



---

**PROGRAMME DE PROMOTION ET DE PROTECTION SOCIALES**  
**(PROMES)**

---

**Rapport final d'Évaluation**

*Présenté à :*

**Ambassade de Suisse en République d'Haïti**

*Préparé par :*



Jean Alix BOYER, Spécialiste en Gestion de Projet, Chef de mission  
Enomy GERMAIN, Économiste, Spécialiste en Suivi-Évaluation de Projets, PDG de PROECO HAITI  
Marie Yolène GERVÉ, Spécialiste en Genre  
Madelain FILS-AIMÉ, Spécialiste en renforcement institutionnel  
Serge Saint-Hilaire, Économiste  
Mario FORTÉUS, Économiste

**Mai 2021**

## Table des matières

<i>Liste des sigles et acronymes</i> .....	3
<i>Résumé exécutif</i> .....	4
<b>I. INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	6
1.1. Éléments de contexte.....	6
1.2. Le PROMES, ses objectifs et les partenaires institutionnels .....	6
1.3. Résumé du mandat .....	7
1.3.1. But de l'évaluation .....	7
1.3.2. Objectifs de l'évaluation .....	8
1.3.3. La firme PROECO HAITI.....	9
<b>II. APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES</b> .....	9
2.1. Univers d'enquête et taille de l'échantillon .....	10
2.2. Collecte, traitement et analyse des données.....	10
<b>III. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION</b> .....	12
Partie I : Analyse rétrospective .....	12
3.1. Analyse critique de la pertinence et de la cohérence du PROMES.....	12
3.1.1. Un programme qui adresse les priorités du gouvernement haïtien.....	12
3.1.3. Un programme ayant retenu des principes de rationalisation utiles .....	14
3.1.4. Un programme aux objectifs immédiats trop ambitieux.....	14
3.1.5. Un programme n'ayant pas assez mis l'emphase sur le volet institutionnalisation du MAST.....	14
3.1.6. Un programme porteur d'une véritable dynamique autour de la PPS .....	15
3.2. Analyse de l'efficacité du PROMES.....	16
3.2.1. Efficacité du pilier 1.....	16
3.2.2. Efficacité du pilier 2.....	17
3.3. Analyse d'efficacité du PROMES.....	18
3.3.1. Efficacité par rapport à l'utilisation des ressources financières.....	18
3.3.2. Efficacité par rapport au temps .....	19
3.3.3. Synergies/complémentarités développées .....	20
3.4. Analyse de la Durabilité du PROMES.....	23
3.4.1. Durabilité du pilier 1 .....	23
3.4.2. Durabilité du pilier 2.....	23
3.4.3. Un programme dont l'exécution risque d'être inachevée .....	25
3.5. La prise en compte du genre dans PROMES.....	26
3.6. Le pilier 2, connu sous le nom de CLM, est très apprécié des bénéficiaires-membres et conduit à des changements de conditions de vie .....	26
Partie 2 : Analyse prospective.....	28
3.7. Capacité du MAST à s'approprier du PROMES .....	28
3.7.1. Le cadre organisationnel du MAST.....	28
3.7.2. La logique organisationnelle du PROMES.....	28
3.8. Réplicabilité du programme .....	29
3.9. Phasing Out/Over .....	29
<b>IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	31
<b>ANNEXES</b> .....	34

## Liste des sigles et acronymes

<b>AGR</b>	Activités Génératrices de Revenus
<b>ASPIRE</b>	Protection Sociale Adaptive pour une Résilience
<b>AVEC</b>	Association Villageoise d'Epargne et de crédit
<b>BID</b>	Banque Interaméricaine de Développement
<b>CAD</b>	Comité d'aide au Développement
<b>CAOSS</b>	Conseil d'Administration des organes de Sécurité Sociale
<b>CLM</b>	Chemen Lavi Miyò
<b>CoPiLO</b>	Comité de Pilotage Opérationnelle
<b>CoPiLS</b>	Comité de Pilotage Stratégique
<b>DD-SE MAST</b>	Direction Départementale du Ministère des Affaires sociales et du Travail dans le Sud-est
<b>DFAE</b>	Département Fédéral des Affaires Etrangères de la Suisse
<b>ECVMAS</b>	Enquête sur les Conditions de Vie de Ménages après le Séisme
<b>FAES</b>	Fond d'Assistance Economique et Social
<b>FONKOZE</b>	Fondasyon Kole Zepòl
<b>IHSI</b>	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
<b>MAST</b>	Mnistère des Affaires Sociales et du Travail
<b>MEF</b>	Ministère de l'Economie et des Finances
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OCHA</b>	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>PAGODE</b>	Projet d'Appui à la Gouvernance
<b>PAM</b>	Programme Alimentaire Mondial
<b>PNPPS</b>	Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociales
<b>POA</b>	Plan Opérationnel Annuel
<b>PPS</b>	Protection et Promotion Sociales
<b>REGLEAU</b>	Renforcement à la Gouvernance Locale en Eau et Assainissement
<b>RRC</b>	Réduction des Risques aux Catastrophes Naturelles
<b>SNPPS</b>	Système National de Protection et de Promotion Sociales
<b>SIMAST</b>	Système d'Information du Ministère des Affaires Sociales et du Travail
<b>PROMES</b>	Programme d'Appui à la Promotion et à la Protection Sociales
<b>TSDPS</b>	Table Sectorielle Départementale de Protection Sociale
<b>TSPS</b>	Table Sectorielle de Protection Sociale
<b>UEP</b>	Unité d'Etudes et de Programmation
<b>USAID</b>	Agence des États-Unis pour le Développement International

## Résumé exécutif

Il découle des résultats de l'évaluation les conclusions et recommandations suivantes

### A) CONCLUSIONS

Au terme de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a abouti aux conclusions suivantes en termes de constats :

#### Sur le plan de la conception :

- Un programme qui adresse les priorités du gouvernement haïtien.
- Un programme découlant de la stratégie de la coopération suisse en Haïti (2018-2021)
- Un programme empreint de réalisme en matière de partenariat d'exécution.
- Un programme ayant retenu des principes de rationalisation utiles.

#### Mais :

- Un programme aux objectifs immédiats trop ambitieux.
- Un programme qui n'a pas mis assez l'accent sur les priorités de l'institutionnalisation.

#### Sur le plan de l'exécution :

- Un programme très apprécié des bénéficiaires-membres du CLM.
- Un programme susceptible d'atteindre un important public-cible.
- Un programme porteur d'une véritable dynamique autour de la PPS.

#### Mais :

- Un programme peu susceptible de la mise en œuvre d'un ancrage institutionnel cohérent.
- Un programme dont l'exécution risque d'être inachevée.

### B) RECOMMANDATIONS

*Pour ce qui regarde l'institutionnalisation de la PNPPS, l'appropriation de PROMES (Pilier 1)*  
:

- 1) Créer au MAST central une nouvelle unité chargée de la PNPPS (MAST).
- 2) Procéder à la restructuration de la direction départementale du Sud-Est compte tenu des enjeux de la PPS et des problèmes de dysfonctionnement internes (MAST).
- 3) Fournir dans l'immédiat un appui technique et financier au MAST dans le cadre des efforts d'organisation au bureau central et de restructuration au bureau départemental (PAM).

***Pour ce qui regarde la consolidation des acquis du projet (Pilier 2) :***

- 1) Constituer un fonds de garantie dans le but de permettre l'insertion socio-économique durable des membres par le biais de financements adaptés à leur situation.
- 2) Envisager la possibilité de renforcer les AVEC pour assurer la continuité des services et pour ne pas casser la dynamique communautaire.

***Pour ce qui regarde la gouvernance et l'exécution du programme :***

- 1) Revoir la nécessité du maintien du Comité de pilotage stratégique. (MAST-Ambassade)
- 2) Clarifier les responsabilités du MAST dans le cadre de la mise en œuvre du programme. (MAST)
- 3) Faciliter l'implication du MAST à tous les niveaux du programme. (PAM-FONKOZE)
- 4) Soumettre au MAST le calendrier d'institutionnalisation de la gestion de la PPS. (PAM)
- 5) Soumettre préalablement au MAST tous les documents ou matériels didactiques élaborés ou adaptés en appui aux actions de formation mises en œuvre dans le cadre du programme.

***Pour ce qui regarde la recherche de synergies :***

- 1) Concentrer la recherche de collaborations autour des actions prévues dans les documents de projet comme :
  - ✓ l'insertion professionnelle des jeunes de 16-20 ans, la réalisation de l'étude sur les filières porteuses. (FONKOZE-MAST-SQUAT)
  - ✓ l'inscription de la PPS au rang des priorités municipales advenant la mise à jour de certains plans. (PAM-MAST-PAGODE)
- 2) Mettre à la disposition des partenaires de mise en œuvre des programmes un guide visant à faciliter la mise en œuvre des synergies entre les programmes. (Ambassade).

***Pour ce qui regarde le désengagement progressif de l'Ambassade :***

- 1) Confier officiellement au PAM et à la FONKOZE la mission de plaidoyer dans le cadre de la recherche de financements pour la PPS. (MAST)
- 2) Discuter avec le MEF de la faisabilité de la création d'un pool de bailleurs en vue de la canalisation des fonds.

## I. INTRODUCTION GÉNÉRALE

### 1.1. Éléments de contexte

La protection sociale est un droit humain fondamental. Dans les pays où l'incidence de la pauvreté est élevée, les systèmes de protection sociale revêtent une importance capitale. Ils participent, entre autres, à réduire les inégalités et les vulnérabilités, protéger les populations contre l'inactivité, la maladie ou les pertes de revenus, et favoriser l'autonomie économique. Les politiques de protection sociale jouent un rôle majeur dans la lutte pour la protection sociale dans les pays.

En Haïti, plus de 58% de la population vivent sous le seuil de la pauvreté<sup>1</sup>. En mars 2021, les Nations Unies avaient évalué à 4,4 millions les haïtiennes et haïtiens qui sont dans l'insécurité alimentaire, contre 4,1 millions en 2020<sup>2</sup> ; cette situation de vulnérabilité est particulièrement prégnante en zones rurales où vivent plus de 80% de la population. L'accès de ces personnes vulnérables aux services de protection sociale est extrêmement faible.

À l'évidence, les efforts de ces dernières années n'ont pas permis de réduire significativement la pauvreté et sortir durablement les haïtiennes et haïtiens de la vulnérabilité alimentaire. Au regard de l'ampleur et de la variété des besoins de protection dans le pays, les différents opérateurs de développement rapprochés ont exprimé le besoin d'une amélioration de leurs connaissances et aptitudes leur permettant de contribuer efficacement à l'objectif d'extension de la protection sociale, en fournissant notamment les assistances ou les appuis nécessaires.

Dans ce contexte, le Ministère des Affaires sociales et du travail (MAST) est, depuis 2015, à l'avant-garde d'une politique nationale de protection et de promotion sociales (PNPPS), qui ouvre la voie à une coopération mettant en présence à la fois des acteurs étatiques et non étatiques.

Le Département fédéral des affaires étrangères de la Suisse (DFAE), conscient du rôle que peut jouer un programme de sécurité sociale efficace en Haïti, appuie – par le biais de son Ambassade en Haïti – le gouvernement haïtien dans la construction d'un système national de protection sociale (SNPPS) à travers un programme appelé programme de promotion et de protection sociales (PROMES).

### 1.2. Le PROMES, ses objectifs et les partenaires institutionnels

Le PROMES est en effet une contribution de 8.6 millions de dollars américains de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti à la construction d'un système national de protection et de promotion sociales (SNPPS) coordonnée et régulé par le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) en vue de l'inclusion socio-économique des ménages vulnérables. Le PROMES est mis en œuvre dans le département du Sud-Est et comporte deux piliers :

---

<sup>1</sup> Institut haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI), Enquête sur les conditions de vie des ménages après le séisme (ECVMAS), 2012.

<sup>2</sup> United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), Plan de réponse humanitaire Haïti, mars 2021.

1. Un pilier pour l'institutionnalisation de la protection et promotion sociales (PPS) chez les acteurs étatiques (Direction départementale du MAST dans le Sud-Est – DD MAST SE) et non étatiques (société civile, organismes à but non lucratif, secteur privé).  
Au fait, à travers ce pilier, les acteurs travaillent pour l'inclusion sociale et économique des ménages vulnérables dans le Sud-Est en renforçant leur offre de dispositifs territoriaux de promotion et de protection sociales, à travers le cadre établi par le MAST et en prenant en compte le genre.  
Ce pilier est piloté par le Programme Alimentaire Mondiale (PAM), qui doit fournir au DD MAST SE l'appui institutionnel ci-dessus défini. Le PAM est un partenaire fortement impliqué, à l'échelle nationale, dans les démarches et diverses coordinations interinstitutionnelles auprès de l'État haïtien ainsi que dans le plaidoyer auprès des organismes internationaux pour la mise en œuvre de la PNPPS et le financement du SNPPS.
2. Un pilier d'appui direct aux ménages. Les femmes et les hommes d'environ 3000 ménages vulnérables du Sud-Est devront s'intégrer dans la vie socio-économique de leur communauté et pourront offrir à leurs enfants, petits et grands, l'opportunité de ne pas rester piégés dans la pauvreté. L'appui direct aux ménages est opérationnalisé à travers un programme de graduation appelé *Chemen Lavi Miyò (CLM)*.  
Le programme CLM est mis en place par la FONKOZE qui, depuis 2007, s'inscrit dans la lutte contre l'ultra pauvreté en Haïti. Ce programme vise explicitement l'autonomisation genrée des personnes pour l'émergence de projets d'émancipation dans une perspective de droits de la personne, le développement intégral de la petite enfance, l'autonomisation économique des jeunes de 16-20 ans et leur apprentissage à la citoyenneté, le renforcement de la résilience des moyens d'existence.

Le PROMES s'étend sur la période allant de novembre 2019 à mai 2024. Cependant, dans sa stratégie de coopération 2022-2024 pour l'Amérique Latine et les Caraïbes, la Suisse prévoit un désengagement progressif de la coopération bilatérale du département fédéral des affaires étrangères (DFAE). C'est dans ce contexte que l'Ambassade de Suisse avait publié un appel à candidature pour une évaluation à mi-parcours du PROMES.

### 1.3. Résumé du mandat

#### 1.3.1. But de l'évaluation

L'évaluation a pour but de mesurer les résultats obtenus par le programme en termes d'appui à la réduction de la vulnérabilité de la population du Sud-Est (ainsi que la capacité du MAST à y répondre) afin de formuler des recommandations pour la période restante du programme. Elle devra permettre également d'indiquer comment le projet devrait s'adapter en tenant compte des nouvelles réalités de la pandémie de Covid-19, de la dégradation de la situation socio-économique et de la grande précarité qui en découle, du désengagement de la coopération Suisse en Haïti et de l'adoption de la PNPPS dans un contexte institutionnel fragile. En d'autres termes, elle devra

évaluer les impacts du contexte politique actuel (instabilité, imprévisibilité etc.) sur l'efficacité des approches programmatiques et stratégiques mis en œuvre dans le cadre du projet.

Cette évaluation devra toucher évidemment une diversité d'aspects portant non seulement sur la contribution de la Suisse au renforcement du système de protection et promotion sociales mais aussi sur les différents partenaires et partenariats devant soutenir la PNPPS dans un contexte économique, social et politique instable.

L'aspect du désengagement de la coopération du sud mi-2024 nécessite une attention spécifique par rapport aux résultats durables et systémiques dans le secteur de la promotion et de la protection sociale au niveau national comme départemental.

### 1.3.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation devra permettre :

- ⇒ D'apprécier la stratégie et les approches de mise en œuvre du programme, les résultats obtenus sur le plan quantitatif et qualitatif et la durabilité des dynamiques de changements initiés sur la base des critères du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de coopération et de développement économique (CAD OCDE) ;
- ⇒ D'évaluer les différents types de partenariats développés entre le programme et les partenaires institutionnels publics comme le Ministère des Affaires Sociales et du Travail et les autres intervenants dans le secteur social, afin d'apprécier le niveau d'ancrage institutionnel du programme.
- ⇒ De mesurer et évaluer les changements observés par rapport aux extrants clés attendus et d'analyser la contribution du programme à l'atteinte des objectifs du Domaine « Emploi et Développement Économique » de la stratégie de coopération Suisse en Haïti ;
- ⇒ D'évaluer les synergies/complémentarités développées avec les autres programmes financés par l'Ambassade de Suisse ;
- ⇒ D'apprécier la perception des acteurs par rapport aux résultats visés par le programme tenant compte des enjeux et défis de la promotion et la protection sociale, l'approche priorisée et les résultats déjà atteints ;
- ⇒ D'apprécier la satisfaction des « bénéficiaires » du programme, tant au niveau des institutions renforcées que les bénéficiaires visés par le programme ;
- ⇒ De produire des recommandations concernant le recadrage éventuel du programme et d'en proposer d'éventuels ajustements dans la stratégie et les approches en tenant compte du contexte socio- politique fragile, de l'insécurité socio-économique et de l'adoption de la PNPPS spécifiquement en prévision du phasing out/over de la coopération Suisse d'ici 2024.

L'évaluation se réalisera sur la base de deux optiques : rétrospective (critique) et prospective.

### 1.3.3. La firme PROECO HAITI

La firme PROECO HAITI avait manifesté l'intérêt de mener l'évaluation à mi-parcours du PROMES pour le compte de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti, en soumettant une proposition technique et financière qui a été retenue dans le cadre de l'appel d'offre.

Le présent document est le rapport final de la mission d'évaluation établi pour le compte de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti. Il ne reflète pas nécessairement les idées de celle-ci et n'engage que son auteur.

## II. APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES

L'évaluation à mi-parcours du PROMES a été réalisée selon les critères définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) que sont : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Ces critères ont constitué les mesures qui ont permis à l'équipe d'évaluation d'émettre une opinion objective et de formuler des recommandations susceptibles d'orienter les autres phases du PROMES.

La mission d'évaluation a été menée suivant une méthodologie mixte combinant la revue documentaire, les approches quantitative et qualitative selon le caractère des objectifs et des cibles visés et des résultats attendus de l'évaluation.

- La revue documentaire a permis de disposer et de prendre connaissance des documents de référence du programme tels que le document de programme, le cadre logique, les plans d'actions opérationnels, les budgets, des notes de synthèses, des compte-rendu des réunions, et des documents créés au cours de la mise en œuvre des activités.
- L'approche quantitative a été implémentée à partir d'une enquête probabiliste auprès d'un échantillon de bénéficiaires directs (les membres du CLM). Les données ont été collectées au moyen de questionnaires structurés permettant de mesurer le niveau d'atteinte des résultats quantitatifs attendus.
- L'approche qualitative a visé principalement à faire ressortir les changements de comportement des bénéficiaires et les facteurs explicatifs de ces changements, particulièrement ceux relatifs aux interventions du programme. Cette approche a permis aussi d'apprécier la satisfaction des bénéficiaires, ainsi que la perception des partenaires par rapport aux objectifs visés. Les enquêtes qualitatives ont pris la forme d'une série d'entretiens, via Zoom et en présentiel, à Port-au-Prince et dans le Sud-Est, avec les représentants des partenaires institutionnels du PROMES, et de focus group avec les bénéficiaires (membres du CLM).

## 2.1. Univers d'enquête et taille de l'échantillon

L'univers défini pour les enquêtes (enquêtes individuelles et focus group) est constitué de l'ensemble des bénéficiaires (membres du CLM) du projet qui sont au nombre de 995 ménages.

La taille de l'échantillon a été fixée à 250 bénéficiaires membres du CLM répartis au prorata du nombre de bénéficiaires par commune. Cette taille d'échantillon garantit au niveau global une marge d'erreur raisonnable de 5% pour un intervalle de confiance de 95%. Cette marge d'erreur, calculée avec le calculateur en ligne SurveyMonkey<sup>3</sup>, est obtenue en appliquant la formule suivante :

$$e = \frac{Z_{\alpha/2} * \sigma}{\sqrt{n}}$$

Avec :

$e$  : est la marge d'erreur associée à l'estimation des paramètres.

$n$  : Taille de l'échantillon.

$Z_{\alpha/2}$  : L'écart réduit associé au niveau de confiance de  $(1-\alpha)$  % de la courbe normale de Gauss. Ce niveau de confiance est la probabilité qu'une proportion estimée pour la population dans l'échantillon se retrouve à l'intérieur des limites de l'intervalle de confiance. Pour un intervalle de confiance de 95%, le  $Z_{\alpha/2}$  est égale à 1.96.

Cet échantillon a été divisé en 2 groupes : 145 bénéficiaires pour les enquêtes individuelles et 105 pour les focus group. Les unités statistiques ont été aléatoirement tirées de la liste des 995 bénéficiaires fournie par la FONKOZE. L'échantillon a été établi comme présenté dans le tableau suivant.

Tableau 1: Calcul et distribution de l'échantillon pour l'évaluation du PROMES

Communes cibles	Population	Pourcentage	Échantillon Enquête par questionnaire	Échantillon Focus Group
Marigot	350	35%	51	37
Jacmel	345	35%	51	37
Belle-Anse	300	30%	44	32
<b>Total</b>	<b>995</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>	<b>106</b>

Source : Tableau constitué à partir des calculs effectués par les auteurs

## 2.2. Collecte, traitement et analyse des données

Pour la collecte des données qualitatives, 9 focus group ont été réalisés dans les 3 communes d'intervention pour un total de 106 participants. Les bénéficiaires ayant participé à ces discussions ont été groupés en fonction de leur zone géographique où le point de départ est constitué par la section communale pour les zones rurales (Belle-Anse et Marigot) et par le quartier x pour la ville de Jacmel. Cette stratégie a été adoptée en vue de couvrir l'ensemble des zones d'intervention du programme.

<sup>3</sup> [https://fr.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/?ut\\_source=mp&ut\\_source2=sample-size-calculator&ut\\_source3=inline&ut\\_ctatext=outil%20de%20calcul%20de%20marge%20d%27erreur](https://fr.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/?ut_source=mp&ut_source2=sample-size-calculator&ut_source3=inline&ut_ctatext=outil%20de%20calcul%20de%20marge%20d%27erreur)

Les outils de collecte de données des enquêtes par questionnaire ont été digitalisés et installés sur des tablettes numériques. L'application mobile et payant « SurveyCTO » a été utilisée pour la cueillette des données. Le tableur Excel a été utilisé pour le traitement et l'analyse des données quantitatives.

Pour les données qualitatives obtenues à travers les focus group avec les membres du CLM et les entretiens avec les représentants des partenaires institutionnels, elles ont d'abord subi des contrôles de qualité pour ensuite être analysées par la méthode d'analyse de contenus.

### 2.3. Composition et déroulement de la mission

La mission était composée de :

Jean Alix BOYER, Spécialiste en Gestion de Projet, Chef de mission  
Enomy GERMAIN, Économiste, Spécialiste en Suivi-Évaluation de Projets, PDG de PROECO HAITI  
Marie Yolène GERVÉ, Spécialiste en Genre  
Madelain FILS-AIMÉ, Spécialiste en renforcement institutionnel  
Serge Saint-Hilaire, Économiste  
Mario FORTÉUS, Économiste

La mission s'est déroulée au cours de la période allant du 20 avril au 25 mai 2021. Les bonnes conditions du déroulement de la mission concernant particulièrement la collaboration des différents partenaires institutionnels. Cependant, l'équipe a dû faire face à trois contraintes majeures : les restrictions sanitaires liées à la pandémie de Covid-19, l'insécurité grandissante et le court délai imparti. Face à ces contraintes, qui ont dans une certaine mesure affecté la planification antérieure, la firme a dû prendre un ensemble de dispositions appropriées pour la réussite de la mission.

### III. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

#### Partie I : Analyse rétrospective

##### 3.1. Analyse critique de la pertinence et de la cohérence du PROMES

Au terme de la présente évaluation à mi-parcours du PROMES, les constats suivants ont été faits. Les constats portent sur la conception et l'exécution du PROMES.

##### *Au niveau de la conception :*

###### 3.1.1. Un programme qui adresse les priorités du gouvernement haïtien

L'élaboration du programme PROMES précédait la finalisation du processus participatif de rédaction ainsi que la validation de la Politique nationale de promotion et de protection sociales (PNPPS). Autrement dit, elle s'appuyait sur la dynamique mise en place pour concevoir cette politique visant à faire reculer durablement la pauvreté, réduire les inégalités, et promouvoir, contre les discriminations et les exclusions, l'autonomisation des Haïtiennes et des Haïtiens.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique à laquelle ont contribué de nombreux acteurs venant d'horizon divers, il s'agissait d'engager rapidement à travers le PROMES une première action susceptible d'entraîner au plan territorial un large impact et des effets immédiats, en termes d'institutionnalisation, de promotion et de protection sociales. Cette intervention a été confiée au PAM et à la FONKOZE, deux des partenaires déjà impliqués techniquement aux côtés du MAST, dans le cadre de la rédaction de la PNPPS et au programme *Kore lavi* dans le cas du premier, et sur la base de ses expériences depuis 2007 dans la construction du modèle de graduation CLM dans le cas du second.

Cette intervention à valeur d'expérience pilote adresse les priorités du gouvernement clairement établies dans le document de politique nationale de protection et de promotion sociale adopté par arrêté pris en Conseil des ministres le 05 juin 2020 et publié dans le journal officiel *Le Moniteur* No 102 du 12 juin 2020. Dans le cadre du pilier 1 (Institutionnalisation) géré par le PAM, il est prévu d'aborder le renforcement institutionnel du MAST mais aussi des dispositifs territoriaux de promotion et de protection sociales. La plupart des autres interventions envisagées concernent la FONKOZE. Elles s'inscrivent dans une logique de construction de capacités à travers un appui multiforme destiné aux ménages ultra-pauvres. Aussi ciblent-elles les défis priorisés aux axes stratégiques : 1 : Enfance, 2 : Travail, emploi, et employabilité, et 4 : Protection et promotion sociales réactives aux chocs.

Classée au premier rang des pays les plus pauvres de l'hémisphère, la République d'Haïti présente, malgré une légère baisse du taux de pauvreté depuis 2000, le tableau sombre d'une situation socio-économique des plus difficiles. Le développement économique et social du pays n'a jamais pu

atteindre sa vitesse de croisière. À l'origine de cette situation, plusieurs facteurs peuvent être évoqués : l'instabilité politique permanente, la mauvaise gouvernance et les conditions de fragilité.

Selon la Banque mondiale, la pauvreté reste répandue dans le pays, surtout dans les zones rurales. Le taux de pauvreté calculé à 58% en 2012 est passé à 60% en 2020. Et près de 2/3 des pauvres vivent dans des conditions d'extrême pauvreté dans les zones rurales. Cette situation amène les gouvernements qui se succèdent à inscrire la lutte contre la pauvreté et les inégalités au rang de leurs priorités. C'est à cet effet que le programme, qui cadre parfaitement avec les ODD 1, 2, 3, 5, 6 et 8 en s'attaquant aux défis suscités, est porté par le MAST.

Bien que le département du Sud-Est, avec une incidence de pauvreté de 25%, ne figure pas parmi les départements les plus pauvres, il fait partie des régions du pays les plus exposées aux chocs covariants comme les catastrophes naturelles et les flux migratoires. Dans ce contexte, le programme apporte des éléments de réponse multiformes aux besoins des populations les plus vulnérables du département du Sud-Est.

### 3.1.2. Un programme découlant de la stratégie de la coopération suisse en Haïti (2018-2021)

La stratégie de coopération suisse en Haïti (2018-2021) cible trois (3) domaines d'interventions particuliers : gouvernance locale, Agriculture et sécurité alimentaire, et Emploi et développement économique. Les interventions envisagées visent entre autres à construire l'autonomie des institutions ainsi que celle des populations, en particulier les plus vulnérables pour tendre à une société plus résiliente, plus équitable et avec plus de bien être pour tous.

Le programme PROMES, qui est une contribution de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti, repose sur deux piliers exécutés par le PAM et la FONKOZE. À travers ces deux piliers, qui visent l'institutionnalisation et l'autonomisation des ménages ultra-pauvres, il s'inscrit dans une double logique de construction de capacité. À cet égard, il découle de la stratégie de coopération suisse en Haïti (2018-2021).

À travers le domaine Emploi et développement économique, l'objectif recherché consiste à contribuer à ce que les Haïtiennes et les Haïtiens participent et profitent de manière plus équitable du développement économique dans leurs territoires, améliorant ainsi l'inclusion et la résilience économique et sociale, y compris pour les ménages les plus pauvres. À travers le pilier 2, le PROMES poursuit l'objectif de sortir quelques 3,000 ménages vivant dans le Sud-Est dans l'ultra-pauvreté. En outre, un millier de jeunes des deux sexes devront également bénéficier d'un accompagnement visant leur autonomisation. Partant de ce constat, le programme PROMES est aligné sur l'objectif assigné au domaine Emploi et développement économique.

### 3.1.3. Un programme ayant retenu des principes de rationalisation utiles

Des mécanismes d'échange d'informations ou de suivi de l'exécution avec tous les autres partenaires impliqués, l'opportunité de rechercher des synergies ou des collaborations effectives intéressant les autres programmes de l'Ambassade de Suisse, particulièrement ceux en exécution dans le Sud-Est d'Haïti, ont été prévus au document initial.

Un autre aspect spécifique et novateur du programme découle des efforts envisagés en vue de capitaliser sur le modèle de progression CLM dans le cadre d'une stratégie territoriale de PPS. Il consiste à vouloir mettre la FONKOZE en relation directe avec une autre institution expérimentant ou ayant expérimenté un programme de graduation similaire au CLM dans un autre pays, à mettre en place une chaire universitaire « Genre, pauvreté et développement », et à mettre en œuvre des activités d'interactions avec des chercheurs haïtiens et de dissémination des résultats de recherche.

L'ouverture de relations utiles a donc été envisagée avec d'autres expériences conduites dans l'objectif de construire des capacités pour sortir des personnes notamment des femmes dans le cercle vicieux de la pauvreté, de même avec des universités et/ou des chercheurs pour alimenter la réflexion. De telles relations traduisent des principes de rationalisation utiles. Car elles sont susceptibles de déboucher sur des enseignements utiles, des collaborations bénéfiques ou appuis divers, qui pourraient se révéler essentiels pour la consolidation ou la mise au point du modèle de graduation CLM.

**Mais :**

### 3.1.4. Un programme aux objectifs immédiats trop ambitieux

Les objectifs assignés au programme se révèlent, après analyse, un peu trop ambitieux, bien que la période de l'intervention soit assez longue (2019-2024 : 5 ans). Ces objectifs recouvrent des champs d'actions trop globaux ou trop multiples ou diversifiés.

Tels que formulés dans le document du programme, ils n'ont pas été assez déclinés en activités opérationnelles pour ce qui se rapporte à FONKOZE. Dans le cas du PAM, il est plutôt question de l'adéquation des interventions prévues aux véritables problèmes institutionnels à résoudre, PROMES n'étant pas une duplication de *Kore Lavi*. Dans cette logique, la diversité, la complexité et même la lourdeur de certaines tâches, qu'il n'était pas permis de prévoir, ne sont apparues qu'en cours d'exécution.

### 3.1.5. Un programme n'ayant pas assez mis l'emphase sur le volet institutionnalisation du MAST

Le projet a beaucoup mis l'emphase sur des actions de formation et de *coaching* particulièrement dans le cadre du renforcement de la direction départementale du MAST dans le Sud-Est. Il est

prévu qu'à terme cette direction pourra s'impliquer activement dans la coordination, la régulation et la mise en œuvre de la PPS et que les acquis professionnels pourront être mis à contribution dans le cadre d'interventions ultérieures du même type.

Dans l'état actuel de la situation, tout semble indiquer que les résultats escomptés sont particulièrement risqués. En réalité, la problématique à résoudre en termes de renforcement institutionnel du MAST par rapport à l'enjeu de la PPS n'avait pas été préalablement cernée. Un diagnostic, réalisé au cours de l'exécution du projet a mis en lumière un certain nombre de problèmes organisationnels urgents à résoudre au niveau de la direction départementale du MAST SE. Parallèlement, la situation du MAST, organe chargé de la gouvernance du secteur, duquel relève la direction départementale, et qui aborde une nouvelle politique, n'apparaît pas encore à point sur le plan organisationnel.

Dans ce contexte, le renforcement institutionnel de la DD-SE MAST, tel qu'il a été conçu en dehors d'une intervention plus globale, apparaît limité. Il est évident qu'il repose dans le cadre du programme sur un appui aux contours définis (gestion politique, programmatique et administrative), sans la prise en compte de l'aspect organisationnel avec de véritables liens avec le MAST central. Dans le contexte de la mise en application de la PNPPS comme un nouveau champ d'intervention du MAST et de la mise en œuvre du PROMES, une mise en place se traduisant par des efforts d'organisation semblait tout-à-fait indiquée, comme c'était le cas pour les autres partenaires, en début de programme.

### ***Au niveau de l'exécution :***

#### **3.1.6. Un programme porteur d'une véritable dynamique autour de la PPS**

Au plan départemental, l'institutionnalisation de la PPS est en chantier. Le projet crée un véritable espace de discussion ou de réflexion autour de la PPS. Cette dynamique facilite la mise en place des dispositifs territoriaux de PPS avec notamment la réactivation de la TSDPS. Celle-ci réunit régulièrement ses membres que représentent les acteurs publics et non publics intervenant dans le département. Ils sont plus d'une cinquantaine, avec une présence remarquée des collectivités territoriales, les potentiels membres de la TSDPS déjà identifiés. Les efforts de sensibilisation et de mobilisation du PAM autour des enjeux de la PNPPS et des implications de son déploiement territorial se révèlent déjà payants. Ils doivent se poursuivre.

Certains acteurs non publics rencontrés manifestent un intérêt particulier pour s'intégrer dans la dynamique en cours en vue non seulement de faire les apprentissages nécessaires mais aussi pour renforcer ou réorienter au besoin leurs interventions sur le terrain. Le CROSS, un acteur majeur intervenant dans les différentes communes du département du Sud-Est, et en même temps un opérateur de PAGODE sur certaines d'entre elles, est dans un processus de négociation avancé avec la FONKOZE en vue du partage d'informations sur le modèle CLM et la prise en compte du

genre. Une autre organisation, *Fanm Deside*, peut être logée à la même enseigne. Ouverte au partage d'expériences, la FONKOZE envisage d'affecter au CROSS une mini-cohorte de 150 membres sur Côte-de-Fer et une autre du même nombre à *Fanm Deside* sur Belle Anse.

La TSDPS du Sud-Est représente l'organe de coordination pour la formulation du Plan d'Action territorial de la PNPPS dans le Sud-Est. Jusqu'à la fin de l'année 2020, les acteurs responsables de la rédaction du plan d'action n'étaient pas encore identifiés.

### 3.2. Analyse de l'efficacité du PROMES

*L'analyse de l'efficacité permet de constater si les objectifs et les résultats sont atteints ou sont sur le point d'être atteints. Pour y parvenir, les résultats attendus sont comparés aux résultats obtenus et le processus de mise en œuvre est évalué afin de comprendre les facteurs d'influence sur les résultats.*

#### 3.2.1. Efficacité du pilier 1

Tableau 2 : État d'avancement des activités du pilier 1

ACTIVITE	Non réalisée	En cours	Réalisée avec poursuite en l'année 2	Réalisée entièrement
<b>EFFET 1: Renforcement des offres de dispositifs territoriaux de promotion et de protection sociales (PPS) à travers le cadre établi par le MAST</b>				
Activité 1.1: Réalisation d'un diagnostic de l'état de la PPS dans le Sud-Est et ses mécanismes de coordination				
Activité 1.2: Mobilisation des acteurs pour la coordination et le renforcement des dispositifs de PPS dans le Sud-Est				
Activité 1.3: Mobilisation des acteurs nationaux et internationaux pour la mise en œuvre de la PNPPS				
Activité 1.4: Etude sur la pertinence et faisabilité de mécanismes de promotion sociale dans le domaine de l'artisanat				
Activité 1.6: Formulation du Plan d'action territorial de la PNPPS dans le Sud-Est				
<b>Effet 2: La DD-MAST dans le Sud-Est est capable d'assumer la coordination, le suivi et la régulation des initiatives de PPS sur son territoire</b>				
Activité 2.1: Amélioration des conditions de travail et d'efficacité à la DD-MAST Sud Est				
Activité 2.2: Accompagnement en continu de la DD MAST Sud-Est pour l'institutionnalisation de la gestion de la PPS				
Activité 2.3 Formations et coaching pour le renforcement des capacités de la DD MAST Sud-Est				
<b>EFFET 3. Le MAST Sud-Est utilise le SIMAST pour la coordination, le ciblage, le suivi et la régulation des initiatives de PPS sur son territoire</b>				
Activité 3.1: Formation du personnel du MAST-EST sur le SIMAST				
Activité 3.3 Recensement et intégration de nouveaux ménages du Sud-Est dans le SIMAST				
	3	2	1	4

Source : Tableau réalisé à partir des données du Rapport annuel de progrès au 31 décembre 2020

Comme le montre le tableau ci-dessus, globalement, des 10 activités prévues pour la première année, 5 ont été réalisées. Au niveau de l'effet 1, cinq activités ont été prévues et une seule a été

réalisée. Il s'agit de la mobilisation des acteurs clés en PPS. Ils ont réalisé la TSDPS qui est un point de départ du processus. Pas de plan d'action territorial, pas de dispositifs renforcés, pas d'étude de faisabilité ni de plaidoyer, pas d'étude de modèle économique-fiscal pour la soutenabilité du système.

Au niveau de l'effet 2, deux des trois activités prévues pour la première année ont été complètement réalisées. L'autre (Formations et coaching pour le renforcement des capacités de la DD-SE MAST) est en cours de réalisation.

En ce qui concerne l'effet 3, deux activités ont été prévues pour la première année. La première (Formation du personnel du DD-SE MAST sur le SIMAST) a été réalisée et la seconde (Recensement et intégration de nouveaux ménages du Sud-Est dans le SIMAST) est en cours de réalisation.

### 3.2.2. Efficacité du pilier 2

Dans le cadre du pilier 2 du PROMES, sept (7) résultats ont été programmés et attendus au cours de la première année :

- RÉSULTAT 1 : 3,000 femmes de ménages défavorisés ont accès à des activités économiques leur permettant d'accumuler des biens ;
- RÉSULTAT 2: Les enfants de moins de trois (3) ans dans les ménages défavorisés sont plus en santé, mieux nourris et soignés, et encouragés à apprendre dès le plus jeune âge.
- RÉSULTAT 3 : 1,000 jeunes de 16 à 20 ans dans les ménages défavorisés (filles et garçons) développent des activités économiques et les capacités qu'il faut pour les gérer durablement ;
- RÉSULTAT 4 : Les personnes les plus vulnérables sont plus résilientes : elles ont une pratique d'épargne active, savent comment gérer les chocs et font partie d'organisations/associations/ réseaux sociaux qui peuvent les appuyer ;
- RÉSULTAT 5 : Les personnes les plus vulnérables ont une meilleure connaissance de leurs droits et devoirs comme citoyens et les exercent ;
- RÉSULTAT 6 : Les institutions publiques et privées tant locales que nationales sont plus informées sur les besoins et les capacités des familles vulnérables en milieu rural et en milieu urbain, et sur les mesures qui sont le plus à même de les appuyer ;
- RÉSULTAT 7 : Les capacités de la FONKOZE à développer, tester et mettre en œuvre des programmes pour les populations vulnérables avec perspective de genre ont augmenté.

Le tableau suivant présente le niveau d'atteinte des résultats attendus au cours de la première année qui devraient concourir à l'atteinte de l'objectif 2 du PROMES.

Tableau 3 : Niveau d'atteinte des résultats du pilier 2 du PROMES

Résultats	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3	Résultat 4	Résultat 5	Résultat 6	Résultat 7	Résultat global
Taux d'atteinte	98%	67%	0%	78%	0%	0%	0%	62%

Source : Calculs réalisés à partir des données présentées par la FONKOZE dans le POA

Le taux d'atteinte (ou le Résultat global) est estimé à 62<sup>4</sup>% pour la première année de mise en œuvre du pilier 2. Ce taux d'atteinte des résultats reste moyen. En effet, beaucoup d'activités restent à mettre en œuvre ou à reporter sur les années subséquentes du programme. Sur les 7 résultats attendus, seulement 3 sont en cours d'exécution ou presque inachevés. Comme présenté dans le tableau ci-dessus, le taux d'atteinte des résultats 1 (98%), résultats 2 (67%) et résultat 4 (78%) sont satisfaisants même s'il reste encore des efforts à faire pour mettre en œuvre les activités non réalisées. Globalement, les actions ont été concentrées sur le résultat 1 qui constitue le l'épicentre même de l'intervention des acteurs dans le cadre du pilier 2.

### 3.3. Analyse d'efficience du PROMES

*L'efficience est la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans les temps. Autrement dit, l'efficience permet d'apprécier les réalisations par rapport aux ressources financières disponibles et au délai imparti.*

#### 3.3.1. Efficience par rapport à l'utilisation des ressources financières

Dans l'ensemble, la contribution de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti au financement du PROMES se chiffre à un montant total de 8,558,968.45 dollars américains. D'après le contrat conclu entre l'Ambassade de Suisse et le PAM, celui-ci disposait d'un budget de 2,494,855 dollars américains pour la mise en œuvre des activités prévues durant toute la durée du programme. Pour la première année, les prévisions budgétaires s'établissent à 798,136.00 selon le POA 2019-2020.

Sur la base du rapport *Cash and Expenditures Report* en date du 05 février 2021, les dépenses effectuées par le PAM s'élevaient à 265,431.33 dollars américains dont plus de 62% soient 164,973.69 sont consacrés au paiement des salaires. Le taux d'engagement (budget année1 par rapport au budget global) est alors d'environ 32%. Le taux d'exécution (dépenses année 1 par rapport au budget année 1) est pour sa part de 33,25%.

Le faible taux d'exécution du budget au niveau du pilier 1 est la conséquence d'un faible taux de réalisation des activités du programme. De plus, certaines activités nécessitant de montants relativement élevés n'ont pas pu être exécutées. Par exemple, l'activité 3.3 (recensement et

<sup>4</sup> Ce taux est calculé en tenant du poids de chaque activité dans le budget du résultat correspondant et du poids de chaque résultat attendu dans le budget global.

intégration de nouveaux ménages dans le SIMAST) qui devrait coûter 240,000.00 dollars américains n'a pas été réalisée. Il en est de même pour les activités 1.4 (étude sur la PPS réactive aux chocs dans le Sud-Est) et 1.5 (étude sur la pertinence et la faisabilité de mécanismes de promotion sociale dans le domaine de l'artisanat) qui devraient absorber environ 50,000.00 dollars américains du budget. En définitive, sur le plan de l'efficacité, les résultats obtenus par le PAM semblent n'être pas à la hauteur des moyens financiers disponibles.

Au niveau du pilier 2, un budget initial de 6,064,113.70 USD a été confié à la FONKOZE pour la réalisation des activités contenues dans le cadre de la mise en oeuvre de ce pilier. Pour la première année, le budget accordé à la FONKOZE est de 1,735,351.59 de dollars américains. Sur ce budget, un montant 1,217,308.60 a été dépensé au 31 décembre 2020, soit un taux d'engagement de 28,62%. Le taux d'exécution est pour sa part de 70,15%.

Dans le cas de la FONKOZE, le taux d'exécution budgétaire est de 70,15% alors que le taux d'atteinte des résultats est estimé à 62%. Ce taux d'exécution budgétaire semble s'aligner sur le taux d'atteinte des résultats visés dans le cadre de la mise en oeuvre du pilier 2 du PROMES. Ici, ce taux explique plutôt que la plupart des activités réalisées ou en cours de réalisation pèsent lourdement sur le budget de la première année. Par exemple, parmi les 6 activités que compte le Résultat 1, les activités 1.3 (Transfert d'actifs productifs, Formation initiale, formations de suivi et accompagnement de proximité) et 1.4 (Allocation monétaire de support hebdomadaire pendant 24 semaines devraient consommer à elles seules 94% des montants budgétisés pour le Résultat. Il en est de même pour certains résultats qui devraient accaparer une bonne partie du budget comme présenté au tableau suivant.

*Tableau 2: Poids des résultats attendus dans le budget programmé pour le pilier 2*

Résultats	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3	Résultat 4	Résultat 5	Résultat 6	Résultat 7	TOTAL
Poids dans le budget du pilier 2 du PROMES	47%	22%	11%	2%	2%	14%	3%	100%

**Source : Calculs réalisés à partir des données présentées par la FONKOZE dans le POA**

En analysant le tableau ci-dessus, on constate que 4 des 7 résultats devraient absorber 94% des ressources budgétisées avec une forte concentration aux résultats 1 (47%) et 2 (22%).

### 3.3.2. Efficacité par rapport au temps

Il s'agit d'un programme accusant des retards importants. En effet, pour des raisons diverses, un certain nombre d'activités prévues dans le cadre des piliers 1 et 2 ont enregistré des retards importants dans leurs mises en oeuvre. Certaines d'entre elles se situent encore généralement dans une phase de planification, question de trouver la meilleure approche.

Chez les partenaires, il se dégage le sentiment qu'ils ont voulu trop embrasser. C'est d'autant plus vrai dans le cadre du CLM amélioré ou augmenté pour PROMES. D'autres raisons, confirmées à travers les entretiens réalisés, peuvent être aussi évoquées.

- La pandémie de la Covid-19. En effet, cette pandémie a été officiellement identifiée en Haïti le 19 mars 2020. Depuis, l'état d'urgence sanitaire a été décrété par l'Administration Moïse-Jouthé<sup>5</sup>. L'état d'urgence a été renouvelé plusieurs fois jusqu'au 19 juillet 2020<sup>6</sup>. Comme la distanciation physique était parmi les mesures privilégiées pour contrer la propagation du virus, le gouvernement, à travers le décret déclarant l'état d'urgence, avait imposé un ensemble de restrictions qui ont participé au ralentissement des activités dans tous les secteurs de la vie nationale.
- La situation sécuritaire qui a prévalu dans le pays depuis plus d'un an n'a pas non plus aidé à la mise en œuvre de certaines activités. Cette situation difficile a retardé la mise en œuvre du PROMES comme indiqué dans le rapport annuel de progrès de PROMES au 31 décembre 2020 sachant que la période de novembre 2019 à décembre 2020 était consacrée à la mise en place administrative et aux activités de base des piliers du PROMES.
- Au niveau du pilier 2, la FONKOZE n'a pas de problème de ressources matérielles, par contre elle fait face à une insuffisance de ressources humaines tant au niveau du top management qu'en ce qui concerne le terrain.

### 3.3.3. Synergies/complémentarités développées

Pour mémoire, le projet a débuté ses opérations en novembre 2019. À cette date, la plupart des interventions de la Suisse en Haïti étaient déjà engagées sur le terrain, particulièrement dans le département du Sud-Est. Cela suppose qu'au stade de conception du projet, il était particulièrement aisé de formuler des mécanismes clairs de collaboration, de prévoir les interactions et d'en mesurer la portée, étant donné la phase avancée d'exécution des autres programmes.

Le projet s'est contenté seulement de prévoir des pistes de collaboration notamment avec le Projet d'appui à la gouvernance (PAGODE), le projet Système de Qualification et d'Accès au Travail (SQUAT) et le projet de Renforcement de la gouvernance locale de l'eau potable (REGLEAU). Pour ce qui est du projet de Réduction des risques liés aux catastrophes naturelles (RRC), qui partage le même local avec le PAM, le projet n'a rien prévu de tel. En tout état de cause, sans la définition des attentes ou des apports propres à chacun des partenaires institutionnels du programme, et sans la formulation de tâches spécifiques en amont, le pari des synergies n'était pas gagné d'avance.

---

<sup>5</sup> Circulaire No 001, Bureau du Premier Ministre Joseph Jouthé, 19 mars 2020.

<sup>6</sup> <https://lenouvelliste.com/article/219104/covid-19-situation-sous-control-haiti-sort-de-letat-durgence-sanitaire>

Au moment de la présente évaluation à mi-parcours, le programme est encore au stade de développement des mécanismes de collaborations effectives. Et cela, malgré l'intervention directe de l'Ambassade, qui a institué les « rencontres synergie » en vue de porter les programmes à exploiter leur potentiel de coopération. Inaugurées début avril 2020, en pleine pandémie, les « rencontres synergies » se sont révélées déterminantes en termes non seulement de partage d'informations entre les programmes déployés mais aussi de perspectives réelles pour la coordination des actions engagées sur le terrain.

Lors depuis, sur la base des recommandations antérieures, il a été mis en place un cadre stratégique où tous les programmes de l'Ambassade de Suisse en exécution dans le Sud-Est sont tenus de développer des synergies dans le cadre d'une coordination efficace, et de veiller à la complémentarité de leurs actions. La question du développement des synergies entre les programmes a donc trouvé depuis un terrain propice pour évoluer notamment avec les facilités offertes par les échanges bilatéraux. Mais toujours est-il qu'il s'agit d'un exercice portant sur un apprentissage auquel doivent se livrer les responsables de programmes sans directives ni cadre d'actions préétabli.

Jusque-là, le développement des synergies/complémentarités entre le PROMES et les autres programmes de l'Ambassade de Suisse s'avère lent malgré les demandes réitérées de l'Ambassade et en dépit des rencontres synergies. Il en résulte que bien des opportunités n'ont pas été saisies tandis que d'autres peinent à s'imposer pour s'engager sur la voie de rapides discussions et passer à la phase de concrétisation. Avec le PAGODE, par exemple, le projet n'a pas pu profiter de l'occasion d'inclure la PPS comme domaine d'engagement municipal lors de la préparation du plan de développement de la commune de Côte-de-Fer finalisé début 2021.

La même occasion se présente actuellement dans le cadre de la rédaction du plan de développement de la commune de Baint. Les partenaires institutionnels du programme, en l'occurrence le MAST, le PAM et la FONKOZE devraient sauter sur l'occasion en se manifestant auprès de PAGODE pour accéder aux espaces de discussion en vue de faire le plaidoyer de la PPS. Les discussions bilatérales engagées par le PROMES avec les autres programmes de l'Ambassade autour de la question des synergies apparaissent plus ou moins abouties avec le SQUAT. Mais elles peuvent être aussi fructueuses avec le PAGODE, elles demeurent possibles même après la finalisation des plans de développement.

À la validation du plan opérationnel annuel de PROMES (2019-2020), l'Ambassade soutenait fortement la recherche de synergies avec des programmes comme ALEDH, SQUAT et REGLEAU. À titre d'illustration, des pistes de synergie étaient même proposées. L'accent a été surtout mis sur la réalisation d'une étude portant sur l'artisanat dans le Sud-est de concert avec le SQUAT, et sur des collaborations à développer avec CROSS et *Fanm Deside*. Mais cette activité inscrite dans le cadre du pilier 1 n'a pas été menée comme prévu.

Reprogrammée pour le second trimestre (avril-juillet 2021), cette étude est déterminante dans le cadre de la poursuite des objectifs recherchés par le projet. Elle pourrait se révéler aussi d'une importance capitale pour le SQUAT au regard de son mandat de répandre la formation professionnelle. Avec ses dispositifs de formation pour faciliter l'insertion professionnelle ou le renforcement de l'employabilité des hommes et des femmes dans le Sud-est, le SQUAT pourrait intervenir adéquatement sur tous les axes de formation reliés aux objectifs de PROMES. En termes de précédent, l'artisanat utilitaire et décoratif constituait une vraie source de création de richesses dans le département. En période de crise, il était considéré comme une soupape de sécurité.

Un projet est une démarche temporaire destinée à produire des résultats prédéfinis, pendant une période donnée et à des coûts connus. La recherche de synergie entre les projets en phase d'exécution est une activité qui n'échappe pas à la logique de territoire, qui consomme du temps et qui demande des efforts le plus souvent non reliés aux résultats susceptibles de mettre en jeu la responsabilité des différents acteurs pilotant les projets concernés. Dans certains cas, elle peut même requérir des autorisations pour redéfinir ou élargir le cadre de certaines actions, combiner des financements ou exiger des ressources additionnelles.

Plutôt que de se perdre dans des discussions interminables sur la recherche de synergies impossibles, comme c'est le cas avec certains programmes, mieux vaut se concentrer sur des collaborations effectives en vue de la réalisation des activités planifiées. Jusqu'à présent, l'accompagnement des jeunes de 16-20 ans (Pilier 2) est encore dans l'impasse, faute de stratégie adaptée jusqu'au choix récent de trois opérateurs. Pourtant, dans une logique de construction de capacité professionnelle, tout laisse croire que le SQUAT pourrait venir à la rescousse de FONKOZE. En fait, le SQUAT est capable d'étudier la faisabilité ou de réaliser des formations prioritairement adaptées aux conditions de ces jeunes. Toutes les conditions sont réunies pour concrétiser cette collaboration critique, même si elle risque d'entraîner des incidences financières, en termes de partage de coûts, par exemple.

L'Ambassade devra envisager la mise en place d'un guide qui définit les règles et principes de base pour permettre des synergies, combiner des financements ou financer conjointement des activités, et qui formule des recommandations à l'intention des acteurs pour ce qui est des protocoles d'accord à conclure.

### 3.4. Analyse de la Durabilité du PROMES

*L'analyse la durabilité permet de voir si les effets ou les bénéfices nets du programme se perpétuent ou sont susceptibles de perpétuer même après les interventions. Ainsi, dans cette partie du rapport nous verrons si les résultats obtenus sont durables. Cette analyse sera faite tout en présentant les facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement la durabilité des réalisations, des bénéfices ou résultats créés par le programme.*

#### 3.4.1. Durabilité du pilier 1

*Un projet peu susceptible de la mise en œuvre d'un ancrage institutionnel cohérent*

Dans l'état actuel du fonctionnement du MAST, les conditions susceptibles de permettre un ancrage institutionnel ne sont pas réunies. À terme, rien ne semble indiquer non plus que des changements positifs seront observés dans le contexte opérationnel en cours. À la base de ce constat, le MAST ne semble avoir pris à date aucune disposition en termes d'organisation ou d'affectation de ressources humaines tant au niveau central que départemental, contrairement aux engagements pris dans le cadre de l'accord signé avec l'Ambassade de Suisse (Article 4-2).

La responsabilité de l'appui institutionnel à fournir au MAST est à la charge du PAM. Au-delà du fait que cet appui ne concerne que la direction départementale du Sud-Est, avec un volet de dotation en matériels qui a fonctionné, du rôle presque passif du MAST dans l'exécution du projet, l'UEP ne semble pas être, au regard de ses attributions légales, la meilleure structure pour assurer l'institutionnalisation de la PNPPS.

Vue sous un autre angle, l'UEP ne semble pas non plus la structure appropriée pour s'impliquer dans la mise en œuvre de PROMES dans une logique d'appropriation des résultats. Il faut quand même le souligner : de tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre de PROMES, le MAST est le seul à ne pas avoir été l'objet d'une mise en place prévue et aboutie. Les conséquences sont telles que les actions ne participent pas à la mise en œuvre d'un ancrage institutionnel cohérent ou *ne* relèvent d'aucune logique inscrite dans la durée.

#### 3.4.2. Durabilité du pilier 2

Les actifs productifs distribués dans le cadre du PROMES, qui sont essentiellement des bêtes, peuvent perdurer dans la mesure où ils sont protégés et sécurisés. Les discussions réalisées lors des focus group laissent comprendre que les bénéficiaires sont sensibilisés à l'idée de bien gérer ces actifs.

Les bêtes sont notamment distribuées aux bénéficiaires-membres des zones rurales. Les focus group avec les membres laissent comprendre que les bénéficiaires-membres des zones urbaines n'ont en général pas d'espace pour l'élevage. Un fait important est que les bénéficiaires-membres comprennent bien que ces bêtes sont destinées à être élevées et à procréer. En effet, à la question

« Que faites-vous avec les bêtes reçues ? », elles déclarent à l'unanimité (100%) *qu'elles les élèvent avec soin afin qu'elles puissent donner naissance à d'autres*. Ces bêtes semblent faire l'objet de déparasitage chaque trois (3) mois, et des suivis sur leur santé sont réalisés régulièrement lors des visites hebdomadaires des agents de la FONKOZE.

Il faut signaler que le programme dispose d'un technicien qui s'occupe de l'agriculture et de la santé des animaux. Un autre facteur important est à souligner : le programme met à la disposition des bénéficiaires des femelles qui sont appelées à reproduire et qui de fait commencent à procréer. Ces accompagnements sont nécessaires voire indispensables pour assurer la pérennisation de ces actifs.

Les formations reçues sont valorisées et appréciées par les bénéficiaires et les matériels distribués pour le traitement de l'eau sont, dans la majorité des cas, protégés. Aussi, l'enquête individuelle a-t-elle par ailleurs montré que les personnes bénéficiant du programme maîtrisent les autres méthodes de traitement de l'eau (100%) et qu'elles sont conscientes de l'impact sur leur santé et leur condition d'un manque d'hygiène et d'assainissement (99%). Ainsi, si la durée de vie des matériels est limitée, les connaissances acquises lors des formations sont appelées à durer et susceptibles d'être transférées à des proches.

Quant aux latrines, elles ont une durée de vie assez longue et ne nécessitent pas de grand entretien. Leurs effets positifs sur la santé des bénéficiaires-membres et de leurs proches sont des éléments importants. En ce qui concerne les matériels tels que : téléphones et cartes de recharge, panneaux solaires, etc. ils ont naturellement une durée de vie limitée qui ne met pas de mettre en question la durabilité des effets du programme.

Les commerces créés avec l'appui du programme, en dépit des efforts d'accompagnement de la FONKOZE à travers les *cases managers*, apparaissent plutôt fragiles compte tenu de la précarité dans laquelle évoluent les bénéficiaires-membres du CLM. Environ 27% des enquêtées déclarent avoir perdu leur fonds de commerce utilisé pour répondre aux effets de certains chocs exogènes subis. Ce qui pourrait entraver les efforts consentis.

En effet, les focus group établissent clairement que deux chocs importants non encore pris en compte par le programme impactent négativement les commerces des bénéficiaires-membres du CLM : la scolarité des enfants et des cas de maladie. Cela est d'autant plus logique que le niveau de précarité des bénéficiaires-membres est élevé. Toutefois, il convient de souligner que le développement de la petite enfance prévu dans le programme est susceptible de réduire, sinon d'éliminer, les risques pesant sur les petits commerces en cas de maladies des enfants.

Un élément important est à signaler ici : l'accompagnement de la FONKOZE aux bénéficiaires-membres du CLM les rend autonomes selon ce qui ressort des focus group. En effet, à la question de savoir si CLM apporte des changements dans leur vie, la quasi-totalité des participantes aux

focus group font référence à l'augmentation de leur *Autonomie* au foyer et une meilleure perception auprès de leur communauté.

### 3.4.3. Un programme dont l'exécution risque d'être inachevée

Certains effets attendus, tel qu'exposé ci-dessus, peuvent être durables. Il s'agit cependant d'un programme dont l'exécution risque d'être inachevée.

Le processus de graduation de CLM, tel qu'amélioré et planifié pour PROMES, est complété sur une période de 18 mois. Cette période d'accompagnement à différents niveaux n'apparaît pas assez longue pour reconnaître aux membres de CLM gradués une totale autonomie, ou une résilience assurée face aux multiples chocs auxquels ils sont exposés. Autrement dit, les bénéficiaires du projet demeurent encore fragiles en ce sens qu'ils pourraient facilement se replonger dans la spirale de la pauvreté d'où ils s'apprêtaient à sortir. Un bref sevrage risque de constituer un choc. Cependant, FONKOZE soutient avoir mené des études révélant 4-5 ans après que les ménages gradués, globalement, font preuve d'une certaine résilience.

Les conditions de précarité des membres de CLM traduisent au départ une situation d'exclusion. Celle-ci peut être aussi considérée comme une situation de privation d'un accès aux ressources essentielles, plus spécifiquement élargie à la privation de possibilité de réalisation personnelle. Tout cela explique les efforts d'accompagnement suscités. À l'arrêt des accompagnements, la perspective d'une insertion socio-économique durable ne peut que s'assombrir.

En outre, c'est le spectre de la disparition des AVEC, perçues comme un facteur de cohésion sociale ou comme un moteur de la redynamisation de la vie communautaire, qui s'agit à l'instar de celles montées par *Kore Lavi*. Dans le cadre des expériences du projet, les AVEC constituent un élément clé pour comprendre comment la lutte contre l'ultra-pauvreté est envisageable durablement en zones rurales.

Il est évident que, comme les focus group l'ont révélé dans les trois communes concernées, la personnalité des membres de CLM monte en confiance et en estime de soi. La facilité avec laquelle elles s'expriment publiquement sur les problèmes auxquels elles faisaient face, sur leur situation et surtout sur les changements portés par le projet qu'elles sont en train d'observer dans leur vie ou au niveau de leur foyer témoigne de réels progrès. Cela augure bien pour l'insertion sociale. Mais l'exécution du projet risque d'être inachevée en dehors de la consolidation des acquis ou en l'absence de la mise en place des dispositifs de relais auto-soutenus à travers les AVEC notamment.

### 3.5. La prise en compte du genre dans PROMES

Le programme accorde une importance particulière à la femme dans les secteurs d'activités ciblés par ses interventions. Selon les rapports consultés et les résultats des enquêtes de terrain réalisés, la prise en compte du genre constitue une préoccupation de tous les instants pour tous les partenaires d'exécution.

Dans le cas de la FONKOZE qui est une institution essentiellement tournée vers les femmes, le PROMES a introduit des changements dans les façons de faire. À cet effet, une experte haïtienne en genre et développement a été recrutée pour faire un état des lieux global sur l'empowerment des membres de CLM. Plusieurs activités dans le cadre de la prise en compte du genre dont la révision du manuel de formation, la redéfinition de l'objectif de l'empowerment individuel, collectif et économique des femmes.

Le ciblage des membres du CLM montre que le PROMES ne tient pas seulement compte de la question de genre, il est un programme essentiellement féminin. En effet seulement 4 hommes, vulnérables à cause de leur handicap, c'est-à-dire moins de 1% de la population des membres, et décidés à faire partie du programme y ont été admis. Cependant, ce souci du genre n'apparaît pas trop au niveau du personnel d'implémentation du CLM : il n'y a pas de superviseuse dans le programme, et de plus environ 70% des Case manager sont des hommes. Il faut cependant souligner que, dans le top management du programme pour la FONKOZE, 2 intervenants sur 3 sont des femmes. Au niveau du PAM, le nombre de femmes dans le top management est relativement important (5 femmes).

### 3.6. Le pilier 2, connu sous le nom de CLM, est très apprécié des bénéficiaires-membres et conduit à des changements de conditions de vie

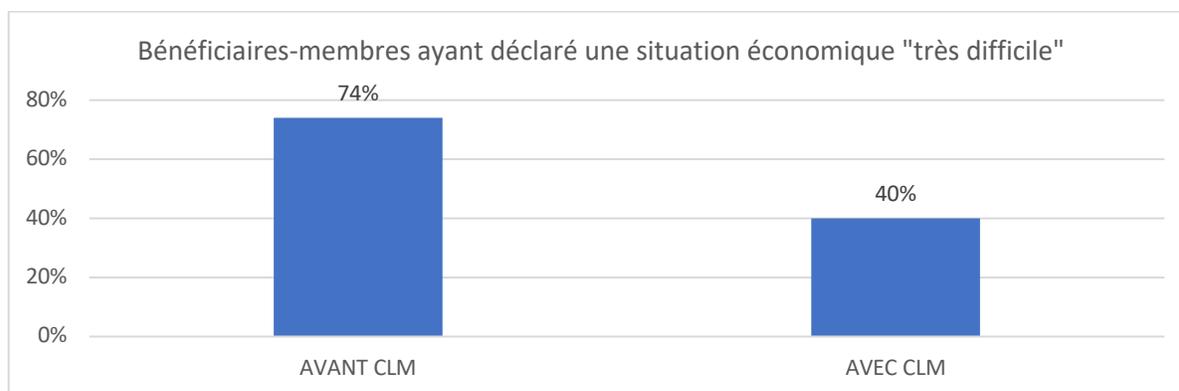
Le PROMES n'est pas familier aux bénéficiaires-membres. Les enquêtes individuelles et les focus group révèlent que la communication du pilier 2 a été uniquement menée autour du concept CLM. Moins de 5% des participantes déclarent en effet avoir connaissance du PROMES. En outre, il n'y a aucune visibilité des actions du MAST sur le terrain en lien avec PROMES.

CLM est très apprécié des bénéficiaires. En effet, 99% des participantes aux enquêtes par questionnaire disent apprécier le projet. De ce pourcentage, 41% sont très satisfaites et 58% sont « seulement satisfaites ». Seulement 1% des participantes n'est pas satisfaite parce qu'elles estiment que le projet ne répond pas à tous les besoins exprimés. Ces mêmes tendances sont observées dans les groupes de discussions.

90% des enquêtées pensent que CLM apporte de changements positifs dans leurs communautés et leur foyer, notamment en les rendant autonomes. À la question de savoir si CLM a provoqué une

amélioration économique chez les membres, 94% répondent par l'affirmative contre 6% qui n'observent pas réels de changements.

Malgré les changements déclarés, 40% des participantes déclarent que leur situation économique est encore « très difficile ». Ce pourcentage était pourtant de 74% avant la mise en place du projet. Cette simple comparaison AVANT/APRÈS l'intervention conduirait à dire que CLM participe à l'amélioration de la situation des participantes.



Source : Graphique réalisée sur Excel à l'aide des données collectées

## Partie 2 : Analyse prospective

### 3.7. Capacité du MAST à s'appropriier du PROMES

Toute la capacité du MAST à s'appropriier du PROMES repose sur son cadre organisationnel et la logique organisationnelle du PROMES.

#### 3.7.1. Le cadre organisationnel du MAST

Le cadre organisationnel du MAST fait référence à son organisation interne jugée comme étant la plus appropriée pour réaliser sa mission telle que définie dans son cadre organique. Cette organisation est dictée par la mission et la nature des services publics que le MAST a la responsabilité de fournir aux différentes catégories de client qu'il doit spécifiquement desservir et par ses mécanismes opérationnels de gouvernance sur la base desquels ses performances sont évaluées. Ces mécanismes sont mis en place en fonction des limitations et des contraintes des systèmes de gestion qui sont nécessaires au MAST pour remplir sa mission et des relations de dépendance, de contrôle et d'interface dans lesquelles il doit s'inscrire pour assurer la cohérence globale de ses interventions et de ses opérations.

La Direction départementale sud-est du MAST faisant partie intégrante de son cadre organisationnel, son organisation interne doit s'inscrire dans le cadre et dans la continuité des opérations de l'administration centrale du MAST tant en amont qu'en aval dans ses fonctions de coordination et d'intégration intersectorielle de la PNPPS sur le plan départemental.

L'institutionnalisation de la PPS dans le département du sud-est devrait être axée particulièrement sur une nouvelle ingénierie institutionnelle de son organisation interne qui tiendrait compte de l'aménagement d'un nouveau service déconcentré capable d'assurer le suivi et la coordination du PROMES au niveau départemental.

#### 3.7.2. La logique organisationnelle du PROMES

Le PROMES est un Programme dont la mise en oeuvre s'étend sur une durée limitée dans le temps et dont l'objectif principal est de permettre au MAST d'en tirer des leçons dans le cadre de la mise en oeuvre future du plan d'action départemental devant découler du plan d'action national de la PNPPS. Toutefois le modèle de gouvernance du PROMES et ses modalités d'exécution ne semblent pas créer les conditions favorables à une appropriation du PROMES par le MAST.

##### a) Le modèle de gouvernance du PROMES

Le CoPiLS, constitué des représentants des quatre partenaires du PROMES, se révèle une structure problématique dans sa composition. La présence de l'Ambassadeur de Suisse en Haïti et du Ministre du MAST dans cette structure leur enlève tous leurs attributs d'interlocuteurs politiques de haut niveau stratégique. En effet, ils sont appelés à s'assurer de l'efficacité de la mise en oeuvre

du Programme par les partenaires FONKOZE et PAM, dont la responsabilité consiste entre autres à produire des rapports périodiques de mise en oeuvre en fonction de leurs engagements. Ces rapports doivent être transmis à la même date, au Ministre des Affaires Sociales et du Travail et à l'Ambassadeur de la Suisse en Haïti.

#### b) Les modalités d'exécution du PROMES

La direction départementale sud-est du MAST, disposant d'un personnel dont la formation sur le tas ne lui donne pas toutes les habiletés nécessaires à mener à bien les opérations de la PPS, n'a pas les capacités institutionnelles l'habilitant à orienter ses activités sur le terrain voire les mettre en prospective.

L'administration centrale du MAST se doit de valider les opérations du PROMES sur le terrain. Dans cette perspective, la poursuite de la mise en oeuvre du PROMES devrait faire l'objet de procédures écrites dans lesquelles l'accent devrait être particulièrement mis sur la communication institutionnelle interne mettant en relation les partenaires de mise en oeuvre.

### 3.8. Réplicabilité du programme

Le PROMES consiste en une expérience pilote abordant certains défis identifiés dans la PNPPS. Déployé dans le département du Sud-Est, il met la direction départementale du MAST au centre du dispositif territorial du PPS. Les leçons apprises devraient permettre d'améliorer les approches de mise en oeuvre du programme et/ou de le répliquer au niveau national.

La répliquabilité du programme dans les autres départements géographiques du pays est possible sous trois conditions :

1. L'ancrage institutionnel doit fonctionner ;
2. Le plan d'action territorial doit être élaboré et validé ;
3. Le plaidoyer doit conduire à une mobilisation effective des bailleurs de fonds autour de la protection et la promotion sociales.

Les difficultés déjà mises en lumière par rapport à la réunion de ces conditions ne permettent pas quant à présent d'envisager sans réserve la répliquabilité du programme. À cet égard, il s'avérerait nécessaire de prendre en compte les recommandations formulées dans le cadre de cette évaluation.

### 3.9. Phasing Out/Over

Dans sa stratégie de coopération internationale 2021-2024 pour l'Amérique Latine et les Caraïbes dont Haïti, la Suisse prévoit un désengagement progressif (phasing out) de la coopération bilatérale du département fédéral des affaires étrangères (DFAE). Cela dit, au-delà de mai 2024, l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti ne pourra plus assurer le financement de la

protection et la promotion sociales dans le pays. La poursuite des efforts consentis dans le cadre du PROMES est dans ce contexte une préoccupation majeure.

Il est ici question d'évaluer la possibilité de poursuite des efforts déjà engagés par d'autres institutions qui prendraient le relai du financement (phasing over). Plus particulièrement, il s'agit d'identifier des acteurs institutionnels qui pourraient s'approprier les avancées enregistrées dans le département Sud-Est dans le domaine de la PPS. Il est ici question de mettre l'accent sur l'intérêt des bailleurs pour les programmes et projets en cours d'exécution ou en perspective dans le domaine PPS en Haïti. Les informations disponibles confirment que la promotion et la protection sociales sont actuellement l'objet de perspectives intéressantes.

- Environ un an avant la mise en place du PROMES, la Banque Interaméricaine de Développement (BID) avait accordé un financement de 40 millions de dollars américains sur quatre ans à l'État haïtien pour l'implémentation d'un programme intitulé « Filet de Sécurité Sociale Temporaire et Compétences pour les Jeunes (HA-L1137) ». Ce programme, qui est mis en place par le Fonds d'Assistance Économique et Sociale (FAES) à travers plusieurs Opérateurs, s'exécute dans plusieurs départements géographiques du pays. Au nombre des départements concernés ne figure pas le Sud-Est.
- Le 09 mars 2021, un communiqué de la banque mondiale indiquait qu'Haïti bénéficiait de 75 millions de dollars américains pour le renforcement de la protection sociale en Haïti. Il s'agira de financer le *projet de Protection sociale adaptative pour une résilience accrue (ASPIRE)*. Ce projet, d'après la banque mondiale, appuiera les efforts d'Haïti afin d'établir un système de filets sociaux adaptatifs pour répondre aux chocs, et réduire la vulnérabilité du pays face à l'insécurité alimentaire et aux catastrophes naturelles à venir. Le document de projet n'étant pas encore rendu public, il n'est pas possible de savoir si le Sud-Est sera parmi les zones cibles.
- De son côté, le MAST serait à pied d'œuvre dans des négociations relatives au financement de la PPS.

Pour l'exercice 2020-2021, l'État haïtien a mis à la disposition du MAST des crédits pour la mise en place d'un filet de sécurité sociale. De plus, le MAST indique être en négociation avec l'USAID pour le financement de la résilience dans le pays. Avec la banque mondiale, le ministère finalise les négociations sur un programme de protection sociale qui portera le nom de SARA. Encore faut-il que le ministère dispose de documents de programmes et projets en matière de protection et promotion sociales.

Les différents programmes et projets en cours d'exécution ou en perspective participent à la dynamique de l'institutionnalisation de la PPS en Haïti. Aussi, la prise en charge des actions engagées dans le PROMES est-elle étroitement liée aux efforts de plaidoyer effectifs autour de la PPS.

#### IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Il découle des activités qui ont été mises en œuvre durant la première année du PROMES les conclusions et recommandations suivantes :

*Pour ce qui regarde l'institutionnalisation de la PNPPS, l'appropriation de PROMES (Pilier 1) :*

***1) Créer au MAST central une nouvelle direction (unité) chargée de la PNPPS (MAST).***

L'UEP est le point focal du projet au niveau du MAST. Dans cette logique, le Directeur de l'UEP siège à la fois en tant que suppléant au niveau du CoPILS et en tant que titulaire pour le MAST au niveau du CoPILIO, dont l'une des responsabilités consiste à assurer le bon déroulement des activités de PROMES. En outre, selon l'architecture institutionnelle de la promotion et protection sociales conçue dans les règlements des comités susmentionnés, l'UEP s'invite dans la TSPS avec des liens de supervision. En clair, le nouvel espace de promotion et de protection sociale est occupé par l'UEP au niveau du MAST.

Il s'agit d'un état de fait qui mériterait d'être considéré sur un plan strictement provisoire. Selon le décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'administration centrale de l'État, il est institué dans chaque Ministère une Unité d'Études et de Programmation dont la fonction est d'assurer, sous l'autorité du Directeur Général, la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques (Article 63). Dans le cadre de cette mission et au regard de ses attributions définies à l'article 65 dudit décret, l'UEP ne peut être responsabilisée ni dans la mise en œuvre de la PNPPS ni dans celle de PROMES.

Les différents entretiens réalisés laissent comprendre que l'institutionnalisation de la PNPPS ainsi que l'ancrage institutionnel recherché par PROMES ne sont pas sur la bonne voie, étant donné le contexte actuel. Il ne s'agit pas de remettre en question les multiples contributions apportées par l'UEP qui ont par ailleurs continuellement porté le MAST à aller de l'avant. L'enjeu est de doter le MAST des capacités institutionnelles requises. En fait, la création d'une nouvelle direction (unité) chargée de la PNPPS le prédisposerait à mieux articuler au niveau central sa nouvelle politique sectorielle.

***2) La restructuration de la direction départementale du Sud-Est compte tenu des enjeux de la PPS et des problèmes de dysfonctionnement internes (MAST).***

Dans le contexte actuel des dysfonctionnements relevés à la direction départementale Sud-Est du MAST, la pertinence des actions de formation ou de coaching, déjà réalisées ou envisagées, peut être facilement remise en question. En fait, la cause d'un dysfonctionnement n'est pas toujours un déficit de compétences. De plus, un déficit de compétence ne se résout pas toujours par de la formation surtout si les causes sont reliées, par exemple, à un manque de personnel qualifié, à l'absence de volonté/motivation des collaborateurs.

Le bureau du MAST dans le Sud-Est présente actuellement l'aspect d'un lieu de dysfonctionnements qui paralysent ses activités et compromettent l'efficacité du MAST dans le département. Il faut quand même souligner que plusieurs rapports confirment qu'un total de dix (10) fonctionnaires du bureau sont affectés au PROMES. La plupart d'entre eux sont auto-désignés, et ils ne sont, à date, l'objet d'aucune description de tâches.

Sans perdre de vue les problèmes pouvant être résolus par des actions de formation avec éventuellement d'autres mesures, les autres dysfonctionnements constatés sont assez divers et variés : absentéisme, problème de communication entre les responsables, problème de leadership, difficultés relationnelles, difficultés dans la répartition des tâches, procédures non adaptées, absence de ressources humaines qualifiées.

Pour exercer ses principales attributions et répondre valablement aux attentes du projet, le bureau départemental du MAST doit être restructuré. Aussi doit-il posséder un système administratif à rendement élevé, dans lequel les collaborateurs hautement motivés et responsables ont tous le sens initial de l'urgence. Cette vision de la direction départementale du MAST ne peut résulter que d'un effort de restructuration à entreprendre par le MAST central, avec l'appui du PAM évidemment. Elle charrie une nouvelle organisation dotée entre autres des nouveaux services suivants :

- a) le service de promotion et de protection sociale réunissant la plupart des fonctionnaires affectés au projet, et qui travailleront étroitement avec l'équipe de FONKOZE ;
- b) le service d'études et de programmation dont les membres sont appelés entre autres à suivre l'exécution des projets autorisés ou exécutés en partenariat avec le MAST.

**3) Fournir dans l'immédiat un appui technique et financier au MAST dans le cadre des efforts d'organisation au bureau central et de restructuration au bureau départemental (PAM).**

*Pour ce qui regarde la consolidation des acquis du Pilier 2 :*

- 1) Constituer un fonds de solidarité/garantie dans le but de permettre aux membres gradués d'accéder à des financements adaptés à leur situation pour entreprendre des activités génératrices de revenus au terme de la graduation ou au-delà même de la fin du projet.
- 2) Poursuivre l'institutionnalisation des AVEC dans la perspective de la fourniture continue des services communautaires et financiers.

*Pour ce qui regarde la gouvernance et l'exécution du projet :*

- 1) Revoir la nécessité du maintien du Comité de pilotage stratégique. (MAST-Ambassade)
- 2) Clarifier les responsabilités du MAST dans le cadre de la mise en œuvre du projet. (MAST)
- 3) Faciliter l'implication du MAST à tous les niveaux du programme. (PAM-FONKOZE)
- 4) Soumettre au MAST le calendrier d'institutionnalisation de la gestion de la PPS. (PAM)
- 5) Soumettre préalablement au MAST tous les documents ou matériels didactiques élaborés ou adaptés en appui aux actions de formation mises en œuvre dans le cadre du projet.

*Pour ce qui regarde la recherche de synergies :*

- 1) Concentrer la recherche de collaborations autour des actions prévues dans le document de projet comme :
  - ✓ l'insertion professionnelle des jeunes de 16-20 ans, la réalisation de l'étude sur l'artisanat avec FONKOZE-MAST-SQUAT
  - ✓ l'inscription de la PPS au rang des priorités municipales (PAM-MAST-PAGODE).
- 2) Rendre disponible un guide appelé à faciliter la mise en œuvre des synergies entre les programmes (Ambassade).

*Pour ce qui regarde le désengagement progressif de l'Ambassade :*

- 6) Confier officiellement au PAM et à la FONKOZE la mission de plaider dans le cadre de la recherche de financements pour la PPS. (MAST)
- 7) Discuter avec le MEF de la faisabilité de la création d'un pool de bailleurs en vue de la canalisation des fonds.

## ANNEXES

Tableau 3: Matrice de réponses aux questions d'évaluation

No	QUESTIONS	RÉPONSES
<b>PERTINENCE</b>		
1	Est-ce que l'objectif du programme est conforme aux besoins et au cadre normatif du pays ?	<p>L'objectif général du programme répond aux objectifs et priorités du gouvernement exprimés dans la PNPPS adoptée par arrêté pris en Conseil des ministres le 05 juin 2020.</p> <p>La porte d'entrée du programme est, à travers, sa direction départementale du Sud-Est, le MAST dont la mission est de formuler et de mettre en œuvre la politique de promotion et de protection sociales.</p>
2	Qualité et importance des effets du programme par rapport aux besoins et réalités globales du secteur social ?	<p>Les effets du programme, qui se résument au renforcement des capacités du MAST à mettre en place des dispositifs territoriaux de PPS et à l'autonomisation des ménages, correspondent aux besoins et aux réalités globales du secteur social. En effet, le PROMES vise à renforcer les capacités du MAST en matière de PPS, et à casser la transmission intergénérationnelle de la pauvreté en Haïti tout en s'alignant aux ODD 1, 2, 3, 5, 6.</p>
3	Quels sont les résultats mesurables atteints ou atteignables et quels changements sont intervenus dans les groupes cibles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un diagnostic institutionnel a été réalisé par le PAM. Sur une échelle de 5, l'institutionnalisation du DD-SE du MAST est de 2,02.</li> <li>- La redynamisation de la TSPP dans le Sud-Est.</li> <li>- La réactivation de la sous-commission de rédaction du plan d'action territorial de la PNPPS.</li> </ul> <p>Sur une première cohorte de 1000 membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 995 membres bénéficiaires d'actifs productifs.</li> <li>- 995 membres bénéficiaires d'allocations monétaires pendant 24 semaines.</li> <li>- 995 membres bénéficiaires de formation et d'accompagnement sur le traitement de l'eau.</li> <li>- 950 membres bénéficiaires d'appui pour la construction de latrines.</li> <li>- 300 membres bénéficiaires d'appui pour l'amélioration de leur habitat.</li> <li>- Environ 51% des membres ont pu ouvrir un compte d'épargne.</li> <li>- 37 groupes AVEC ont été créés avec l'appui du programme.</li> </ul>
4	Quelle est la pertinence des activités menées par rapport aux objectifs visés ?	<p>La plupart des activités menées ont été bien déclinées et se rapportent aux objectifs visés. Toutefois, il est à remarquer que certaines activités apparaissent sans lien étroit avec les objectifs fixés.</p>

No	QUESTIONS	RÉPONSES
5	Quelle est la pertinence du choix des partenaires ?	Le choix des partenaires paraît pertinent compte tenu du fait que PAM et FONKOZE ont été impliqués dans la rédaction de la PNPPS. S'agissant du premier, il a été en outre impliqué dans l'exécution du programme <i>Kore Lavi</i> . Pour ce qui est de FONKOZE, elle jouit d'une longue expérience dans l'implémentation du modèle de graduation CLM.
<b>EFFICACITE</b>		
6	Est-ce que les actions et activités menées vont permettre au programme d'atteindre les effets attendus ?	<p>La plupart des activités menées sont en relation directe avec les effets attendus. Cependant, il faut souligner qu'il y a aussi des activités qui n'ont qu'un faible lien avec les objectifs fixés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour le pilier 1, il existe une inadéquation des interventions relatives au renforcement institutionnel du MAST par rapport aux véritables problèmes institutionnels à résoudre.</li> <li>- S'agissant du pilier 2, les objectifs n'ont pas été assez déclinés en activités opérationnelles.</li> </ul>
7	En d'autres termes, est-ce que les résultats obtenus par les partenaires d'exécution sont mesurables et quantifiables ?	Oui, certains résultats sont mesurables et quantifiables. (Cf: Réponse 3).
8	Est-ce que le programme réalise un changement systémique durable au niveau national et départemental au mieux du changement attendu ?	Le programme a le potentiel nécessaire à la réalisation d'un changement systémique durable au niveau départemental. Cependant, certains correctifs doivent être apportés.
9	Comment le programme a-t-il contribué à la résilience économique et sociale à date ?	<p>La résilience économique envisagée concerne des ménages ultra-pauvres. Le programme y contribue jusqu'à date par le biais de l'accompagnement portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les transferts monétaires de 450 gourdes par semaine à 995 ménages.</li> <li>- Les transferts d'actifs productifs à 995 membres.</li> <li>- L'appui à 995 membres pour la construction de latrines.</li> <li>- L'appui à 300 membres pour l'amélioration de leur habitat.</li> </ul>
<b>EFFICIENCE</b>		
10	Est-ce que l'utilisation des ressources est alignée avec les résultats obtenus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour le pilier 1, les résultats obtenus ne semblent pas être à la hauteur des moyens financiers disponibles.</li> <li>- En ce qui concerne le pilier 2, l'utilisation des ressources sont presque alignés sur les résultats obtenus.</li> </ul>
11	En d'autres termes, quel est le rapport coût-bénéfice de la stratégie ou méthodologie d'exécution utilisée ?	Les données disponibles telles que présentées dans les rapports ne permettent pas de calculer les rapports coût/bénéfice.

No	QUESTIONS	RÉPONSES
12	Est-ce que les ressources humaines et ressources matérielles utilisées actuellement sont adéquates et suffisantes pour atteindre les résultats escomptés ?	Les ressources humaines et matérielles utilisées actuellement seraient en adéquation avec les résultats escomptés au niveau du pilier 1. La FONKOZE n'a pas de problème de ressources matérielles, par contre elle fait face à une insuffisance de ressources humaines tant au niveau du top management qu'en ce qui concerne le terrain.
<b>COHERENCE DU PROGRAMME</b>		
13	Comment le programme s'est-il adapté aux nouvelles réalités en particulier l'arrêt d'application de la PNPPS ?	L'arrêt a conforté les partenaires d'exécution dans la poursuite des objectifs fixés dans le cadre du programme.
14	Est-ce que le programme tient compte et favorise les synergies avec les autres interventions réalisées par d'autres bailleurs ?	Aucune synergie ou piste de collaboration n'a été envisagée avec d'autres programmes dans le cadre du PROMES.
15	Quelles sont les synergies développées entre le programme et les autres interventions de la Suisse en Haïti ?	Le développement des synergies/complémentarités entre le PROMES et les autres programmes de l'Ambassade de Suisse s'avère lent malgré les demandes réitérées de l'Ambassade et en dépit des rencontres de synergies. Toutefois, des possibilités de collaboration existent et peuvent être concrétisées rapidement avec SQUAT et PAGODE.
<b>DURABILITE</b>		
16	Dans quelle mesure les effets obtenus vont perdurer à la fin du programme en tenant compte du phasing out/over de la coopération Suisse ?	Au désengagement de l'Ambassade, les risques sont totaux pour le programme. Le secteur fait cependant l'objet d'une certaine attractivité par des bailleurs de fonds. Plusieurs actions en matière de PPS sont en cours ou en perspective dans le pays, mais sans aucun lien réel avec PROMES. La prise en charge des actions engagées dans le cadre du PROMES est étroitement liée aux efforts de plaidoyer effectifs sur la base du plan d'action territorial élaboré pour le Sud-Est.
17	Quels sont les facteurs pouvant améliorer la pérennité des résultats obtenus ?	<p><i>Pour ce qui regarde la consolidation des acquis du Pilier 2 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3) Constituer un fonds de solidarité/garantie dans le but de permettre aux membres gradués d'accéder à des financements adaptés à leur situation ;</li> <li>4) Poursuivre l'institutionnalisation des AVEC.</li> </ul> <p><i>Pour ce qui regarde la gouvernance et l'exécution du projet :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8) Revoir la nécessité du maintien du Comité de pilotage stratégique. (MAST-Ambassade)</li> <li>9) Clarifier les responsabilités du MAST dans le cadre de la mise en œuvre du projet. (MAST)</li> <li>10) Faciliter l'implication du MAST à tous les niveaux du programme. (PAM-FONKOZE)</li> <li>11) Soumettre au MAST le calendrier d'institutionnalisation de la gestion de la PPS. (PAM)</li> <li>12) Soumettre préalablement au MAST tous les documents ou matériels didactiques élaborés ou adaptés en appui</li> </ul>

No	QUESTIONS	RÉPONSES
		<p>aux actions de formation mises en œuvre dans le cadre du projet.</p> <p><i>Pour ce qui regarde la recherche de synergies :</i></p> <p>3) Concentrer la recherche de collaborations autour des actions prévues dans le document de projet comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'insertion professionnelle des jeunes de 16-20 ans, la réalisation de l'étude sur l'artisanat avec le (FONKOZE-MAST-SQUAT).</li> <li>✓ l'inscription de la PPS au rang des priorités municipales (PAM-MAST-PAGODE).</li> </ul> <p>4) Rendre disponible un guide appelé à faciliter la mise en œuvre des synergies entre les programmes (Ambassade).</p> <p><i>Pour ce qui regarde le désengagement progressif de l'Ambassade :</i></p> <p>13) Confier officiellement au PAM la mission de plaider dans le cadre de la recherche de financements pour la PPS. (MAST)</p> <p>14) Discuter avec le MEF de la faisabilité de la création d'un pool de bailleurs en vue de la canalisation des fonds.</p>
18	Dans quelle mesure ce programme peut être répliqué dans d'autres départements du pays ?	<p>La répliquabilité du programme dans les autres départements géographiques du pays est possible sous trois conditions :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. L'ancrage institutionnel doit fonctionner ;</li> <li>5. Le plan d'action territorial doit être élaboré et validé ;</li> <li>6. Le plaidoyer doit conduire à une mobilisation effective des bailleurs de fonds autour de la protection et la promotion sociales.</li> </ol>
<b>INCLUSION ET AUTOMISATION DES FEMMES</b>		
19	Comment PROMES prend en compte les besoins et intérêts des différents groupes de la population locale, principalement les jeunes et les femmes ?	<p>À défaut de la mise à jour des données du SIMAST, les besoins des différents groupes ont été pris en compte à la suite des collectes d'informations effectuées auprès des ménages ciblés. Après le ciblage des femmes, leurs besoins et intérêts sont pris en compte selon l'approche de graduation <i>Chemen Lavi Miyò</i> (CLM) basée sur la méthode BRAC qui a fait ses preuves au Bangladesh. Pour ce qui est des jeunes, PROMES a seulement franchi le cap du ciblage.</p>
20	Quelles sont les stratégies et mesures mises en œuvre pour augmenter / faciliter la participation et le renforcement des capacités des femmes et l'amélioration des conditions de vie des femmes ?	<p>Les stratégies et mesures mises en œuvre concernent : un appui à la consommation, dotation d'actifs productifs, développement des AGR (Activités Génératrices de Revenus), inclusion financière (épargne formelle et AVEC), dotation de kits hygiéniques vs santé (latrines), dotation partielle pour logement, accès aux soins de santé essentiels, et inclusion sociale (dans les communautés), des coaching ou accompagnements de proximité pour la transmission de messages clés.</p>
21	Quels sont les changements déjà initiés par PROMES en relation avec l'évolution du rôle des femmes et d'autres groupes vulnérables dans la	<p>90% des femmes pensent que CLM apporte des changements positifs dans leurs communautés et leur foyer, notamment en les rendant autonomes. À la question de savoir si CLM a provoqué</p>

No	QUESTIONS	RÉPONSES
	gestion des activités sociales et économiques ?	une amélioration économique chez elles, 94% répondent par l'affirmative contre 6% qui n'observent pas réels de changements.
<b>L'EVALUATION PROSPECTIVE</b>		
22	Quelles sont les opportunités à saisir pour atteindre les effets attendus par le programme ou pour augmenter les contributions du programme à l'amélioration de l'inclusion et de la résilience économique et sociale ?	Les recommandations formulées par la mission d'évaluation constituent une opportunité en vue d'atteindre les effets attendus par le programme.
23	Quelles sont les possibilités d'alliance ou de synergie avec d'autres partenaires de développement ou d'autres bailleurs aussi en prévision du phasing-out/over ?	<p>Plusieurs institutions font montre d'intérêt pour la PPS à travers des programmes et projets en cours d'exécution ou en perspective. Cela participe à la dynamique de l'institutionnalisation de la PPS en Haïti. Par exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Banque Interaméricaine de Développement (BID) finance à hauteur de 40 millions de dollars américains l'exécution d'un programme Sécurité Sociale.</li> <li>- La banque mondiale indiquait en février 2021 qu'Haïti bénéficiait de 75 millions de dollars américains pour le renforcement de la protection sociale en Haïti. En outre, elle finalise des négociations sur un programme de protection sociale qui portera le nom de SARA.</li> <li>- De son côté, le MAST serait à pied d'œuvre dans des négociations relatives au financement de la PPS.</li> </ul> <p>PROMES pourrait chercher à établir des partenariats avec les interventions précitées pour consolider les efforts consentis dans le Sud-Est.</p>
24	Quels sont les engagements pris par l'État Haïtien en termes d'inclusion sociale et comment le programme peut y contribuer ?	<p>L'État haïtien s'est engagé, en adoptant la PNPPS, à réduire d'ici à 2040 la pauvreté, les inégalités et les injustices sociales et institutionnelles pour construire une citoyenneté sociale juste. En outre, l'État haïtien a souscrit aux ODD adoptés par les Nations Unies en septembre 2015.</p> <p>Le programme peut y contribuer s'il atteint les objectifs fixés et réussit à se dupliquer dans les autres départements géographiques du pays pour devenir un véritable dispositif national en matière de protection et de promotion sociales.</p>
25	Quelle serait la stratégie appropriée et les modalités à utiliser pour rendre le programme plus efficace ? Implication ou manque d'implication des partenaires d'exécution ? Connaissance ou manque de connaissance du secteur de la protection sociale et des réalités haïtiennes ?	<p>Pour rendre le programme plus efficace, il faudrait entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à la restructuration de la DD-SE du MAST ;</li> <li>- Fournir dans l'immédiat un appui technique et financier au MAST ;</li> <li>- Constituer un fonds de garantie dans le but de permettre l'insertion socio-économique durable des membres ;</li> <li>- Clarifier les responsabilités du MAST dans le cadre de la mise en œuvre du programme. (MAST).</li> </ul>

No	QUESTIONS	RÉPONSES
26	<p>Quelles sont les analyses faites sur les acteurs, sur les impacts de la Covid-19 et la réalité socio-politique et économique haïtienne qui pourront aider à mieux recentrer l'exécution du programme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre du programme sont mobilisés, mais ne sont pas tous impliqués au même niveau.</li> <li>- La Covid-19 reste une menace importante avec des conséquences pouvant conduire à l'arrêt des activités du programme.</li> <li>- La réalité socio-économique et politique qui prévaut actuellement est incertaine.</li> </ul> <p>Le premier constat peut aider à mieux recentrer l'exécution du programme notamment en redéfinissant le rôle du MAST et facilitant son implication à tous les niveaux dans l'exécution du programme.</p>

Tableau 4: Matrice des risques

Registre des risques				Analyse qualitative des risques				Action
Risk ID	Libellé	Description du risque	Taxonomie	Facteur de probabilité	Niveau de probabilité	Niveau d'impact	Niveau de risque	
Risque 1	Le référendum Constitutionnel du 27 juin 2021	Si les référendum ne réussit pas et provoque de longues manifestations de rues, l'exécution du programme sur le terrain peut être négativement impactée. Le voyage vers le Sud-Est peut se révéler impossible pour le personnel résidant à Port-au-Prince, et les visites de terrain pourront être moins fréquentes qu'avant.	Politique	Le processus référendaire n'est pas inclusif et est dénoncé par divers groupes organisés en Haïti et dans la diaspora haïtienne.	Élevé	Moyen	Élevé	Les membres du personnel qui résident à Port-au-Prince pourraient s'établir dans le Sud-Est bien avant le 27 juin, et les Cases Manager peuvent plutôt faire des suivis par téléphones avec les bénéficiaires-membres.
Risque 2	La fin du quinquennat présidentiel, l'organisation des élections générales et la position des bailleurs de fonds.	Si le quinquennat du Président Jovenel Moïse touche à sa fin et que les élections ne sont pas organisées pour le remplacer, les bailleurs pourront se désengager vis-à-vis d'Haïti.	Politique	Les bailleurs de fonds comme le FMI et la Banque mondiale ont tendance à se désengager vis-à-vis d'Haïti quand le pays n'arrive pas à renouveler son personnel politique à travers les élections.	Moyen	Moyen	Moyen	Le MAST, l'Ambassade de Suisse, le PAM et la FONKOZE devraient identifier des sources de financement capables de renforcer les efforts consentis dans PROMES bien avant la date de fin de mandat présidentiel (7 février 2022).
Risque 3	La dégradation du climat sécuritaire	S le climat sécuritaire se détériore davantage, les interventions sur le terrain peuvent s'avérer plus difficiles.	Sociale	L'insécurité est flagrante actuellement en Haïti. En cas	Moyen	Faible	Moyen	Les membres du personnel qui résident à Port-au-Prince pourraient s'établir dans le Sud-Est bien avant

Registre des risques				Analyse qualitative des risques				Action
Risk ID	Libellé	Description du risque	Taxonomie	Facteur de probabilité	Niveau de probabilité	Niveau d'impact	Niveau de risque	
				d'aggravation, la circulation de biens et de personnes peut être considérablement réduite et cela pourra retarder des interventions sur le terrain.				le 27 juin, et les Cases Manager peuvent plutôt faire des suivis par téléphones avec les bénéficiaires-membres.
Risque 4	La détérioration du pouvoir d'achat des ménages	Si le pouvoir d'achat des ménages s'aggrave, les transferts aux ménages peuvent s'avérer insuffisants pour répondre à leurs besoins.	Socioéconomique	L'évolution du taux de change d'octobre 2020 à date montre clairement que le taux de change est à la hausse, ce qui provoquera sans doute une hausse des prix dans l'économie.	Élevé	Moyen-Élevé	Élevé	Essayer, dans la mesure du possible, d'ajuster le montant des transferts aux ménages pour compenser les pertes de pouvoir d'achat.
Risque 5	Le changement de priorités du gouvernement	Si un nouveau gouvernement s'installe, change de priorité (et que la protection et la promotion sociales ne soient plus parmi ses priorités), il peut y avoir moins de mobilisations pour financer ce domaine dans le pays.	Coordination-Projets	Chaque gouvernement a sa priorité, même s'il faut reconnaître que la protection et la promotion sociales sont des engagements du gouvernement, pris à travers les ODD.	Faible	Faible	Faible	-

Registre des risques				Analyse qualitative des risques				Action
Risk ID	Libellé	Description du risque	Taxonomie	Facteur de probabilité	Niveau de probabilité	Niveau d'impact	Niveau de risque	
Risque 6	La Covid-19	Si la Covid-19 se propage davantage, le gouvernement peut exiger un confinement généralisé. Cela provoquera davantage de retards dans l'exécution du programme.	Sanitaire	PROMES avait déjà accumulé de retard liés à la pandémie de Covid-19.	Moyen-élevé	Moyen	Élevé	La priorisation du télétravail et des suivis téléphoniques peuvent aider à avancer dans la mesure du possible.

Tableau 5 : Tableau d'efficacité du pilier 2

Résultats / ACTIVITE	Cibles fixées	Cibles atteintes	Taux d'atteinte des cibles	Coefficients de pondération (poids dans le budget)	Taux pondéré
<b>RÉSULTAT 1 : 3,000 femmes de ménages défavorisés ont accès à des activités économiques leur permettant d'accumuler des biens.</b>				<b>0.47</b>	<b>98%</b>
Activité 1.1: Ciblage d'une première cohorte de 1,000 ménages défavorisés sur base des enquêtes SIMAST disponibles et du processus de sélection	1000	995	99.50%	0.05	5%
Activité 1.2: Identification des activités économiques porteuses de la région avec les partenaires locaux, développement de la fiche technique et des modules de formation	1	0	0.00%	0.00	0%
Activité 1.3: Transfert d'actifs productifs, Formation initiale, formations de suivi et accompagnement de proximité	1,000.00	995	99.50%	0.62	62%
Activité 1.4: Allocation monétaire de support hebdomadaire pendant 24 semaines	1,000.00	995	99.50%	0.33	32%
Activité 1.5: Connection avec les activités économiques des partenaires locaux et renforcement de ces activités si nécessaire (voir 1.2)	1	0	0.00%	0.00	0%
Activité 1.6: Recherche de partenaires actifs dans le Sud-Est intéressés à utiliser l'approche de graduation	2	0	0.00%	0.00	0%
<b>OUPUT 2. Les enfants de moins de trois ans dans les ménages défavorisés sont plus en santé, mieux nourris et soignés, et encouragés à apprendre dès le plus jeune âge.</b>				<b>0.22</b>	<b>67%</b>
Activité 2.1. Collaboration pour établir les matériels de formation pour le développement de la petite enfance	1	0	0.00%	0.08	0%
Activité 2.3: Identification et référence des enfants mal nourris	1	0	0.00%	0.01	0%
Activité 2.4: Formation et accompagnement des membres de CLM pour le traitement de l'eau, la construction et l'utilisation d'une latrine et l'amélioration de l'habitat	1,000.00	748	74.83%	0.89	67%

Résultats / ACTIVITE	Cibles fixées	Cibles atteintes	Taux d'atteinte des cibles	Coefficients de pondération (poids dans le budget)	Taux pondéré
Activité 2.5: Pilotage de plusieurs solutions de garde ou de financement de garde pour les jeunes enfants, identifiées avec les partenaires locaux et les participantes au programme	1	0	0.00%	0.00	0%
Activité 2.6: Développement, pilotage et finalisation d'un protocole de prévention et de prise en charge des survivant.e.s de violences basées sur le genre, notamment les violences faites aux femmes (incluant la violence économique)	1	0	0.00%	0.01	0%
<b>RÉSULTAT 3. 1,000 jeunes de 16 à 20 ans dans les ménages défavorisés – filles et garçons - développent des activités économiques et les capacités qu'il faut pour les gérer durablement.</b>				<b>0.11</b>	<b>0%</b>
Activité 3.1: Collaboration avec un partenaire local pour la mise en place de clubs de jeunes femmes et de clubs de jeunes hommes pour la création d'espaces de sécurité et la formation des jeunes femmes sur la santé, le genre et les droits, la gestion de l'argent et d'activités économiques, et le "vivre ensemble"	1	0	0%	0.35	0%
Activité 3.2: Collaboration avec un prestataire de services local pour la mise en place de modèles d'affaires permettant d'offrir des activités économiques durables pour les jeunes hommes et jeunes femmes du Sud-Est.	1	0	0%	0.65	0%
<b>RÉSULTAT 4. Les personnes les plus vulnérables sont plus résilientes : elles ont une pratique d'épargne active, savent comment gérer les chocs et font partie d'organisations/associations/ réseaux sociaux qui peuvent les appuyer</b>				<b>0.02</b>	<b>78%</b>
Activité 4.1 Appui aux hommes et aux femmes dans les ménages vulnérables pour ouvrir un compte dans une institution financière proche	70%	51%	73%	0.79	57%
Activité 4.2 Appui à la création d'association villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) avec les ménages défavorisés et leur entourage.	1000	993	99%	0.21	21%
<b>RÉSULTAT 5. les personnes les plus vulnérables ont une meilleure connaissance de leur droits et devoirs comme citoyens et les exercent</b>				<b>0.02</b>	<b>0%</b>

Résultats / ACTIVITE	Cibles fixées	Cibles atteintes	Taux d'atteinte des cibles	Coefficients de pondération (poids dans le budget)	Taux pondéré
Activité 5.1 formation des femmes, des hommes et des jeunes aux droits et devoirs citoyens.	1	0	0%	0.92	0%
Activité 5.2: Collaboration avec les organisations de base pour la documentation de cas particuliers illustrant l'exercice de ces droits et devoirs dans les communautés	2	0	0%	0.08	0%
<b>RÉSULTAT 6. Les institutions publiques et privées tant locales que nationales sont plus informées sur les besoins et les capacités des familles vulnérables en milieu rural et en milieu urbain, et sur les mesures qui sont le plus à même de les appuyer.</b>				<b>0.14</b>	<b>0%</b>
Activité 6.1 Nouvelle collecte de données pour mesurer l'impact sur le long terme de la méthodologie CLM sur les moyens d'existence et le développement des enfants	1	0	0%	0.95	0%
Activité 6.2 Recherche qualitative approfondie sur le parcours de 10 enfants dont la maman avait participé au programme CLM de 2016 à 2018	1	0	0%	0.00	0%
Activité 6.3. Mise en place et fonctionnement d'une chaire « Genre, pauvreté et développement » en collaboration avec plusieurs chercheuses haïtiennes et des universités haïtiennes (Sud-Est et Ouest)	1	0	0%	0.04	0%
Activité 6.4 Mise en œuvre d'activités d'interaction avec des chercheurs haïtiens et de dissémination des résultats de recherche en Haïti et ailleurs.	1	0	0%	0.02	0%
<b>RÉSULTAT 7. Les capacités de la Fondation Fonkoze ont développé, tester et mettre en œuvre des programmes pour les populations vulnérables avec perspective de genre ont augmenté.</b>				<b>0.03</b>	<b>0%</b>
Activité 7.1 Approfondir la théorie de changement de CLM avec perspective de genre et approche par les droits et définir les questions d'apprentissage	1	0	0%	0.06	0%
Activité 7.2. Révision du manuel de formation de CLM et formation continue des personnels de CLM (contenus sur le genre)	1	0	0%	0.28	0%

Résultats / ACTIVITE	Cibles fixées	Cibles atteintes	Taux d'atteinte des cibles	Coefficients de pondération (poids dans le budget)	Taux pondéré
Activité 7.3. Concevoir et consolider un double système de supervision et de veille avec perspective de genre (indicateurs quantitatifs et qualitatifs du système de supervision, tableaux de bord et rapports de veille) en articulation avec la clarification et la consolidation du "coaching"	1	0	0%	0.09	0%
Activité 7.4. Renforcer le système électronique de collecte et d'analyse d'information de suivi et de gestion (en fonction de 7.3. et d'une démarche panel)	1	0	0%	0.00	0%
Activité 7.6 Assistance technique au département de Suivi et Évaluation de Fonkoze de la part d'Anton Simanowitz et de Sandra Jean-Gilles pour le renforcement du système de suivi, évaluation et apprentissage	1	0	0%	0.31	0%
Activité 7.7 Organisation de visites d'observation (case managers et autres) et de revues trimestrielles et semestrielles du programme pour discuter les rapports de suivi et les résultats des recherches qualitatives (à articuler avec la recherche-action)	1	0	0%	0.11	0%
Activité 7.8 Collecte de données qualitatives pour éclairer des résultats quantitatifs identifiés par les participants aux revues trimestrielles, avec l'appui de Sandra Jean-Gilles (méthodes, application, et genre). En fonction de la programmation du système de suivi	1	0	0%	0.15	0%
<b>TOTAL PILIER 2</b>					<b>62%</b>

Tableau 6: Liste des personnes rencontrées / interviewées

Nom et prénoms	Lieu	Présentiel / Zoom	Fonction
Pierre Ricot ODNEY	Port-au-Prince	Zoom / présentiel	Directeur de l'UEP
Carline ROENON		Zoom	Directeur Général/FONKOZE
Nathalie LAMAUTE-BRISSON		Zoom	FONKOZE
Hébert ARTHUS		Zoom	Directeur CLM
Clément ROUQUETTE		Zoom	PAM
Clémence DAUDON		Zoom	PAM
Godson SUPREME		Zoom	PAM
Daril VYLES	Direction Départementale	Présentiel	Directeur Départemental du MAST
Jacotte JACOTIN	Direction Départementale	Présentiel	Assistant Directeur Département du MAST
Hector Palabrius PELAGES	Direction Départementale	Présentiel	Chef du Personnel du MAST

Pierre Jean MICHELET	Direction Départementale	Présentiel	Responsable du CAS /Sud-Est
Lesly DOLCE	Jacmel	Présentiel	SQUAT
Pitchon ESPADY	Jacmel	Présentiel	PAGODE/CROSS
Antoine MORELVULIEZ	Karibe	Présentiel	PAM
Miralda JIMEAU		Présentiel	RRC
Jean François BERTHONY	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Directeur Régional/Marigot
Samuel BLANC	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Superviseur Régional/Marigot
Stanley FRANCOIS	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Superviseur Régional/Belle-Anse
Hilaire NOZAN	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Superviseur Régional/Jacmel
Josias MARION	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Pustin INORES	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Pierre ANTHONY	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Adel Luc ADELSON	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Linda FEVIL	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Luckson ESPERANT	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Rodrigue WIFTON	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Evelyne EDMOND	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Marie Carme SYLVAIN	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Kendy FELIX	CLM/Marigot/FONKOZE	Présentiel	Case Manager
Godson SUPREME	Hôtel Cap Lamandou	Présentiel	Coordonnateur des activités de terrain /PAM

## **Liste des documents consultés**

### **Documents Techniques**

1. Document de projet de PAM : 2019
2. Document de projet de FONKOZE : 2019
3. Cadre logique : 2021

### **Documents Légaux**

1. Accord de projet signé avec le MAST : 2019
2. Règlements des comités de pilotage : 2019
3. Document de Politique Nationale de Promotion et de Protection Sociale : 2019
4. Résumé de Document de Politique Nationale de Promotion et de Protection Sociale : 2020
5. Décret du 17 mai 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'État
6. Loi du 4 octobre 2006 fixant le nombre de Ministères à 17 et créant le Ministère des Affaires Sociales et du Travail ci-devant département des Affaires Sociales créé par le décret du 28 août 1967 et Ministère des Affaires Sociales dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par le décret du 4 novembre 1983.

### **Documents Administratifs et Financiers**

1. Protocoles d'accord et contrats signés avec PAM : 2019
2. Protocoles d'accord et contrats signés avec FONKOZE : 2019
3. Amendement #1 d'accord entre l'Ambassade de Suisse et PAM : 2020
4. Amendement #2 d'accord entre l'Ambassade de Suisse et PAM : 2020
5. Avenant de Contrat signé entre l'Ambassade de Suisse et FONKOZE : 2019
6. Plans Opérationnels Annuels : 2020 /2021
7. Budgets annuels par partenaires : 2020
8. Procès-Verbaux des rencontres de comités de Pilotage Stratégique et Opération : 2020/2021

### **Rapport d'avancement**

1. Rapport d'avancement financier : 2020
2. Rapport Annuel : 2020
3. Rapport d'intermédiaire d'activités : 2021
4. Rapport préliminaire du programme d'Urgence COVID-19 : 2021
5. Lettre Approbation NCE : 2021

### **Études et Autres Documents sur la Problématique**

1. Document Aide Urgence et Relèvement COVID 19-FONKOZE : 2021
2. Document de Propositions à l'Ambassade de Suisse : 2020
3. Document de Travail de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti : 2021
4. Documents de Propositions d'un crédit Additionnel : 2020
5. Document des Points Clés du Diagnostic d'Institutionnalisation à la Direction Départementale du MAST dans le Sud-Est : 2021