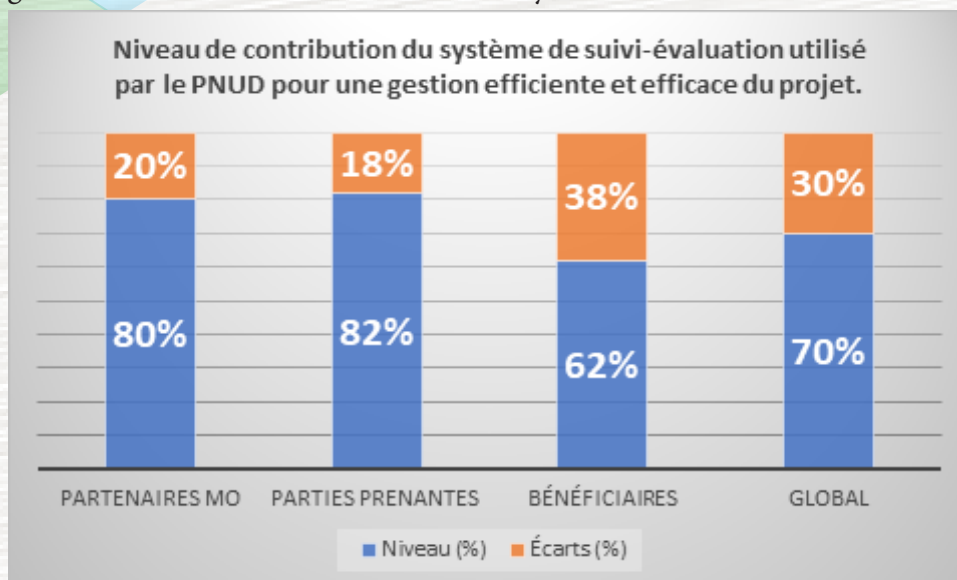
Selon les résultats d'entretiens auprès des acteurs clés, la disponibilité des fonds pour réaliser les activités du Projet dans les délais prévus est appréciée à environ 80% , 68% et 67% respectivement de la part des agences de mise en œuvre, parties prenantes et des bénéficiaires directs, globalisant les 72% pour tous les acteurs réunis autour du Projet de l'exécution du Projet. Il y a plusieurs éléments explicatifs des écarts décrits ci-après. Un montant interne de financements

de l'OIM et du PNUD, en plus de retards enregistrés dans tous les décaissements y relatifs et pour la construction du centre socioculturel considéré comme l'un des gros morceaux selon l'attente des bénéficiaires vers une structure favorable à la cohésion sociale à Jérémie. Le paiement tardif des dettes aux fournisseurs locaux de services au Projet, même si tous les acteurs reconnaissent que la rigueur était de mise dans l'exécution de ces microprojets. L'absence (non financement) d'activités extra-communales, étant donnée une couverture géographique territoriale<sup>25</sup> plus large visée au-delà de la commune de Jérémie, selon les besoins en matière de résolution de conflits et de cohésion sociale dans les autres communes départementales telle que formulée à la page 14 du PRODOC. La non réalisation de certaines activités visant le renforcement de la mairie de Jérémie en lien aux résultats immédiats/produits (en particulier produit 1.2) du PRODOC. Les cas de doublons/duplications par la multiplication répétitive d'ateliers de formation organisés par les trois agences de MO sur des thématiques quasi similaires. Le problème de gestion administrative centralisée n'est pas sans conséquence sur les écarts, même si ça se rapporte beaucoup plus au temps de réalisation des activités du Projet.

D'autres éléments liés à l'environnement externe, des facteurs d'ordre plutôt socio-économique et politique en particulier font également défaut à la disponibilité des fonds finançant les activités du Projet. C'est le cas, par exemple, de la dépréciation de la monnaie nationale (HTG) face à un taux de changes fluctuant, expliquant un budget initial plus élevé que prévu pour la quasi-totalité des activités de mobilisation (Ex.- Forum communautaire) des jeunes et de la formation (Ex.- 10 rencontres forces vives en comparaison à la cible de 6 prévues), une réallocation des surplus à d'autres cibles additionnelles ou autres activités au bénéfice de la communauté. Toutefois, selon tous les acteurs, l'utilisation des ressources financières est jugée rationnelle à 100% puisque rien n'a jamais été signalé comme fraude dans le cadre de la mise en œuvre du Projet. Toutefois, de l'avis de la plupart des parties prenantes clés et de certaines organisations de jeunes, certains cas de redondances dans les activités MOU voire de duplications inter-agences de mise en œuvre qui organisent parfois des ateliers de formation sur des thématiques similaires pour les mêmes publics cibles devraient être évités, ce au profit d'une efficacité plus élevée dans la gestion des ressources utilisables vers l'atteinte de meilleurs résultats par le Projet.

25 Les témoignages ont révélé l'existence d'un pourcentage de violence, d'acte de viol et banditisme relativement élevé dans les communes « Pestel, Abricot, Irois, Moron et Anse d'Hainault ».

Figure 16 : Niveau de contribution du/des systèmes de SE du PNUD à l'efficacité du projet.



Sources : données internes à l'évaluation finale du Projet, mars 2020

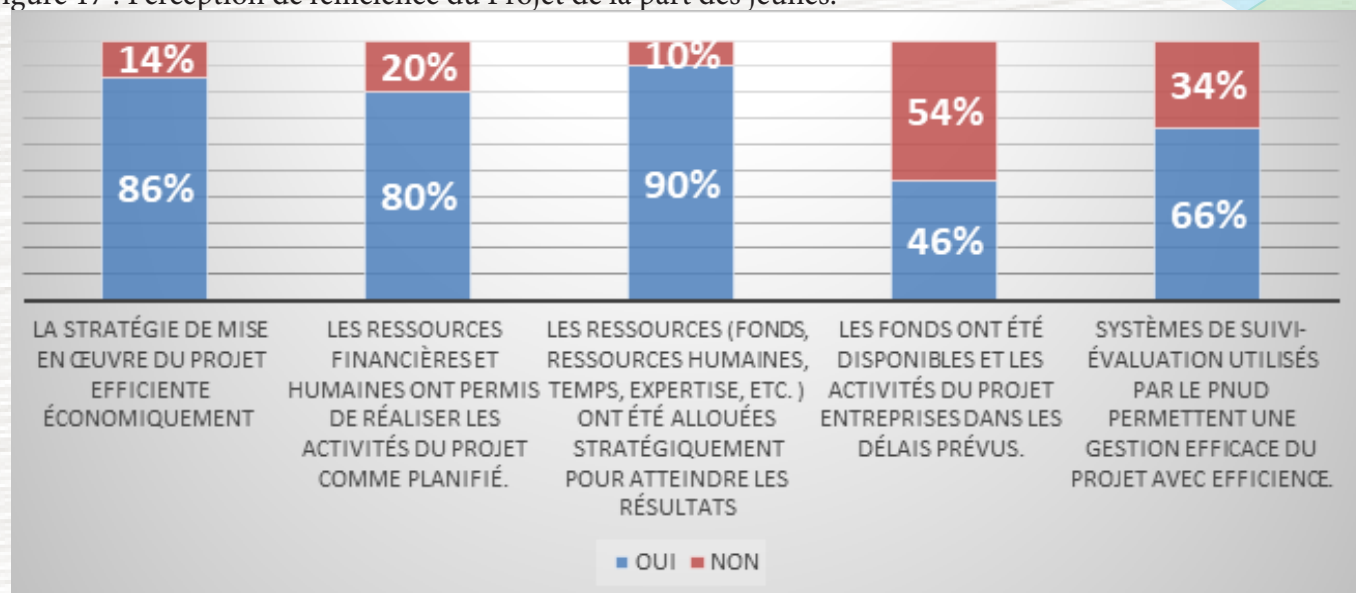
En fait, le niveau de contribution du /des systèmes de suivi-évaluation utilisé par le PNUD pour une gestion efficace est estimé à environ 80%, 82% et 62% de l'efficacité plus respectivement de la part des agences de mise en œuvre, les parties prenantes et des bénéficiaires du Projet, soit un taux de l'ordre de 70% à l'échelle globale. A titre d'éléments qui justifient cet écart, citons le manque d'un suivi correctif ou d'ajustement des extrants (produits) en lien aux prévisions de la part du

système de SE-PNUD au point que des propositions de faire des réallocations des ressources financières attendent jusqu'à la phase finale du Projet, ce faisant sous forme d'un engagement réparateur (Ex.- financement anticipé de la formation universitaire et para-universitaire pour des jeunes défavorisés fréquentant respectivement l'UPGA et des écoles professionnelles localisées à Jérémie, octroi d'un fonds d'appui au fonctionnement du comité local de suivi technique et des trois réseaux de jeunes créés, financement d'activités spécifiques aux jeunes vulnérables des ghettos) de l'efficacité avant la clôture. Le dysfonctionnement du comité local de suivi technique depuis son existence à date contribue également à alimenter l'écart d'inefficacité imputable au système de suivi du PNUD dans la mise en œuvre du Projet.

De même, particulièrement sur la base de la perception des jeunes, l'efficacité du Projet cohésion sociale de Jérémie est résumée dans la figure ci-après.



Figure 17 : Perception de l'efficacité du Projet de la part des jeunes.



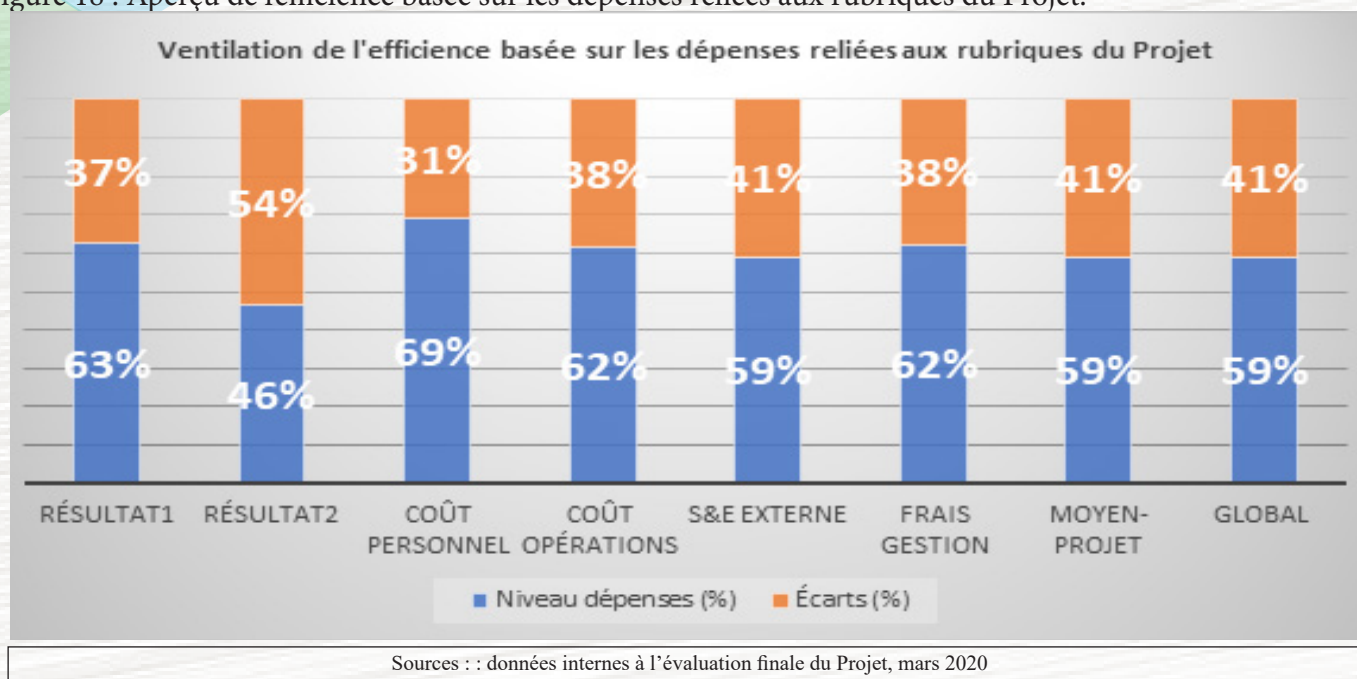
Sources : données internes à l'évaluation finale du Projet, mars 2020

Brièvement, les groupes cibles (jeunes) évaluent l'efficacité à un niveau relativement élevé, car le pourcentage de jeunes bénéficiaires selon qui la stratégie de mise en œuvre du projet a été alors économiquement efficace, les Ressources financières et humaines ont permis de réaliser les activités du Projet comme planifié; Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc. ) ont été allouées stratégiquement pour atteindre les résultats; les systèmes de suivi-évaluation utilisés par le PNUD permettent une gestion efficace du projet avec efficacité est respectivement de l'ordre 86%, 80%, 90% et 66%. Toutefois, seulement 46% de jeunes admettent que les fonds ont été disponibles et les activités du projet entreprises dans les délais prévus, arguant que seule la rubrique formation améliore l'image du Projet en ce sens. Notamment quant aux activités comme les microprojets touchant les jeunes de Jérémie, le montant des budgets respectifs est en général jugé relativement limité, en plus de tous les retards accusés dans l'arrivée des décaissements. Donc, toujours de l'avis général des jeunes, l'efficacité du Projet repose essentiellement sur les activités formatrices qui restent insuffisantes pour garantir des résultats satisfaisants et adéquats favorables aux changements escomptés à long terme à Jérémie.

#### 4.3.2. Analyse de l'efficacité basée sur les dépenses/coûts et l'atteinte des cibles du Projet.

Suivant une ventilation simplifiée des dépenses spécifiques aux diverses rubriques (deux résultats, suivi-évaluation externe, coûts du personnel, coûts des opérations, frais de gestion) caractérisant la mise en œuvre du Projet dans sa globalité, les données financières montrent un niveau peu élevé d'efficacité tel que présenté dans la figure ci-après. En effet, le niveau des dépenses atteint 63% et 46% respectivement aux résultats 1 & 2, soit une moyenne pondérée à 54% sur la base du poids budgétaire respectif. Dans l'ensemble, le niveau global des dépenses égale la moyenne pondérée estimée à 59% du budget total planifié pour l'exécution du Projet. Le projet paraît plus efficace pour le personnel de gestion que pour les bénéficiaires directs (Ex.- réseaux de jeunes, associations de jeunes, jeunes, comités quartiers) répartis dans la ville de Jérémie et les quartiers environnants. A l'échelle des rubriques comme au niveau global, l'écart de fonds non dépensés dépasse les 30% de la planification initiale du Projet. Il y a plusieurs explicatifs de cet écart jugé alors considérable.

Figure 18 : Aperçu de l'efficacité basée sur les dépenses liées aux rubriques du Projet.



Les explicatifs sont tantôt répétitifs et similaires aux éléments antérieurement signalés. Ainsi, il y a une combinaison d'éléments liée à la fois à l'environnement externe et interne. La dépréciation de la monnaie nationale (HTG) par rapport au dollar générant un surplus de gourdes plus élevé que l'augmentation du niveau général des prix sur les marchés des biens et services au niveau local, le retard accusé pour faire la révision<sup>26</sup> budgétaire suite au conseil émanant du haut management administratif basé à Port-au-Prince, en plus d'une surestimation de montant initialement planifié pour des activités DUR, sans négliger les effets induits des troubles sociopolitiques baptisés de « pays lock » sur le cycle de vie du Projet. Le manque de couverture par des activités pouvant toucher les 22 quartiers populaires avoisinant la ville de Jérémie, en plus de toute possibilité d'aller vers d'autres communes ayant une recrudescence des cas de violences et délinquance juvénile et des conflits dans la Grande Anse, ce que le document du Projet autorise à son équipe d'exécution basée sur le terrain.

Par ailleurs, il faut souligner un gain d'efficacité bénéficié par neuf (9)<sup>27</sup> associations de jeunes sélectionnées pour des microprojets alors plafonnés à six cent mille (600,000.00 HTG) gourdes chacun, le montant total étant de 5,400,000.00 HTG, soit l'équivalent de cinquante-sept mille deux cent vingt-deux (57222.00\$US) dollars américains, à partir d'un concours réalisé pour dix-sept (17) OCB participantes par OIM en vue de renforcer les capacités des organisations de jeunes avec fonds du projet cohésion sociale financée par PBF. Il s'agit de permettre aux organisations de jeunes d'identifier une problématique au niveau local, d'en faire l'analyse et de proposer une solution innovante, soit un microprojet faisant preuve de créativité par une action citoyenne dans une perspective de participer activement dans sa mise en œuvre locale. Au regard des thématiques du Projet et sur la base des témoignages recueillis de la plupart des OCB bénéficiaires, la contribution est tangible sur le plan de résolution de conflits et de cohésion sociale, ainsi qu'en équité de genre et droits humains comme transversalité, mais la taille du financement<sup>28</sup> reste relativement trop limitée dans l'ensemble, étant estimée à moins de 70\$US

<sup>26</sup> La dernière révision budgétaire interne en vue d'ajustements ou de réaffectation suivant les conseils du haut management basée à Port-au-Prince date de février 2020, deux (2) mois avant la fin de la prolongation prévue pour 31 avril 2020.

<sup>27</sup> ACDESOGA : Intégration économique des jeunes de 15-25 ans dans les activités professionnelles et économiques. APHAG : Sensibilisation et formation des jeunes sur l'importance de la lecture. CODGA : Implication des jeunes dans le reboisement et conservation des sols de la ravine de Fonds-fayette/Platon. FEAC : Promotion de la convention des droits de l'enfant pour une meilleure prise en compte des enfants victimes du « Système Restavèk ». JPGA : Appui à l'encadrement des jeunes pour la lutte contre la pauvreté et la délinquance juvénile à Caracolie. MOPAJE : Ann kenbe katye nou pwòp. OJADGA : Renforcement des capacités socioprofessionnelles et économiques des jeunes dans la localité Mackandal. REJEDH : Lutter contre la délinquance juvénile dans les quartiers de Sainte-Hélène, Platon, Cote-de-Fer et la Pointe. RKJL : Formation et encadrement de 100 jeunes de 15-25 à Château.

<sup>28</sup> On ne néglige pas la contribution jugée complémentaire des cinq (5) autres microprojets financés pour cinq (5) OCB (Ex.- OJADGA, CODGA) en juin 2019 avec fonds du Projet de sécurités humaines du PNUD intervenant dans d'autres départements géographiques du pays, suivant un mécanisme de jumelage avec le Projet cohésion sociale de la Grande Anse comme facilitateur. Ces microprojets entaient plafonnés a un million (1,000,000.00 HTG) gourdes.



par bénéficiaire direct. L'ampleur de la demande par rapport aux attentes exprimées par les jeunes dans la plupart des cas (OJADGA) et les besoins financiers nécessaires à concrétiser et consolider les acquis dans d'autres cas (ACDESOGA, JPGA, REJEDH et RKJL) limitent également l'efficacité vers l'atteinte des résultats escomptés du Projet. Pourtant, l'écart de fonds non dépensés pourrait être utilisé pour apporter une solution concrète alors plus avantageuse au bénéfice des groupes cibles (jeunes, associations de jeunes, réseaux de jeunes) à Jérémie, soit par une augmentation de fonds alloués aux microprojets retenus pour financement, soit par extension vers d'autres zones-communes environnantes de Jérémie.



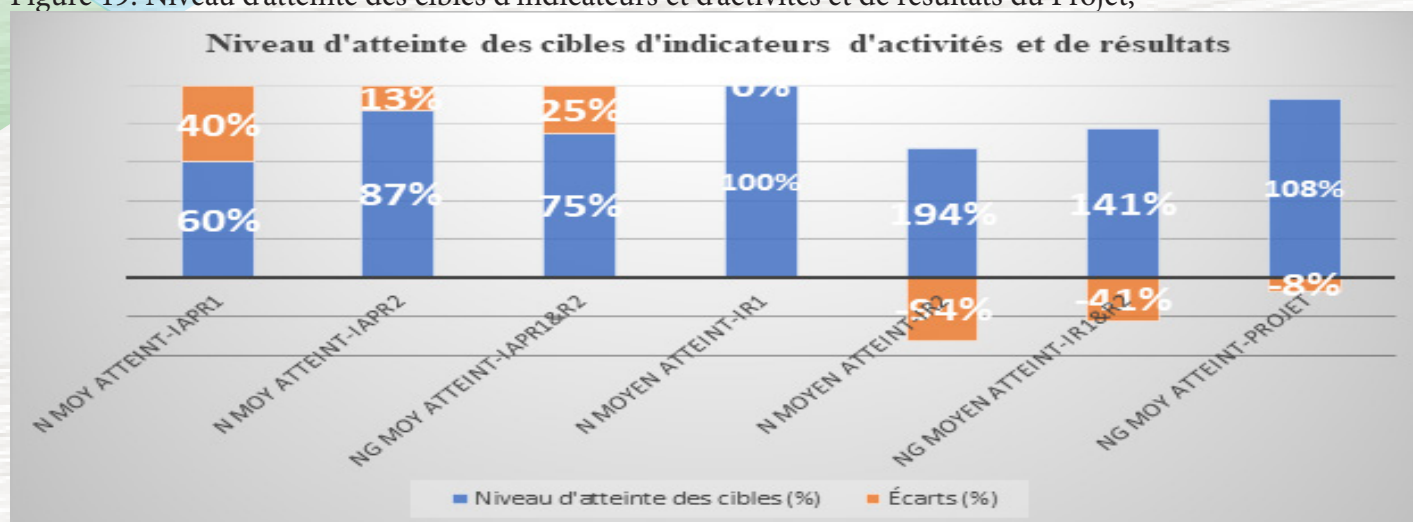
Photo 3.- Formation des membres de ACEDESOGA en chimie et Biochimie appliquées - Mars 2020.

Grosso modo, on a fait l'analyse de la « dimension coût » en rapprochant les montants budgétisés aux montants qui sont effectivement dépensés pour réaliser des activités concrètes en vue d'obtenir des livrables contribuant alors à l'atteinte d'un quelconque produit du Projet. Cela permet alors d'apprécier l'efficacité dans la réalisation en comparant les prévisions/planifications financières aux dépenses effectives au regard des cibles à atteindre pour chaque produit à l'échelle du cadre de résultats du Projet. Il est révélé, mis à part des cas de surestimation rencontrée avec certaines activités MOU, que la dimension coût ne représente pas vraiment jusqu'à date d'inquiétudes pour l'efficacité globale du Projet, et les possibilités d'une meilleure allocation des fonds non encore dépensés existent suivant une stratégie de sortie concertée favorable à l'atteinte des résultats de long terme du Projet à Jérémie.

Concernant les cibles de résultats et d'activités liées aux produits par résultat attendu du Projet, les données internes disponibles dans le rapport d'avancement (progrès) et du document stratégique de sortie ont permis d'apprécier le niveau d'atteinte respective suivant une pondération par poids spécifique aux activités et aux produits dans le budget alloué à chaque résultat. Ainsi, La figure ci-après présente les résultats obtenus des estimations faites par la méthode de pondération utilisée.



Figure 19: Niveau d'atteinte des cibles d'indicateurs et d'activités et de résultats du Projet,



En effet, le niveau moyen d'atteinte des cibles des indicateurs d'activités liées aux produits du resultat1 (IAPR1) est de l'ordre de 60% environ, et celui des indicateurs d'activités liées aux produits du resultat2 (IAPR2) avoisine les 87%, le niveau global moyen d'atteinte de l'ensemble des activités liées aux produits des résultats 1 &2 du Projet est de l'ordre de 75%. Toutefois, il y a lieu de noter des atteintes de cibles supérieures à 100% pour plusieurs activités<sup>29</sup> (Ex.- activités 1.2.2 & 1.2.3, activité 2.1.1, activité 2.2.1 & 2.2.5, activité 2.3.1) avec une marge relativement considérable d'une activité à l'autre. Par contre, d'autres cibles d'activités ont plutôt un niveau d'atteinte relativement faible ou parfois quasi-nul comme celles-ci (activité 1.1.5, activité 1.2.4, activités 2.2.3 & 2.2.4, activités 2.4.1 & 2.4.2). Donc, le niveau d'efficacité globale des activités du Projet estimé à 75% est un résultat d'équilibre influencé beaucoup plus par les réalisations des MOU, jugé alors satisfaisant surtout par rapport au montant global des dépenses incluant même les engagements financiers anticipés jusqu'à avril 2020. Les explicatifs d'un écart avoisinant les 25% non atteints, quoique plus faible que l'écart des fonds non-dépensés indiqué plus haut, sont les multiples éléments déjà évoqués ci-dessus.

Par ailleurs, le niveau moyen d'atteinte des cibles des indicateurs de résultats est au maximum (100%) en rapport au résultat1 voire explosé (194%) pour le résultat2, pendant que certaines cibles d'activités ne sont pas atteintes. D'ailleurs, une faiblesse très remarquable de la formulation est l'absence d'indicateurs de produits/extrants alimentant les effets vers l'impact attendu du Projet dans le temps. Ainsi, le produit 1.2 prévoyant que la « Mairie de Jérémie dispose d'une stratégie et d'un plan d'action pour une concertation participative régulière avec les associations de jeunes de la zone », n'est pas atteint, car il n'existe aucun plan d'action à date. De même, conformément au résultat 2, le projet indique avoir formé/sensibilisé et outillé 788 (493F et 295H) acteurs locaux désagrégé par sexe, la cible initiale étant fixée à un effectif de 250 (100 F/150H) acteurs locaux de la commune de Jérémie et ses zones environnantes-quartiers populaires. Il en résulte que le niveau moyen global d'atteinte des cibles d'indicateurs<sup>30</sup> des deux grands résultats attendus du Projet avoisine jusqu'à 141%, ramenant le niveau global moyen d'atteinte pour l'ensemble des cibles d'indicateurs du Projet à 108%, ce niveau moyen final d'atteinte étant fortement influencé par l'atteinte des cibles d'indicateurs reliés aux activités de formation. Là encore, l'absence dans le cadre des résultats d'indicateurs de produits et d'effets mesurables suivant des critères intégrant des variables et d'outils permettant de mieux apprécier le niveau d'efficacité du Projet fait défaut, une faiblesse depuis la formulation du Projet. Toutefois, les 100% des parties prenantes clés et les bénéficiaires admettent une profondeur (qualité en volume et contenus, quantité touchée) des activités de formation des acteurs locaux au point de contribuer énormément à améliorer le niveau de socialisation favorable à une plus forte cohésion so-

<sup>29</sup> Réf. PRODOC, rapport financier, rapport de progrès et document de stratégie de sortie du Projet.

<sup>30</sup> Absence d'indicateurs de produits, d'effets et d'impact élaborés avec des critères basés sur des variables et outils mesures permettant de bien apprécier le niveau de progrès accomplis par le Projet. Ceci étant dit, les types d'outils et leur contenu, la qualité d'outils et le niveau de maîtrise et de mise en pratique de tels outils n'ont pas été prédéfinis dans le PRODOC.



ciale et à un taux plus faible de conflits et de violence communautaire dans les communautés locales à Jérémie. Autrement dit, par la formation intense des acteurs locaux à Jérémie, en plus des activités socioculturelles d'une contribution appréciable, le Projet a constitué un capital social local susceptible de contribuer au changement escompté à long terme moyennant un renforcement approprié.

Tableau 4: Résumé de l'efficacité du Projet.

Efficacité générale du Projet	Efficacité % cohésion sociale, résolution conflits, DH/genre
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs clés du Projet ont apprécié le niveau d'efficacité de la structure de sa mise en œuvre dans l'atteinte des résultats attendus à 63%, avec un staff local progressivement dynamique en vue d'une plus forte contribution à l'atteinte de l'efficacité à date.</li> <li>- Le niveau de l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du projet économiquement est apprécié au seuil de 65% de la part de l'ensemble des acteurs clés du Projet.</li> <li>- De l'avis des acteurs clés, la disponibilité des fonds pour réaliser les activités dans les délais prévus est apprécié à hauteur de 72%, avec une rigueur dans la gestion de la mise dans l'exécution des microprojets financés aux bénéficiaires des OCB de jeunes dans quelques communautés locales. On admet que l'utilisation des ressources financières est rationnelle à 100%, au regard de la crédibilité de l'équipe de gestion du Projet.</li> <li>- Le niveau global de contribution des systèmes de suivi-évaluation utilisé par le PNUD pour une gestion efficace est estimé à environ 70% de la part des acteurs clés du Projet.</li> <li>- Une efficacité globale avec un écart de fonds non dépensés dépassant les 30% du budget initial du Projet, en même temps que la dimension « coût » ne fait l'objet d'inquiétudes pour l'efficacité globale du Projet susceptible d'aller vers de meilleurs résultats à long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque d'harmonisation/synergie entre les agences de MO dans la réalisation des activités laisse percevoir une tendance sectorisée des parties prenantes et bénéficiaires pensant avoir affaire avec trois (3) projets distincts, un message ne reflétant le modèle cohésion sociale recherché.</li> <li>- Le manque d'implication et de participation des acteurs locaux (parties prenantes, organisations de jeunes) combiné au manque de renforcement du cadre de concertation communale pèse très fort sur la stratégie globale d'exécution du Projet au détriment de l'efficacité des activités DUR en particulier.</li> <li>- Autres facteurs manquant à l'efficacité : un fonds relativement limité pour le financement des microprojets bénéficiés par les organisations de jeunes auprès de l'OIM et du PNUD, en plus de retards enregistrés dans tous les décaissements y relatifs et pour la construction du centre socioculturel comme structure favorisant encore plus la cohésion sociale à Jérémie. Le non-financement d'activités hors de Jérémie selon les besoins en matière de résolution de conflits et de cohésion sociale dans d'autres communes départementales, tandis qu'il y avait des cas de redondances d'activités MOU.</li> <li>- Le manque manque d'un suivi correctif au niveau de la gestion fiduciaire en vue d'un ajustement des extrants (produits) en lien aux prévisions financières de la part du bureau central du système de SE-PNUD, coïncidé avec le dysfonctionnement du comité local de suivi technique, alimente l'écart d'inefficacité encaissé au Projet.</li> <li>- Une combinaison d'éléments internes et externes : dépréciation de la monnaie nationale, retard accusé dans la révision budgétaire et effets induits des troubles sociopolitiques baptisés de « pays lock ». Toutefois, un gain d'efficacité bénéficié par les OCB contribue visiblement à la résolution de conflits et de une promotion considérable de l'équité de genre et des droits humains à Jérémie. cohésion sociale, avec</li> </ul>

Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020



#### 4.4.- Durabilité des bénéfices du Projet

La durabilité des résultats obtenus au bénéfice des jeunes après la clôture du Projet est appréciée suivant une probabilité élevée pour les activités englobant la formation<sup>31</sup> des acteurs locaux dans diverses thématiques, mais plutôt relativement peu élevée ou faible pour d'autres peu importe les produits et les résultats considérés. En fait, tous (100%) les acteurs locaux, les parties prenantes clés et les jeunes (bénéficiaires directs) du Projet, admettent que les résultats - connaissances acquises - tirés de la formation demeurent très durable à 100% sans compter vraiment sur des besoins sous formes d'appuis techniques et financiers additionnels importants, étant donné la qualité ainsi que le volume des notions apprises pour l'ensemble des thématiques enseignées. Il est très important de souligner le nécessité d'assurer une continuité dans la formation vers une cible plus élevée de jeunes lycéens/ lycéennes, universitaires et membres des organisations locales de Jérémie. Pour le faire, il y aura inévitablement un besoin de fonds externes pour assurer cette continuité, puisque les parties prenantes clés - la Mairie en particulier - et les organisations de jeunes n'en disposent même pas un quota du montant financier nécessaire à assurer leur fonctionnement. Par contre, de l'avis de 100% des acteurs locaux, d'autres résultats ne sont durable qu'avec une continuité des appuis techniques et financiers jusqu'à une certaine maturité, car des extrants ne sont pas encore appropriés. En effet, le cadre de dialogue ou de concertation mis en place et animé par la Mairie avec les associations de jeunes, favorisant leur participation aux affaires publiques de la ville de Jérémie (en lien au produit 1.2) est plutôt symbolique, il reste encore à faire pour s'assurer d'un fonctionnement garanti durable, selon les témoignages de tous les acteurs. De même, les mécanismes communautaires de prévention de la violence et gestion des conflits dans les quartiers populaires cibles de Jérémie, avec une participation aussi active et équitable des jeunes femmes et des jeunes hommes (en lien au produit 2.2) sont reconnus jusqu'à date très faibles et nécessitent des renforcements inconditionnels vers une durabilité s'inscrivant alors dans perspective. De plus, toujours en lien au produit 2.2, les réseaux de jeunes ainsi créés (RJDDH et RJPRC avec l'appui d'ONU Femmes, RJAP avec l'appui du PNUD) se considèrent comme la propriété des agences respectives, et sont ici sujets à disparaître au stade actuel de leur fonctionnement. Il reste encore à réaliser, conformément au produit 2.4, un « atelier national de dialogue, en partenariat avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports, sur les bénéfices d'inclure les jeunes dans les efforts pour la cohésion sociale à partir du cas pratique de Jérémie » et une « mise en réseau des jeunes femmes et jeunes hommes de Jérémie avec les initiatives nationales de jeunes parlementaires, jeunes sénateurs et gouvernement jeunesse et échange d'expériences » qui seront très importantes pour organisations de jeunes appuyées par le Projet à Jérémie. Alors, ces dernières réalisations auront été très probablement ajournées pour une nouvelle prolongation, une phase de renouvellement ou d'extension du Projet. En clair, pour cette gamme de résultats, la durabilité est hypothéquée, car le risque financier reste alors élevé, avec les parties prenantes clés comme les organisations de jeunes n'ont rien comme fonds disponibles. D'ailleurs, des essais ont été préalablement tenté auprès des ONG sans succès, surtout avec une conjoncture actuelle déjà considérée très précaire même avant l'actualité COVID-19.

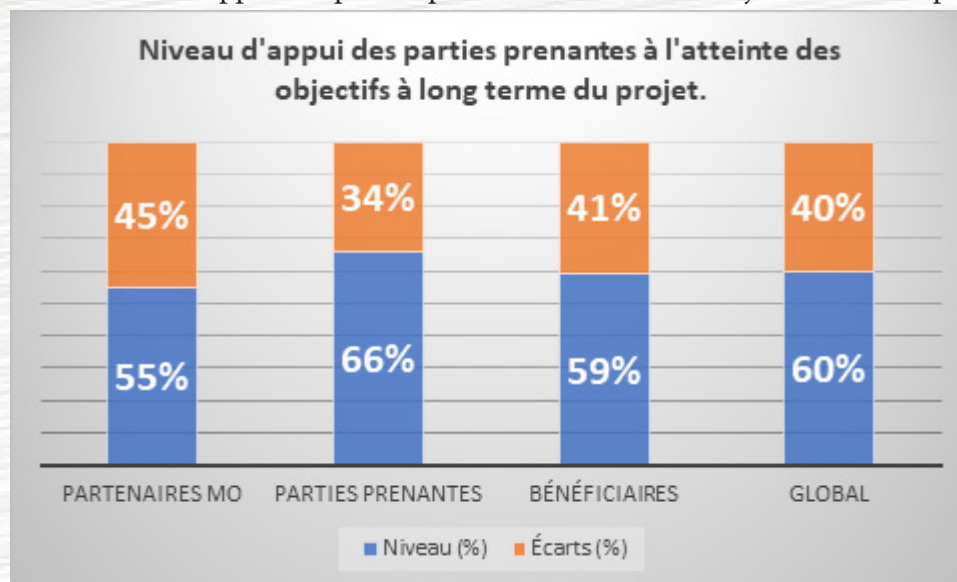
Selon les témoignages des parties prenantes clés et des groupes de bénéficiaires directs, certains éléments d'effets positifs sont déjà enregistrés : changement tangible du comportement de jeunes quant à la résolution de conflits jugés en baisse dans les communautés locales, plus de cohésion sociale manifestée entre les jeunes suites aux formations reçues sur les thématiques du Projet, un changement d'attitudes en tant qu'agents plus responsables dans le contrôle des méfaits d'alcools sur la santé et l'avenir des jeunes dans la société, le tout laissant percevoir que les jeunes ont déjà une meilleure compréhension de leurs rôles à jouer au mieux dans les affaires publiques locales, et de meilleures capacités à développer dans l'instauration d'un climat de paix et d'une culture de non-violence dans la ville de Jérémie et ses environs. En dépit de tout, le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes clés (Ex.- Mairie) et les bénéficiaires (Ex.- associations de jeunes) sera insuffisant pour permettre la

31 Exemples : Activité 1.1.2 « Université d'été en participation citoyenne, leadership et égalité de genre au bénéfice de 200 jeunes (100 femmes et 100 hommes » et activité 1.1.1. « Mise en place d'une attestation universitaire en participation citoyenne, leadership et égalité de genre pour les jeunes en partenariat avec l'Université de la Grand Anse au bénéfice de 100 jeunes (50 femmes et 50 hommes) » liées au produit 1.1 ; activité 2.1.2 « Formation sur les droits des femmes, les masculinités et Violences Basées sur le Genre au bénéfice des groupes cibles » liée au Produit 2.1.



durabilité des retombées du projet reste relativement élevé. De leur côté, les parties prenantes clés sont sujettes aux changements éventuels d'équipes dirigeantes avec l'arrivée d'un nouveau gouvernement, avec des résultats de projet encore jeunes.

Figure 20: Niveau d'appui des parties prenantes à l'atteinte d'objectifs à LT du projet.



Sources : données internes à l'évaluation finale du Projet, mars 2020

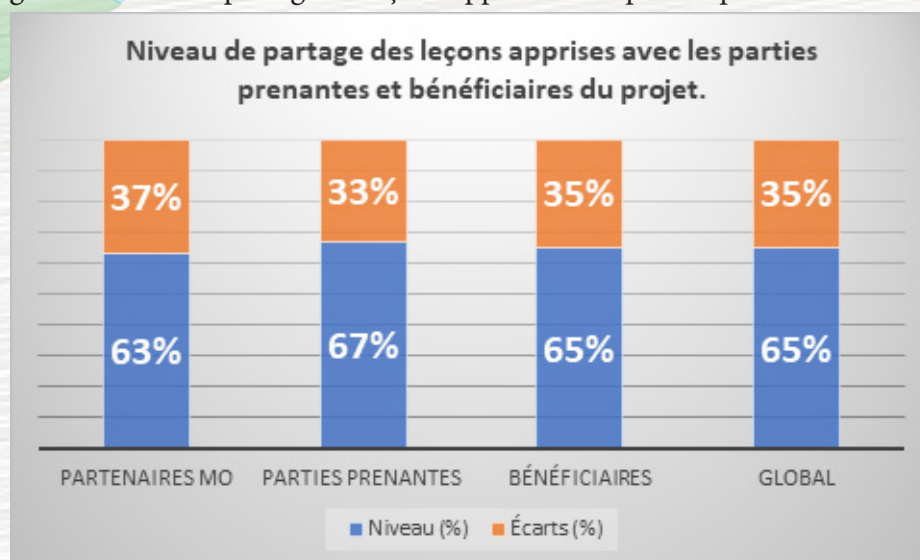
Au stade actuel de la mise en œuvre, les acteurs clés estiment à un niveau global alors relativement peu élevé (60%) les capacités des parties prenantes à appuyer l'atteinte de résultats vers les objectifs du Projet à long terme. En fait, en absence d'un appui financier suffisant de la part des Agences de MO, la disponibilité d'un fonds est quasiment hypothéquée étant la réalité de fonctionnement de l'État actuel, pendant les autres ONG et organismes de coopération bilatérale/multi-

latérale sont à court de fonds ou budget limité pour faire des actions / interventions en Haïti, encore pire avec un projet en phase pilote avec une durée bien évidemment trop courte, en témoignent les acteurs. Pour préserver les acquis (résultats déjà obtenus) du Projet et faire le suivi nécessité des moyens importants, surtout s'il faudra revoir le ciblage initial voire aller vers une extension. Bien entendu, la faiblesse de l'expérience en matière de résolution de conflits et de cohésion sociale avec une transversalité genre et DH est une justificative claire, face à une durée du projet évidemment trop courte, pour avoir d'autres fonds permettant de consolider les acquis du projet vers le changement réel escompté. De l'avis des parties prenantes clés et des associations de jeunes, sans une continuité du Projet avec Fonds PBF, le PNUD devrait trouver un autre financement pour continuer les activités sans ruptures sur les prochains trente-six (36) mois, avec une révision/adaptation de l'approche catalytique utilisée, puisqu'il faudra intégrer les bénéficiaires non ciblés et prévoir des activités donnant plus d'accès aux jeunes via une ingénierie économique innovante et fortement inclusive au niveau local. Il faudrait mettre l'accent sur un dialogue communautaire plus constructif suivant une dynamique de travail régulier en synergie entre les trois (3) principales catégories d'acteurs<sup>32</sup> (agences de MO, parties prenantes clés et bénéficiaires) comme facteurs permettant d'améliorer le niveau d'atteinte des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits et de développement humain dans les communautés locales à Jérémie et ses zones environnantes. Il faut ainsi noter que les acteurs locaux font déjà montre d'une démotivation anticipée, mais hypothétiquement plus élevée chez les associations de jeunes, de peur que le non renouvellement du financement risque de saper les résultats actuels. Cela n'est pas souhaitable de la part de l'ensemble de tous les acteurs (Agences de MO, parties prenantes clés, bénéficiaires) du Projet. De plus, les capacités techniques et financières des parties prenantes clés et des associations de jeunes sont, en réalité, relativement limitées surtout par rapport aux exigences des thématiques développées par le Projet.

<sup>32</sup> En corrigeant le problème de ciblage initial des jeunes vulnérables des camps (ghetto) des quartiers populaires considérés comme exclus dans cette phase pilote du Projet de cohésion sociale, car le conflit ouvert entre Platon et saint Helene est, certes, liée à une mauvaise gestion locale des autorités politiques, mais susceptible d'être évitée ou mieux gérée avec une meilleure intervention préalable du Projet en faveur de ces jeunes.



Figure 21 : Niveau partage de leçons apprises avec parties prenantes/bénéficiaires du projet.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020

Quand au partage de leçons apprises du Projet avec les deux catégories d'acteurs locaux (les parties prenantes clés et les bénéficiaires), il est estimé à un niveau global relativement peu élevé 65%, car seuls des échanges dans les journées de restitution sont donc pris pour acquis en termes de données et documentation pour toutes les institutions locales concernées par le Projet. Les expériences en termes de leçons apprises n'étant pas encore documentées, mais les parties prenantes et associations de

jeunes reprochent à l'équipe de Projet de ne pas partager avec eux les documents internes au Projet comme Calendrier d'exécution, PRODOC, rapports de progrès, rapports d'activités et comptes rendus pour un suivi local. La plupart des parties prenantes clés suggèrent également à l'équipe technique de gestion du Projet de prendre en compte les recommandations / propositions des acteurs locaux dans l'élaboration du document stratégique de sortie<sup>33</sup> du Projet pour mieux s'assurer de la durabilité des résultats du projet avec la participation de ces acteurs. Le manque d'une prise en compte de ces aspects est donc susceptible de limiter la durabilité des bénéfices du Projet à Jérémie. Bien évidemment, les projets de construction sociale exigent donc une meilleure documentation des expériences (négatives/positives) analysées avec la participation des acteurs locaux ciblés en cause. Finalement, les parties prenantes clés et les associations de jeunes prennent pour acquis que toute tentative de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle dans le pays passe sans nul doute par une continuité inévitable. Par exemple, rendre fonctionnel le comité local de suivi technique, opter pour des formations plus avancées pour les parties prenantes clés et les jeunes sont, entre autres, des éléments préalables incontournables à toute éventualité envisageable à l'avenir. Les acteurs locaux admettent avoir tiré des bénéfices substantiels du Projet en considérant les connaissances acquises, des structures locales créées, les OCB renforcées, les autorités locales/structures déconcentrées appuyées, en attendant d'avoir une vraie continuité (prolongation adéquate ou renouvellement) voire une extension en mobilisant tous les appuis techniques et financiers, en plus d'une gestion administrative efficace et efficiente vers des résultats reproductibles à une plus grande échelle en Haïti. Bref, toute durabilité des bénéfices du Projet est encore mitigée si une continuité pour le renforcement des acquis jusqu'à maturité des structures locales, les réseaux de jeunes en particulier, n'est pas garantie avec fonds PBF ou d'autres financements permettant de mieux s'assurer de l'atteinte de changements réels escomptés à long terme.

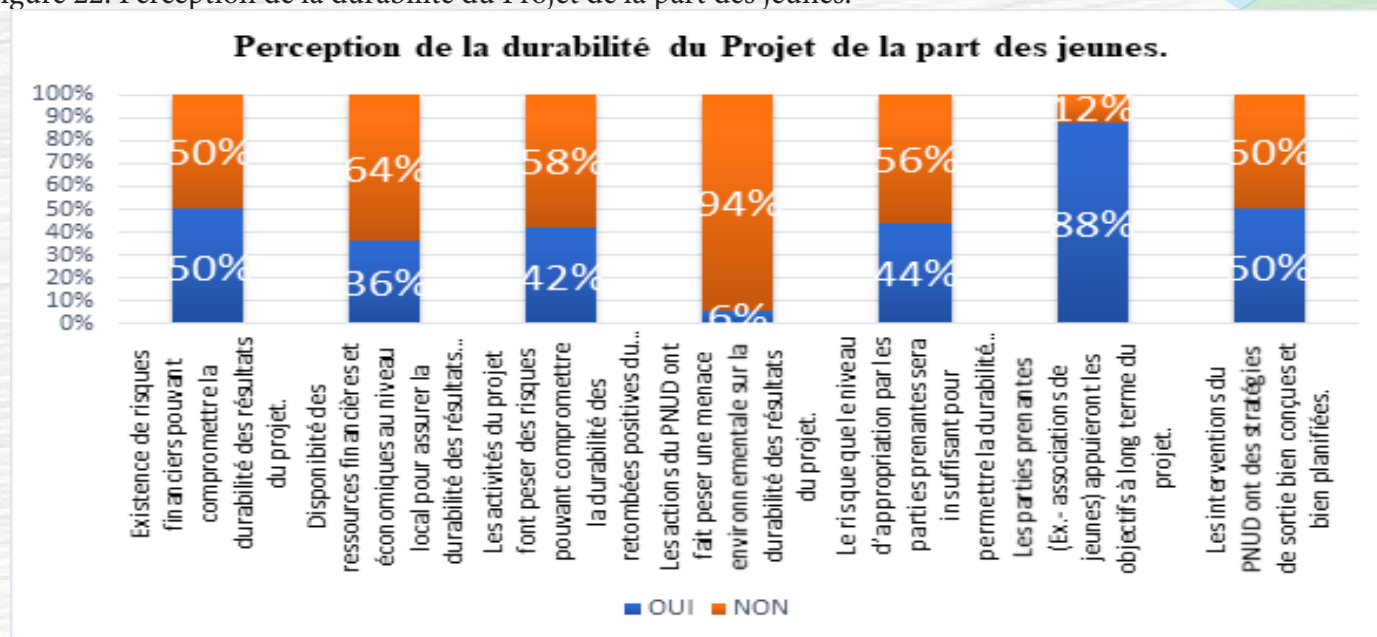
De l'avis général de tous les acteurs clés du Projet, les actions du PNUD ne font peser absolument aucune menace environnementale sur la durabilité des résultats du projet à Jérémie. Au contraire, il faut noter une restauration environnementale importante avec les microprojets bénéficiés avec le Programme de sécurité humaine en jumelage avec le Projet de cohésion sociale de Jérémie.

Concernant la durabilité des bénéfices du Projet cohésion sociale de Jérémie, particulièrement sur la base de la perception des jeunes, la tendance est résumée dans la figure ci-après.

33 Le document stratégique de sortie du Projet devrait intégrer une planification budgétaire incluant une contribution financière du Projet et celle des structures locales (Marie et OCB) nécessaires à assurer la poursuite des activités inhérentes à l'atteinte des résultats escomptés à long terme.



Figure 22: Perception de la durabilité du Projet de la part des jeunes.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020

Succinctement, les groupes cibles (jeunes) évaluent la durabilité des bénéfices du Projet suivant un niveau allant de très faible à peu élevé, sauf que le pourcentage de jeunes bénéficiaires selon qui les parties prenantes (Ex.- associations de jeunes) appuieront les objectifs à long terme du projet atteint les 88%, moyennant l'accès à un financement adéquat ajoutent-ils. Toutefois, 50% des jeunes voient déjà l'existence de risques financiers pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet. Selon 36% d'entre eux, il y aura la disponibilité des ressources financières et économiques au niveau local pour assurer la durabilité des résultats du projet, toujours avec l'aide externe, ajoutent-ils. De même, environ 42% de jeunes pensent qu'il existe des risques pouvant compromettre la durabilité des retombées positives du projet. Seulement 6% pensent à une menace environnementale des actions du PNUD sur la durabilité des résultats du projet. Selon 44% d'entre eux, le risque d'avoir un niveau d'appropriation faible ou insuffisant de la part des parties prenantes pour permettre la durabilité des retombées du projet est faible, moyennant une bonne stratégie de sortie. Finalement, selon 50% des jeunes, les interventions du PNUD par rapport à la stratégie de sortie bien conçue et bien planifiée seront favorables à la durabilité des résultats du projet. Donc, toujours de l'avis général des jeunes, la durabilité du Projet n'est pas garantie et nécessite d'autres appuis externes adéquats pour espérer d'aller vers l'atteinte de résultats en termes de changements escomptés à long terme à Jérémie.

Tableau 5 : Résumé de la durabilité des bénéfices du Projet.

Durabilité générale des bénéfices du Projet	Durabilité % cohésion sociale, résolution conflits, DH/genre
<p>- Tous (100%) les acteurs locaux (parties prenantes clés et jeunes bénéficiaires directs) admettent que les résultats - connaissances acquises - tirés de la formation demeurent très durable à 100% sans aucune conditionnalités, étant donné la qualité ainsi que le volume des notions apprises du Projet.</p> <p>- Les acteurs clés estiment à un niveau global alors relativement peu élevé (60%) les capacités des parties prenantes à appuyer l'atteinte de résultats vers les objectifs du Projet à long terme, en absence d'un appui financier suffisant de la part des Agences de MO.</p> <p>- Quant au partage de leçons apprises du Projet avec les deux catégories d'acteurs locaux, les acteurs clés l'ont donc estimé à un niveau global relativement peu élevé, environ 65%, car seuls des échanges dans les journées de restitution sont pris pour acquis.</p> <p>- Une durabilité des bénéfices du Projet mitigée si une continuité pour le renforcement des acquis jusqu'à maturité des structures locales, les réseaux de jeunes en particulier, n'est pas garantie avec fonds PBF ou d'autres financement permettant de mieux s'assurer de l'atteinte de changements réels escomptés à long terme.</p>	<p>- De l'avis de 100% des acteurs locaux, d'autres résultats ne sont durable qu'avec une continuité des appuis techniques et financiers jusqu'à une certaine maturité, en particulier pour des activités reliées aux produits 1.2 &amp; 2.2. Ainsi, le renforcement des réseaux (RJDDH, RJPRC, RJAP) reste alors un impératif vers l'atteinte de meilleurs résultats au niveau local avec une meilleure cohésion sociale et moins de conflits à termes. - La faible maturité de l'expérience en matière de résolution de conflits et de cohésion sociale avec une transversalité genre et DH est une justificative claire, face à une durée du projet évidemment trop courte, pour avoir des fonds suffisants permettant de consolider les acquis du projet vers le changement réel escompté.</p> <p>- Le manque de partage de documents internes (Ex.- Calendrier d'exécution, PRODOC, rapports de progrès, rapports d'activités, etc.) et de participation des acteurs locaux dans l'élaboration du document stratégique de sortie du Projet est susceptible de limiter la durabilité des bénéfices du Projet.</p> <p>- Les acteurs locaux admettent avoir tiré des bénéfices substantiels du Projet en considérant les connaissances acquises, des structures locales créées, les OCB renforcées, les autorités locales/structures déconcentrées appuyées, en attendant d'avoir une vraie continuité (prolongation adéquate ou renouvellement) voire une extension en mobilisant tous les appuis techniques et financiers, en plus d'une gestion administrative efficace et efficiente vers des résultats reproductibles à une plus grande échelle en Haïti.</p>

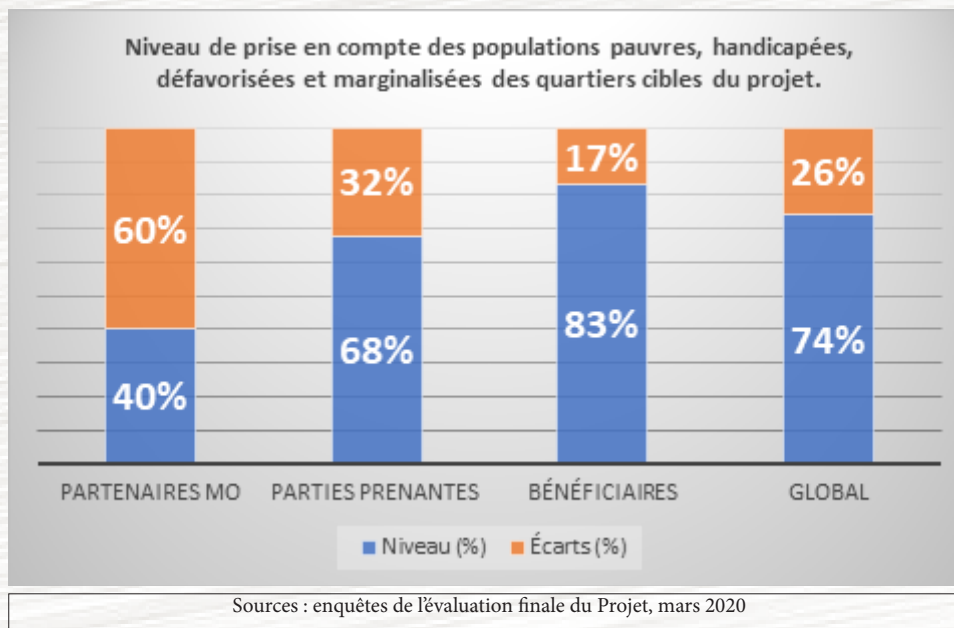
Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020

#### 4.5.- Prise en compte des thématiques transversales

Au regard du niveau d'appréciation exprimé et des témoignages enregistrés lors d'entretiens avec les principaux acteurs clés du Projet, la prise en compte des thématiques transversales (Droits humains, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes) est un point fort reflété dans les résultats obtenus du Projet cohésion sociale de Jérémie selon qu'elle est préconisée dans les plans stratégiques du PNUD et ONUFEMMES. Ainsi, les paragraphes (incluant les graphiques) ci-après décrivent la situation dominante.



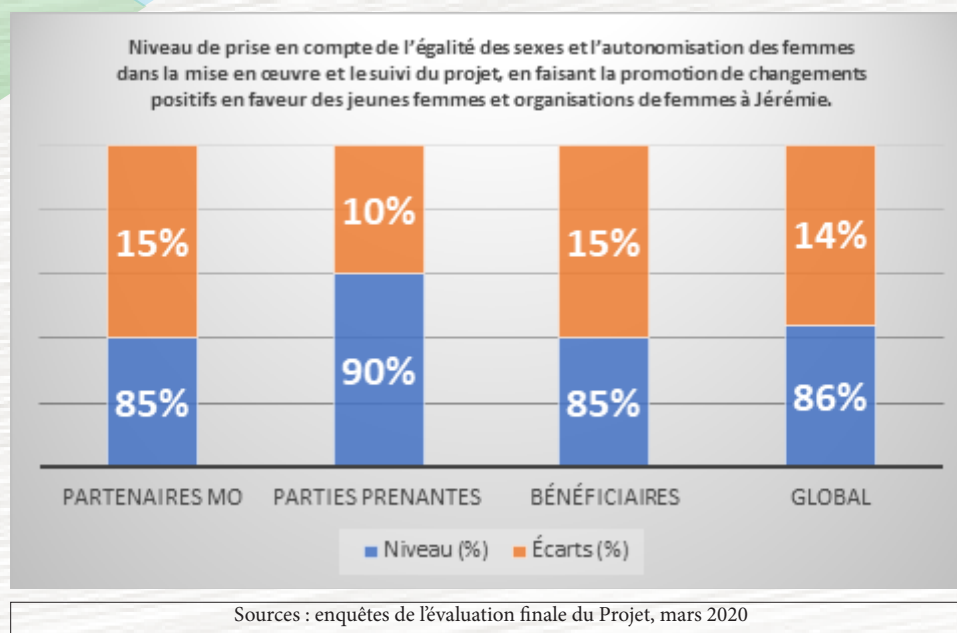
Figure 23: Niveau de prise en compte des populations pauvres, handicapées, défavorisées et marginalisées des quartiers cibles du projet.



Il est très intéressant de noter un niveau d'appréciation plus élevé de la part des jeunes (83%) que les parties prenantes clés (68%) et les acteurs de mise en œuvre (40%), ce qui conduit à un niveau global élevé de 74% de satisfaction dans la prise en compte des populations dites alors pauvres, handicapées, défavorisées et marginalisées dans les quartiers cibles du projet. Ces critères font l'objet même de ciblage direct, car une association d'Handicapés de la Grande Anse a pu bénéficier d'un micro projet prioritaire incitatif à la lecture, la communication et

couvrant d'autres aspects de leurs besoins exprimés. De plus, même si le groupe communément appelé « gangs ou bandits » n'ont été ciblés, la majorité de jeunes qui participent aux activités du projet proviennent des divers quartiers vulnérables de la ville de Jérémie. Par exemple, les jeunes ayant suivi l'attestation universitaire et la formation en ligne sur les masculinités Positives proviennent majoritairement des quartiers vulnérables suivant des critères conjointement validés avec les Organisations de jeunes, les autorités locales et les leaders communautaires. A la lumière des témoignages, tous les acteurs locaux se montrent relativement satisfaits des efforts développés en faveur de cette catégorie cible du Projet à Jérémie. Toutefois, on ne peut nier le fait que des jeunes réputés vulnérables et souvent en situation de conflits ouverts n'ont pas été l'objet du ciblage du Projet dans sa formulation comme dans sa mise en œuvre, soulignent les parties prenantes clés et les associations de jeunes (incluant réseaux de jeunes, comités quartiers) considérés comme premiers bénéficiaires directs du Projet. Ceci explique le faible écart enregistré dans la prise en compte de cet aspect transversal.

Figure 24: Niveau de prise en compte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le Projet.



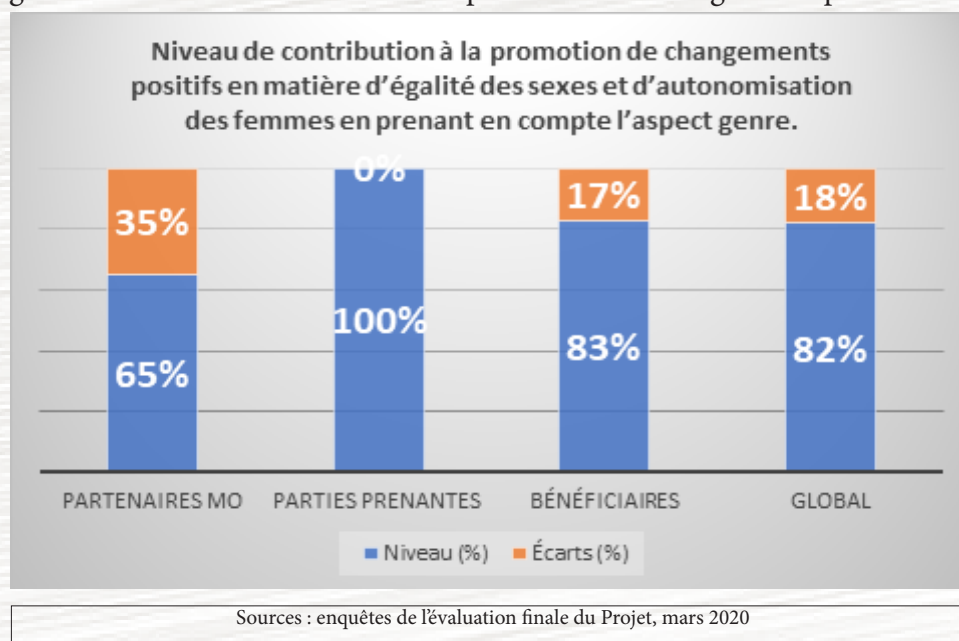
Il est donc apprécié de l'avis de tous les acteurs clés que le niveau de prise en compte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la mise en œuvre et le suivi du projet, en faisant la promotion de changements dits positifs en faveur des jeunes femmes et organisations de femmes à Jérémie reste généralement élevé. Ceci est de l'ordre de 85%, 90%, 85% respectivement de la part des partenaires de mise en œuvre, des parties prenantes clés et des bénéficiaires (jeunes et associations de jeunes) directs, soit un niveau global pondéré à

environ 86% du maximum. Le respect d'un quota entre les sexes reste une priorité dans toutes les activités du Projet, en plus de la tranche d'âge comme critère de ciblage initialement retenu par le Projet. Ainsi, les ateliers de formation ont touché jusqu'à 60% de femmes pour l'ensemble des thématiques enseignées aux acteurs locaux (parties prenantes clés et associations de jeunes) ciblés à Jérémie. De plus, la formation sur les Masculinités Positives, sur le Genre et la Violence Basée sur le Genre et sur le Leadership Féminin a permis d'accentuer sur la promotion de l'Égalité des Sexes et des Droits de la Femme, notamment en faveur des jeunes filles et hommes de la tranche d'âge cible. En guise de premiers effets, certains hommes et garçons ont une nouvelle perception de leur masculinité, à l'instar des femmes et des filles ayant aussi une nouvelle perception des droits et des privilèges qu'elles doivent jouir et comment se comporter face aux violences auxquelles elles font face, rapportent les acteurs clés du Projet. De même que dans les microprojets, le cas de ceux bénéficiés par FODEG et ACDESOCGA en sont de vrais exemples très parlants, en plus que le principe du quota<sup>34</sup> de 30% de femmes est largement respecté dans les bénéfices tirés, les femmes occupent des rangs privilégiés (Ex,- Une femme lauréate des examens de formation professionnelle organisée à travers FODEG) et très remarquables dans les résultats obtenus. Selon les témoignages de tous les acteurs clés du Projet, les jeunes développent, pratiquent et s'approprient de la dynamique de promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans leurs activités. Cette culture est appelée à perdurer, car la pratique est instaurée et la continuité sera de mise, surtout si la possibilité d'un renforcement existe avec le Projet, ajoutent les acteurs locaux concernés à Jérémie.

34 En Haïti, le principe du quota de 30% de femmes, à tous les postes de décision de la vie nationale, notamment dans les services publics, a été reconnu, en 2012, dans la version dite amendée, en son article 17-1, de la Constitution de 1987. <https://www.alterpresse.org/spip.php?article22798#.Xovr-ohKg-c>



Figure 25: Niveau de contribution à la promotion de changements positifs en matière de genre.



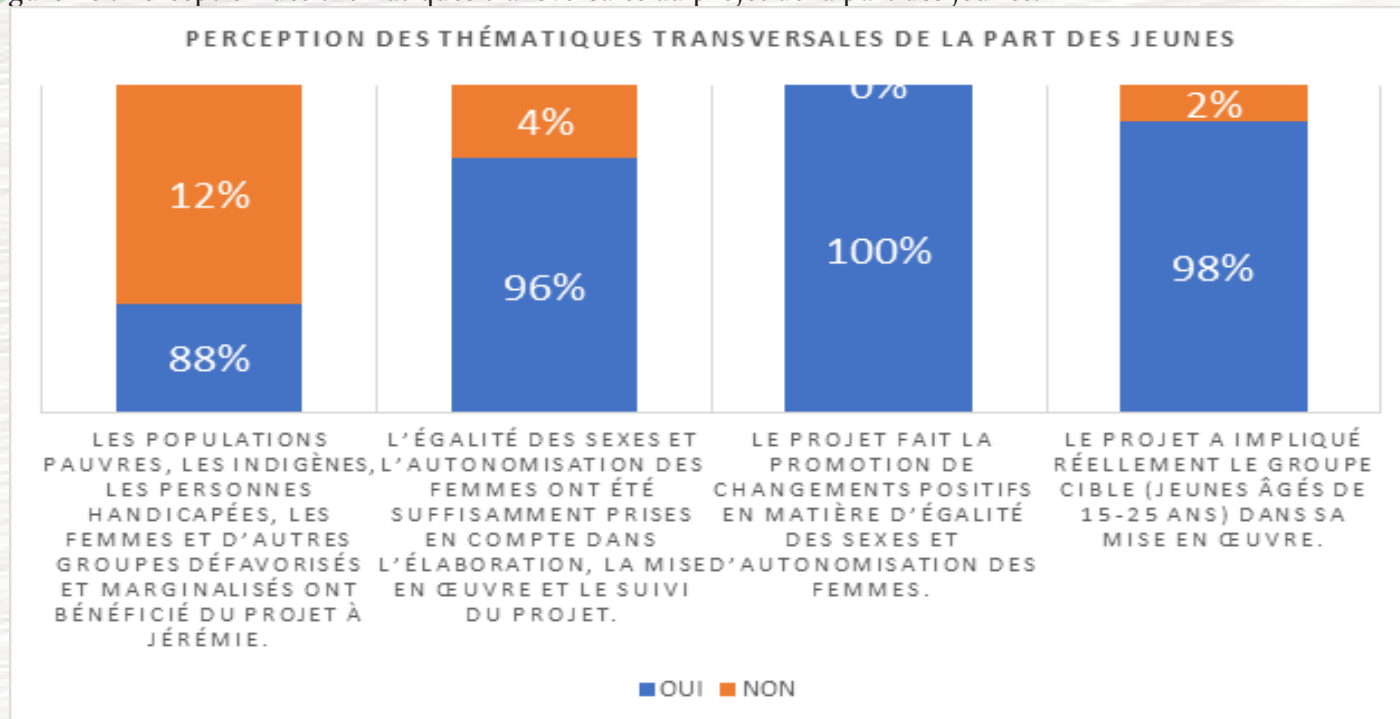
Toujours est-il, de l'avis de l'ensemble des acteurs clés du Projet, le niveau de sa contribution à la promotion de divers changements jugés positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes tout en prenant en compte l'aspect genre est de l'ordre élevé, fixé à environ 65%, 100% et 83% pour les trois catégories d'acteurs respectifs (agences de MO, parties prenantes clés et jeunes bénéficiaires directs) du Projet à Jérémie, soit un niveau global pondéré à 82%. Ainsi, les témoignages rapportent que les associations de jeunes re-

spectent scrupuleusement la tranche d'âge et quota de participation entre hommes/femmes, garçons/filles à l'échelle de toutes les activités, ce qui reste très conforme aux critères de ciblage initial du Projet. Il est également révélé dans les extrants de toutes les activités d'implémentation du Projet que le quota de participation est généralement appliqué, le taux étant de 50% de femmes ou filles et 50% hommes ou de garçons dans la quasi-totalité des modules de formations (Ex.- attestation universitaires, Violence Basée sur le Genre) à l'intention de tous les acteurs locaux ciblés. Plus globalement, dans les différentes activités de formation réalisées du projet, ce sont les femmes qui interagissent et partagent leurs expériences et connaissances avec les participants-es, un très bon exemple d'effets basés sur l'intégration et l'appropriation de l'aspect genre par les acteurs locaux touchés par le Projet.

Par ailleurs, en termes d'implication réelle des groupes cibles dans la mise en œuvre du Projet, il est révélé que le niveau varie en fonction du domaine ou type d'activités en question. Ainsi, quant aux activités MOU, en particulier les activités socioculturelles l'implication est considérable. Par exemple, ce sont les jeunes bénéficiaires qui planifient et réalisent les émissions de radio dans le cadre des activités du Projet. Ils réalisent des rencontres d'échange avec les autorités locales. Ils participent dans toutes les phases d'organisation/réalisation de ces d'activités comme l'attestation universitaire, cours en ligne sur le Genre et les Masculinités Positives et aux séances de formation sur le Genre et la VBG, la gestion de Conflits, la Stratégie de Plaidoyer et le Leadership. Selon les témoignages, le niveau d'implication des associations de jeunes accompagnant l'équipe technique de gestion du Projet est plus élevé que celui des autorités locales, des leaders et des notables, par exemple dans la création des réseaux de jeunes, la mise en place des comités quartiers, la tenue du dialogue intergénérationnel et autres activités à Jérémie. Une méthodologie mixte assez large, axée sur l'approche « personne ne sera laissée derrière » du système des Nations Unis, a été utilisée à plusieurs niveaux pour impliquer et toucher les jeunes comme principale groupe cible : rencontres préalables avec directeurs d'Écoles et responsables universitaires, leaders communautaires et autorités locales, représentants des organisations de jeunes, comités des Réseaux de jeunes créés, etc. Il faut souligner le mapping préalable des organisations de jeunes réalisé par le PNUD pour toucher les jeunes reste un outil de grande importance dans le paquet technique et méthodologique utilisée par le Projet pour s'assurer de la participation/implication des jeunes dans la réalisation de ses activités. Mis à part le reproche fait au Projet concernant le problème de ciblage des jeunes vulnérables connus sous le vocable « délinquants » entant que catégorie très sensibles aux conflits et à la violence dans certains quartiers populaires qui ne sont pas touchés par le projet, l'approche méthodologique utilisée est assez appropriée à l'atteinte de résultats probants en cohésion sociale et résolutions de conflits à Jérémie et ailleurs, même si certains aspects technologiques novateurs ne sont pas exclus.

Relatif à la transversalité de thématiques au Projet cohésion sociale de Jérémie, particulièrement sur la base de la perception des jeunes, le niveau d'appréciation est résumé dans la figure ci-après.

Figure 26 : Perception des thématiques transversales au projet de la part des jeunes.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020

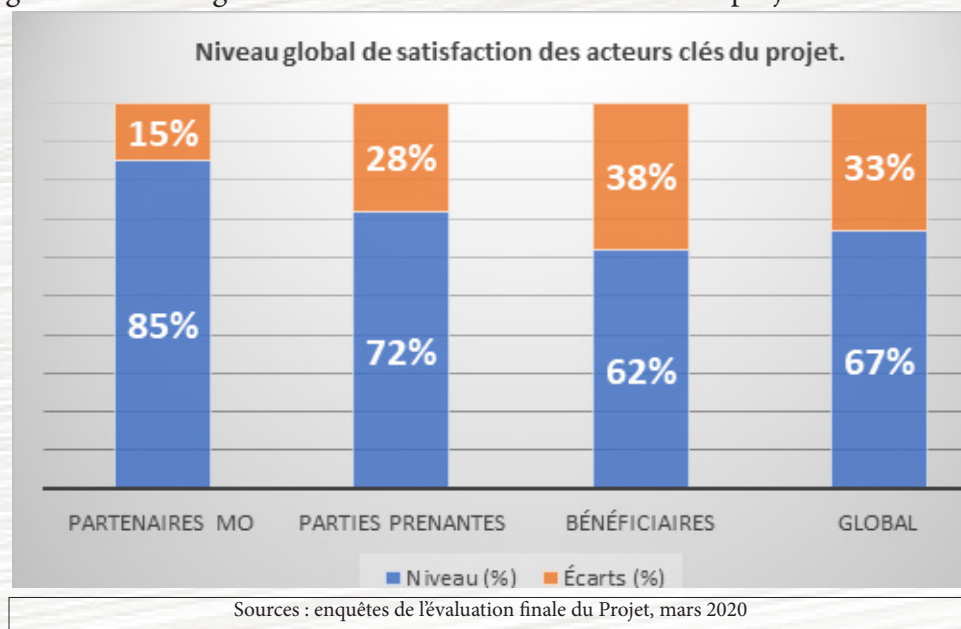
Brièvement, les groupes cibles (jeunes) évaluent la transversalité des thématiques au Projet suivant un pourcentage maximal, car il s'agit de 100% des jeunes selon qui la promotion de changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes a été suffisamment prise en compte par le Projet à Jérémie. De même, le pourcentage de jeunes reste encore élevé d'une variable à l'autre, estimé à environ 88% ceux qui sont d'accord avec le Projet de la prise en compte des populations pauvres, les indigènes, les personnes handicapées, les femmes et autres groupes défavorisés et marginalisés dans les bénéficiaires du Projet à Jérémie. Le pourcentage étant de l'ordre de 96% et 98% ceux admettant que la prise en compte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet ; ainsi que l'implication réelle du groupe cible (jeunes âgés 15-25 ans) dans la mise en œuvre du Projet à Jérémie, respectivement. Ces résultats témoignent encore de la transversalité des thématiques une force très remarquable dans le niveau d'atteinte des résultats du Projet, laissant présager une contribution très favorable à la réussite du Projet à termes au profit des acteurs locaux à Jérémie.

#### 4.6.- Considérations générales sur la performance du Projet

Concernant l'ensemble des critères (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et transversalité) de l'évaluation finale du Projet, le niveau de performance est relativement important d'un acteur à l'autre. Le niveau (pourcentage) de satisfaction globale est explicite dans la figure ci-après.



Figure 27: Niveau global de satisfaction des acteurs clés du projet.

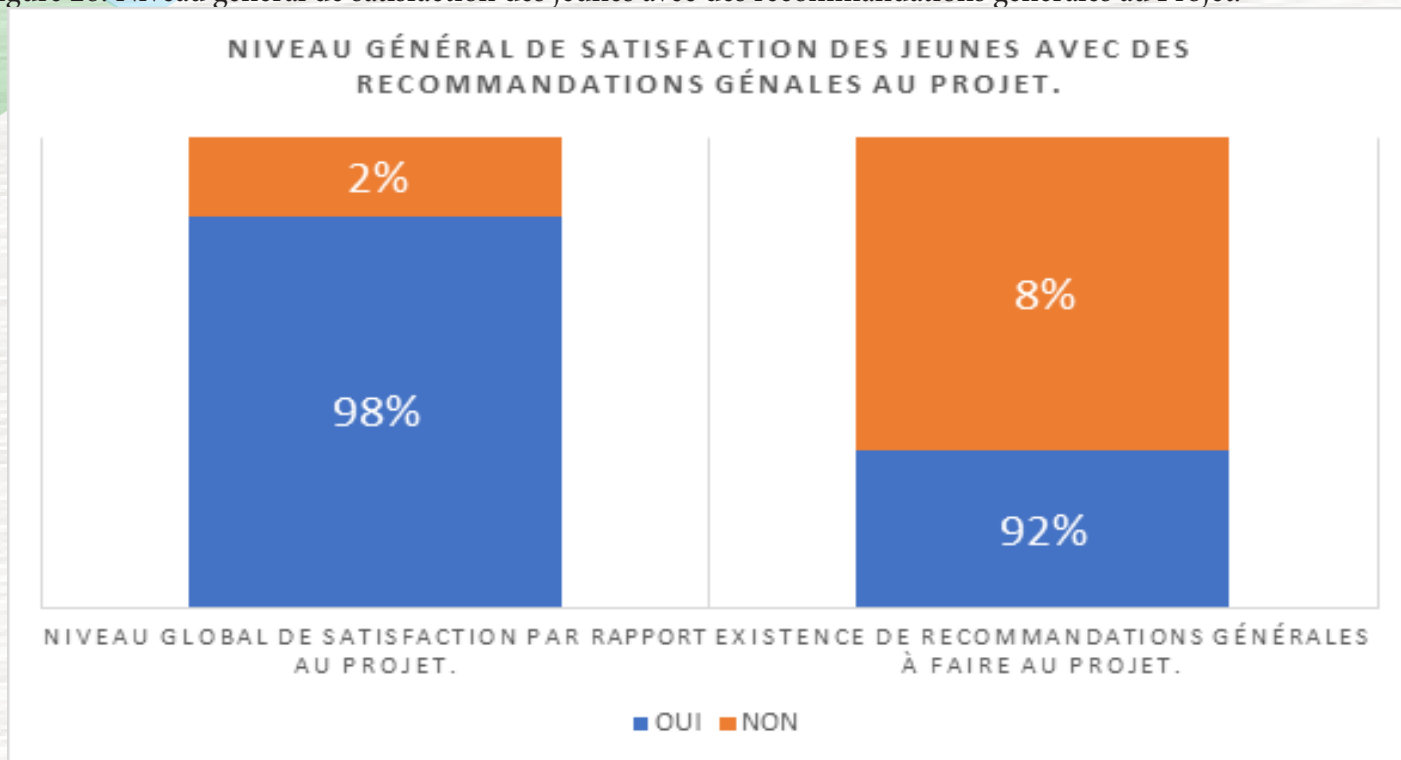


Il est évident que la satisfaction est plus élevée de la part des partenaires de mise en œuvre (85%) que les 2 autres acteurs clés (72% et 62%) respectivement pour les parties prenantes clés et bénéficiaires du Projet, le niveau global étant pondéré à environ 67%, avec un écart global qui est estimé 33%. Ce niveau alors élevé de satisfaction ici clairement exprimé par les partenaires de mise en œuvre s'explique par le niveau global élevé d'atteinte des indicateurs d'activités et de résultats dans un contexte local difficile, influencé par les troubles socio-

politiques vraiment défavorables. Ce résultat reflète un dynamisme stratégique et professionnel considérable justifiant une appréciation bien méritée de l'équipe de mise en œuvre du Projet, une reconnaissance également témoignée par les acteurs locaux concernés. De leur côté, les parties prenantes clés prennent pour justificatifs des écarts estimés à environ 28% un ensemble d'éléments traversant la pertinence (Ex. problème de ciblage de la catégorie de jeunes vulnérables sensibles à la violence et aux conflits), l'efficacité (Ex. retard répété dans le décaissement propre aux activités du Projet avec 100% des dépenses centralisées à Port-au-Prince), l'efficience (Ex. extrants non atteints avec des fonds respectifs non dépensés), la durabilité (Ex.- faible niveau de maturité des réseaux de jeunes exposés aux risques d'une rupture de fonds du Projet pour assurer le renforcement, manque de la continuité dans le temps) des bénéficiaires du Projet. L'écart plus élevé de 38% spécifiques aux jeunes tient compte, en plus d'éléments explicatifs reliés aux parties prenantes clés, celui d'une limitation de fonds alloués aux microprojets financés pour les organisations de jeunes OCB ayant une attente plus élevée en raison d'une demande également élevée de la population locale en particulier dans les quartiers populaires avoisinant la ville de Jérémie. Il faut noter que le bailleur de fonds (PBF) a exprimé un niveau (75%) de satisfaction se rapprochant du niveau global d'appréciation estimé par l'ensemble des acteurs. Somme toute, la performance du projet est alors satisfaisante suivant un niveau relativement élevé d'un acteur à l'autre, avec évidence pour une certaine amélioration souhaitable de la part de tous les acteurs clés du Projet.

A l'instar des comités des organisations de jeunes, les jeunes membres de ces structures apprécient l'ensemble des critères (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, transversalité) de l'évaluation finale du Projet suivant un niveau de satisfaction témoignant une performance très élevée, de loin plus élevée que celle exprimée est relativement important d'un acteur à l'autre. Le niveau (pourcentage) de satisfaction globale est explicite dans la figure ci-après.

Figure 28: Niveau général de satisfaction des jeunes avec des recommandations générales au Projet.



Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020



## V.- Points forts-points faibles et leçons apprises et premiers effets catalytiques du Projet.

En fait, des points forts, des points faibles, des leçons apprises ainsi des éléments d'effets catalytiques du projet sont résumés ci-après.

Tableau 6: Quelques points forts-points faibles et leçons apprises.

Composante	Points forts	Points faibles	Leçons apprises
Le Projet en général	- Une très bonne et pertinente formulation visant à solutionner un problème réel alors identifié par des acteurs locaux de concert avec les acteurs clés de mise en œuvre sur le terrain en vue d'arriver à un changement concret durable à Jérémie et ailleurs.	- Le manque d'indicateurs de produits et d'effets préalablement établi par le système de suivi-évaluation, en plus d'une absence d'instruments de mesure y relatif, fait défaut à l'atteinte des cibles du Projet.	- Un cadre de résultats avec indicateurs de produits (outputs/extrants) et des indicateurs d'effets (résultats niveau 2) mesurables est nécessaire pour une performance plus réaliste du Projet.
	- La stratégie de mise en œuvre axée sur une approche participative des acteurs locaux (Ex.- parties prenantes et organisations de jeunes) via une équipe technique qualifiée et compétente contribue à l'atteinte des cibles d'activités et résultats du Projet.	- Le manque d'implication des acteurs locaux dans les étapes de planification et de réalisation des activités du Projet, avec administration et coordination centralisées, limite la performance après deux (2) prolongation de 3 mois.	- Une administration/coordination plus décentralisée et une meilleure prise en compte de la participation/implication des acteurs locaux améliorent beaucoup plus la performance du Projet à la satisfaction de tous les acteurs clés.
Promotion de la cohésion sociale	- La constitution d'une masse critique de capital social local (Ex.- la création de trois (3) réseaux de jeunes, le renforcement d'organisations de jeunes, la formation des acteurs locaux sur diverses thématiques du Projet) reste très favorable à la dimension d'une cohésion sociale très recherchée à Jérémie.	- La faible maturité des expériences de la part d'acteurs locaux (Ex. autorités locales, organisations de jeunes) sans prérequis dans le domaine et avec un Projet de cycle trop court pour une performance adéquate fait défaut à l'atteinte des résultats escomptés de cohésion sociale à LT à Jérémie.	- Instaurer puis pérenniser la cohésion sociale dans une communauté locale si assoiffée comme Jérémie nécessite des interventions d'un Projet s'étendant sur une durée d'exécution plus longue dans les conditions de stabilité sociopolitique favorable voire beaucoup plus en temps de crise comme ce fut le cas en Haïti.
	- Le niveau de motivation développé par les acteurs locaux (Ex.- associations de jeunes et autorités locales) sensibilisés et formés sur les thématiques pertinentes en volume et qualité enseignées par le Projet constitue un atout majeur pour maintenir une cohésion sociale progressive vers l'atteinte d'effets et d'impact attendu à Long terme à Jérémie.	- Le manque de moyens (Ex. financier, outils techniques, matériels de travail) favorables au fonctionnement normal des structures locales partenaires du Projet, lié à une mentalité d'assistanat ou dépendance des agences de mise en œuvre, reste une contrainte pour une durabilité des résultats obtenus à date.	- Le renforcement adéquat des capacités des acteurs locaux ciblés comme moteur de changement peut vraiment contribuer à la promotion d'une cohésion sociale durable dans les communautés locales à Jérémie en vue de l'atteinte des résultats à long terme à la satisfaction de tous les acteurs clés du Projet.
	La dynamique créée par les activités MOU- socioculturelles en particulier- (Ex.- forums communautaires, activités sportives locales, ateliers de formation) à l'intention de divers acteurs locaux-en particulier les jeunes-dans les quartiers populaires aide à une meilleure socialisation développée entre les acteurs ciblés à Jérémie.	- Le manque vif de responsabilisation et d'autonomie conférées par l'équipe de projet aux acteurs locaux (Ex. autorités locales et organisations de jeunes) dans la réalisation d'activités au niveau local, sans faire valoir leurs avis, limite donc les effets réels sur les communautés locales à Jérémie.	- Un appui au développement réel des capacités des acteurs locaux suivant une stratégie de meilleure participation citoyenne leur permettant donc de jouer pleinement leur rôle dans les différentes phases de réalisation des activités liées à la cohésion sociale favorise l'atteinte de meilleurs résultats à termes.



Composante	Points forts	Points faibles	Leçons apprises
La résolution de conflits	- La constitution d'une masse critique de capital social local (Ex.- la création de trois (3) réseaux de jeunes, le renforcement d'organisations de jeunes, la formation des acteurs locaux sur diverses thématiques du Projet) reste très favorable à la résolution de conflits à Jérémie.	- La faible maturité des expériences de la part d'acteurs locaux (Ex. autorités locales, organisations de jeunes) sans prérequis dans le domaine et avec un Projet de cycle trop court pour une performance adéquate à la résolution de conflits attendu à Jérémie.	- Instaurer puis pérenniser la résolution de conflits dans une communauté locale déjà fragile comme Jérémie nécessite des interventions d'un Projet s'étendant sur une durée d'exécution plus longue dans les conditions de stabilité sociopolitique favorable voire beaucoup plus en temps de crise comme ce fut le cas en Haïti.
	Les appuis fournis aux divers acteurs locaux (Ex.- associations de jeunes et autorités locales) sensibilisés et formés par le Projet sont susceptibles de contribuer de réduire les conflits latents et ouverts dans les communautés locales à Jérémie.	- Taille relativement limitée du fonds alloué à financer d'activités concrètes (Ex.- initiatives locales de la mairie, microprojets socio-économiques) pour les acteurs locaux manque réellement à la résolution de conflits à Jérémie.	- Un meilleur encadrement des acteurs locaux (Ex.- organisations de jeunes, autorités locales) reste plutôt favorable aux changements réels escomptés pour le bien-être des citoyens à Jérémie voire en Haïti.
	Les catégories de jeunes (âgés de 15-25 ans et des 2 sexes) subtilisés/formés en qualité (Ex. universitaires, lycéens et majorité et vulnérables des quartiers populaires) sont assez outillés pour contribuer valablement à la résolution pacifique de conflits dans les communautés locales à Jérémie.	- Une erreur monumentale de ciblage, celle d'exclure des principales activités du Projet un groupe très sensible aux conflits et à la violence, en plus d'être vulnérables, celui des « délinquants ou gangs » dans les camps « ghettos » dans les quartiers populaires de Jérémie..	- Un meilleur ciblage des jeunes visant le groupe dit « délinquants/gangs » dans quartiers populaires/défavorisées limite considérablement l'atteinte des résultats du Projet en matière de résolution de conflits dans les communautés locales à Jérémie.
Genre et droits humains	- Le niveau élevé d'une prise en compte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ainsi que des Droits humains dans toutes les activités du Projet apporte une contribution substantielle à l'atteinte de sa performance globale au profit des acteurs locaux à Jérémie.	- La faible maturité des expériences de la part d'acteurs locaux (Ex. autorités locales, organisations de jeunes) dans l'équité de genre et droits humains avec un Projet de cycle trop court fait défaut à une atteinte de résultats escomptés à Jérémie.	- Une durée plus longue du Projet en faveur, entre autres, d'un renforcement du capital social localement créé et de la réalisation d'activités spécifiques aux jeunes « délinquants / bandits / gangs) non ciblés devra alors favoriser l'atteinte de meilleurs résultats en matière de cohésion sociale et à la résolution pacifique de conflits en vue d'une réduction de violence -en particulier VBG- dans les communautés locales à Jérémie.

Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020



Tableau 7: Quelques Effets catalytiques du Projet.

Composante	d'effets catalytiques du Projet
Le projet en général	<p>- Des changements enregistrés dans le comportement de quasi-totalité des acteurs locaux (Ex. parties prenantes, organisations de jeunes) qui, dans leur langage et leurs témoignages, se sont montrés vraiment conscients de leur responsabilité collective à entreprendre des initiatives garantissant la cohésion sociale et la résolution de conflits en vue d'une résolution drastique de violence dans les communautés locales à Jérémie.</p> <p>- Un changement très positif d'attitudes entant qu'agents plus responsables dans le contrôle des méfaits d'alcools sur la santé et l'avenir des jeunes dans la société, un premier signe laissant percevoir que les jeunes (filles et hommes) ont déjà une meilleure compréhension de leurs rôles à jouer dans les affaires publiques locales. Ils/elles ont déjà fait preuves de meilleures capacités à développer dans l'instauration d'un climat de paix et d'une culture de non-violence dans le ville de Jérémie et ses environs.</p>
Promotion de la cohésion sociale	<p>- Des réseaux de jeunes sont des initiateurs d'activités socioculturelles de concert avec la Mairie de Jérémie, en plus des rencontres de réflexions sur l'intégration des jeunes dans les affaires publiques municipales.</p> <p>- La plupart des jeunes membres d'organisations ayant bénéficié une formation professionnelle via les microprojets financés par le PNUD et OIM commencent à exercer leur profession dans les communautés locales.</p>
Résolution de conflits	Déjà, grâce au travail des acteurs locaux (Ex. parties prenantes, organisations de jeunes) formés et sensibilisés, certains quartiers populaires a Jérémie disent catégoriquement et publiquement non au conflit et à la violence en prônant la paix en plaidant en faveur des droits économiques et sociaux à l'égard de tous les citoyens et toutes les citoyennes à Jérémie.
Durabilité des bénéfices	- Tous (100%) des acteurs locaux (Ex.- parties prenantes, organisations de jeunes) expriment leur souci collectif de mobiliser des moyens nécessaires à s'assurer la pérennité des bénéfices tirés du Projet, tout en recommandant une continuité sans ruptures dans les interventions du Projet sur les deux (2) ou trois (3) prochaines années.
Genre et Droits Humains	<p>- Toutes les catégories d'acteurs locaux (Ex.- parties prenantes, organisations de jeunes) font du respect de quota favorable à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes une priorité dans toutes leurs activités de développement à Jérémie.</p> <p>- Certains hommes et garçons ont une nouvelle perception de leur masculinité, à l'instar des femmes et des filles ayant aussi une nouvelle perception des droits et des privilèges qu'elles doivent jouir et comment se comporter face aux violences auxquelles elles font face, rapportent les acteurs clés du Projet.</p>

Sources : enquêtes de l'évaluation finale du Projet, mars 2020



## VI.- Conclusion et recommandations

Globalement, les résultats de l'évaluation finale du Projet « Appui à la Résolution des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale dans la Ville de Jérémie à travers les Organisations de Jeunes » ont révélé un niveau satisfaisant de performance, mais variant d'un critère évaluatif à l'autre. En fait, la contribution du Projet à l'atteinte des divers résultats attendus est appréciée en proportion relativement importante de l'avis des acteurs clés. Ainsi, la pertinence du Projet est appréciée à son niveau maximal (100%) de l'avis des acteurs clés eu égard à la problématique adressée, aux objectifs fixés en rapport avec les attentes (besoins réels) de la Population cible. Elle est plutôt jugée relativement élevée d'un domaine (cohésion sociale, résolution conflit et Genre et DH) à l'autre, avec une contribution en route vers les changements escomptés. Sur l'angle de l'efficacité, le score global d'atteinte du Projet oscille entre un niveau peu élevé et à un niveau élevé, s'équilibrant entre un niveau maximal (100%) d'atteinte pour les activités MOU contre un niveau peu élevé pour les activités DUR. Quant à l'efficacité, le niveau global d'atteinte est relativement élevé en raison des explicatifs internes et externes divers, pondérant la satisfaction globale des acteurs clés au voisinage de 70%. La durabilité est aussi appréciée à un niveau globalement peu élevé, malgré l'atteinte maximale (100%) pour les activités de formation. Au stade actuel des divers résultats obtenus, la nécessité d'un renforcement (technique et financier, institutionnel et organisationnel) reste alors inévitable pour vraiment s'assurer de la durabilité dans le temps.

Par ailleurs, certains éléments importants de forces et faiblesses, de leçons apprises ainsi que d'effets catalytiques sont également mis en évidence à toutes fins utiles. Les aspects ici effleurés pourront être approfondis par une étude de capitalisation des leçons apprises et systématisation des résultats positifs obtenus par le Projet en vue d'une meilleure répliation dans des projets similaires futurs.

Partant des principaux résultats de cette évaluation, des recommandations émanant des sondés couplées à celles de l'équipe évaluatrice sont formulées à deux (2) niveaux telles que présentées ci-après.

### 6.1.- Recommandations au niveau de la Gestion du Projet.

1) Améliorer la formulation du Projet en intégrant dans le cadre de résultats des indicateurs de produits ou résultats immédiats (outputs/extrants), d'indicateurs d'effets/résultats intermédiaires et des indicateurs d'impact mesurables permettant de dresser un tableau plus réaliste de la performance du Projet à l'évaluation finale qu'à celle d'impact.

a) Établir au préalable un cadre ou matrice des résultats de mesure des indicateurs de produits (outputs/extrants), d'effets et d'impact avec instruments/outils (incluant des critères, variables et méthodes de mesures) appropriées, ce dans le cas des projets similaires futurs.

b) Élaborer, éventuellement en fonction du cadre complet (incluant indicateurs de produits ou d'extrants, d'effets et d'impact) de résultats, une ligne de base comme référentielle permettant de bien mesurer les progrès accomplis par le Projet à l'évaluation mi-parcours, finale et d'impact, ce dans le cas des projets similaires futurs.

c) Définir clairement les rôles/responsabilités respectifs à chacun de tous acteurs clés (Equipe/acteur de MO, parties prenantes clés, organisations de jeunes bénéficiaires directes) du Projet en partageant les documents avec ces acteurs clés leur facilitant la compréhension et permettre une meilleure implication/participation locale en faveur d'une meilleure performance du Projet, ce dans le cas des projets similaires futurs.

d) Inclure un calendrier/chronogramme global d'exécution duquel sortiront plusieurs plans périodique (Trimestriel-semestriel) de travail le long du cycle de mise en œuvre du Projet, ce dans le cas des projets similaires futurs.

2) Prévoir un système de gestion ayant une coordination locale/départementale qui, disposant d'un prolongement administratif ayant un minimum de responsabilités et d'accès aux fonds permettant de faire une gestion plus efficace des appels d'offres locaux/départementaux, s'assure de concert avec le responsable de suivi-évaluation d'une meilleure prise en compte de la participation / implication des acteurs locaux en vue d'améliorer la performance du Projet à la satisfaction de tous les acteurs clés.

a) Recruter, en plus d'un chef de projet de Projet pour partenaire de mise en œuvre, un coordonnateur qui sera



basé sur le terrain pour gérer l'équipe technique de gestion du Projet, y compris le Responsable de suivi-évaluation et l'administrateur/admiratrice comptable qui devra s'assurer, entre autres, des dépenses locales, le tout dans le cas d'un Projet futur.

b) Rechercher l'implication/participation significative réelle et permanente de toutes les parties prenantes clés afin d'assurer dans le délai de l'efficacité et de l'efficience dans l'atteinte des résultats attendus du projet.

3) Trouver un mécanisme stratégique permettant de poursuivre le but ultime tel que défini dans la théorie du changement, s'assurer de l'atteinte des cibles (livrables d'activités, indicateurs de produits, d'effets et d'impacts) d'un cadre réadapté/révisé de résultats et pérenniser les acquis (résultats déjà obtenus) vers une promotion tangible de la cohésion sociale et d'une résolution pacifique de conflits vers les changements réels escomptés sur le long terme à Jérémie.

a) Réviser /réadapter le cadre actuel de résultats en y intégrant des indicateurs de produits et d'effets permettant d'alimenter l'impact attendu du Projet.

b) Prolonger le cycle de vie du Projet sur une période permettant de dépenser le solde du budget des activités liées aux produits non encore atteints, en attendant de trouver d'autres fonds nécessaire à un renouvellement propre à consolider les acquis et faire le renforcement des structures locales habilitées en vue de mieux garantir l'atteinte du changement réel en termes de réduction de violence et meilleure participation citoyenne aux affaires publiques.

c) Envisager, alternativement, le renforcement du comité local de suivi technique qui supervisera la gestion du fonds (solde non dépensé à la clôture du Projet) transféré sur un compte bancaire au niveau local avec un calendrier d'activités anticipées et détaillées des dépenses planifiées pour le fonctionnement de la mairie en appuis aux organisations de jeunes de concert avec les autres structures locales déconcentrées de l'État. De toutes les façons, il faut un arbitrage pour dépenser le solde budgétaire du projet, étant donné les besoins d'appuis indispensables des acteurs locaux qui seront responsables d'assurer le suivi de l'atteinte des objectifs à long terme du Projet.

d) Planifier un budget de fonctionnement des acteurs locaux (Ex.- parties prenantes et organisations de jeunes) dans le document stratégique de sortie en atelier de travail entre l'équipe de projet et ces acteurs. Le Projet devra procéder à un appui financier à cet effet suivant une décision concertée surtout en ce qui concerne sa gestion.

e) Prioriser le renforcement adéquat des capacités des acteurs locaux (Ex.- parties prenantes et organisations de jeunes) tout en s'assurant d'une stratégie de meilleure participation locale citoyenne leur permettant donc de jouer pleinement leur rôle dans les différentes phases de réalisation des activités liées à la cohésion sociale et à la résolution de conflits en vue de l'atteinte de meilleurs résultats à termes.

f) Tenir compte du ciblage des jeunes appelés « délinquants/gangs/bandits » dans les quartiers populaires/défavorisés, normalement avec une plus forte implication des comités de quartiers, en vue d'améliorer l'atteinte de meilleurs résultats du Projet en matière de résolution de conflits dans les communautés locales à Jérémie.

g) Maintenir le cap sur la prise en compte permanente de l'égalité des sexes ainsi que l'autonomisation des femmes en vue d'une réduction de la violence -en particulier VBG- dans les communautés locales à Jérémie.

## 6.2.- Recommandations au niveau stratégique des interventions du Projet.

1) Engager des financements éventuels à renforcer les interventions géographiques territoriales par extension vers d'autres communes départementales<sup>35</sup> (Ex : Pestel, Abricot, Irois, Moron, Anse d'Hainault) aussi réputées pour des cas de graves conflits et de violence telle que formulée à la page 14 du PRODOC, étant donné les témoignages et les souhaits de certaines parties prenantes comme OPC en rapport avec les données disponibles dans ses archives.

a) Etendre les activités du Projet vers une plus grande couverture géographique en touchant d'autres communes avec une réalité conflictuelle quasi-similaire en vue d'augmenter le niveau d'atteinte des résultats attendus du Projet.

b) Responsabiliser davantage les acteurs locaux (Ex.- parties prenantes et organisations de jeunes) de la commune de Jérémie dans la planification et l'organisation des activités, en plus de faciliter des visites d'échanges/partages d'expériences entre pairs pour s'assurer d'une meilleure appropriation des résultats.

<sup>35</sup> Les témoignages de certaines parties prenantes, comme OPC par exemple, ont révélé l'existence d'un pourcentage de violence, d'acte de viol et banditisme relativement élevé dans les communes « Pestel, Abricot, Irois, Moron et Anse d'Hainault ».

c) Toucher un nombre plus élevé de jeunes bénéficiaires directs des quartiers défavorisés, en plus de les orienter vers des formations spécifiques (Ex.- métiers manuels, formations para-universitaires via des écoles professionnelles à Jérémie, formations universitaires à l'UPGA) aux jeunes souvent en situation de conflits en vue de réduire leur dépendance de ce fléau socio économiquement mortel.

2) Renforcer la communication entre l'équipe du Projet et tous les autres acteurs clés de la mise en sur le terrain à Jérémie comme ailleurs.

a) Informer tous les partenaires de mise en œuvre des modalités de financement des interventions du Projet avec PBF qui fait la promotion d'actions à effets catalytiques au titre pilote en vue de répliquions ultérieures à plus grande échelle par d'autres partenaires techniques financiers.

b) Rappeler régulièrement via des réunions de diffusion/communication des messages clés sur les rapports d'évaluation des besoins en fonds/financements externes pour réaliser les activités du Projet à Jérémie ou ailleurs.





## Annexes

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation qui est consultable dans les archives du Projet.

Annexe 3 : Matrice évaluative déjà annexée au rapport initial de l'évaluation finale du Projet.

Annexe 3 : Fichiers de calculs disponibles et susceptibles d'être partagés sur demande.

Annexe 4 : Fichiers audio des enquêtes sur le terrain disponibles et susceptibles d'être partagés sur demande.