

CAFEM



Centre d'appui, de formation, d'éducation et de Management



ÉVALUATION FINALE
PROGRAMME DE PROTECTION ET
DE PROMOTION SOCIALES
PROMES

RAPPORT FINAL



© CAFEM, 27 NOVEMBRE 2023



27 novembre 2023

Chef de la coopération internationale suisse

En ses bureaux. -

Objet : Évaluation du programme PROMES- Rapport préliminaire

En référence au contrat de prestation de services, la direction générale du Centre d'Appui, de Formation, d'Éducation et de Management (CAFEM) vous présente ses compliments et a l'avantage de vous soumettre le rapport final de l'évaluation de PROMES - programme de protection et de promotion sociales.

Ce rapport final a pris en compte les commentaires formulés par Fonkoze et par le bureau de coopération suisse en Haïti. Un résumé des commentaires de Fonkoze se trouve en annexe #1 ainsi que les commentaires du bureau de la coopération suisse.

Cette direction profite encore une fois de l'occasion pour vous remercier personnellement, pour remercier Ivan ainsi que les autres collègues du bureau de la coopération suisse de l'excellente collaboration manifestée durant ce mandat. Nous remercions également au personnel du MAST central, de la DD MAST SE, du PAM et de Fonkoze - CLM, et à toutes les parties prenantes, notamment les membres CLM, qui ont pris du temps pour échanger avec nous sur leur participation au programme.

Veuillez agréer, nos salutations distinguées.

Cordialement,

TABLE DES MATIÈRES	PAGE
✓ LISTE DES ABREVIATIONS	5
✓ RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS	7
✓ 1.- INTRODUCTION	
✓ 1.1.- Objectifs de l'évaluation	9
✓ 1.2.- Rappel du mandat	9
✓ 1.3.- La méthodologie	10
✓ 1.4.- Facteurs limitants	12
✓ 1.5.- Structure du rapport	12
✓ 2.0.- DESCRIPTION DU PROGRAMME	
✓ 2.1.- Contexte de mise en œuvre	13
✓ 2.2.- PROMES : ses objectifs et ses partenaires institutionnels	13
✓ 2.3.- La problématique	14
✓ 2.4.- Stratégies de mise en œuvre	16
✓ 3.- CONSTATATIONS	
✓ 3.1.- Axes de la cohérence et de la pertinence	18
✓ 3.2.- Axe de l'efficacité	19
✓ 3.3.- Axe de l'efficience dans la mise en œuvre	30
✓ 3.4.- Axe de l'équité de genre	34
✓ 3.5.- Axe des effets et des impacts	36

✓ 3.6.- Axe de la durabilité	39
✓ 4.- DE LA PERCEPTION ET SATISFACTION DES DIFFÉRENTS ACTEURS	
✓ 4.1.- Perception et satisfaction des membres du personnel de la DD MAST	41
✓ 4.2.- Perception et satisfaction des jeunes rencontrés à Marigot	41
✓ 4.3.- Perception et satisfaction des membres CLM	41
✓ 5.- CONCLUSIONS	42
LISTE DES ANNEXES :	
✓ Annexe #1 : Des témoignages des membres CLM bénéficiaires	
✓ Annexe #2: Liste des personnes consultées	
✓ Annexe #3: Canevas d'entretiens	
LISTE DES FIGURES :	
✓ Figure #1 : Cadre conceptuel de notre démarche méthodologique	11
LISTE DES TABLEAUX :	
✓ Tableau #1 : Résumé des constatations selon les effets pour le pilier 1	20
✓ Tableau #2 : Liste des formations organisées	22
✓ Tableau #3 : Résumé des constatations selon les effets pour le pilier 2	24
✓ Tableau #4 : Budget pour le pilier 1	30
✓ Tableau #5 : Budget pour le pilier 2	31

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
BID	Banque Interaméricaine pour le Développement
BM	Banque Mondiale
BRH	Banque de la République d'Haïti
BUCO	Bureau de coopération Suisse en Haïti
CAFEM	Centre d'Appui, Formation, Éducation, Formation et Management
CAS	Caisse d'assistance sociale
CASEC	Conseil d'administration des sections communales
CBR	Coordinations des Bureaux Régionaux (MAST)
CLM	Chemin Lavi Miyo
CNSA	Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire
COPLO	Comité de pilotage opérationnel
CRIPPSD	Cellule Renforcement Institutionnel Protection et Promotion Sociales des Directions
CSA	Corps Suisse d'Aide Humanitaire
CROSE	Coordination régionale Sud-Est
DD MAST	Direction départementale (Sud-Est) du ministère des affaires sociales et du travail
FONKOZE	Fondasyon Kole Zepòl
GALS	Gender action learning system
INPV	Indice national de privation et de vulnérabilité
MAST	Ministère des Affaires Sociales et du Travail.
MUSO	Mutuelle de Solidarité
ODD	Objectifs de développement durable
OFATMA	Office d'Assurance Accident du Travail Maladie et Maternité
ONA	Office National d'Assurance Vieillesse
PAM	Programme alimentaire mondial
PNGRD	Plan national de gestion des risques et des désastres
PNPPS	Politique nationale de protection et de promotion sociales

PNPPS	Politique nationale de protection et de promotion sociales
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement.
PPS	Protection et promotion sociales
PROMES	Programme de Protection et de Promotion Sociale
PSARA	Programme de protection sociale adaptive pour une résilience accrue
SIMAST	Système d'information du Ministère des Affaires Sociales et du Travail
SNPPS	Système National de Protection et de Promotion Sociales
TSDPPS	Table Sectorielle Départementale de Protection et de Promotions Sociales
TDR	Termes de référence
UEP	Unité d'Exécution de Projet
UGP	Unité de Gestion de Projets

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

Les principaux constats sont les suivants :

- ✓ Le programme PROMES **est cohérent et s'aligne bien avec la PNPPS** et les objectifs du programme de coopération suisse en Haïti. En effet, le programme a été conçu et planifié dans une double vision : celle de renforcer les capacités institutionnelles du MAST central et de la DD MAST, et celle d'appuyer des ménages à travers des transferts d'actifs et de l'accompagnement des ménages bénéficiaires. Le programme PROMES a donc représenté une opportunité pour tester au niveau territorial les mécanismes de la PPS, suivant la PNPPS.
- ✓ Au niveau de l'état d'avancement, le pilier 1 est complètement achevé. Toutefois, **les résultats sont mitigés. Les tables sectorielles départementales ont fonctionné mais leur continuité n'est pas assurée avec la fin du programme.** Un plan d'action départemental de la PPS a été élaboré avec la participation des acteurs de la TSDPPS, mais non encore diffusé. Le personnel de la DD-MAST dans le Sud-est est plus conscient de ses responsabilités pour assumer la coordination et la régulation des initiatives de PPS sur son territoire. Des visites de supervision du pilier 2 ont été organisées et des recommandations ont été produites. SIMAST a réalisé des enquêtes dans neuf des dix communes du département du Sud-Est. Le MAST central a capitalisé sur l'expérience de PROMES pour mettre en place le programme PSARA dans la Grande-Anse.
- ✓ Le pilier 2 sera complété en mai 2024. Neuf cent cinq (905) membres des mille (1,000) membres de la première cohorte ont été gradués en 2022. Mille trois cent cinquante-quatre (1,354) membres sont en formation et seront gradués en 2024. **Le pilier 2 accuse des retards considérables** dans la réalisation des activités prévues pour la graduation des cohortes en formation. Au mois de mai 2023, seulement 48% du budget pour la ligne - appuis aux membres- a été utilisé. Les expériences avec les enfants et les jeunes de Marigot n'ont pas été concluantes. La formation et l'accompagnement des AVEC continuent, comme des espaces de rencontres pour les membres.
- ✓ L'équipe d'évaluation a constaté que, au niveau de **l'axe efficience, pour le pilier 1**, seulement 15% du budget a été consacré aux appuis directs au MAST et à la DD MAST. Environ, 50,000 dollars US ont été effectivement dépensés pour l'acquisition des équipements et matériels de bureaux pour la DD MAST. Les dépenses relatives aux TSDPPS ont été financées à partir de cette ligne budgétaire ainsi que les per diem pour les visites de supervision du personnel de la DD MAST; visites qui ont effectivement commencé en 2022. L'activité SIMAST a consommé près de 35 % du budget et les salaires directs environ 29%.
- ✓ Le coût moyen du programme par bénéficiaire est environ : 2,527 dollars US. Il est vrai que les modèles de graduation ciblant les ultra-pauvres sont chers à travers le monde. Le coût moyen d'une intervention similaire réalisée au West Bengal, en Inde, au début des années 2010, a été de 2,163 dollars. Cependant, le pourcentage de transferts d'actifs directs aux ménages a été de 56%, alors que Fonkoze a seulement transféré directement aux ménages 35% du budget du programme¹. Dans ces conditions, **l'efficience du pilier 2** est questionnable. Dans le contexte de pauvreté actuelle de

¹ Banerjee, A., Duflo, E., Sharma, G. (2021). Long term effects of the targeting the ultra-poor program. Récupéré du site : https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28074/w28074.pdf

la majorité de la population et de la rareté des ressources de l'état, une réflexion doit être faite sur la viabilité du modèle CLM de graduation, pour une réplique à grande échelle en contexte haïtien.

- ✓ Au niveau de l'axe « **équité de genre** », le programme PROMES a permis aux membres CLM (majoritairement des femmes, seulement 15 hommes pour la seconde cohorte) de se prendre en main et d'avancer sur la route de l'autonomisation économique. En effet, la nouvelle mouture du CLM est plus sensible à l'équité de genre. Les contenus des modules de formation des gestionnaires de cas ainsi que des membres CLM peuvent être considérés comme de bonnes pratiques, compte tenu des changements observés sur le terrain, tant au niveau des compétences des gestionnaires de cas que les membres CLM accompagnés. Les contenus des ateliers « Bati Konfyans » et « Transformation des masculinités » peuvent être considérés également comme de bonnes pratiques. Toutefois, comme le programme cible les femmes, il y a eu lieu de reconnaître l'émergence des conflits liés aux ressources et à l'autonomisation des femmes au sein des membres en couple. Une réflexion sur la mise en œuvre d'un nouveau design du CLM, visant le rééquilibrage des pouvoirs au sein des ménages (pour les femmes qui sont en couple), est en cours. La famille, étant la cellule de base de toute société et le lieu de socialisation des enfants, l'autonomie économique des ménages doit passer par l'harmonisation des rêves de bien-être des deux conjoints.
- ✓ Les personnes rencontrées pensent que la **durabilité** des interventions réalisées dans le cadre du programme PROMES n'est pas assurée, tant pour le pilier 1 que pour le pilier 2. La DD MAST n'a plus les moyens pour continuer les activités de coordination et de supervision des initiatives PPS dans son territoire. Sans suivi et sans l'apport de ressources externes, les AVEC ne pourront pas survivre au-delà de la clôture officielle du programme en mai 2024.
- ✓ Au niveau des **effets** (attendus et non attendus) et **impacts**, en se basant sur discussions avec les membres CLM rencontrés lors des groupes de discussions à Marigot et à Maniche (les anciennes cohortes), il nous a semblé que le modèle CLM actuel n'a pas assez pris en compte les risques socio-culturels, a favorisé la jalousie et a exacerbé les conflits et la violence entre les membres de la communauté: ce qui pourrait déconstruire les relations de vivre-ensemble au niveau de certaines communautés (*vwazinaj se fanmiy/le voisin est aussi un membre de la famille, dit-on, en milieu rural*). Tout nouveau programme doit prendre en compte les risques socio-culturels (jalousie, malveillance, mauvais sort, etc.) en menant des activités de communication visant à expliquer le ciblage dans les communautés où le programme intervient, et doit également envisager des activités communautaires mobilisatrices qui prennent en compte les intérêts de tous les membres dans la communauté.
- ✓ Les parties prenantes du programme PROMES (personnel de la DD MAST, élus locaux, autorités gouvernementales, membres CLM bénéficiaires, gestionnaires de cas et superviseurs) rencontrés lors des groupes de discussions ont une **assez bonne perception** du programme, **sont satisfaites** des formations reçues et/ou des actifs transférés. Elles sont toutes favorables à une seconde phase de PROMES avec toutefois quelques ajustements, notamment une vision plus large et communautaire de la problématique des personnes vulnérables. Cette seconde phase devra prendre en compte également la capitalisation des expériences qui ont été faites durant la première phase.

✓ **1.- INTRODUCTION**

1.1.- Objectifs de l'évaluation

La Coopération Suisse soutient depuis 2019 un programme national de promotion et protection sociale (PROMES) en lien avec la politique nationale de protection et de promotion sociale (PNPPS). PROMES s'inscrit donc dans une double logique : celle de l'élaboration d'une Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociales (PNPPS) lancée par le MAST en 2018 et portée par une constellation d'acteurs étatiques et non étatiques, avec l'appui du Programme alimentaire mondial (PAM), et celle du programme de graduation Chemen Lavi Miyo (CLM) de la Fondasyon Kole Zepol (Fonkoze) qui combat, depuis 2007, l'ultra-pauvreté en Haïti.

Deux objectifs sont visés par le programme :

Objectif spécifique 1 (PAM) : Les acteurs publics et privés nationaux et internationaux, travaillant pour l'inclusion sociale et économique des ménages vulnérables dans le Sud-est d'Haïti, renforcent 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.

Objectif spécifique 2 (FONKOZE- CLM) : 3,000 ménages (des femmes et des hommes) vulnérables du Sud-Est s'intègrent dans la vie socioéconomique de leur communauté et offrent à leurs enfants, petits et grands, l'opportunité de ne pas rester piégés dans la pauvreté.

1.2.- Rappel du mandat

Le mandat consiste à réaliser l'évaluation du programme PROMES et à appuyer l'expert du Corps Suisse d'Aide Humanitaire (CSA), engagé pour un appui technique durant 6 semaines, en exécutant diverses tâches avant son arrivée, pendant sa mission et après son départ.

De façon spécifique, cette évaluation doit permettre, notamment à l'expert CSA :

- .- D'apprécier la stratégie et les approches de mise en œuvre du programme les plus importantes et les résultats clé obtenus sur le plan qualitatif et quantitatif.
- .- Élaborer les premières informations par rapport aux 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.
- .- D'apprécier la perception des acteurs clé par rapport aux résultats visés par le programme en tenant compte des enjeux et défis principaux 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 récipiendaires visés par le programme
- .- D'identifier les problématiques particulières de la mise en œuvre, notamment les erreurs d'inclusion/exclusion, les mécanismes de réclamation et de retour d'information, l'établissement des listes de bénéficiaires ainsi que les conditions de graduation (sortie du programme)
- .- De mesurer l'adéquation des contributions avec la situation des bénéficiaires (calcul et montants des allocations, ciblage et critères d'inclusion, schémas de dépenses, durées des

programmes)

- D'évaluer la situation, la pertinence et la performance du SIMAST (Système d'Information du MAST) et son application

- D'analyser les changements opérés dans la situation des bénéficiaires (positifs, inchangés ou négatifs) sur la base de leurs perceptions ainsi que leurs suggestions pour une amélioration du programme

- Présenter une analyse rétrospective en se basant sur le recadrage du programme après l'évaluation à mi-parcours.

1.3.- La méthodologie

Nous avons embrassé le mandat en ayant à l'esprit le document de « politique nationale pour la protection et la promotion sociales (PNPPS) » élaboré par le MAST en 2020. Il a été important en premier lieu de clarifier le concept de « protection et promotion sociales réactives aux chocs ». En effet, le cœur de la PNPPS est constitué de quatre axes stratégiques établis en fonction du cycle de vie et de la vulnérabilité aux chocs ; le tout dans une perspective de réalisation des droits des citoyennes et citoyens. Le programme PROMES se situe dans le quatrième axe stratégique dit « **Protection et promotion sociales réactives aux chocs** ».

D'après la PNPPS (page 86), la protection et la promotion sociales réactives aux chocs appellent à une coordination renforcée avec tous les acteurs impliqués dans la réponse post-choc. À ce titre, les mécanismes du plan national de gestion des risques et des désastres (PNGRD), concernant la préparation ou la réponse d'urgence, devront être mutualisés avec la protection et promotion sociales réactives aux chocs. Il s'agit notamment des systèmes d'alerte précoce, de l'évaluation des besoins après une catastrophe, du ciblage des populations affectées ou encore des programmes de reconstruction et de réactivité aux chocs.

Ainsi, notre démarche méthodologique a pris en compte les spécificités du programme PROMES, en rapport avec la PNPPS, au travers **d'une démarche à la fois holistique et systémique**. Notre approche a également pris en compte les **concepts de réalisme et d'agilité**, compte tenu de la **volatilité du contexte haïtien et des modalités de la mise en œuvre du programme**, basée sur des partenariats institutionnels. Par rapport à la nature du mandat et aux critères d'évaluation définis dans les termes de référence, **l'approche méthodologique retenue a été principalement qualitative et participative**. Notre approche a valorisé l'implication des parties prenantes qui ont été engagées dans la mise en œuvre de PROMES ainsi que des personnes externes.

Le bilan des réalisations du programme PROMES a également pris en considération les **recommandations de l'évaluation à mi-parcours** qui ont proposé de nouvelles pistes de travail. Les principales stratégies de mise en œuvre ont été analysées ainsi que leur impact sur les résultats obtenus, dans un souci de documenter les pratiques, de capitaliser sur les expériences acquises en tirant des leçons pour une nouvelle phase éventuelle.

Nous avons élaboré, selon la figure 1, une **matrice des questions d'évaluation**, qui structure les questions d'évaluation, suivant les deux grandes composantes du programme : institutionnalisation de la protection et de la promotion sociales mise en œuvre par le PAM et appui direct aux ménages ultra-pauvres mis en œuvre par KONKOZE-CLM.

Cette matrice comprend 4 colonnes :

- Première colonne : **quelles sont les questions de recherche par composante: quoi?**
- Deuxième colonne : **quelles sont les sources d'informations (où trouver l'information?),**
- Troisième colonne : **comment obtenir l'information : comment?** (prodod, rapports, documents, observations de terrain, entretiens individuels, entretiens de groupes, groupes de discussions, histoires de vie, etc.).
- Quatrième colonne : **comment présenter les résultats?**

Le tableau suivant présente le cadre conceptuel de notre démarche méthodologique pour la composante – évaluation de PROMES.

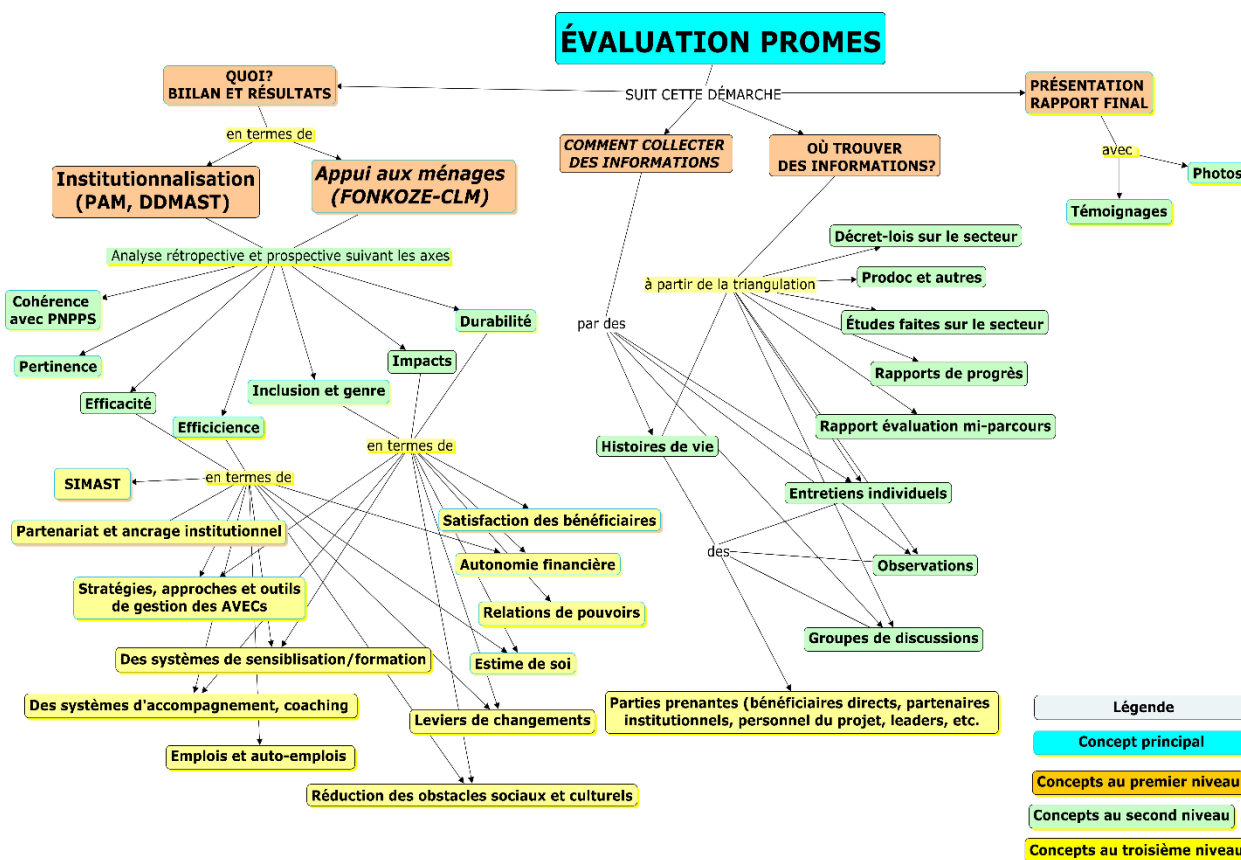


Figure 1.- Cadre conceptuel de notre démarche méthodologique - composante évaluation

Lors des missions sur le terrain, notre équipe d'évaluation a utilisé une combinaison d'approches et instruments de collecte d'informations dans le but de trianguler les informations. Elle a réalisé des observations directes, a consulté les principaux partenaires (dans les zones d'intervention et au niveau central) ainsi que toutes les parties prenantes (partenaires institutionnels, partenaires d'exécution, bénéficiaires directs). Nous avons réalisé trente-six (36) entretiens individuels et de groupes. Nous avons organisé également huit (8) discussions thématiques de groupes avec cent-seize (116) bénéficiaires directs (*pour le Sud-est : 37 membres des anciennes cohortes, 18 membres des nouvelles cohortes et 6 jeunes de Marigot; pour le Sud, à Maniche : 53 membres des anciennes cohortes*), vingt-et-un (21) gestionnaires de cas et superviseurs de Fonkoze, et cinq (5) membres du personnel de la DD MAST en mission de supervision à Thiotte.

Les informations présentées dans ce rapport ont été traitées et analysées puis triangulées: ce qui signifie que les évaluateurs n'ont pas inclus d'informations non recoupées. En conséquence, les constatations et conclusions sont basées sur plusieurs sources d'information. Nous avons également inséré les commentaires formulés par Fonkoze et BUCO sur le rapport préliminaire.

1.4.- Facteurs limitants

Cette évaluation s'est réalisée avec certaines contraintes dont les plus critiques ont été les contraintes de temps et le climat d'insécurité généralisé (troubles sociopolitiques et le kidnapping) empêchant la libre circulation de l'équipe de consultants dans les trois départements ciblés par le programme.

Pour faire face aux contraintes provoquées par le climat d'insécurité, nous avons formé deux équipes (une pour le département de l'Ouest et le Sud, et une autre pour le Sud-Est). Nous avons organisé certaines de nos rencontres en mode virtuel, minimisant ainsi les risques de déplacements. D'une façon générale, tout s'est bien passé. Toutes les rencontres planifiées en mode présentiel pour les départements du Sud et du Sud-Est ont été réalisées.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir tout observé, tout vu, tout entendu, ni tout compris. Nous avons rencontré seulement quelques membres qui ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des parties prenantes du programme. Toutefois, nous avons fait de notre mieux pour construire ensemble des réflexions à travers nos constats, dans une perspective d'une seconde phase de PROMES.

1.5.- Structure du rapport

Ce rapport d'évaluation comporte 4 sections:

- Un *résumé exécutif* donne un bref résumé des constatations.
- La partie *introduction*, la première section, décrit le contexte et fournit une brève description de l'objet, de la méthodologie et des facteurs limitants.
- La *description du programme*, considérée comme la seconde section, décrit brièvement le programme, le contexte et la stratégie de sa mise en œuvre.
- La section des *constatations*, soit la section 3, est consacrée à établir un bilan du programme, en termes de constatations, suivant les axes d'analyse proposés dans les termes de références.
- Les *conclusions* sont présentées dans la dernière section.

2.- DESCRIPTION DU PROGRAMME

2.1.- Contexte de mise en œuvre de PROMES

Les systèmes de protection sociale font partie intégrante des droits humains. Ils participent, entre autres, à réduire les inégalités et les vulnérabilités, à protéger les populations contre l'inactivité, la maladie ou les pertes de revenus, et à favoriser l'autonomie économique.

Au regard de l'ampleur et de la variété des besoins de protection en Haïti, le ministère des Affaires sociales et du travail (MAST) a publié en 2020 le document de 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.

La PNPPS doit répondre aux défis liés au développement et au bien-être des enfants de moins de 17 ans, à la construction ou au renforcement de l'employabilité et des moyens d'existence des adultes, à la santé de chaque personne et à la protection de la vieillesse, et enfin à la vulnérabilité du pays et des populations les plus pauvres aux chocs de grande ampleur (catastrophes naturelles, chocs sanitaires, chocs migratoires, etc.). L'enjeu est de construire graduellement un système de protection et de promotion sociales qui couvre la population contre les risques sociaux et l'accompagne pour la sortie de la pauvreté monétaire et multidimensionnelle, tout en réduisant les inégalités.

Le document-cadre de la PNPPS souligne la nécessité de l'articulation entre la PPS et l'aménagement du territoire. Il s'agit à la fois de tenir compte des réalités du terrain et d'assurer que l'ensemble des mécanismes de protection et de promotion sociales (PPS) contribuent effectivement au développement social et économique des territoires et de leurs populations. Des plans d'action territoriaux sont ainsi envisagés pour la mise en œuvre de la PNPPS.

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), mis en œuvre dans le département du Sud-Est.

2.2. PROMES : ses objectifs et ses partenaires de mise en oeuvre

Le programme PROMES est une **contribution de 11,176,921 dollars US (soit de 3,981,722 dollars US pour le PAM et de 7,195,199 dollars US pour Fonkoze)** de l'Ambassade de Suisse en République d'Haïti à la construction d'un système national de protection et de promotion sociales (SNPPS), coordonné et régulé par le ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST).

Le PROMES a été mis en œuvre dans le département du Sud-Est et a comporté deux piliers :

- **Un pilier pour l'institutionnalisation de la protection et promotion sociales (PPS) chez les acteurs étatiques (Direction départementale du MAST dans le Sud-Est) 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 MAST central et à la DD MAST un appui institutionnel pour le renforcement de leurs capacités de coordination et de supervision des initiatives PPS.

- **Un pilier d'appui direct aux ménages.**

Les femmes et les hommes d'environ 3,000 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.

Deux autres institutions de la société civile sont impliquées également dans la mise en œuvre, avec l'accompagnement de Fonkoze-CLM: CROSE et Fanm Deside.

1.1. 2.3.- La problématique

Au niveau du pilier institutionnalisation :

Le choix du département du Sud-Est peut être expliqué par les raisons suivantes :

- Selon l'atlas sur les risques de catastrophes naturelles, le département du Sud-Est est exposé aux cyclones, à la sécheresse, aux inondations, et à plusieurs risques de chocs covariants, dont on sait l'effet dévastateur sur la vie et les moyens d'existence des plus pauvres.
- L'incidence de la pauvreté multidimensionnelles est également un facteur explicatif de ce choix. Avec le programme Kore Lavi, le MAST avait fait déjà une expérience de transferts d'actifs (vouchers) contre l'insécurité alimentaire. Fort de cette expérience, il voulait institutionnaliser ces transferts à travers la DD MAST.
- La concrétisation au niveau territorial de la PNPPS est le troisième facteur explicatif.

Ce choix implique alors des activités de renforcement du MAST central et la DD MAST qui doivent disposer de capacités institutionnelles au niveau local, en articulation avec les instances centrales concernées. Ces capacités institutionnelles requises renvoient à trois composantes clés de l'institutionnalisation de la gestion de la protection et de la promotion sociales² : la gestion politique, la gestion programmatique, et la gestion administrative.

² La gestion recouvre les fonctions de planification, d'organisation ou de coordination, de direction

D'après le document de projet (page 6) :

- La gestion politique vise, dans l'optique de la territorialisation, à assurer l'appropriation de la PNPPS à travers un plan d'action pertinent par les bureaux départementaux des ministères concernés directement ou indirectement ainsi que par les collectivités locales. Elle vise aussi à assurer l'engagement et la concertation des acteurs non étatiques autour du plan d'action. Ceci est d'autant plus important que divers acteurs du tiers-secteur mettent en œuvre des activités dont la logique est proche de celles de la protection sociale et de la promotion sociale, sans qu'il y ait nécessairement cohérence entre les initiatives ou des efforts concertés, sans qu'il y ait partage des expériences et des leçons apprises.
- La gestion programmatique se rapporte aussi bien à la coordination et à la régulation des acteurs que devrait assurer le MAST qu'à la mise en œuvre de mécanismes étatiques de PPS financés ou mis en œuvre totalement ou partiellement par l'État.
- La gestion administrative vient en support des gestions politique et programmatique.

Au niveau du pilier : appui aux ménages.

D'après le document de projet, le second pilier vise à ce que 3,000 ménages défavorisés du Sud-Est s'intègrent dans la vie socio-économique de leur communauté. Ceci se fera en partie à travers l'intervention de la Fondasyon Kole Zepòl (Fondation Fonkoze), construisant sur les acquis et le succès de l'expérience que la Suisse avait conduite avec Fonkoze dans la promotion de l'inclusion économique des femmes ultra pauvres dans le Plateau Central.

La contribution de la Suisse permettra en particulier l'atteinte des résultats suivants :

- 3,000 femmes de ménages défavorisés ont accès à des activités économiques leur permettant d'accumuler des biens.
- 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.
- 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.
- Les personnes défavorisées 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,
- Les personnes défavorisées ont une meilleure connaissance de leurs droits et devoirs comme citoyens.
- Les institutions publiques et privées tant locales que nationales sont plus informées sur les besoins des familles défavorisées en milieu rural et en milieu urbain, et sur les mesures qui sont le plus à même de les appuyer.

ou de mise en œuvre, de contrôle ou suivi.

- Les capacités de la Fondation Fonkoze à développer, tester et mettre en œuvre des programmes avec perspective de genre pour les populations défavorisées ont augmenté.

Ce programme constitue en quelque sorte une expérience pilote de mise en œuvre de la Politique Nationale de Promotion et de Protection sociales (PNPPS) au niveau départemental.

2.4.- Stratégies de mise en œuvre

Pilier 1 : Institutionnalisation :

La stratégie d'institutionnalisation consiste pour l'essentiel à travailler l'écosystème institutionnel de la DD MAST pour que celle-ci puisse jouer, avec l'appui du MAST central, les rôles de coordination et de régulation du système territorial de PPS. Dans cette perspective, les grands axes de travail s'articulent autour des activités suivantes :

- ✓ Renforcement de l'architecture de l'écosystème institutionnel de la DD MAST qui s'organise a priori autour a) des relations verticales entre le MAST central et la DD MAST en tant que service territorial déconcentré autour de la gestion de la mise en œuvre des politiques publiques, et plus précisément de la PNPPS, notamment avec l'UEP pour la gestion programmatique, et la CBR pour la gestion administrative (dans l'esprit du décret de 2005) ; b) des relations horizontales, autour de la PPS et au sein de la TSDPPS, avec les directions départementales des autres ministères sectoriels, des organismes indépendants, les collectivités territoriales, et les autres instances placées sous la tutelle du MAST niveau local ; c) des relations à construire avec d'autres acteurs étatiques ou de la société civile évoluant dans le département.
- ✓ Sensibilisation, formation et coaching, adressés à l'ensemble des acteurs impliqués dans les systèmes de PPS, au niveau départemental, en vue de les outiller pour une meilleure articulation de la fourniture des services dans une perspective de déconcentration ou de décentralisation effective.
- ✓ Mise en place des structures permettant d'assurer la participation de la société civile à la mise en œuvre de la PNPPS et l'appropriation citoyenne de la PNPPS et de son plan d'action territorial par les principaux acteurs.

Pilier 2 : Appui aux ménages

La mise en œuvre du volet 2 a été effectuée selon une approche holistique *intégrant différents services ou composantes selon le modèle de graduation du programme CLM- Chemen Lavi Miyò. Ce modèle de graduation inclut cinq éléments clés : ciblage, soutien à la consommation, épargne, transfert d'actifs, formation et accompagnement régulier.*

- **Ciblage en trois étapes :** 1) Catégorisation sociale participative et listes du SIMAST quand elles sont disponibles ; 2) enquête à domicile dans tous les ménages catégorisés comme étant les plus pauvres et collecte des données sur le niveau de pauvreté et de sécurité alimentaire ; 3) et vérification par l'équipe de direction.

- **Soutien à la consommation** : Les agents de terrain donneront à chaque ménage l'équivalent de 5 USD en gourdes chaque semaine pendant 6 mois. Cet argent aide à couvrir les besoins de consommation les plus urgents, mais est également un outil d'apprentissage de l'argent et de l'épargne.
- **Épargne** : L'équipe forme les participantes sur plusieurs mécanismes d'épargne formels et non-formels. Elles peuvent choisir d'ouvrir un compte dans une branche de Fonkoze ou de participer aux Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit (AVEC) qui réunissent les participantes au programme et quelques leaders de la zone.
- **Transfert d'actifs** : Chaque ménage lance deux activités économiques et reçoit un paquet d'actifs pour ce faire. Les activités sont choisies parmi un « menu » de 5 ou 6 activités qui seront déterminées selon la réalité de la zone en collaboration étroite avec les partenaires locaux et avec les participantes au programme. Le « menu » classique utilisé par CLM qui inclut le commerce de détail, l'élevage de caprins, de volailles ou de porcs, et l'agriculture sera adapté à la réalité de la zone ciblée et des opportunités de marché.
- **Formation et accompagnement régulier** : Les femmes adultes du ménage et/ou les personnes vivant avec un handicap participent à 26 jours de formation au cours du programme. Ces formations ont pour objectif de leur enseigner les bases techniques de l'activité économique qu'elles ont choisie, de réviser ces bases régulièrement, et de leur transmettre les messages et pratiques pour la bonne nutrition, pour les soins aux jeunes enfants, en hygiène et assainissement, etc.

Pendant la dernière formation l'équipe de Fonkoze analyse les causes de pauvreté avec elles et renforce leur confiance en elle en préparation à la graduation. Un agent de terrain, employé par Fonkoze ou par ses partenaires, travaille avec 50 ménages. Elle/il visite chaque ménage une fois par semaine. Le déroulement de ces visites est standardisé : salutations et discussion des problèmes immédiats, vérification des activités économiques, apprentissage de l'écriture et discussion d'un message clé de santé et d'hygiène (assainissement).

Il y également l'appui à la santé sous forme de dépistage de la malnutrition chez les enfants, et sous forme de paiement des services de santé lorsque les membres ou quelqu'un de leur ménage tombe malade. Un appui est également donné pour la réparation des maisons et la construction des latrines.

Cet accompagnement dure 18 mois. Au début les femmes sont souvent timides et ont peu confiance en elles. Au fur et à mesure que les mois passent, leur estime de soi augmente. **Au douzième mois**, les visites individuelles seront remplacées par des discussions de groupe sous formes d'ateliers pour renforcer l'autonomie des participantes au programme, et la construction

du collectif. Des ateliers « **Bati Konfyans** » sont alors organisés pour les femmes membres et des ateliers de « **transformations des masculinités** » sont réalisés pour leurs conjoints.

3.- CONSTATATIONS

Nos constatations seront présentées suivant les axes d'analyse.

3.1.- LES AXES DE LA COHÉRENCE ET DE LA PERTINENCE

L'axe de la cohérence apprécie l'alignement du programme avec les politiques publiques dans le secteur de la PPS. Il examine comment le programme PROMES a tenu compte de la PNPPS, publiée en 2020. L'axe de la pertinence, pour sa part, examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ.

Le programme PROMES est cohérent et s'aligne avec la PNPPS et les objectifs du programme de coopération suisse en Haïti. En effet, le programme a été conçu et planifié dans une double vision : celle de renforcer les capacités institutionnelles du MAST central et de la DD MAST, et celle d'appuyer des ménages à travers des transferts d'actifs et de l'accompagnement individualisé. À l'échelle nationale, il contribue à la mise en œuvre de l'axe stratégique « Travail, emploi, employabilité » de la politique nationale de protection et de promotion sociales (PNPPS) piloté par le Ministère des Affaires sociales et du Travail (MAST) priorisant la lutte contre l'ultra-pauvreté et l'approche de graduation comme mécanisme à mettre en œuvre. Le programme PROMES s'est inscrit en conséquence comme un projet pilote de mise en œuvre de la PNPPS au niveau territorial

Ce projet contribue également aux effets du domaine 2 « développement économique résilient aux chocs » du programme de coopération Suisse en Haïti 2022-2024. Il contribue aux objectifs de développement durable #1 (pas de pauvreté), #2 (faim zéro), #5 (égalité entre les sexes) et #10 (inégalités réduites), entre autres. PROMES promeut également l'approche nexus humanitaire-développement en fournissant un soutien adapté à ces ménages ultra-pauvres soumis aux effets des crises récurrentes et de pauvreté. Il assure par ses activités l'articulation entre des solutions aux besoins humanitaires urgents de ces ménages ultra-pauvres et la construction de leur potentiel pour qu'ils améliorent leurs conditions d'existence et s'engagent dans des dynamiques de développement de long terme.

Cependant, la revue du document de projet et du modèle logique révisé (document de recadrage, août 2021) montre des faiblesses évidentes au niveau de la conception du programme. S'il est vrai que les responsabilités sont partagées entre le PAM pour l'institutionnalisation et Fonkoze-CLM pour le pilier appui aux ménages, la coordination et la gestion des interfaces institutionnelles n'ont pas été planifiées. Un compromis a été trouvé, en cours de route, entre Fonkoze et PAM pour une coordination du programme, en partageant les responsabilités sur une base semestrielle.

Dans le document de projet, les responsabilités ainsi que les activités du MAST et la DD MAST n'ont pas été suffisamment prises en compte, lors de la négociation du budget par les parties prenantes. Il est évident que les fonctions de coordination et de supervision des initiatives de PPS sont importantes pour la DD MAST. En effet, elle avait déjà assumé la supervision dans le cadre du projet Kore Lavi, qui a précédé ce projet. Il n'y a donc pas eu une capitalisation des expériences de la DD MAST pour mettre en œuvre le programme PROMES : ce qui laisse croire que l'état des lieux (s'il a été fait) n'a pas pris en compte le contexte de l'implantation du projet. Cela dit, le

volet institutionnalisation n'a pas été suffisamment pensé, et n'a pas non plus pris en compte les réalités de la fonction publique haïtienne, en termes de manque de ressources. Comme conséquence, ce volet a eu de la difficulté à prendre pied. Il est vrai que des ressources (matérielles et financières) ont été dégagées lors du recadrage, par suite des recommandations de l'évaluation à mi-parcours, notamment pour organiser les visites de supervision. Mais ces ressources ont été insuffisantes et sont arrivées un peu trop tard dans le cycle de vie de PROMES. À la fin du projet en octobre 2023, la DD MAST n'est plus en mesure de réaliser des visites de supervision.

3.2. AXE DE L'EFFICACITÉ

L'axe de l'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs du programme, des résultats (ou effets) effectifs obtenus ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). Il précise le degré d'avancement des activités du programme, étudie les écarts en termes d'échéancier et de coûts encourus.

Le tableau #1 de la page suivante présente les constatations suivant les effets ou résultats attendus.

1) AU NIVEAU DU PILIER 1 : INSTITUTIONNALISATION

Effet 1 : Sont renforcées les offres de dispositifs territoriaux de promotion et de protection sociales (PPS) à travers le cadre établi par le MAST.

Constatations : Résultats obtenus

- Près de 25 acteurs publics et non publics du Sud-Est ont été mobilisés au sein de la TSDPS. Toutefois, tous les acteurs ne sont pas encore représentés, notamment les collectivités territoriales, qui jouent un rôle important dans la PPS au niveau territorial.
- Le plan d'action territorial PPS (2023 – 2025) est élaboré et a été validé. Toutefois, ce document n'est pas encore publié par les instances gouvernementales.
- La version finale du rapport de l'étude sur la pertinence et la faisabilité de mécanismes de promotion sociale au sein des filières porteuses du département du Sud-Est est disponible. Celle pour le rapport sur la PPS réactive aux chocs est en cours de finalisation.
- La cartographie des acteurs intervenant dans la protection et la promotion sociale reste toutefois inachevée. Trois (3) membres du personnel de la DD MAST ont été formés à l'utilisation du questionnaire de la matrice de recensement. Mais la DD MAST n'a plus les moyens et les ressources pour continuer le travail entamé.

Tableau # 1: Résumé des constatations selon les effets attendus et réalisés pour le pilier 1

MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME PROMES - RECADRAGE			
Pilier 1 : Institutionnalisation (MAST central et DD MAST)			
	Description des effets (résultats intermédiaires)	Indicateurs d'effets planifiés	Indicateurs d'effets réalisés
1	Effet 1 : Sont renforcées les offres de dispositifs territoriaux de promotion et de protection sociales (PPS) à travers le cadre établi par le MAST.	+ le rapport du diagnostic institutionnel + les rapports sur la participation des acteurs aux tables sectorielles + les rapports d'étude sur les filières porteuses dans le Sud-Est et PPS réactive aux chocs + le plan d'action territorial élaboré et validé	+ 17 rencontres des tables sectorielles PPS + une étude sur les filières agricole réalisée + une étude sur la PPS réactive aux chocs + une version PowerPoint du plan sectoriel présenté et validé par les acteurs (la version Word est en préparation).
2	Effet 2 : La DD-MAST dans le Sud-est est capable d'assumer la coordination et la régulation des initiatives de pps sur son territoire.	+ les rapports des formations et du coaching + les rapports des diagnostics institutionnels + les conditions de travail sont améliorées à la DDMAST + les rapports de visites de supervision du pilier 2	+ 8 membres du personnel formés sur dix thèmes. + des progrès constatés au niveau des diagnostics institutionnels faits par le PAM + des visites de supervision du pilier 2 réalisées par les membres de la DD MAST.
3	Effet 3. Le MAST central est capable de gérer les processus d'institutionnalisation de la PPS dans le Sud-est et plus généralement dans les autres départements	+ la gestion des interfaces institutionnelles entre MAST central et la DD MAST + les rapports des ateliers et forums des directeurs départementaux	+ la CRIPPSD est mise en place pour la gestion des interfaces institutionnelles. + des problèmes de gestion du personnel de la DD MAST restent pendants.
4	Effet 4. Le MAST Sud-Est utilise le SIMAST pour la coordination, le ciblage, le suivi et la régulation des initiatives de PPS sur son territoire.	+ nombre de personnes vulnérables intégrées dans le SIMAST	+ enquêtes SIMAST réalisées dans 9 des 10 communes du département (sauf dans la ville de Jacmel).

Effet 2 : La DD-MAST dans le Sud-est est capable d'assumer la coordination et la régulation des initiatives de la PPS sur son territoire.

Constatations : Résultats obtenus

- Des lots de matériels et des équipements de bureau ont été fournis à la DD MAST par le PAM. Les travaux de sécurisation de l'espace physique de la DD MAST ont été réalisés. Un système d'internet et de panneaux solaires ont été installés. Le montant total des dotations en matériels et équipements pour la DD MAST s'élève à 3,759,163 gourdes et 20,893 dollars US : ce qui équivaut à un montant de 49,183 dollars US, en considérant le taux de la BRH au 7 novembre 2023, soit 132.88 gourdes pour un dollar US.
- Le personnel de la DD MAST a bénéficié de plusieurs sessions de formation. Certaines de ces formations ont été plutôt théoriques, n'ont pas été adaptées au contexte d'implantation du programme et n'ont pas permis d'acquérir les compétences requises. *« Les formations, pour être efficaces, doivent être réalisées au bon moment, en lien avec les besoins exprimés, animées par des professionnels qualifiés ayant une bonne connaissance du contexte »*, lit -on dans un rapport du COPILO de juin 2023.

Le tableau de la page suivante présente la liste des formations organisées à l'intention du personnel de la DD MAST.

- Toutefois, les visites d'observation du programme CLM dans le Plateau Central a été un déclencheur qui a permis au personnel de mieux comprendre les activités du pilier 2 et de faire les activités de supervision du programme, en capitalisant naturellement sur leurs expériences acquises du programme Kore Lavi. Les membres du personnel sont devenus plus conscientisés sur leurs responsabilités dans la coordination et la régulation des initiatives de la PPS sur leur territoire. Ils ont effectué des missions de supervision du pilier 2 et ont produit des recommandations pertinentes pour l'amélioration du programme.

Effet 3. Le MAST central est capable de gérer les processus d'institutionnalisation de la PPS dans le Sud-est et plus généralement dans les autres départements.

Constatations : Résultats obtenus

- Des tentatives ont été faites pour trouver des réponses à ce problème par la mise en place d'une structure intermédiaire dite cellule pour le renforcement de l'institutionnalisation de la protection et de la promotion sociale dans les départements (CRIPPSD). Cette cellule devrait remplir le rôle que devrait normalement jouer la coordination des bureaux régionaux du MAST (CBR). Il s'agit ici d'une réponse immédiate aux problèmes posés, permettant ainsi au programme d'être opérationnel. La CRIPPSD a pu aider à résoudre certains problèmes avec la DD MAST, notamment les questions relatives à la formation et aux supervisions. C'est une formule à court-terme, car la fonction de coordination revient à la coordination des bureaux départementaux (CBR), dans le cadre du processus d'institutionnalisation du MAST central.

Tableau 2.- Liste des formations organisées

	Intitulé	Période	Nombre d'heures	Lieu
1	Formation en gestion programmatique et administrative - PPS	20 - 22 septembre 2021	24	Jacmel
2	Dotation d'actifs productifs, développement d'activités génératrices de revenus et les transferts monétaires	4 - 8 avril 2022	32	Jacmel
3	Correspondance administrative	14 au 19 Décembre 2022	32	Jacmel
4	Formation sur l'archivage numérique de documents	13 mars 2023	8	Jacmel
5	Recensement des acteurs et initiatives PPS (1ere Partie)	1 - 2 Juin 2023	16	
6	Gestion de Projet Gestion des risques Gestion du changement	23 - 27 juin 2023	32	Cayes-Jacmel
7	Suivi de la mise en œuvre des politiques publiques Gestion des risques Gestion des conflits	28, 29 juin 2023	16	Jacmel
8	Déconcentration et décentralisation administrative	21 - 26 juillet 2023	48	Jacmel
9	Suivi et supervision de programmes PPS	9 - 10 Aout 2023	16	Jacmel
10	Recensement des acteurs et initiatives PPS (2eme Partie)	19 - 20 octobre 2023	16	Jacmel

- <Il y a lieu de noter que le programme PSARA a bénéficié des leçons apprises de PROMES, notamment le transfert d'expériences et d'outils sur les TSDPPS (matériels de sensibilisation, les TDR des TSDPPS, outils pour le recensement des acteurs et la formation du personnel du MAST/PSARA de la Grande-Anse, par exemple) ainsi que l'approche écosystème qui sous-tend le recadrage de PROMES. Il y a deux unités de gestion de projet qui ont été créées au niveau de PSARA : une unité de projet au niveau central (UGP) et une unité de projet au niveau départemental. Avec ces deux unités, les fonctions de gestion et de coordination du programme sont assumées tant au niveau départemental que central.

Effet 4. Le MAST Sud-Est utilise le SIMAST pour la coordination, le ciblage, le suivi et la régulation des initiatives de PPS sur son territoire.

Constatations : Résultats obtenus

- Le SIMAST a été développé avec l'appui du PAM qui en assure la gestion. La base de données est sur Amazon. Il n'y a pas de serveur physique. Il y a des clauses qui régissent la protection des données qui ne sont pas accessibles.
- Neuf communes du département du Sud-Est (exception faite de la ville de Jacmel) sont couvertes par le SIMAST.
- 72% du ciblage des 1,400 membres de la dernière cohorte CLM ont été faits à partir de la liste de SIMAST (397 membres ont été sélectionnés hors liste).
- Trois membres du personnel de la DDMAST ont été formés sur les enquêtes SIMAST et ont participé effectivement aux enquêtes qui ont été réalisées, notamment dans les communes de Marigot, de Bainet et de La Vallée de Jacmel.
- Le ciblage des personnes ultra-pauvres est compliqué dans le contexte culturel haïtien. Il y a eu des inclusions et des exclusions. Écoutons un enquêteur de SIMAST, membre de la DDMAST : « *Moi, j'étais enquêteur du SIMAST avant. Il y a des gens qui ne racontent pas leurs problèmes aux étrangers, ils vous disent que tout va bien, mais en réalité, ils vivent dans la misère totale. Les Haïtiens sont fiers, et ne racontent pas leur vie privée aux étrangers. Si vous ne gagnez pas leur confiance, vous n'allez rien savoir de leur vie personnelle, même s'ils sont pauvres ou riches; c'est un aspect culturel. À cause de cela la liste peut être faussée* ». Pour les inclusions, Fonkoze organise des rencontres communautaires pour valider la liste SIMAST. Une base de données permet également de vérifier la situation de départ du membre.

2) AU NIVEAU DU PILIER 2 : APPUI AUX MÉNAGES

Le tableau # 3 de la page suivante présente un résumé des constatations selon les effets attendus et réalisés.

Tableau # 3: Résumé des constatations selon les effets attendus et réalisés pour le pilier 2

Pilier 2 : Appui aux ménages ultra-pauvres			
	Description des effets (résultats intermédiaires)	Indicateurs d'effets planifiés	Indicateurs d'effets réalisés
1	Effet 1 : 3,000 ménages (femmes et hommes) ultra-pauvres dans le département du Sud-est s'intègrent dans la vie socio-économique de leur communauté.	+ nombre de membres gradués – dans les cohortes + nombre de jeunes formés et autonomes financièrement + le genre est intégré dans le modèle CLM + nombre d'AVEC en fonctionnement après la graduation des membres et des jeunes	+ 905 membres CLM gradués en 2022. + 954 membres en formation. + nouvelle mouture du CLM, plus sensible à l'équité de genre. + des AVEC fonctionnent comme espaces de rencontres des membres gradués.
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.	+ nombre d'enfants enrôlés dans le programme + soins de santé offerts + centres de petite enfance mis en place	Non applicable
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.	+ nombre de jeunes enrôlés dans le programme + nombre de jeunes formés et domaines de formation + activités génératrices de revenus mises en place + revenus tirés de ces activités. + nombre de micro-franchises (entreprises dans une boîte) mises en place par un expert international de Fairbourne Consulting.	+ des centaines de jeunes formés dans la commune de Marigot dans les domaines de cosmétologie, de pâtisserie, d'ébénisterie et des techniques agricoles. + le club de jeunes fonctionne comme espace de socialisation des jeunes + le MUSO fonctionne mais avec peu de ressources car les jeunes n'ont pas de revenus. + Peu d'activités génératrices de revenus mises en place.
4	Les personnes défavorisées sont plus résilientes : elles ont une pratique d'épargne active, savent comment gérer	+ nombre AVEC mises en place + montant des épargnes dans les AVEC et dans les autres institutions. + sessions de formation en gestion ti-biznis.	+ des AVEC sont en formation pour les nouvelles cohortes. + des AVEC fonctionnent pour les anciennes cohortes.

	les chocs et font partie d'organisations/associations/réseaux sociaux qui peuvent les appuyer.		
5	Les personnes défavorisées ont une meilleure connaissance de leurs droits et devoirs comme citoyens.	+ sessions de formation/coaching sur les droits et devoirs des citoyens	+ rencontres de « Bati konfyans ». +Rencontres de transformation des masculinités.
6	Les institutions publiques et privées tant locales que nationales sont plus informées sur les besoins des familles défavorisées en milieu rural et en milieu urbain, et sur les mesures qui sont le plus à même de les appuyer.	+ nombre d'institutions impliquées.	+ CROSE et Fanm Deside font des apprentissages pour la mise en œuvre du modèle CLM avec quelques difficultés.
7	Les capacités de la Fondation Fonkoze à développer, tester et mettre en œuvre des programmes avec perspective de genre pour les populations défavorisées ont augmenté.	+ capitalisation des expériences en genre de PROMES.	+ mise en œuvre d'une nouvelle mouture + le nouveau design plus sensible au coaching de couples n'est pas encore opérationnel.
8	Des connaissances objectives sont produites sur les besoins et capacités des personnes défavorisées, et sur la façon dont le modèle de progression y répond.	+ enquêtes et rapport d'enquêtes. + rapport d'études + rapport des ateliers de travail	+ les études d'impact, les rapports des évaluations ainsi que les rapports des enquêtes n'ont pas été encore réalisés ou finalisés. Des provisions budgétaires ont été planifiées pour ces activités.

Effet 1 : 3,000 ménages (femmes et hommes) ultra-pauvres dans le département du Sud-est s'intègrent dans la vie socio-économique de leur communauté.

Constatations : Résultats obtenus

- Un total de 2,400 ménages (femmes et hommes) a bénéficié du programme CLM :
- ✓ 905 membres Fonkoze-CLM sur les 1,000 enrôlés au début du programme ont été gradués en 2022 dans les communes de Marigot et dans la ville de Jacmel.
- ✓ 954 membres Fonkoze – CLM sur les 1,000 recrutés au départ sont en formation dans la commune de Grand-Gosier.
- ✓ 200 membres CROSE – CLM sont en formation dans la commune des Côtes-de-Fer.
- ✓ 200 membres Fanm Deside – CLM sont en formation dans la commune de Belle-Anse.
- Des retards sont constatés dans la livraison des actifs pour toutes les cohortes en formation. Des mesures d'urgence doivent être prises pour permettre aux membres CLM d'arriver à l'autonomisation socio-économique souhaitée, avant la fin du programme prévue pour mai 2024.
- Les membres CLM rencontrés lors des groupes de discussions ont souligné que les fonds transférés pour la nourriture ont servi également à renforcer leur petit commerce ou les investissements déjà consentis. Les fonds transférés pour l'élevage et le petit commerce ont été utilisés à cette fin. Mais bien des membres témoignent de la perte de ces actifs, à la suite des chocs idiosyncrasiques survenus dans la famille (perte d'un membre de la famille, maladie, etc.)
- Le fonds pour la réparation des maisons a été très apprécié. Toutefois, les conditions proposées aux membres (notamment la quote-part exigée pour acheter des planches et pour payer la main d'œuvre spécialisée) provoquent de l'anxiété, chez certains membres. Sonia (un nom fictif), un membre du personnel de la DD MAST explique : « *Pour le futur, nous devons regarder certaines pratiques en profondeur. Au niveau des réparations des maisons, les membres en situation de vulnérabilité nous disent qu'ils ne peuvent pas acheter les planches comme quote-part. La maison ne sera pas réparée par le projet, si les membres ne fournissent pas leur quote-part. Alors ils éprouvent de la frustration dans ces conditions... Il y a des maisons qui sont en voie de destruction, parce que quand on donne 15 à 20 feuilles de tôles, on répare le toit, mais sur les côtés, s'il y a une inondation, l'eau rentre à l'intérieur de la maison et entraine tout sur son passage. Ce n'est pas sécuritaire... Voilà la personne redevient encore plus vulnérable. À moitié fait, c'est toujours un travail manqué. Il faut effectuer un travail définitif pour qu'un autre projet ne refasse la même chose.... Moi ce que je vois, dans le programme, il faut cibler parmi les gens les plus pauvres, par exemple 50 personnes les plus vulnérables, ceux qui ont des besoins de réparations pour leurs maisons. Puis on construit des maisons vivables et sécuritaires pour ces personnes ».*
- Rico (un nom fictif), également membre de la DD MAST, ajoute : « *Je pense que si PROMES revient, ce serait bon d'aider les gens à faire le jardinage (jaden lakou) chez eux, comme ça ils auraient des choses à manger durant la journée, par exemple planter des légumes (culture*

maraichère), en arrière de la maison. En outre, il faudra également renforcer les formations en planning familial dans une seconde phase de PROMES. Les gens ont trop d'enfants ici. J'ai visité un ménage qui a onze enfants. En outre, les enfants font des petits enfants, c'est complexe. Les jeunes aussi nécessitent des formations sur tous les plans ».

- Et finalement, Milo (un nom fictif), également membre de la DD MAST, prononce le mot de la fin : « *Pendant le programme, pour une durée de 18 mois, les gens vont mieux, mais quand le programme s'arrête, la plupart des gens redeviennent plus vulnérables, parce que le coût de la vie a augmenté et à cause des chocs covariants* ».

Il est évident que ces témoignages sont un peu concordants avec ce que nous avons entendu des membres CLM que nous avons également rencontrés dans les groupes de discussions. Toutefois, les expériences CML montrent qu'une fraction progresse, qu'une fraction stabilise ce qu'ils ont reçu, et une troisième fraction régresse.

Effet 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.

Constatations : Résultats obtenus

- ✓ Une expérience a été tentée avec la première cohorte à Marigot. Aucune trace de cette expérience n'a été retrouvée sur le terrain au moment de l'évaluation.

Effet 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.

Constatations : Résultats obtenus

- ✓ Une expérience a été tentée avec des centaines de jeunes avec la première cohorte à Marigot. Un club de jeunes a été monté comme lieu de socialisation des jeunes ainsi qu'une mutuelle de solidarité (MUSO). Les jeunes ont été formés dans plusieurs domaines techniques: pâtisserie, cosmétologie, ébénisterie, agriculture, etc.
- ✓ Nous avons rencontré seulement un seul groupe de jeunes à Fonds- Jean- Noel dans la commune de Marigot. Lors des focus groupes avec ces jeunes, ils ont exprimé leur insatisfaction, quant à la durée (trop courte) des formations qui ne leur ont pas permis d'avoir les compétences requises pour exercer les métiers choisis, quant aux kits reçus (notamment pour la cosmétologie) qui étaient de mauvaise qualité. Ces jeunes confirment que la mutuelle ainsi que le club fonctionnent mais au ralenti, vu que les jeunes n'ont pas d'activités génératrices de revenus qui leur permettent d'épargner. Ils étaient incapables de dire combien ils ont actuellement comme épargne dans la mutuelle.

Effet 4 : Les personnes défavorisées 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.

Constatations : Résultats obtenus

- ✓ Des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) ont été mises en place lors de la formation des membres des anciennes et des nouvelles cohortes : ce qui fait partie de la méthodologie CLM.
- ✓ Les AVEC ont continué à fonctionner après la graduation des membres. Nous avons visité des AVEC à Marigot et à Maniche.
- ✓ Les AVEC de Marigot sont encore appuyées par Fonkoze dans le cadre du programme PROMES. Mais ce suivi n'est nullement assuré à la fin du programme. Des stratégies doivent être trouvées pour le suivi et l'accompagnement des AVEC au-delà de la clôture officielle du programme, en mai 2024.
- ✓ Les AVEC de Maniche fonctionnent de manière autonome avec une légère assistance bénévole de l'ancien gestionnaire de cas qui travaille actuellement dans la commune pour un autre projet de Fonkoze qui a bénéficié d'un financement de la USAID pour la mise en place d'un programme de graduation en faveur de 3,600 membres. Ce programme s'appelle « Boujonnen lavi ».

Effet 5 : Les personnes défavorisées ont une meilleure connaissance de leurs droits et devoirs comme citoyens.

Constatations : Résultats obtenus

- ✓ Il n'a pas été possible d'évaluer cet effet lors des groupes de discussions. Toutefois, il y a des activités de formations sur les droits et devoirs des citoyens qui ont été organisées par les formateurs du programme en faveur des ménages, lors des ateliers « **bati konfyans** » pour les femmes, et lors des ateliers de « **masculinités positives** » pour les hommes.

Effet 6 : Les institutions publiques et privées tant locales que nationales sont plus informées sur les besoins des familles défavorisées en milieu rural et en milieu urbain, et sur les mesures qui sont le plus à même de les appuyer.

Constatations : Résultats obtenus

- ✓ Deux organisations de la société civile sont impliquées dans le programme CLM : CROSE et Fanm Désidé : ce qui est un pas dans le processus d'adoption du modèle de graduation CLM par le MAST et ses partenaires institutionnels.
- Fanm Désidé, une organisation féministe, fait une expérience du programme CLM à Belle-Anse. Elle est en apprentissage d'une nouvelle méthodologie pour appuyer les groupes vulnérables. Elle a recruté son propre personnel (4 gestionnaires de cas, et un superviseur). D'après les superviseurs de la DD MAST, Fanm Désidé, a fait un bon apprentissage de la

nouvelle méthodologie de graduation - CLM. Toutefois, son personnel est en phase de rodage. Les gestionnaires de cas ainsi que les superviseurs ne respectent pas tous les visites hebdomadaires de coaching des membres CLM. Les membres du personnel de la DD MAST, lors des groupes de discussions ont partagé avec nous leurs observations sur le terrain. Écoutons Paul (un nom fictif), en visite de supervision pour la DD MAST : « *Pour Fanm Deside il y a des manquements. Arrivés chez les bénéficiaires qui habitent dans les zones très éloignées, nous avons remarqué que des bénéficiaires n'ont pas reçu toutes les visites hebdomadaires à domicile. Nous comprenons aussi qu'il faut de la bonne volonté, de la part des gestionnaires de cas. S'ils ne sont pas motivés, ils ne vont pas se rendre dans les zones éloignées : d'où la nécessité de les motiver et de les encourager. Le travail d'accompagnement sur le terrain n'est pas trop facile avec le manque d'infrastructure. Ils ont tous les problèmes. Le coût de la vie a énormément augmenté pour tout le monde. Le contrat de travail que les gestionnaires de cas ont eu au début avec l'organisation ne peut plus répondre à leurs besoins financiers actuellement. Cependant, nous constatons que Fanm desidé prend le programme plus à cœur et fait de son mieux, malgré les difficultés et les frustrations* ».

- CROSE, une organisation de la société civile également, appuie 200 ménages à Côtes-de-Fer. Elle est également en apprentissage. Elle a recruté également son personnel. Mais le superviseur a été obligé de démissionner : ce qui a occasionné des retards considérables dans la formation et le coaching des membres CLM. Il y a eu également des problèmes entre CROSE et les élus locaux qui n'étaient pas informés du programme.

Paul (le nom fictif), le superviseur de la DD MAST, poursuit : « *Au niveau de CROSE, à Côtes- de- Fer, c'est pire. En se basant sur le principe que nous représentons l'état, nous faisons en sorte que les autorités locales, notamment les mairies et les CASEC, aient les yeux fixés sur les programmes mis en œuvre dans leurs communes, en tant que représentants de l'état dans la région. Pourtant au niveau des Côtes- de- Fer, les autorités locales ne sont pas au courant du programme. Nous avons remarqué qu'ils ont des problèmes politiques entre eux, et n'ont pas de regard sur ce qui se fait par CROSE dans les communautés. En outre, la formation des membres CML laissent à désirer. Le superviseur et un gestionnaire de cas ont dû laisser leur poste. Un nouveau superviseur vient d'être embauché ainsi qu'un nouveau gestionnaire de cas. Il faudra leur donner du temps pour apprendre le programme qui doit se terminer dans 7 mois* ».

Effet 7 : Les capacités de la Fondation Fonkoze à développer, tester et mettre en œuvre des programmes avec perspective de genre pour les populations défavorisées ont augmenté.

Constatations : Résultats obtenus

- ✓ La nouvelle mouture CLM en expérimentation au cours de la seconde cohorte est plus sensible en équité de genre par l'organisation des rencontres avec les conjoints sur les masculinités positives : ce qui renforce la promotion de l'**équité de genre** dans le programme qui initialement a visé les femmes dans les ménages. Toutefois, des changements devraient être apportés au modèle initial. Il faudrait tout au départ encourager le coaching de couples. La famille est la cellule de base de la société. Cela dit, le rêve du bien-être (plan d'action) de la

femme devait être harmonisé avec celui de l'homme pour que le ménage puisse avancer ensemble.

- ✓ Le design dans la nouvelle mouture du CLM, plus sensible en équité de genre, devrait être en lien, entre autres, avec le coaching de couples, le coaching des femmes sans conjoints et l'intégration du genre dans les AVEC (association villageoises d'épargne et de crédit). En effet, il serait intéressant d'encourager d'autres membres de la communauté à intégrer les AVEC, notamment des hommes qui sont minoritaires dans le programme CLM. Nous avons constaté à Maniche la présence de beaucoup plus d'hommes qu'habituellement dans l'une des AVEC de Maniche: ce qui serait un signe d'intégration des AVEC dans la communauté, puisque cette AVEC intègre des membres qui n'ont pas bénéficié des actifs CLM.
- ✓ Pour le coaching de couples, les outils GALs (Gender action learning system) seraient intéressants à expérimenter.

3.3.- Axe de l'efficacité dans la mise en œuvre

L'axe de l'efficacité étudie la relation entre les coûts et les réalisations du programme. Cet axe a permis de mesurer comment le projet a utilisé les ressources (financières, humaines et matérielles) disponibles pour obtenir les résultats escomptés et aussi comment la mise en œuvre du projet s'est déroulée y compris le point de vue des partenaires/ parties prenantes / institutions impliquées (in)directement dans l'intervention.

■ Des relations coûts et bénéfices

Pilier 1 : Institutionnalisation de la DD MAST

Constatations :

- ✓ Le pilier 1 a consommé pratiquement tout le budget planifié, soit un montant de 3,981,722 dollars US, incluant les fonds pour les chocs covariants (séisme et COVID). Les postes budgétaires ont été les suivants :

Tableau #4 : Budget pour le pilier 1

Poste budgétaire	Montant	En %
Salaires	714,344	29%
SIMAST	880,000	35%
Soutien direct	364,051	15%
Soutien indirect	152,268	6%
Allocation aux déplacements	151,656	6%
Services contractuels	85,536	3%
Matériels	72,000	3%
Recherche	75,000	3%
GRAND TOTAL	2,494,855	100%
ACTIVITÉS (SÉISME ET COVID)	1,486,867	
GRAND TOTAL	3,981,722	

- ✓ La structure du budget montre que les deux postes budgétaires les plus importants sont le SIMAST (35%) et les salaires directs (29%) : ce qui représente 64 % du budget du projet.
- ✓ La ligne budgétaire - soutien direct- représente seulement 15% du budget. Suivant le recadrage de 2021, en accord avec la programmation et l'état d'avancement des activités, les dépenses imputées sur cette ligne budgétaire ont couvert les achats matériels en support au MAST (environ 50,000 dollars US), la réalisation de rencontres de la TSDPS, les allocations de déplacement dans le Sud-Est pour le MAST central et pour le personnel de la DD MAST.
- ✓ Au 31 mai 2023, l'état des dépenses, pour le pilier 1, suivant les rapports allant du 1^{er} novembre 2019 au 31 mai 2023 est évalué à environ 99,94 % de l'ensemble de la contribution financière sur quatre ans.

Pour le pilier 2 : Appui aux ménages

Constatations :

- ✓ Le pilier 2 a consommé environ 70 % du budget total (y compris les fonds COVID et le projet de relèvement Sud) de 7,195,199 dollars US. Le tableau #3 de la page suivante fait état des grandes lignes budgétaires.
- ✓ Le budget initial de PROMES (hormis les fonds pour les chocs covariants) a été de 6,063,986 dollars US.
- ✓ L'analyse du budget initial de PROMES (hormis les chocs covariants) montre que seulement 35% du budget est alloué directement aux ménages.

Tableau#5: Budget pour le pilier 2

Poste budgétaire	Montant	En %
Salaire	1,686,460	28%
Formation	34,597	1%
Hébergement et repas	388,886	6%
Expertise technique	525,353	9%
Véhicule	235,283	4%
Consommables	117,410	2%
Appui direct aux familles	2,089,995	34%
Collecte de données	169,110	3%
Location bureau	135,276.49	2%
Programme jeunes	40,767.80	1%
Réunions	50,466.47	1%
Audit	55,814.50	1%
Frais administratifs	500,696.10	8%
Autonomisation femmes	33,870.00	1%
SOUS-TOTAL 1	6,063,986	100%
ACTIVITÉS COVID	631,112	
PROJET RELÈVEMENT SUD	500,001	
GRAND TOTAL	7,195,199	

- ✓ Les salaires, l'expertise technique et les frais administratifs représentent 50% du budget du programme
- ✓ Environ 48% du montant alloué aux ménages est effectivement dépensé au 30 avril 2023, un an avant la fin officielle du projet. Il est évident que cette ligne budgétaire ne sera pas totalement épuisée à la fin du programme, en mai 2024. Une réduction du nombre des bénéficiaires passant de 3000 à 2,400 en serait la cause principale. Une autre cause possible serait liée au fait que les transferts ne sont pas indexés aux taux d'inflation, résultant de la variation du taux de change du dollar par rapport à la gourde. En effet, environ 2500 – 3000 gourdes sont transférées aux membres pendant les 6 premiers mois : ce qui représente actuellement en moyenne 20 dollars US par mois, soit 5 dollars par semaine au taux du jour de la BRH, soit 1 dollar US équivalent à 132.88 gourdes (au 7 novembre 2023). Nous avons constaté que ce montant n'a pas tellement changé entre la première et la seconde cohorte, alors que le taux de change de la BRH est passé de 65 gourdes pour un dollar le 7 novembre 2020 à 133.88 gourdes pour un dollar au 7 novembre 2023 (soit le double). Il en est de même pour les transferts d'actifs.
- ✓ Le coût moyen du programme par bénéficiaire est environ : 2,527 dollars US. Il est vrai que les modèles de graduation ciblant les ultra-pauvres sont chers à travers le monde. Le coût moyen d'une intervention similaire³ réalisée au West Bengal, en Inde, au début des années 2010, a été de 2,163 dollars. Toutefois, le pourcentage de transferts d'actifs directs aux ménages a été de 56%, nettement supérieur à celui transféré par Fonkoze (35%) aux membres CLM. Dans ces conditions, l'efficacité du pilier 2 est questionnable. Dans le contexte de pauvreté actuelle de la majorité de la population et de la rareté des ressources de l'état, une réflexion doit être faite sur la viabilité du modèle CLM de graduation, pour une réplique à grande échelle en contexte haïtien.

■ **Des systèmes de gestion du programme : la gestion des interfaces institutionnelles**

Nous avons déjà relaté les faiblesses dans la conception du projet au niveau de la coordination et de la gestion des interfaces institutionnelles. La mise en œuvre du programme PROMES a été assurée par le PAM pour le volet institutionnalisation et par Fonkoze pour le volet appui aux ménages. Le mandat de chacune de ces institutions a été bien clair. Toutefois, en constatant les besoins de coordination, une entente a été trouvée pour que les deux parties puissent assumer cette fonction de coordination à tour de rôle, chaque période de 6 mois.

Pour assurer le suivi et le pilotage stratégique du programme, un organe de pilotage et d'orientation stratégique du programme, dénommé « comité de pilotage » a été mis en place, sous la présidence conjointe de la DDC/Ambassade Suisse et du MAST. Il est composé d'un comité de pilotage

³ Banerjee, A., Duflo, E., Sharma, G. (2021). Long term effects of the targeting the ultra-poor program. Récupéré du site : https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28074/w28074.pdf

stratégique et d'un comité de pilotage opérationnel. Le premier comité a pour objectif la définition et la validation de l'orientation stratégique du programme. En ce sens, ce comité est l'autorité décisionnelle du programme et est chargé de valider les documents liés à sa mise en œuvre. Le deuxième comité assure le suivi de la mise en œuvre du programme et prépare les bases décisionnelles pour le comité de pilotage stratégique. Mais, même si les suivis sont faits par les responsables des deux piliers, dans la réalité, aucune instance exécutive n'a le mandat formel d'assurer que les décisions des comités de pilotage soient réalisées.

D'un côté, PAM, à travers son bureau régional, a assuré la gestion du pilier 1 et a coordonné les activités de formation, d'animation des tables sectorielle en accompagnant les membres du personnel de la DD MAST. Un officier en politique sociale vient chaque six mois pour faire le diagnostic institutionnel de la DD MAST, à partir d'un outil qui prend en compte les compétences individuelles de chacun des membres du personnel. Une consultante senior en protection et protection sociale, engagée sur ce pilier à 20%, complète l'équipe de PAM.

De l'autre côté, Fonkoze a une équipe, composé d'un directeur CLM et d'un responsable de terrain qui assurent la mise en œuvre du pilier 2. L'équipe permanente de terrain est constituée par les superviseurs et les gestionnaires de cas qui sillonnent les sections communales où les membres ont été recrutés. Chaque gestionnaire de cas est responsable de 50 membres CLM qu'ils doivent visiter au moins une fois par semaine. Une consultante (la même engagée par le PAM), est chargée (à 80% de son temps) d'intégrer le genre dans le modèle CLM.

Dans les faits, la consultante (engagée par les deux institutions) a dû assurer la coordination et la gestion des interfaces institutionnelles, mais sans toutefois avoir un mandat formel pour assumer le rôle de cheffe de programme. Comme telle, elle n'est pas alors imputable de résultats.

Cela dit, la coordination du programme n'a pas été bien pensée : ce qui complique alors sa mise en œuvre. Sur le terrain, les prises de décision doivent être rapides, surtout dans un contexte d'un état fragile et instable, où l'insécurité est la règle. Il en est de même de l'affectation et de l'allocation des ressources financières et matérielles du programme ainsi que de la gestion des ressources humaines (étude des mécanismes et facteurs de motivation du personnel de terrain) engagées sur le terrain pour délivrer les résultats planifiés. En effet, le rôle de la cheffe de programme est différent de celui d'une consultante ou d'une responsable fonctionnelle d'un département dans une organisation. Habituellement, la responsable fonctionnelle concentre son travail sur la gestion d'un centre fonctionnel. La cheffe de programme est la personne désignée par l'organisation réalisatrice pour diriger sur le terrain l'équipe chargée de « délivrer la marchandise » et d'atteindre les objectifs du programme (PMBook⁴, page 52) suivant les contraintes de temps, de coût et de qualité.

⁴ PMI (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK), 6ème édition, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pa 19073-3299, USA.

En outre, au niveau de Fonkoze, le processus de passation des marchés ne répond pas aux bonnes pratiques, universellement reconnues par toutes les institutions, qui recommandent les étapes suivantes: *préparation et publication de l'appel d'offres, réception des offres, analyse des offres, choix de la meilleure offre et discussions avec le meilleur soumissionnaire, signature du contrat*. Si les discussions ne sont pas concluantes avec le premier meilleur soumissionnaire, on passe au second, et ainsi de suite, jusqu'à la signature du contrat.

Chez Fonkoze, après l'étape- *analyse des offres*-, **tous les soumissionnaires doivent passer encore une entrevue**: ce qui pourrait être interprété à la fois comme un **détour (biais)** et une **perte de temps** car les offres ont été déjà analysées par une **équipe compétente, mobilisée pour la circonstance afin d'analyser les offres à partir des critères préalablement définis** (avec des points pour chacun des critères). En conséquence, l'entrevue n'a aucun sens et est une perte de temps. S'il y a des points à clarifier, cela se fera dans l'étape de *-discussions avec le meilleur soumissionnaire de la meilleure offre, et ainsi de suite, jusqu'à la signature du contrat*.

Il est alors évident que des retards aient été constatés dans toutes les activités planifiées au niveau de Fonkoze. Cette institution, impliquée dans la gestion de projet, doit donc réviser ses manuels de procédures administratives ainsi que ses pratiques, pour tenir compte non seulement des procédures généralement reconnues en matière de passation de marchés mais encore de la gestion du temps qui est une composante essentielle de la gestion de projet.

3.4.- Axe de l'équité de genre

L'équité de genre est une thématique importante pour la coopération suisse et les aspects liés à l'équité de genre sont pris en compte de manière transversale dans tous les programmes soutenus par la Suisse en Haïti. Des résultats intéressants ont été notés dans le programme PROMES lors de la mission de capitalisation des expériences en genre des programmes mis en œuvre par la coopération suisse. En effet, le programme PROMES vise l'autonomisation des ménages, en utilisant les femmes comme porte d'entrée. Le concept d'autonomisation des femmes, telle que décrite par Fortin-Pellerin (2010)⁵ suppose un travail en profondeur sur les trois axes suivants :

- ✓ Le « **pouvoir intérieur** » (force psychologique, estime de soi, et bien-être) est alimenté par la conscientisation et la sensibilisation. Celle-ci consiste à la conscientisation des individus des systèmes d'oppression dans leur propre vie. Il s'agit donc de la prise de conscience des inégalités, de leur remise en question et en résumé, de l'apparition d'une volonté de changement social, tant global qu'au niveau de sa propre vie et de ce qu'on voudrait y changer. Le « pouvoir intérieur » inclut aussi l'acquisition de la confiance en soi et de la capacité à s'exprimer, nécessaires à cette prise de conscience critique et à son expression. Ce travail se fait dans le cadre de l'accompagnement individualisé réalisé par les gestionnaires de cas, par les ateliers bati konfyans, par les ateliers de masculinités positives. D'autres formations et des séances de sensibilisation ont été réalisées sur les thèmes pouvant les aider à mieux vivre comme le

⁵ Fortin-Pellerin, 2010 : Voir le site :

<https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/QQLA/TC-QQLA-27217.pdf>

traitement de l'eau, le planning familial, la grossesse précoce, la vaccination, la malnutrition, la propreté, le choléra, les maladies des enfants (ver intestinal), la vitamine A, les soins avant et après l'accouchement le développement de l'enfant, la sexualité et les infections sexuellement transmissibles (IST).

- ✓ Le « **pouvoir de** » (accès aux ressources et possibilités de les utiliser) est l'axe qui caractérise les changements observés dans la situation économique des femmes. La méthodologie CLM est basée sur des transferts progressifs d'actifs qui permettent aux femmes membres d'arriver progressivement à leur autonomie financière, au moment de leur graduation, après 18 mois. Là encore, le coaching individualisé leur permet de développer leur capacité économique et de mener des activités économiques telles que petit élevage, petit commerce, jardins agricoles et autres activités génératrices de revenus. Des transferts d'actifs ont été faits sous forme d'argent cash pour la nourriture, sous forme d'investissements productifs pour des activités d'élevage et de petit commerce, pour des soins médicaux, pour des chocs idiosyncrasiques, ou pour l'amélioration de leur maison et pour la construction des latrines.
- ✓ Le « **pouvoir avec** » (solidarité, influence et rapports égalitaires) correspond au travail réalisé au niveau des AVEC, comme espaces de rencontres et de partage autour des intérêts communs (épargne et prêts), assurant ainsi la durabilité des actions au-delà de période de graduation des membres CLM, bénéficiaires du programme. Leur participation aux associations villageoises d'épargne et de crédits (AVEC) leur permet d'épargner et d'avoir accès aux crédits pour augmenter leurs petits commerces et pour satisfaire d'autres besoins financiers et également répondre aux chocs covariants.

Le programme CLM cible prioritairement les femmes en situation d'ultra-pauvreté. Il a été constaté au cours de la première période des cas où des conjoints, exclus des activités du CLM, ont eu des réactions négatives à la suite de l'apport des actifs que le projet apporte dans les ménages ; actifs qui donnent plus de pouvoir aux femmes dans les prises de décisions concernant les ménages. La nouvelle mouture du CLM, en expérimentation avec la seconde cohorte, est focalisée sur l'incorporation de l'équité de genre dans les mécanismes du modèle initial d'intervention (en particulier le coaching social individualisé et, en groupes, pour les femmes et aussi, en groupes, pour les conjoints en vue de transformer les masculinités), la formation des case managers/coachs, la réflexion collective sur les expériences des femmes en situation d'ultra-pauvreté en fonction des indicateurs. Les gestionnaires de cas (case managers) ont rapporté, lors des rencontres de capitalisation, des changements de comportements au niveau des conjoints qui ont participé aux rencontres sur la masculinité positive, introduite au cours de cette seconde cohorte. Ils confirment que les progrès des femmes sont plus importants lorsque les hommes collaborent.

Constatations :

Les bonnes pratiques suivantes ont été identifiées :

- ✓ L'approche holistique du programme intégrant les composantes suivantes : coaching individualisé, ateliers de conscientisation « Bati Konfyans » et « Transformation des masculinités », alphabétisation, transferts d'actifs, services de santé, d'assainissement, etc.
- ✓ Une nouvelle mouture du CLM, plus sensible à l'équité de genre : Les contenus des modules de formation des gestionnaires de cas ainsi que des membres CLM peuvent être considérés

comme de bonnes pratiques, compte tenu des changements observés sur le terrain, tant au niveau des compétences des gestionnaires de cas que les membres CLM accompagnés. Les contenus des ateliers « Bati Konfyans » et « Transformation des masculinités » peuvent être considérés également comme de bonnes pratiques.

- ✓ Le coaching social individualisé et en groupes, centré sur l'agentivité et le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle non seulement des membres du CLM mais également des conjoints, lors des rencontres de masculinité positive.

Les pratiques suivantes doivent être améliorées:

- ✓ Il serait souhaitable d'accroître le nombre de femmes gestionnaires de cas qui seront plus proches des femmes membres bénéficiaires du programme. La parité femmes-hommes serait idéale. Toutefois, les conditions difficiles de travail des gestionnaires de cas, dans les communautés rurales reculées avec des infrastructures routières inexistantes, empêchent au programme d'atteindre cet objectif.
- ✓ Le rééquilibrage des pouvoirs au sein des ménages (pour les femmes qui sont en couple) par une réflexion sur la sensibilisation et le coaching des couples. La famille est la cellule de base de toute société. L'autonomie socioéconomique des ménages doit passer par l'harmonisation des rêves des conjoints, selon les objectifs communs des ménages. Les outils GALS seraient appropriés pour cet exercice.

3.5.- Axe des effets et des impacts

L'axe des effets et des impacts apprécie les retombées du programme non seulement sur la gouvernance du MAST et de la DD MAST, mais également sur le renforcement des organisations partenaires du programme (PAM, Fonkoze, CROSE et Fanm Deside), ainsi que sur les bénéficiaires finaux.

Pilier 1 : Institutionnalisation des DD MAST

Constatations :

- ✓ La DD MAST s'est engagée véritablement en 2022 et a progressé dans ses apprentissages sur le modèle d'intervention de CLM en faisant la supervision sur le terrain des activités du pilier 2.
- ✓ Les membres du personnel de la DD MAST sont plus conscients de leur responsabilité dans la coordination et la supervision des initiatives PPS dans leur département. Écoutons Julio (un nom fictif), membre de la DD MAST, nous expliquer comment il conçoit maintenant ses responsabilités : « *Dans le cadre de la supervision et de l'observation, nous membres du personnel de la DD MAST, vérifions ce qui devrait être fait et comment on le fait. Après nos constats, nous faisons des recommandations pour demander des corrections selon les insatisfactions des membres CLM* ».
- ✓ Michel (un nom fictif), également membre du personnel de la DD MAST, a renchéri en faisant cette proposition pour une seconde phase de PROMES : « *S'il y a une deuxième phase de PROMES, il faudrait considérer le travail de supervision de la DDMAST sur le terrain comme un point central important. Si nous avons commencé avec la supervision plus tôt, nous aurions demandé de corriger certains manquements : ce qui aurait donné de meilleurs résultats dans*

toutes les activités du programme. Nous sommes arrivés sur le terrain, par exemple, 10 mois après le début des activités de la seconde cohorte. Il reste environ 8 mois pour que le programme se termine. Il est trop tard pour corriger certains manquements ».

- ✓ Dans le cas de PROMES, le MAST central s'était engagé de fait dans un processus de « bricolage institutionnel » avec la mise en place de la CRIPPSD avec des responsabilités bien définies pour la mise en place des mécanismes de la PPS. Au niveau de PSARA, la proposition d'une unité de gestion de projets (UGP) déployée tant au niveau départemental qu'au niveau central, avec une direction départementale principalement centrée sur l'institutionnalisation politique paraît plus réaliste pour l'atteinte des objectifs visés par le programme. Il va de soi que la direction départementale est partie prenante du processus et a les ressources (matérielles et financières) dont elle a besoin pour jouer effectivement son rôle de coordination et de supervision des initiatives PPS dans son département. Au niveau du MAST central, il y a eu donc une capitalisation sur les expériences de PROMES pour la mise en œuvre du programme PSARA dans le département de la Grande-Anse.

Pilier 2 : Appui aux ménages

Constatations :

- ✓ Il a été planifié de faire une étude d'impact sur la première cohorte de 1000 membres, gradués en 2022 : ce qui n'est pas encore fait. La collecte des données a été faite au mois de septembre 2023. Le processus de traitement et d'analyse des données collectées est en cours.
- ✓ Cependant, des témoignages recueillis lors des groupes de discussions montrent que les impacts et les effets du programme ne se traduisent pas nécessairement en une amélioration de la situation économique de tous les membres CLM, bénéficiaires directs de PROMES, environ 15 mois après la graduation. Sur des groupes de 12 membres CLM rencontrés, par exemple à Marigot et à Jacmel-Mayard, seulement 3 membres (20%) ont confirmé que leurs fonds de commerce/entreprise ont augmenté substantiellement, tandis que pour le reste du groupe, soit les fonds de commerce/entreprise ont baissé considérablement, soit les fonds de commerce/entreprise ont été complètement épuisés. Ces résultats sont plus ou en moins en accord avec les résultats obtenus des évaluations d'impact sur les anciennes cohortes de CLM ; évaluations réalisées en 2019 par Emma Shoaf and Anton Simanowitz de Institute of Development studies⁶, à savoir :

“The qualitative research reveals three broad pathways after graduation: 31% (15 women) of women improved, having grown and diversified their livelihoods, increased their resilience to shocks, strengthening their support networks and maintaining positive community relations. A second group of 41% (20 women) has broadly sustained the progress made since graduation, either maintaining their levels of assets or demonstrating progress in rebuilding following a period of decline. The third group, 29% (14 women), have experienced significant decline and seem to be on a downward trajectory”.

⁶ *Institute of Development Studies (2019): Pathways to sustained exit from extreme poverty: evidence from Fonkoze's extreme poverty 'graduation' programme. Report written by Emma Shoaf and Anton Simanowitz, with quantitative analysis by Rob Dickinson, 31st March 2019.*

- ✓ Voici quelques témoignages qui expliquent la situation des fonds de commerce/entreprise et comment les membres CLM utilisent leur fonds de commerce/entreprise, environ 16 mois après la graduation:

« Avec le bénéfice du commerce j'ai acheté un cabri. Maintenant, le cabri a des petits »

« Le commerce est devenu plus petit, parce que j'ai payé les frais scolaires des enfants »

« C'est vrai que je suis encore dans l'impasse, mais je ne suis plus dans le bas fond où j'étais avant l'arrivée de CLM »

« J'ai utilisé l'argent de l'épargne dans l'AVEC pour payer les frais scolaires de mon fils »

« Mon frère était malade et il est décédé. Avec mon épargne sur mon carnet, j'ai fait les funérailles »

« Mon enfant était malade. Grâce à mon épargne dans l'AVEC, j'ai pu payer un traitement pour lui »

- ✓ Ces témoignages montrent que le modèle d'intervention de CLM a fait de son mieux pour répondre aux besoins des membres, en vue de les rendre autonomes économiquement. Toutefois, il y a encore des besoins à satisfaire au niveau des ménages, comme par exemple, les paiements des frais de scolarité des enfants des ménages, et la réponse aux chocs idiosyncratiques (la maladie, la mort, etc...) et covariants (comme la sécheresse et les inondations dues au changement climatique, l'augmentation du taux de change, etc.). Pour les chocs idiosyncratiques, le programme a couvert l'intégralité des frais de santé pour les membres CLM, et a fait une contribution pour les autres frais. Pour les chocs covariants, le programme a bénéficié des fonds additionnels exceptionnels de la Suisse, lors des inondations à Marigot en 2021, et également lors de la sécheresse en 2022-2023 et des inondations en 2023, à Mapou - Grand-Gosier.
- ✓ Il conviendrait alors d'explorer, en particulier dans le modèle de graduation à mettre en place, dans une seconde phase de PROMES, des modalités pour assurer le paiement des frais de scolarité pour tous les enfants des ménages membres de CLM ainsi que la mise en place d'un dispositif de micro-assurances, notamment pour les activités agricoles. Les membres pratiquent autant que possible l'agriculture (jaden lakou et jardins maraîchers) à la fois comme activités génératrices de revenus et comme base pour l'autoconsommation. En effet, c'est ce qui a expliqué les appuis donnés aux membres CLM, lors des inondations et des sécheresses, à Marigot en 2021 et à Mapou - Grand-Gosier, en 2022-2023.

3.6.- Axe de la durabilité :

L'axe de la durabilité examine si l'action a engendré une structure ou des pratiques capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention.

▪ Risques sociaux et culturels affectant la durabilité

Nous avons constaté, à travers les discours des participant.es aux groupes de discussions à Marigot/Fonds-Jean Noel et dans l'une des AVEC de Maniche, que le programme aurait déconstruit les liens communautaires si importants dans les communautés rurales (*vwazinaj se fanmiy/le voisin est également un membre de la famille, dit-on, en milieu paysan*), en stimulant la jalousie chez des voisins, qui sont dans la même situation de vulnérabilité et qui n'ont pas bénéficié du programme: ce qui a exacerbé les conflits et la violence entre les membres de la communauté.

Odilia (un nom fictif) a expliqué ainsi sa situation : *« J'avais reçu 3 cabris, qui ont eu des petits. Les voisins les ont tous tués. Ce n'est pas une bonne zone... Il me reste un seul cabri maintenant... On m'a donné également un cochon qui ne grandit pas. J'ai eu un enfant interné à l'hôpital. Donc j'ai vendu le cochon pour payer mes dettes ».*

Mina (un nom fictif) a ajouté : *« J'ai reçu 3 cabris et un cochon. Un moment après j'ai vendu le cochon. Après j'ai vendu un des cabris, parce qu'il ne pouvait pas avoir de petits. Les 2 autres ont eu des petits, mais les voisins ont battu à mort les petits cabris. Après j'ai vendu les cabris et j'ai acheté un cochon ».*

Donc le programme CLM doit trouver des stratégies qui permettent de faire participer plus de membres de la communauté aux activités du programme : question de minimiser les risques sociaux et culturels. Le support des amis et des voisins dans la communauté est important dans la durabilité des effets du programme, notamment de l'autonomisation économique des ménages. Le programme doit prendre en compte les risques socio-culturels (jalousie, malveillance, mauvais sort, etc.) en menant des programmes de communication visant à expliquer le ciblage dans les communautés et à envisager des programmes communautaires mobilisateurs qui prennent en compte les intérêts de tous les membres dans la communauté.

En outre, dans le cadre de ce programme, une bonne appréciation des pratiques sociales et culturelles, des attitudes, des habitudes et des comportements des différents acteurs est nécessaire, en particulier des bénéficiaires. Par exemple, pour les AVEC, non seulement la sensibilisation doit se poursuivre au niveau de toute la communauté (et pas seulement avec les membres CLM) mais également des mécanismes et outils de renforcement de la vie associative les rendraient plus pro-actives et plus viables. Il est important d'intéresser d'autres membres de la communauté à participer aux AVEC : question de renforcer les liens communautaires et de collecter également plus d'épargne pour offrir plus de crédits aux membres. Nous avons constaté que l'une des AVEC de Maniche a intégré des membres qui n'ont pas bénéficié des transferts du programme CLM : ce qui est une bonne pratique à encourager. En revanche, pour l'autre AVEC de Maniche rencontrée, les membres CLM ont affirmé que les personnes qui n'ont pas bénéficié des actifs du programme ont refusé de participer dans cette AVEC.

▪ **Les risques techniques affectant la durabilité**

Les responsables du programme CLM devraient être également sensibles au processus d'accompagnement individualisé des gestionnaires de cas; processus qui peut non seulement agir sur la santé mentale des gestionnaires de cas mais également créer de la dépendance chez certains membres au lieu de stimuler leur autonomie et leurs capacités de prise de décision. Les gestionnaires de cas, comme des travailleurs sociaux, doivent être empathiques tout en gardant une distance par rapport aux situations vécues par les membres CLM qui pourraient également affecter leur santé mentale.

Dans les groupes de discussions avec les membres CLM, nous avons été étonnés que les gestionnaires de cas sont considérés, par presque tous les membres présents, comme des papas et des mamans des membres CLM, qui font tout pour eux. Écoutons une membre d'une ancienne cohorte CLM faire ce témoignage : « *Chaque semaine, j'attends la visite de maman Juliana (nom fictif) qui nous a considéré comme ses enfants. C'était avec un regret (en pleurant) qu'on a perdu CLM* ».

Les cadres de la DD MAST ont clairement identifié des différences dans les compétences des gestionnaires de cas de Fonkoze et ceux de ses partenaires institutionnels, CROSE et Fanm Deside. Ainsi donc, dans le domaine de l'accompagnement (coaching) professionnel, l'acquisition des compétences (savoir-agir en situation), en plus du respect des règles morales et de bonne conduite, obéit au respect d'un protocole d'exécution qui a ses exigences tant pour les apprenants gestionnaires de cas que pour les formateurs – accompagnateurs de Fonkoze. Des suivis et des visites de supervision sur le terrain des formateurs-accompagnateurs de Fonkoze doivent être faits régulièrement pour évaluer les compétences acquises, faire des recommandations, et corriger les écarts, pour une bonne appropriation de la méthodologie de graduation CLM.

▪ **Les risques institutionnels affectant la durabilité**

Ces risques sont très importants en ce sens que la DD MAST n'a pas les moyens logistiques et financiers pour continuer le travail de supervision amorcé depuis 2022. Ce risque pourrait être mitigé si Fonkoze accepterait de financer les visites de supervision de la DD MAST, à partir des reliquats sur certaines lignes budgétaires, du moins pendant la période restante du programme.

4.- DE LA PERCEPTION DES DIFFÉRENTS ACTEURS

Par suite des discussions avec les principaux acteurs du programme, nous avons tenté d'appréhender la perception des acteurs. D'une façon générale, le programme a créé des attentes élevées qui tardent à se matérialiser. Nous avons longuement parlé des difficultés de démarrage des activités de coordination et de supervision de la DD MAST et du recadrage du programme après l'évaluations à mi-parcours.

4.1.- Perceptions des membres du personnel de la DDMAST

L'ensemble des données collectées lors des entretiens montrent que les membres du personnel de la DD MAST rencontrés ont, en général, une perception positive des actions et des stratégies du programme. Toutefois, ils pensent que des améliorations devraient être apportées dans la méthodologie CLM, en regard : 1) du nombre de bénéficiaires qui sont relativement peu nombreux; 2) des transferts monétaires qui sont insignifiants si l'on prend en compte l'inflation; 3) des montants distribués pour la réparation des maisons; la contrepartie exigée des membres CLM bénéficiaires est difficile à trouver; 4) des subventions pour les enfants des familles pour payer les frais de scolarité, 5) du renforcement des « jaden lakou et/ou jardins maraîchers » qui peuvent produire des légumes et autres produits alimentaires de consommation courante; 6) des formations pour les membres sur le planning familial.

4.2.- Perceptions au niveau des jeunes formés lors de la première cohorte de Marigot.

Lors des groupes de discussions, nous avons rencontré quelques jeunes hommes et femmes qui ont bénéficié des formations initiales (en cosmétologie, ébénisterie, pâtisserie, techniques agricoles, etc.). Ces jeunes se montrent très déçus de cette expérience et sont très pessimistes quant aux chances de trouver un emploi dans le métier choisi, d'autant plus que cette formation, de courte durée, ne leur a pas permis d'avoir les compétences pour exercer le métier appris.

4.3.- Perception des membres CLM bénéficiaires

Les membres CLM ont aimé le programme : « *Chaque semaine, le miracle s'est produit. Maman Juliana m'apporta quelque chose* », nous dit Anita (non fictif), membre CLM, graduée en 2022. D'une façon générale, nous avons constaté que les membres des anciennes cohortes sont encore dans l'attente des nouveaux transferts de Fonkoze pour faire face aux chocs idiosyncrasiques et covariants. En effet, la plupart (plus de 60% des membres rencontrés) disent qu'ils ont été décapitalisés, à la suite des chocs covariants (insécurité et inflation) et idiosyncratiques (perte d'un parent): ce qui se traduit bien en créole par l'expression « *mwen tonbe, mwen leve pi ba/ je tombe mais je me relève à un niveau inférieur* ».

5.- CONCLUSIONS

La conception du projet est innovante : deux piliers importants pour asseoir la PNPPS (institutionnalisation et appui aux ménages) au niveau territorial. Toutefois, le document de projet n'a pas suffisamment pris en compte les réalités du MAST central et de la DD MAST, qui devraient assurer l'ancrage institutionnel. Des ressources matérielles et financières n'ont pas été prévues pour permettre à la DD MAST d'assurer les fonctions de coordination et de supervision des initiatives PPS.

Pour le pilier 1, le programme a mis en relation des acteurs de l'écosystème de la PPS, dans une dynamique de partenariats public-privés. Cette approche est indispensable pour espérer un impact positif sur le secteur de PPS : ce qui a été partiellement réalisé avec les TSDPPS. Toutefois, la durabilité de ces TSDPPS est mise à sac avec la clôture du programme. La DD MAST n'a plus de moyens pour financer les frais relatifs à cette activité.

Une approche holistique a été utilisée pour le pilier 2, intégrant les composantes suivantes : coaching individualisé, ateliers de conscientisation « Bati Konfyans » et « Transformation des masculinités », transferts d'actifs, services de santé, d'assainissement, etc. Ce pilier est encore opérationnel et devra se terminer en mai 2024.

Les principaux constats sont les suivants :

- ✓ Le programme **PROMES est cohérent et s'aligne avec la PNPPS** et les objectifs du programme de coopération suisse en Haïti. Le programme PROMES représente donc une opportunité pour tester au niveau territorial les mécanismes de la PPS, suivant la PNPPS.
- ✓ Au niveau de l'état d'avancement, le pilier 1 est complètement achevé. Toutefois, **les résultats sont mitigés. Les tables sectorielles départementales ont fonctionné mais leur continuité n'est pas assurée avec la fin du programme.** Un plan d'action départemental de la PPS a été élaboré avec la participation des acteurs de la TSDPPS, mais non encore diffusé. Le personnel de la DD-MAST dans le Sud-est est plus conscient de ses responsabilités pour assumer la coordination et la régulation des initiatives de PPS sur son territoire.
- ✓ Le pilier 2 sera complété en mai 2024. Neuf cent cinq (905) membres de la première cohorte ont été gradués. Mille trois cent cinquante-quatre (1,354) membres sont en formation et le seront d'ici mai 2024. La formation et l'accompagnement des AVEC continuent, comme des espaces de rencontres pour les membres, dans un souci de durabilité. **Toutefois, sans l'apport de ressources externes, le suivi des AVEC n'est pas assuré.** Ils ne pourront pas générer des revenus, à partir des intérêts payés lors des prêts, pour payer un agent de suivi, en charge de l'animation et des tâches administratives, notamment la préparation des états de comptes.
- ✓ L'équipe d'évaluation a constaté que, au niveau de **l'axe efficience, pour le pilier 1**, seulement 15% du budget a été consacré aux appuis directs au MAST et à la DD MAST. Environ, 50,000 dollars US ont été effectivement dépensés pour l'acquisition des équipements et matériels de bureaux pour la DD MAST. Les dépenses relatives aux TSDPPS ont été financées à partir de cette ligne budgétaire ainsi que les per diem pour les visites de supervision du personnel de la DD MAST; visites qui ont effectivement commencé en 2022.

- ✓ **Le coût moyen du programme par bénéficiaire est environ : 2,527 dollars US.** Il est vrai que les modèles de graduation ciblant les ultra-pauvres sont chers à travers le monde. Le coût moyen d'une intervention similaire réalisée au West Bengal, en Inde, au début des années 2010, a été de 2,163 dollars. Cependant, le pourcentage de transferts d'actifs directs aux ménages a été de 56%, alors que Fonkoze a seulement transféré directement aux ménages 35% du budget du programme⁷. Dans ces conditions, **l'efficacité du pilier 2** est questionnable. Dans le contexte de pauvreté actuelle de la majorité de la population et de la rareté des ressources de l'état, une réflexion doit être faite sur la viabilité du modèle CLM de graduation, pour une réplique à grande échelle en contexte haïtien.
- ✓ Au niveau de l'axe « **équité de genre** », le programme PROMES a permis aux membres CLM (majoritairement des femmes, seulement 13 hommes) de se prendre en main et d'avancer sur la route de l'autonomisation économique. Toutefois, le programme doit chercher au rééquilibrage des pouvoirs au sein des ménages (pour les femmes qui sont en couple) par le coaching des couples, car l'autonomie économique des ménages doit passer par l'harmonisation des rêves des deux conjoints, aux bénéfices de la famille.
- ✓ Les personnes rencontrées pensent que la **durabilité** des interventions réalisées dans le cadre du programme PROMES **n'est pas assurée**, tant pour le pilier 1 que pour le pilier 2. La DD MAST n'a plus les moyens pour continuer les activités de coordination et de supervision des initiatives PPS dans son territoire. Sans suivi et sans l'apport de ressources externes, les AVEC ne pourront pas survivre au-delà de la clôture officielle du programme en mai 2024.
- ✓ Au niveau des **effets** (attendus et non attendus) et **impacts**, en se basant sur discussions avec les membres CLM rencontrés lors des groupes de discussions à Marigot et à Maniche (les anciennes cohortes), il nous a semblé que le modèle CLM actuel n'a pas assez pris en compte les risques socio-culturels, a favorisé la jalousie et a exacerbé les conflits et la violence entre les membres de la communauté: ce qui pourrait déconstruire les relations de vivre-ensemble au niveau de certaines communautés (*vwazinaj se fanmiy/le voisin est aussi un membre de la famille, dit-on, en milieu rural*). Tout nouveau programme doit prendre en compte les risques socio-culturels (jalousie, malveillance, mauvais sort, etc.) en menant des activités de communication visant à expliquer le ciblage dans les communautés où le programme intervient, et doit également envisager des activités communautaires mobilisatrices qui prennent en compte les intérêts de tous les membres dans la communauté.
- ✓ Les parties prenantes du programme PROMES (personnel de la DD MAST, élus locaux, autorités gouvernementales, membres CLM bénéficiaires, gestionnaires de cas et superviseurs) rencontrées lors des groupes de discussions ont une **assez bonne perception** du programme, **sont satisfaites** des formations reçues et/ou des actifs transférés. Elles sont toutes favorables à une seconde phase du PROMES avec toutefois quelques ajustements, notamment une vision plus large et communautaire de la problématique des personnes vulnérables. Cette seconde phase devra prendre en compte également la capitalisation des expériences qui ont été faites durant la première phase.

⁷ Banerjee, A., Duflo, E., Sharma, G. (2021). Long term effects of the targeting the ultra-poor program. Récupéré du site : https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28074/w28074.pdf

ANNEXE #1 : TÉMOIGNAGES DES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET

DANS LES COMMUNES DE JACMEL, DE COTE-DE-FER ET DE MARIGOT

DÉPARTEMENT SUD'EST, HAÏTI

Nous avons réalisé des entretiens individuels avec les bénéficiaires de PROMES. Pour cela, trois (3) questions principales ont été posées aux différents membres rencontrés :

- 1.- Quel a été votre mode de vie avant l'arrivée du projet CLM ?
- 2.- Qu'est-ce qui a changé dans votre vie avec l'arrivée du projet CLM ?
- 3.- Si le projet CLM venait à quitter votre communauté, que feriez-vous pour ne pas revenir au mode de vie que vous aviez avant ?

Les réponses données à ces questions par chacun des membres sont consignées dans le tableau suivant :

Bénéficiaires		Comptes rendus des entretiens menés avec les membres du projet ⁸
Commune de JACMEL / Maillard		
Bénéficiaire A	FONKOZE	<ul style="list-style-type: none">➤ Avant la rencontre du projet CLM, les choses allaient très mal parce que j'ai deux enfants qui n'ont pas de père. Je faisais la lessive pour les gens pour prendre soin d'eux et je ne pouvais pas les envoyer à école.➤ Avec la rencontre du projet CLM, les choses ont changé considérablement. A présent, je fais le commerce. Mes enfants vont à l'école. J'avais même un enfant qui faisait de la malnutrition. Maintenant, avec l'aide du projet, il est guéri de cette maladie.➤ Si le projet vient à quitter la communauté, grâce aux formations, aux actifs et aux conseils de CLM, je m'arrangerai pour assurer la vie dans le foyer. J'aimerais aussi que le projet CLM continue. C'est vrai que je suis encore dans l'impasse mais je ne suis plus dans le bas fond où j'étais avant l'arrivée de CLM. Toutefois, il y a d'autres personnes qui sont beaucoup plus vulnérables que moi et qui méritent aussi d'être assistées.

⁸ Les entrevues ont été réalisées en créole et ont été ensuite traduites en français.

Bénéficiaire B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant le projet CLM, je vivais seule avec mes enfants. Ma situation était très difficile. Mon mari m'a laissé avec les enfants et c'était à moi d'assurer la vie dans le foyer. ➤ Avec la rencontre du projet CLM, la vie a changé. Ce projet a amélioré la situation difficile que je vivais. Il m'a permis de savoir beaucoup de choses que je ne connaissais pas, m'a donné des actifs qui m'ont aidé à sortir dans les conditions les plus difficiles. ➤ Ce projet m'a armée de bons outils qui vont m'aider à faire face aux difficultés de la vie afin de ne plus revenir aux situations précaires que j'ai connues. Avant, je ne connaissais pas le respect dans ma communauté. Maintenant, avec la présence du projet CLM dans ma vie, j'ai connu le respect. Pour moi, ce serait une bonne chose si ce projet recommence dans cette communauté.
Bénéficiaire C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je faisais de la lessive pour gagner ma vie et prendre soin des enfants avant ma rencontre avec le projet CLM. Les choses ne fonctionnaient pas bien du tout. Mon premier mari est mort en 1997. J'ai trouvé un autre homme qui ne me comprenait pas. Son comportement négatif m'a poussé à le quitter et m'a motivé à travailler comme lessiveuse pour assurer la vie dans mon foyer. ➤ La rencontre du projet CLM m'a beaucoup aidé car, j'ai connu des situations vraiment difficiles. Sans vous cacher, tous les actifs que j'ai reçus du projet CLM sont passés à cause de ces situations difficiles et maintenant je ne possède rien. ➤ Je n'ai pas espéré retourner dans la situation d'avant. Il faut que Dieu fasse quelque chose pour moi.
Bénéficiaire D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La situation était très difficile pour moi, je n'avais rien, je ne faisais pas de commerce et je ne possédais rien avant ma rencontre avec le projet CLM. ➤ Quand j'ai rencontré le projet CLM, ma vie a changé. Le programme m'a beaucoup aidé : moi, mon mari et mes enfants. La formation sur la masculinité positive apporte beaucoup de changements dans mon foyer parce qu'autrefois mon mari ne m'aidait pas beaucoup dans les activités familiales. Maintenant, avec cette formation, il contribue à volonté dans tout ce qui se

		<p>fait à la maison et adopte un comportement plus positif dans le ménage.</p> <p>➤ Si toutefois le projet laisse la communauté, je crois que je peux tenir bon grâce aux formations reçues. Avec ces outils (actifs, conseils et formations) je possède assez de bagages pour combattre les problèmes et y résister. Ces outils m'ont été très utiles et ils le seront toujours.</p>
Bénéficiaire F		<p>➤ Avant le projet CLM, ma vie n'allait trop bien, je vivais seule avec mes enfants, sans mari pour nous supporter. Les choses n'étaient pas faciles. J'avais l'habitude d'emprunter de l'argent dans les institutions financières pour se débrouiller afin de prendre soin des enfants, mais tout ça ne marchait pas trop bien car je devrais travailler très dur pour y rembourser (capital et intérêts).</p> <p>➤ Ma rencontre avec CLM a mis fin aux emprunts que j'avais l'habitude de faire dans ces institutions où je devrais verser de grosses sommes d'intérêts. Avec CLM, j'ai connu une autre forme de vie, j'ai reçu du tchotcho lamanjay où j'utilise une partie dans le commerce. Je fais maintenant du progrès, j'ai mes livrets de Fonkoze, de SUCCES, d'AVEC (Tipa) et d'un sabotay. CLM m'a appris la gestion et j'ai la capacité d'épargner et d'économiser. Avec mon épargne, j'ai acheté un lopin de terre pour la construction de ma maison. J'ai déjà payé le droit de l'arpentage et j'ai une petite maisonnette, même si elle ne répond pas encore aux conditions d'une vie normale. C'est un très bon projet, il m'aide beaucoup. Autrefois, quand j'avais de l'argent, je prenais le plaisir de satisfaire mes enfants, maintenant grâce à CLM je peux gérer et mettre de côté de l'argent en cas de problèmes. Aujourd'hui, j'ai appris à contrôler ma vie et ce que je possède.</p> <p>➤ Je ne reviendrai plus jamais au mode de vie que j'avais avant parce que je suis toujours dans le commerce et dans d'autres activités génératrices de revenus telles que : Tipa, sabotay...</p>

Commune de COTE-DE-FER		
Bénéficiaire G	CROSE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant l'arrivée de ce projet, je me débouillais pour aider la famille, j'étais déjà dans de petites activités génératrices de revenus, je réalisais de petites économies, mais sans objectifs. ➤ Avec l'arrivée de ce projet dans la communauté, les choses s'améliorent. Ce projet m'a vraiment aidé surtout avec le tchotcho lamanjay. Quand je l'avais reçu, on m'a dit que je pouvais faire ce que je veux avec. Mais moi, je l'utilisais dans d'autres activités qui m'avaient aidée quand je n'avais rien et qui contribuaient aussi à soutenir ma famille. Ensuite, les formations inculquées par ce projet m'ont été vraiment utiles. Je recevais la formation sur l'épargne, l'élevage, la gestion de l'épargne et de l'activité commerciale... ➤ Si le projet laisse la communauté, je mettrai en pratique tous les conseils reçus de ce projet, car je sais que le projet ne durera toujours dans la communauté. Ce projet nous a montré le bon chemin et comment avancer dans la vie. Tant que je serai en santé, je me débrouillerai toujours.
Bénéficiaire H		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant ma rencontre avec le projet CLM, je me dégageais dans le commerce mais les choses n'allaient trop bien. Dès fois, je gagne quelque chose, dès fois, je fais de la perte. Dans cette façon de faire, je n'avais pas la chance d'épargner et d'économiser. ➤ Maintenant, par rapport aux formations que j'ai eues avec ce projet, je peux épargner, faire de l'économie et assurer la gestion de mes actifs, ce qui me permet d'agrandir mon commerce. C'est un bon programme qui m'aide beaucoup. Je souhaite que tous les membres maintiennent ce qu'ils apprennent et qu'ils ne gaspillent pas ses actifs et qu'après le programme ils seront en mesure de se tenir pour ne pas revenir au mode de vie qu'ils avaient avant. ➤ Dans le cas où le projet quitte cette communauté, je garderai les formations et suivrai les conseils donnés sur la gestion de l'élevage, du commerce... afin de ne plus redescendre au bas du niveau de vie que j'avais avant l'arrivée du projet.
Bénéficiaire I		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant ma participation au projet CLM, j'exerçais le métier d'artisan dans le domaine des valises de paille. Avec ce métier, je dois prendre soin de 8

		<p>enfants. Pour cela j'ai dû laisser le métier d'artisan pour le remplacer par le commerce de poissons. J'ai eu de temps en temps de petites sommes qui m'aidaient à prendre soin des enfants et d'assurer leur éducation : ce qui m'empêchait d'épargner et d'avoir de l'économie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Maintenant avec le projet CLM, je fais du progrès, les actifs qu'il me donne m'a permis de se lancer dans l'élevage (poules, caprins), d'agrandir mon commerce. C'est un très bon projet, j'aimerais qu'il dure plus longtemps dans la communauté. ➤ Si le projet n'est plus dans la communauté, pour ne pas revenir à la situation d'avant, je garderai et mettrai toujours quelque chose de côté et je gérerai mieux mes actifs afin d'assurer ma vie et celle de ma famille.
Bénéficiaire J		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant de faire partie de ce projet, la vie était difficile. Je m'efforçais de prendre soin du foyer. ➤ Quand je suis devenu membre de ce programme, j'ai reçu des actifs dont j'utilisais une partie pour l'élevage des poules et pour le commerce. Avec tout cela, ma vie s'est améliorée dans le foyer. Je ne faisais pas de l'épargne autrefois, mais avec le projet j'ai appris à épargner, à économiser et à faire la gestion des actifs et de la famille. ➤ Grâce aux actifs et aux formations que j'ai reçus de ce projet, je peux les gérer pour continuer à améliorer les conditions de vie dans le foyer.
Bénéficiaire K		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je vivais seule avec mes 5 enfants. Avant j'habitais à Port-au-Prince avec mon mari et mes enfants. Les situations politiques du capital nous ont poussées jusqu'ici. Mais arrivée dans cette communauté, mon mari a été atteint d'une maladie démentielle, me laissant seule avec cette responsabilité. Depuis lors, pour assurer les soins et l'éducation des enfants, je suis obligée de faire de la lessive et de ramasser du charbon pour le gagne-pain de la famille. ➤ Quand j'ai rencontré le projet CLM, j'ai reçu des actifs qui me permettent de se lancer dans le commerce de mon choix. Ce projet m'a beaucoup aidé. Les formations reçues de ce projet m'ont inculqué beaucoup de choses que je ne connaissais pas avant. Aujourd'hui, je sais comment faire la gestion de mes actifs et de ma famille, comment épargner et économiser.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations et conseils reçus de ce projet vont m'aider à gérer mes actifs. Je mettrai en pratique tous ces conseils reçus de manière à éviter toutes éventuelle situation qui pourrait me conduire dans des conditions alarmantes.
Commune de MARIGOT / Fond Jean Noël		
Bénéficiaire L	FONKOZE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ma vie était difficile avant d'être membre du projet CLM. Pour gagner ma vie, je tendais la main aux passants, j'allais au marché pour faire des travaux de portefaix pour les commerçants et qui ensuite acceptaient, après leur vente, de m'emprunter une petite somme pour acheter, revendre et les rembourser sur place. ➤ Depuis que j'ai rencontré CLM, je ne fais plus ces choses. Ce projet m'a permis d'avoir mes propres moyens. Maintenant, je suis membre d'une « AVEC » où je peux emprunter de l'argent pour le commerce. Dès fois, j'hypothèque une portion de terre pour le jardinage. Ces activités m'ont permis de prendre soin de ma famille et d'assurer l'éducation de mes enfants. Ce projet m'est très utile. Je ne peux dire que CLM remplace mes parents mais les supports que j'ai eus de ce projet devraient venir d'eux et il les a faits à leur place. ➤ Même si le projet quitte la communauté, je peux assurer et gagner ma vie à présent parce que je sais maintenant comment faire le commerce, comment épargner et économiser grâce aux formations que j'y ai reçues.
Bénéficiaire M		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je vivais très mal avant ma rencontre avec le projet CLM. Je n'avais pas d'endroit fixe où habiter. Je vivais chez les gens qui m'humiliaient souvent. Je versais des larmes jour et nuit. Quelques fois, on m'obligeait à se lever depuis 5 heures du matin pour dégager le plancher où je dormais. J'étais obligée de me rendre hors de la maison avec un bébé de trois mois quel que soit les conditions météorologiques. ➤ Aujourd'hui, ma rencontre avec le projet CLM a mis fin à mes situations difficiles, à mes humiliations. Je ne pouvais pas m'habiller décemment avant, maintenant je peux le faire. Je vivais dans la rue autrefois, à présent, grâce au projet CLM, ma famille et moi habitent sous notre propre toit.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je ne prendrai plus jamais de l'humiliation, car par la grâce de Dieu, j'ai trouvé un mari qui accepte de prendre soin de moi et même des trois autres enfants sur les cinq qui ne sont pas les siens. De plus, les formations et conseils reçues de ce projet vont me guider sur le chemin du progrès tant que je vivrai.
Bénéficiaire N		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant l'arrivée du projet CLM dans la communauté, je vivais très difficilement car, je n'avais rien. ➤ Mais avec l'arrivée du projet CLM, les choses ont changé. CLM m'a donné du bétail pour faire de l'élevage. Je vendais une partie après les portées. CLM m'a aussi donné de l'argent comme tchotcho lamanjay qui m'était très utile parce que j'ai trois (3) enfants orphelins de père que je dois absolument prendre soin. Ce projet m'a été très utile parce qu'il m'a relevé du bas fond que j'étais et que je ne savais quoi faire pour s'en sortir. ➤ Pour ne pas revenir au mode de vie que j'étais, j'appliquerai les conseils et formations que j'ai reçues du projet pour se lancer dans le commerce, faire de l'économie, de l'épargne et assurer la gestion de mes actifs et de ma famille.
Bénéficiaire O		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ma vie, avant le projet CLM, n'était pas facile car, j'avais deux (2) enfants qui ne pouvaient pas aller à l'école à cause de mes conditions d'existences difficiles. Je n'avais même pas la possibilité de les nourrir. J'ai une petite maisonnette recouverte en paille dont les murs se font avec des morceaux de toile. Je n'avais les moyens pour en faire mieux. Le soir, quand je dormais, les passants pouvaient voir ce que je faisais à l'intérieur. ➤ Quand vient ma rencontre avec le projet CLM, je recevais des actifs qui me permettent d'acheter des provisions alimentaires pour prendre soin de ma famille et de me lancer dans le commerce de détail. J'avais l'habitude de faire mes besoins dans les bois et par terre, maintenant je possède une latrine et une chambre de maison recouverte en tôle avec des murs en dur. Mon ancienne maison me sert à présent de cuisine pour la préparation de la nourriture. J'ai aussi reçu du projet des caprins et des porcs pour faire de l'élevage. Mon mari et moi n'avaient pas la possibilité de réaliser toutes ces bonnes choses parce qu'on n'avait rien.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour ne pas retomber dans l'adversité que j'étais avant, mon mari et moi vont gérer les actifs reçus de ce projet et les faire grandir afin d'avoir un meilleur rendement.
Bénéficiaire P		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avant le projet CLM, j'avais beaucoup de problèmes car j'ai des enfants et que je n'avais d'endroit où habiter avec eux. Je n'avais rien. Je ne pratiquais pas l'élevage. Mon mari ne travaillait pas. Dès fois, il vendait la journée pour apporter quelque chose à la maison afin de nourrir la famille. Dès fois, s'il trouvait quelque chose à manger dans le voisinage, il préférait garder sa faim et l'apportait à la maison pour les enfants. ➤ Quand je faisais partie du projet CLM, les choses ont commencé à changer pour moi. Ce projet m'a permis d'avoir une maison contenant deux chambres et une latrine, d'avoir le tchotcho lamanjay, des caprins pour l'élevage. Autrefois, je faisais mes besoins dans des situations vraiment indécentes, à l'air libre. Ce projet m'a aidé à envoyer mes enfants à l'école. Autrefois, je ne pouvais pas gérer mes avoirs, je sais comment faire de l'économie et de l'épargne grâce aux formations reçues. ➤ Je ferai des efforts pour mettre en application les conseils et formations de ce projet dans le commerce, dans l'élevage et en faisant de l'économie et de l'épargne afin de garder la famille dans de meilleures conditions de vie.

ANNEXE #2: CALENDRIER ET PERSONNES RENCONTRÉES

Date	Présentiel (Pre) ou Virtuel (Vir)	Équipe Ouest	Équipe Sud-Est
9 OCT.	Présentiel		DD MAST
10 OCT.	Présentiel		PAM
	Présentiel		MAST
	Présentiel		MAST
11 OCT.	Présentiel		PAM
	Présentiel		CROSE
12 OCT.	Présentiel		TABLE SECTORIELLE
			Fanm Deside
13 OCT.	Virtuelle (9h)	(Equipe évaluation à mi-parcours),	
SEMAINE DU 16 - 20 OCTOBRE 2023 (AVEC EXPERT CSA)			
	12 :00-13 :00	Arrivé à PAP et Accueil au bureau	Chauffeur Bureau
	13 :00 – 13 :30	Rencontre BUCO	BUCO
	13 :40-14 :00	Transport au Bureau du Ministère des Affaires Sociales	
	14 :00 – 16 :00	REUNION AVEC LE MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DU TRAVAIL,	
	16 :00 – 16 :30	Retour au Bureau et Transfert à l'hôtel	Chauffeur

	19 :00- 21 :00	Dîner à l’hôtel Maxime	
17 OCT	10 :00- 12 :00	RENCONTRE CAFEM AVEC EXPERT CSA (mode virtuel et présentiel – Jean Gérard)	
18 OCT.	10 :00- 12 :00	RENCONTRE VIRTUELLE – PAM	
	2 :00- 4 :00	RENCONTRE VIRTUELLE – FONKOZE	
19 OCT.	9 :30 – 10 :45	RENCONTRE VIRTUELLE – CROSE ET FANM DESIDE	
	11 :15- -12 :30 h	RENCONTRE PRESENTIELLE – BUREAU PAM	
	13 :00-14h	RENCONTRE PRESENTIELLE – IBESR (Turgeau)	
20 OCT.	10 – 11 :30 h	RENCONTRE PRESENTIELLE – BUREAU OFATMA (A côté Ambassade Américaine – Barrière Beige)	
	11 :30 – 13 :00	RENCONTRE VIRTUELLE- MAST-UEP et UGP	
	13 :00 – 14 :00	RENCONTRE VIRTUELLE- CRIPPSD	
	14 :00- 15 :00	RENCONTRE VIRTUELLE – BANQUE MONDIALE	
SEMAINE DU 23 -31 OCTOVRE ET 1-3 NOV. 2023			
MISSION EXPERT CSA DANS LE SUD-EST ET SUD			
Lundi 23 OCT	9-13 h	INSTALLATION – HOTEL VILLA ADRIANA	
	14- 17h	VISITE ANCIENNE COHORTE FONKOZE-CLM - JACMEL	
	18 H	DINER A ADRIANA HOTEL AVEC DDMAST ET CAFEM	
24 - 25 OCT.		VISITE COTE-FER – CLM-CROSE-NOUVELLE COHORTE VISITE MEMBRES CLM, AVECS, ETC...	
Jeudi	8 :30	VISITE DELEGATION SUD-EST	

26 OCT.	9 :30	VISITE MARIGOT– FONKOZE -CLM-ANCIENNE COHORTE VISITE MEMBRES CLM, JEUNES, ETC...		
Vendredi 27 OCT.	10 :00	RENCONTRE AVEC DIRECTEUR DDMAST		
Samedi 28 OCT.	REPOS			
	RENCONTRE AVEC MAIRE DE LA VALLÉE (3 HEURES)			
Dimanche 29 OCT.	8 :00 AM	DÉPART POUR THIOTTE		
	4 :00 - 5 :00 PM	DELEGATION SUPERVISEURS DDMAST - THIOTTE		
Lundi 30 OCT.		RENCONTRES FONKOZE-CLM (RESPONSABLES FONKOZE-CLM- CASE MANAGERS (8 :30 AM) LAISSE THIOTTE VERS 11 H :AM RENCONTRE AVEC-MARIGOT (4 :00 H PM)		
31 OCT.		RETOUR SUR PAP		
1 - 2	CONGÉ DE LA TOUSSAINT – Travail au Bureau de PAP			
3 NOV	11 :30 –	RENCONTRE VIRTUELLE AVEC NATHALIE LAMAUTE		
SEMAINE DU 6 – 15 NOVEMBRE 2023				
MISSION EXPERT CSA - OUEST				
Date	Heure	Présentiel (Pre) ou Virtuel (Vir)	Équipe Ouest	Équipe Sud-Est
Dimanche 5 NOV.	DÉPART SUR LES CAYES – VOL SUNRISE			
Lundi 6 NOV.	10-16 h	RENCONTRE CLM – FONKOZE (CAYES)/ VISITE AVEC -MANICHE		
	16- 17h	Transfert à Port-Salut		
7 NOV.		RENCONTRE PARHAFS		

Mercredi 8 NOV.	8-14H 15H	RENCONTRE PARHAFS Retour sur PAP- Vol SUNRISE
Jeudi 9 NOV.	10 H	ATELIER DE VALIDATION DES CONSTATATIONS AVEC CAFEM
Vend. 10 NOV.	9-11H	
	11H -	RENCONTRE PRÉSENTIELLE AVEC FONKOZE AU BUREAU DE LA COOPÉRATION
11 -12 NOV.		JOUR DE REPOS
Lundi 13 NOV.		RÉDACTION
Mardi 14 NOV.		
	13 :00- 16 H	ATELIER DE DEBRIEFING/ FIN DE MISSION
15 NOV.		FIN DE MISSION

ANNEXE #3: CANEVAS D'ENTRETIENS

ANNEXE #4.1.- RENCONTRES AVEC LES MEMBRES CLM

Aktivite 1 : Prezantasyon patisipan yo (15 minit)/ Présentation des participants

Tout moun ap bay non yo ak prenon yo epi kote yo soti/ **Dire nom et prénom et zone de provenance**

Aktivite 2 : Refleksyon sou aktivite ki mennen/ Réflexions sur les activités menées

Mande patisipan yo pou yo reponn kesyon sa yo/ **Posez les questions suivantes :**

2.1.- Ki tchocho non resevwa deja? (30 minit)/ Transfert en cash

- Konbyen kòb nou te resevwa nan tchocho lamanjay/ **Montant reçu en cash pour nourriture :**
.....konbyen fwa/ **Nombre de fois:**.....
- Konbyen kòb nou te resevwa nan repare kay/ **Montant reçu pour réparer maison ou latrines:**.....Konbyen fwa/ **Nombre de fois :**.....
- Konbyen kòb nou resevwa nan koze sante/ **Montant pour la santé :**
.....Konbyen fwa/ **Nombre de fois :**.....
- Konbyen kòb nou resevwa pou achte bèt/ **Achat de bêtes pour élevage :**ki bèt nou te achte /
Quelles bêtes ont été achetées?.....
- Konbyen kòb nou resevwa pou mennen biznis nou/ **Montant pour activités génératrices de revenus**
?.....Ki biznis nou konnen fè / **Quelles activités ?**:.....
- ✓ Eske nou nan AVEC ?/ **Etes-vous membre d'une AVEC ?** Mande kèk manm konbyen kòb li genyen
kòm epay nan AVEC lan?/ **Dites-nous combien vous épargnez dans la AVEC?**
Kilè AVEC yo reyni/ **Quand les AVEC se réunissent-elles?**.....
- Ki api FONKOZE CLM bay AVEC yo/ Quels sont les appuis que vous recevez de CLM.....**
Kilòt bagay nou resevwa ankò nan kad pwogram sa a/ **Qu'est-ce que vous avez reçu d'autres ?**: ...

2.2.- Nan koze akonpayman ak fòmasyon/ Au niveau de la formation et de l'accompagnement? (30 minit)

- ✓ Kisa nou te aprann pandan visit ajan CLM -CROSE YO yo fè lakay nou ?/ **Qu'est-ce que vous avez appris au cours des visites domiciliaires des gestionnaires de cas CLM ?**.....
- ✓ Kisa nou aprann nan rankont bati konfyans yo?/ **Qu'est-ce que vous avez appris au cours des rencontres Bati Konfyans ?**.....
- ✓ Kisa nou aprann nan rankont transfòmasyon maskilinite (oswa maskilinite pozitif) yo?/ **Qu'est-ce que vous avez appris au cours des rencontres de transformation des masculinités?**.....
- ✓ Eske pwogram lan fè alfa pou nou?/ **Est-ce que les gens vous ont appris à lire ou à signer votre nom ?**
- ✓ Kisa nou te aprann an sante/nitrisyon oswa nan tretman dlo ? **Qu'est-ce que vous avez appris en santé/nutrition et en traitement de l'eau ?**.....
- ✓ Kilòt bagay nou te aprann ankò?/ **Qu'est-ce que vous avez appris d'autres ?**.....

Aktivite 3 : Nivo satisfaksyon manm CLM yo (15 minit)

- ✓ Moun ki satisfè nèt al kole ak pwogram leve men / **Niveau de satisfaction totale (konte).....**Pou kisa/ **Pourquoi?**.....
- ✓ Moun ki satisfè yon ti kras ak pwogram leve men/ **Niveau de satisfaction moyenne (konte).....**Pou kisa/ **Pourquoi?**.....
- ✓ Moun ki pa satisfè ditou ak pwogram leve men/ **Insatisfait (Konte).....**Pou kisa/ **Pourquoi?**.....
- ✓ Kijan nou panse CROSE - CML ka amelyore travay lan pou gen plis siksè/ **Comment peut-on améliorer le travail pour avoir de meilleurs résultats?**.....

ANNEXE #4.2.- RENCONTRES AVEC LES GESTIONNAIRES DE CAS

Activité 1 : Présentation des participants (CAFEM)

Activité 2 : Expliquez en détail ce que vous faites comme travail:

1.- Travail des gestionnaires de cas

2.- Travail des superviseurs

Sous-questions :

- ✓ Est-ce les membres CLM reçu de l'argent cash? **Eske yo te resevwa tchocho lamanjay?** Si oui, quel montant? **Si wi, konbyen kòb?**
- ✓ Est-ce que les membres CLM ont reçu des actifs productifs? **Kisa manm yo resevwa kom aktif pwodiktif?** Si oui, quel montant? **Si wi, konbyen kòb ?**
- ✓ Est-ce les membres CLM reçu de l'argent pour réparer leur maison ou construire des latrines? **Eske yo te resevwa lajan pou repare kay oswa konstui latrin?** Si oui, quel montant? **Si wi, konbyen kòb?**
- ✓ Est-ce que tous les membres sont alphabétisés? **Eske ou te fè fòmasyon alfa pou yo?**
- ✓ Quelles sont vos responsabilités dans la livraison des services (actifs et formation) ? **Ki responsabite nou nan livrezon sevis sa yo ?**
- ✓ Les femmes sont-elles plus autonomes financièrement ? **Eske fanm yo vin pi granmoun tèt yo, nan zafè lajan ?**
- ✓ Expliquer les changements identifiés. **Esplike nou, chanjman nou wè ki fèt yo ?**
- ✓ Est-ce des hommes ont participé au programme ? Comment les hommes ont été recrutés ? Quelles sont les activités menées avec les hommes ? **Eske te gen gason ki patisipe nan powgram sa a? Kouman yo te rekrite yo? Ki aktivite yo te fe ak gason yo ?**
- ✓ Les relations interpersonnelles entre les hommes et les femmes ont-elles évolué par suite de ce programme ? **Eske relasyon ant fanm ak gason evolve apwè pwogram lan (nan ka pwogram la fini deja)**
- ✓ Quels ont été les facteurs de succès du programme CLM, lesquels et pourquoi ? **kisa ki fè ke nou reyisi ? nan kisa nou reyisi e poukisa**
- ✓ Quels ont été les facteurs de blocage /difficultés, lesquels et pourquoi ? **Ki sa ki te bloke nou, ki pwoblèm nou te rankontre ?**
- ✓ Quelles ont été les erreurs à corriger (si c'était à refaire, qu'est-ce que je changerais ?) **Kisa nou te fè ki pat bon ? Si nou ta gen pou nou rekòmanse, kisa nou tap chanje ?**
- ✓ Comment assurer la durabilité des résultats obtenus ? **Kouman nou pwal fè, pou bon rezilta nou jwenn nan pwojè dire ?**
- ✓ Etes-vous satisfaits de cette expérience? Comment peut-on l'améliorer ? **Eske nou satisfè de eksperyans lan? Ki jan nou kapap amelyore l si ta gen yon lot pwojè?**
- ✓ Quelles sont vos arguments pour une seconde phase de PROMES? **Ki pwopozisyon nou genyen si ap gen yon dezyèm faz nan pwojè a?**

ANNEXE #4.3.- RENCONTRES AVEC LE PERSONNEL DE LA DD MAST

Activité 1 : Présentation des participants (CAFEM, BUCO et les participants)

Activité 2 : Expliquez en détail ce que vous faites comme travail:

Sous questions :

- 1.- Quelles sont les formations auxquelles vous avez participé ? Pour chacune des formations citées : Est-ce que vous êtes satisfaits de animateurs/facilitateurs ? du contenu ? etc...
- 2.- Comment avez-vous appliqué les connaissances acquises lors de ces formations ?
- 3.- Qu'est-ce que vous pensez du pilier -institutionnalisation- mis en œuvre par le PAM ? Qu'est-ce vous avez le plus aimé ? Le moins aimé ?

Questions spécifiques

- 3.- Quels sont, d'après vous, les succès ou les bons coups du programme PROMES ? Quels ont été les facteurs de succès, lesquels et pourquoi ?
- 4.- Quelles ont été les stratégies et les approches gagnantes dans la mise en œuvre de ce programme ? Quelles sont les bonnes pratiques qui méritent d'être partagées?
- 5.-Quelle serait la stratégie appropriée et les modalités à utiliser pour rendre le programme plus efficace ? Quels sont les partenariats qui méritent d'être consolidés? Quelles sont les possibilités d'alliances stratégiques avec d'autres partenaires ou d'autres bailleurs aussi en prévision d'une nouvelle phase ?
- 6.- Quels ont été les facteurs de blocage /difficultés, lesquels et pourquoi ? Quelles ont été les erreurs à corriger (si c'était à refaire, qu'est-ce que je changerais ?)
- 7.-Comment s'assurer la durabilité des résultats obtenus en termes de changements dans
- 8.- Comment voyez-vous une nouvelle phase de PROMES ?

ANNEXE #4.4.- RENCONTRES AVEC RESPONSABLES DES PARTIES PRENANTES (MAST, PAM, FONKOZE, FANM DESIDE, CROSE)

Questions d'ordre général :

- 1.- Quels sont, d'après vous, les succès ou les bons coups du programme PROMES ?
 - 2.- Quels ont été les facteurs de succès, lesquels et pourquoi ?
 - 3.- Quelles ont été les stratégies et les approches gagnantes dans la mise en œuvre de ce programme ?
 - 4.-Quelles sont les bonnes pratiques qui méritent d'être partagées ?
 - 5.-Quelle serait la stratégie appropriée et les modalités à utiliser pour rendre le programme plus efficace ?
 - 6.- Quels sont les partenariats qui méritent d'être consolidés? Quelles sont les possibilités d'alliances stratégiques avec d'autres partenaires ou d'autres bailleurs aussi en prévision d'une nouvelle phase ?
 - 7.- Quels ont été les facteurs de blocage /difficultés, lesquels et pourquoi ?
 - 8.- Quelles ont été les erreurs à corriger (si c'était à refaire, qu'est-ce que je changerais ?)
 - 9.- Quels sont les changements survenus au niveau de PROMES (résultats/avancées) ?
 - 10.-Comment s'assurer la durabilité des résultats obtenus en termes de changements dans la mise en œuvre de la PNPPS au niveau de la DD MAST ?
 - 11.- Quelles sont les leçons tirées de cette expérience ?
- En termes de : conception initiale du programme et les réalités de terrain :
- En termes de difficultés rencontrées et solutions adoptées :
- 12.- Quels sont les arguments pour une phase 2 ?
 - 13.- Quelles sont les expériences avec les autres départements que vous voulez partager avec nous comme de bonnes pratiques ?