
ÉVALUATION DE LA REDEVABILITE EN HAÏTI

Agriculture urbaine à petite échelle à Port-au-Prince

Série d'évaluation de l'efficacité 2013-2014



Photo : William Gustave

WILLIAM GUSTAVE

OXFAM GB



TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	2
Abréviations	3
1 Résumé analytique	4
2 Introduction	6
3 Méthodologie	7
4 Bref résumé du projet	8
5 Quel est le degré de redevabilité d'Oxfam GB envers ses partenaires dans ce projet ?	9
5.1 Transparence	9
5.2 Rétroaction	10
5.3 Participation	10
6 Quel est le degré de redevabilité d'Oxfam GB et des partenaires envers la communauté dans ce projet ?	11
6.1 Transparence	12
6.2 Rétroaction	13
6.3 Participation	13
7 Principales forces globales	14
8 Principales faiblesses globales	15
9 Considérations en matière d'apprentissage de programme	16
10 Engagements pour le changement	17
11 Opinion de l'évaluateur sur la validité du processus, des constatations et des résultats	18
12 Opinion de l'évaluateur au sujet des outils et des améliorations potentielles	19
Annexes	20
Notes	21

ABRÉVIATIONS

COZPAM	Plate-forme d'association communautaire de la zone métropolitaine de Port-au-Prince
KNFP	Konsej Nasyonan Finansman Popilè (en créole haïtien)
MEAL	<i>Monitoring Evaluation Accountability and Learning</i> (Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage)
MEL	<i>Monitoring Evaluation and Learning</i> (Suivi, évaluation et apprentissage)
OGB	Oxfam Grande-Bretagne

1 RESUME ANALYTIQUE

Résumé sous forme de tableau : score d'Oxfam en matière de redevabilité envers ses partenaires – de 1 (faible) à 4 (très élevé)

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam	(Moyenne) score du partenaire	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	3	2,5	4
Rétroaction	2	3	3
Participation	3	3	3
Total moyen :	2,7	2,8	3,3
Pratiques du partenaire	4	3,5	3

En ce qui concerne le résumé des scores évaluant la redevabilité d'Oxfam envers son partenaire Community's Association Platform of the Metropolitan Area of Port-au-Prince (Plateforme d'association communautaire de la zone métropole de Port-au-Prince ou COZPAM), le personnel d'Oxfam et celui de COZPAM sont unanimement d'accord. Le score de l'évaluateur diffère en matière de transparence et de pratiques du partenaire. En effet, l'évaluateur estime que le partenaire disposait de suffisamment d'informations sur le projet pour avoir le leadership dans la conduite du projet sur le terrain auprès des bénéficiaires. Il y a eu beaucoup d'échanges entre COZPAM et Oxfam qui auraient permis au partenaire d'éviter des interventions directes d'Oxfam. La justification de l'équipe de direction en chef pour les actions directes d'Oxfam est qu'il y avait un délai dans l'exécution des activités par COZPAM et que les rapports périodiques mettaient du temps à arriver au bureau d'Oxfam¹.

La redevabilité d'Oxfam et de son partenaire envers la communauté est résumée dans le tableau ci-dessous.

Résumé : score d'Oxfam en matière de redevabilité envers les communautés – de 1 (faible) à 4 (très élevé)

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam/du partenaire	(Moyenne) score de la communauté	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	2	2,2	2
Rétroaction	3	3,5	2,7
Participation	2	3,5	2
Total moyen :	2,3	3,1	2,6
Attitudes du personnel	S.O.	3,9	3,7
Satisfaction	S.O.	4	4

Le score donné à Oxfam par la communauté est plus élevé que celui donné par Oxfam et les partenaires, ainsi que par l'évaluateur. Le score le plus faible a été donné pour la transparence, car la communauté estime qu'elle disposait de peu d'informations pertinentes au sujet du projet,

particulièrement en ce qui concerne les aspects financiers. Cela a créé des espoirs infondés chez la population quant à la capacité d'intervention réelle d'Oxfam. Le projet a fait face à de constantes demandes qui dépassaient la portée réelle du projet. Si les bénéficiaires avaient été informés des objectifs du projet, il aurait été plus aisé pour le personnel de gérer ces attentes.

La communauté a exprimé sa satisfaction du projet en disant qu'il répondait à leurs besoins. Elle a exprimé sa satisfaction en rapport avec la sécurité alimentaire. En effet, avec les connaissances acquises au cours du projet sur la notion de diète alimentaire, la communauté a la perception que celle-ci s'est améliorée par la consommation de légumes frais produits dans le cadre du projet. La satisfaction de la communauté s'explique également par l'effet bénéfique du jardinage sur la santé mentale des personnes traumatisées après le tremblement de terre de 2010. Des femmes présentes aux réunions ont en effet témoigné qu'en leur donnant l'opportunité de faire du jardinage, le projet leur avait permis de s'occuper l'esprit avec des choses positives.

Une recommandation touchant la redevabilité à la fois sur le point de la transparence et de la participation concerne la manière dont sont traitées les demandes de modification par les communautés. Il est essentiel de mettre en place un mécanisme connu des parties sur la façon dont opérer des changements dans le projet. Les outils du mécanisme devraient être composés d'un plan de communication, d'un diagramme de flux sur le cheminement des demandes de modification et le rôle des parties prenantes dans ce mécanisme, notamment les bénéficiaires. Le temps de passage d'une étape à l'autre devrait être représenté sous forme d'intervalle dans le diagramme.

Au niveau de la méthodologie, il serait préférable de privilégier la collecte d'informations qualitatives la plus exhaustive possible auprès des informateurs. La méthodologie fournie par Oxfam devrait mieux tenir compte de ce besoin. Le temps gagné sur la recherche quantitative devrait être mis à profit pour approfondir l'analyse avec les personnes interrogées.

2 INTRODUCTION

Oxfam GB (OGB) définit la redevabilité comme étant le processus par lequel une organisation équilibre les besoins des parties prenantes dans ses prises de décision et activités, et la manière dont celle-ci met en œuvre ses activités sur la base de cet engagement. Il est clair que la redevabilité doit reposer sur les quatre aspects suivants : transparence, mécanismes de rétroaction, participation et suivi, évaluation et apprentissage (MEL).

L'indicateur d'évaluation de la redevabilité qu'Oxfam a choisi lors de ses évaluations de la redevabilité est le degré auquel son travail répond à ses propres normes en matière de redevabilité. Oxfam est en mesure de le faire, car elle dispose de normes claires qui décrivent comment un projet/intervention/activité doit être exécuté par le personnel et les partenaires et comment il est vécu par ceux pour lesquels Oxfam recherche le changement.

Les évaluations de la redevabilité recherchent des preuves, des perceptions et des jugements émis sur le degré de respect des normes d'un projet d'Oxfam pour la redevabilité. Elles ont pour but d'examiner la performance par rapport à ces normes. Elles ne sont pas conçues pour évaluer la redevabilité en soi ou l'impact à la suite d'une bonne reddition de comptes – les deux étant des séquences de la recherche qu'Oxfam pourrait choisir de développer à l'avenir.

Les évaluations de la redevabilité ont lieu au niveau du projet, dans des projets qui se trouvent entre un quart et la moitié de leur cycle de vie - assez de temps pour que des relations de confiance aient été développées et suffisamment de temps restant pour mettre en pratique ce qui a été appris pendant la durée de vie du projet.

Dans le cas du projet « Jaden Lavil » à Carrefour Feuilles, celui-ci est arrivé à son terme, mais Oxfam a décidé d'accorder un an supplémentaire pour mettre en place la stratégie de sortie. Il y a suffisamment d'informations fiables pour réaliser une évaluation de la redevabilité. La prolongation du projet consiste à encadrer les bénéficiaires dans la mise en place de leur coopérative qui pérennisera les extrants du projet. Durant cette prolongation, les résultats de l'étude sur l'évaluation de la redevabilité pourront servir dans les nouvelles relations avec les partenaires et la communauté. De plus, les autres programmes d'Oxfam en Haïti pourront utiliser l'exemple du projet de Carrefour Feuilles pour améliorer leurs propres performances.

3 METHODOLOGIE

La présente évaluation de la redevabilité a été effectuée par un évaluateur externe professionnel. Il a rencontré le personnel d'Oxfam, le personnel du partenaire, les comités de gestion et les bénéficiaires eux-mêmes à travers des groupes de discussion et des entretiens individuels, afin de collecter des données qualitatives et quantitatives. Deux sessions de rétroaction ont été réalisées avec le personnel d'Oxfam et les bénéficiaires, en présence du partenaire. Les activités menées pour obtenir des informations ont été établies par Oxfam et ont été accompagnées de lignes directrices détaillées qui ont été suivies par l'évaluateur et par les équipes du projet. L'indicateur d'évaluation de la redevabilité choisi par Oxfam lors de ses évaluations de la redevabilité est la mesure dans laquelle ses activités répondent à ses propres normes en matière de redevabilité.

Les principales étapes de cette méthodologie sont les suivantes :

- Évaluation de l'administration/gestion de la redevabilité au niveau du projet. Cette évaluation est réalisée par l'évaluateur à partir de la documentation existante, des preuves de visites de bureau, de l'observation des comportements, des entretiens, etc. avec le personnel de tous les niveaux du programme de pays.
- Évaluation de la redevabilité d'OGB vis-à-vis des partenaires.
- Évaluation de la redevabilité d'OGB et des partenaires vis-à-vis des principales parties prenantes. Perception des preuves de la redevabilité, sous la direction de l'évaluateur, à partir de la documentation existante, des entretiens avec le personnel d'OGB et du partenaire, des éléments observés, d'une séance pratique au bureau, ainsi que de groupes de discussion et d'entretiens au sujet d'informations clés avec les communautés et les principaux partenaires.
- L'analyse par l'évaluateur de toutes les preuves rassemblées et l'élaboration d'une conclusion claire au sujet de la mesure dans laquelle Oxfam applique ses propres normes en matière de redevabilité.
- Atelier. Il s'agit d'un aspect essentiel du processus d'évaluation de la redevabilité. Il offre l'occasion aux cadres, au personnel du projet, aux partenaires et, idéalement, aux principales parties prenantes, de consulter les résultats de l'évaluation, d'en discuter et d'en débattre. L'atelier (et la réponse de la direction au rapport de l'évaluation de la redevabilité) est la base sur laquelle les équipes de pays et de projet planifient les activités futures en vue d'améliorer la redevabilité.
- Rapport. Il s'agit d'un résumé de haut niveau comportant des conclusions et des engagements en faveur du changement.

4 BREF RESUME DU PROJET

Par le passé, le quartier de Carrefour Feuilles, situé sur la colline surplombant la zone métropolitaine, était une zone forestière protégée par l'État. Avec la forte pression migratoire du milieu rural vers Port-au-Prince, la zone a été peu à peu occupée de manière arbitraire par une population à la recherche d'endroits où construire des logements. Elle est actuellement habitée par plus de 300 000 personnes ce qui en fait l'un des quartiers les plus peuplés au sein de la commune de Port-au-Prince. Carrefour Feuilles a été particulièrement touché après le tremblement de terre de 2010 qui a coûté la vie à de nombreuses personnes et entraîné la destruction des sources de revenus de la majorité de ses habitants.

Objectif général du projet

Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages vulnérables des milieux urbains par le développement d'un système d'agriculture urbaine à petite échelle dans trois quartiers urbains de Carrefour Feuilles.

Objectifs spécifiques :

1. Inciter les ménages défavorisés de Carrefour Feuilles à cultiver des légumes aux alentours ou sur le toit de leur habitation, dans des pneus usagés et dans d'autres récipients.
2. Améliorer l'accès à la nourriture et aux activités génératrices de revenus à travers le développement de l'agriculture urbaine à petite échelle à Carrefour Feuilles.
3. Renforcer le rôle et la voix des pauvres dans leurs processus d'adoption réussie de l'agriculture urbaine en tant que stratégie pour améliorer l'accès aux denrées alimentaires par le biais d'une pratique de jardinage urbaine respectueuse de l'environnement.

Résultats attendus

1. Une capacité accrue du niveau de connaissances des bénéficiaires sur la manière de mettre en œuvre efficacement l'agriculture urbaine à petite échelle dans des conditions respectueuses de l'environnement
2. Le renforcement d'une dynamique communautaire à travers la structuration des bénéficiaires en groupes (réseaux en vue de mieux gérer les moyens de subsistance, notamment les pépinières et les systèmes de stockage d'eau).
3. Sensibilisation et plaidoyer auprès des décideurs pour l'adoption d'un système de jardinage urbain à petite échelle en tant que stratégie réussie pour augmenter l'accès aux denrées alimentaires pour les personnes défavorisées en milieux urbains.
4. Création au sein de la population de ce quartier, d'une dynamique d'échange de biens et de services autour de la production agricole en milieu urbain.

Suite à un processus de sélection aléatoire, ce projet a été retenu pour faire l'objet d'une étude sur l'efficacité de la redevabilité d'Oxfam envers ses partenaires et les bénéficiaires.

5 QUEL EST LE DEGRE DE REDEVABILITE D'OGB ENVERS SES PARTENAIRES DANS CE PROJET ?

Redevabilité d'Oxfam envers ses partenaires – de 1 (faible) à 4 (très élevé)

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam	(Moyenne) score du partenaire	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	3	2,5	4
Rétroaction	2	3	3
Participation	3	3	3
Total moyen :	2,7	2,8	3,3
Pratiques du partenaire	4	3,5	3

5.1 TRANSPARENCE

Dans le cadre du projet Jaden Lavil, le niveau de transparence d'Oxfam envers son partenaire est de 3 d'après le personnel d'Oxfam et de 2,5 d'après le partenaire. L'évaluateur l'a, quant à lui, évalué à 4. Oxfam explique son score par le fait que les partenaires ont été impliqués à des moments différents du projet et uniquement dans les parties qui les concernent. Par exemple, seules les parties du budget relatives à leurs activités ont été partagées. La passation entre la première équipe d'Oxfam qui dirigeait le projet et la nouvelle équipe ne s'est pas faite de manière régulière. Les changements dans la façon de travailler sur le terrain n'ont pas été bien communiqués ni bien compris par le partenaire et les comités locaux.

Les partenaires jugent qu'ils n'ont pas une vue d'ensemble du projet. Bien qu'il y ait eu des rencontres sur l'avancement du projet ainsi que sur les procédures mises en œuvre, les partenaires auraient aimé bénéficier d'opportunités de discussion formelle et d'amélioration des mécanismes de prise de décisions, notamment celles concernant les changements dans les activités en cours.

L'évaluateur juge que les informations fournies aux partenaires étaient disponibles dans l'accord entre les 2 parties pour la réalisation du travail sur le terrain. Il y a eu beaucoup d'échanges entre Oxfam et les partenaires tout au long du projet et des modifications ont été faites en fonction des discussions. Le partenaire pouvait demander d'avoir plus d'informations si nécessaire lors de la phase de démarrage du projet et même au cours de sa mise en œuvre. Le partenaire aurait dû prendre plus d'initiatives en matière de gestion des informations avec la communauté.

5.2 RETROACTION

Le personnel d'Oxfam a évalué la rétroaction à 2, principalement car les décisions d'Oxfam ont été prises directement au sein du projet via le technicien sur le terrain. Un protocole a été mis en place avec COZPAM, mais certaines habitudes héritées de la phase antérieure du projet persistent. Le technicien continue à remettre des rapports à Oxfam, même si, conformément à la hiérarchie, il devrait en réalité les remettre à COZPAM.

Le partenaire a justifié le score de 3 par le fait qu'Oxfam donne toujours des retours sur les documents remis par COZPAM. Toutefois, il souligne la lenteur de mise en œuvre de certaines décisions prises ainsi que les imperfections du système de plaintes existant, hérité de la phase antérieure du projet et qui devrait être remanié. En vue d'améliorer le score de cet indicateur, le mécanisme proposé dans les recommandations en ce qui a trait aux demandes de modification, doit être mis en œuvre.

5.3 PARTICIPATION

La participation obtient la note de 3 d'après le personnel d'Oxfam, le partenaire et l'évaluateur. Le niveau de ce score est au-dessus du minimum acceptable par Oxfam sur la redevabilité. Les partenaires sont consultés, les dossiers sont discutés conjointement, mais ne comprenaient pas toujours toutes les informations stratégiques dont disposait Oxfam afin de prendre les décisions finales. Ces informations manquantes concernent surtout les leviers dont dispose Oxfam pour apporter des ressources supplémentaires du programme au projet en cas de nécessité. En ce qui concerne cet indicateur, l'amélioration de la transparence aura également un impact bénéfique sur l'implication du partenaire dans les prises de décisions concernant les changements majeurs dans le projet.

6 QUEL EST LE DEGRE DE REDEVABILITE D'OGB ET DES PARTENAIRES ENVERS LA COMMUNAUTE DANS CE PROJET ?

Dans cette partie il sera question de la redevabilité d'Oxfam et de ses partenaires envers les communautés cibles du projet. Les scores de chaque communauté sont présentés dans des tableaux séparés et ont ensuite été compilés dans un tableau unique afin de représenter le score final donné par la communauté en ce qui concerne le travail d'Oxfam et de ses partenaires.

Redevabilité d'Oxfam et du partenaire envers les communautés – de 1 (faible) à 4 (très élevé)

Campêche

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam/du partenaire	Score des groupes de discussion	Score des entretiens des informateurs clés	Score moyen de la communauté	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	2	2	2	2	2
Rétroaction	3	4	4	4	3
Participation	2	2	4	3	3
Total :	2,3	2,7	3,3	3	2,7
Attitudes du personnel	S.O.	4	4	4	4
Satisfaction	S.O.	4	4	4	4

Ti Pingue

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam/du partenaire	Score des groupes de discussion	Score des entretiens des informateurs clés	Score moyen de la communauté	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	2	2,5	2	2,3	2
Rétroaction	3	4	4	4	3
La participation	2	4	4	4	3
Total :	2,3	3,5	3,3	3,4	2,7

Attitudes du personnel	S.O.	3,5	4	3,8	3
Satisfaction	S.O.	4	4	4	4

Ti Savann

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam/du partenaire	Score des groupes de discussion	Score des entretiens des informateurs clés	Score moyen de la communauté	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	2	2,5	2	2,3	2
Rétroaction	3	2	3	2,5	2
Participation	2	3	4	3,5	3
Total :	2,3	2,5	3	2,8	2,3
Attitudes du personnel	S.O.	3,5	4	3,8	3
Satisfaction	S.O.	4	4	4	4

Résumé : score d'Oxfam en matière de redevabilité envers les communautés – de 1 (faible) à 4 (très élevé)

Indicateur de redevabilité	(Moyenne) score d'Oxfam/du partenaire	(Moyenne) score de la communauté	Score de l'équipe d'évaluation
Transparence	2	2,2	2
Rétroaction	3	3,5	2,7
Participation	2	3,5	3
Total moyen :	2,3	3,1	2,6
Attitudes du personnel	S.O.	3,9	3,7
Satisfaction	S.O.	4	4

6.1 TRANSPARENCE

Dans le cadre du projet Jaden Lavil, le niveau de transparence correspond à 2 en se référant à la matrice de redevabilité d'Oxfam. Toutefois l'équipe d'Oxfam fait des efforts pour partager les rapports MEAL avec les partenaires et la communauté, et des dispositions sont prises en fonction de ces rapports. Pour atteindre le niveau 3, il faudrait partager le budget, discuter des informations financières, éclairer les communautés sur les procédures d'acquisition des actifs d'Oxfam et sur les contraintes imposées par les bailleurs, et fournir des mises à jour sur les dépenses et les disponibilités budgétaires. L'équipe de direction (Senior management team ou SMT) estime qu'il ne faut pas sous-estimer les questions liées au besoin de pouvoir de certains dirigeants communautaires, qui engendre parfois des biais dans la communication, créant ainsi des situations de tensions dans les relations entre Oxfam, le partenaire et la communauté.

Lors des retours auprès de la communauté, les personnes présentes demandent une plus grande transparence de la part d'Oxfam et de ses partenaires dans la gestion du projet, surtout en ce qui concerne la gestion financière. Dans le cadre de ce projet, ces informations étaient peu partagées. Le fait que la communauté n'était pas du tout informée de la partie financière peut expliquer les demandes régulières de fonds supplémentaires pour le projet, par exemple pour l'achat de l'eau. Une discussion au sujet des ressources financières permettrait aux membres de la communauté de mieux comprendre les choix effectués dans la gestion du projet et améliorerait leur implication dans les activités.

6.2 RETROACTION

Selon la communauté, la rétroaction obtient le score de 3. Le niveau aurait pu être plus élevé si les décisions avaient été prises beaucoup plus rapidement sur la base des discussions tenues entre la communauté, Oxfam et le partenaire. Oxfam demande toujours aux bénéficiaires de rapporter les problèmes aux comités de gestion qui les transmettent à Oxfam. Le mécanisme de retour actuellement en place peut être amélioré en impliquant les partenaires et la communauté afin de le systématiser et de suivre régulièrement son fonctionnement. Les plaintes, les suggestions et les demandes de modification continueront à être collectées par les comités et le personnel du projet, au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Sauf en cas d'urgence, chaque plainte ou retour sera traité en suivant le cheminement dans l'ordre hiérarchique du projet. A sa réception le comité donnera son avis, le transmettra au partenaire qui ajoutera ses recommandations. Oxfam fera ensuite de même. Lors de la réunion mensuelle de l'équipe du projet, une décision sera prise sur la base des recommandations de toutes les entités. L'amélioration de ce mécanisme au sein du projet aura un effet positif sur les autres indicateurs de la redevabilité. La mise en place d'un mécanisme de retour concerté permettrait de réduire les situations de tension qui nuisent au déroulement du projet.

6.3 PARTICIPATION

Le score de la communauté pour la participation est de 3,5. La communauté se sent très impliquée dans les activités du projet. Elle participe à plusieurs réunions et la satisfaction qu'elle éprouve au sujet du projet influence également le score de la participation. Une amélioration dans la transparence surtout en ce qui concerne les données financières, permettrait d'avoir une meilleure participation des groupes vulnérables dans les prises de décision des comités de gestion. Pour améliorer la prise de décision par les communautés elles-mêmes, il serait nécessaire de mettre l'accent sur la gouvernance des organisations communautaires, en les aidant à mettre en œuvre des mécanismes d'élection des dirigeants à l'aide de critères basés sur l'éligibilité des membres à la direction du comité.

7 PRINCIPALES FORCES GLOBALES

Sur la question de la redevabilité, ce projet montre plus de forces que de faiblesses. Selon la communauté, la plus grande force du projet est qu'il a réussi à répondre à ses besoins. Les retours et le niveau de participation sont satisfaisants et le personnel a une attitude positive. Le projet a bien répondu à leurs besoins, car la question de la sécurité alimentaire était importante à ce moment-là. Les membres de la communauté ont acquis de nouvelles connaissances qui amélioreront les finances de leur famille².

En outre, ils ont témoigné qu'Oxfam était à leur écoute, et que le projet avait été modifié en fonction de leurs demandes. Toutes les lettres adressées par le comité à Oxfam ont reçu une réponse. Les comités ont déclaré avoir été satisfaits de voir que le directeur d'Oxfam en Haïti était présent lors d'une réunion de clarification suite à une lettre du comité de Ti Savann.

Au niveau de leur participation au projet, les comités locaux ont participé et ont négocié les décisions prises. Les activités du projet ont nécessité un bon niveau de participation communautaire pour être mises en place. La communauté s'est en outre mobilisée autour des comités pour créer les jardins. L'attitude professionnelle du personnel de projet a également été appréciée. Lors de la période du projet où Oxfam était opérationnelle, la présence constante du personnel sur le terrain était motivante pour la communauté.

En matière de pratiques de partenariat, les responsabilités étaient clairement définies et les attentes étaient bien gérées. Les révisions étaient d'ailleurs toujours formelles (contrat, manière de travailler, etc.). Le projet a renforcé la position de COZPAM sur le terrain en élargissant son champ d'action. De plus, les membres de COZPAM ont bénéficié de séances de formation diverses sur la réduction des risques de catastrophe, les finances, etc. Il y a eu une bonne coopération mutuelle.

8 PRINCIPALES FAIBLESSES GLOBALES

Des faiblesses ont été constatées et peuvent être corrigées. Il s'agit de :

La transparence a été un point faible dans la manière dont le projet a été mis en œuvre, notamment en ce qui concerne les questions financières. Si les ressources du projet et les dépenses encourues avaient été présentées, la communauté aurait été plus réaliste dans ses demandes auprès du projet. Savoir que les ressources ne sont pas illimitées et que les dépenses progressent selon le budget prévu aurait permis de réduire les tensions dans les négociations visant à apporter des changements au projet.

Le partenaire COZPAM n'avait accès qu'à certaines informations sur le projet. Cela veut dire qu'il n'a pas participé à toutes les décisions prises au sujet du projet. Les documents n'ont pas été suffisamment discutés avec les partenaires et le retour des partenaires sur ces documents n'a pas été suffisant. Par exemple, le partenaire Konsey Nasyonal Finansman Popilè (KNFP)³ a été choisi pour créer et mettre en œuvre la stratégie de sortie du projet. Bien qu'il y ait eu discussion entre le KNFP et COZPAM, les animateurs de COZPAM n'ont pas été suffisamment impliqués, pour être capables de s'accorder sur une stratégie commune de sensibilisation des communautés sur l'importance de la mise en place de la coopérative. Au moment de l'étude, les communautés n'avaient pas bien compris la stratégie de sortie et les comités étaient réticents à communiquer en profondeur au sujet de la future coopérative.

Au niveau des retours, bien qu'Oxfam ait toujours répondu, les décisions tardaient parfois à venir. De plus, il n'y a aucune garantie qu'Oxfam va appliquer les demandes de modification effectuées par le partenaire. Le mécanisme de retour actuel ne dispose pas d'un calendrier partagé⁴ entre Oxfam, le partenaire et les communautés pour l'obtention de réponses aux plaintes et l'application des décisions prises.

9 CONSIDERATIONS EN MATIERE D'APPRENTISSAGE DE PROGRAMME

Au niveau de la transparence, il est nécessaire d'améliorer le plan de communication du projet. Celui-ci doit inclure une présentation du budget pour les activités du projet menées sur le terrain, ainsi qu'une explication des choix effectués. Dans la présentation des rapports MEAL, il faudra mettre en relief les ressources disponibles pour la continuation des activités.

L'amélioration de la transparence sur les questions financières est d'une grande importance pour contribuer à gérer les attentes des bénéficiaires. En connaissant à l'avance les activités qui seront réalisées ainsi que les coûts associés, les bénéficiaires auront davantage conscience de la nécessité de prendre soin des ressources qui leur sont offertes. Les exigences extra budgétaires lors des demandes de modifications seront réduites, car les informations financières seront connues, tout comme les implications de ces modifications sur la progression du projet.

Une recommandation touchant la redevabilité à la fois en termes de transparence et de participation a trait à la manière dont les demandes de modifications par les communautés sont traitées. Il est essentiel de mettre en place un mécanisme connu des parties sur la façon dont opérer des changements dans le projet. Les outils du mécanisme seront composés d'un plan de communication et d'un diagramme de flux sur le cheminement des demandes de modification et le rôle des parties prenantes dans ce mécanisme, notamment les bénéficiaires. Le temps de passage d'une étape à l'autre sera représenté par un intervalle dans le diagramme.

En matière de participation, il est nécessaire de s'assurer que les membres des comités communautaires sont représentatifs des différents groupes vulnérables. Les comités doivent disposer de statuts comprenant des règles internes régissant leur fonctionnement. Ces règles doivent permettre l'élection des dirigeants afin que cette représentation soit effective. Elles doivent permettre d'effectuer des modifications lorsqu'elles sont nécessaires. Ces comités ont un rôle clef dans la diffusion des informations, la collecte des retours et des plaintes, ainsi que la prise de décisions au sein du projet. Le bon fonctionnement de ces comités va influencer positivement le niveau de redevabilité d'Oxfam envers les communautés.

Au niveau de l'élaboration des rapports par le partenaire, Oxfam pourrait soutenir COZPAM dès le début du projet en élaborant un plan détaillé de suivi et d'évaluation du projet. Ce plan comprendrait :

- Les indicateurs. Ceux-ci doivent être expliqués à COZPAM en termes de résultat, dès le début du projet. Chaque indicateur doit disposer des informations requises et les sources de données doivent être définies en détail.
- Collecte de données et protocoles d'utilisation. Le plan doit définir les personnes responsables de la collecte des données, leur fréquence et leur méthode, ainsi que la manière dont celles-ci seront utilisées dans le rapport.

Afin de rendre le texte plus compréhensible, les données peuvent être représentées sous forme d'un graphique. Le texte peut ensuite expliquer ce graphique en mettant en évidence les écarts constatés. L'analyse des problèmes rencontrés durant le déroulement du projet aidera à comprendre la raison de ces écarts. Il serait plus clair pour les bénéficiaires si COZPAM leur présentait des rapports d'activité à l'aide de graphiques et d'images et cela favoriserait la transparence du projet au sein de la communauté.

10 ENGAGEMENTS POUR LE CHANGEMENT

1. L'engagement pour le changement dans le cadre des activités d'Oxfam en Haïti doit mettre l'accent sur l'amélioration de la transparence. Cet engagement doit inclure aussi bien les relations avec les partenaires qu'avec les communautés. L'objectif doit être le niveau 4, le plus haut possible. Il faudrait également demander aux partenaires de viser ce niveau dans le cadre de leurs activités. En ce qui concerne l'expérience propre à ce projet, certaines informations financières doivent être diffusées et abordées avec les partenaires et les communautés.
2. Pour ce qui est de la rétroaction, il est nécessaire d'obtenir ou de conserver au moins le niveau 3. Ce niveau nécessite qu'un dispositif de gestion des retours et des plaintes existe. Les parties prenantes sont encouragées à les formuler. Celles-ci sont enregistrées et les réponses sont générées par la suite. La qualité des interventions s'améliore en prenant en compte ces retours et ces plaintes. En ce qui concerne l'expérience propre à ce projet, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme de gestion des demandes de modification transparent et connu par les parties prenantes. Toute demande de modification doit être évaluée par le responsable de projet afin de déterminer si oui ou non celle-ci aura un impact sur les objectifs du projet. S'il constate que cette demande est importante, il doit la soumettre à un mécanisme d'approbation et informer le partenaire et la communauté de la progression de leur demande. Une fois ce système maîtrisé par les partenaires et les bénéficiaires, ils pourraient atteindre le niveau 4 en mettant en place un système conjoint, ainsi que des séances de formation pour la maîtrise de ce mécanisme à destination des organisations les plus compétentes.
3. La communauté a déclaré être satisfaite par le projet. Il faut donc prendre en exemple ce projet pour s'assurer que les autres projets et programmes d'Oxfam répondent bien aux besoins des communautés bénéficiaires. Comme le niveau de satisfaction de la communauté est de 4, ce projet peut faire office de référence. Les autres projets devraient essayer de maintenir ce niveau à l'avenir.
4. La communauté estime que l'attitude du personnel est très bonne. Des visites fréquentes sur le terrain contribuent grandement à la satisfaction des bénéficiaires et sont jugées fondamentales pour apporter les modifications nécessaires. La communauté a jugé que le personnel pratique l'écoute, qu'il est techniquement compétent pour accomplir le travail.
5. Plus de 30 personnes ayant participé à l'évaluation ont assisté à la session de retour. On leur a demandé de définir les scores d'Oxfam et des partenaires en matière de redevabilité pour ce projet selon eux. Ces scores se trouvent ci-dessous :

Indicateur de redevabilité	Oxfam et les partenaires
Transparence	3,8
Rétroaction	3,1
Participation	3,5
Total	3,5
Attitudes du personnel	4
Satisfaction	4

11 OPINION DE L'EVALUATEUR SUR LA VALIDITE DU PROCESSUS, DES CONSTATATIONS ET DES RESULTATS.

L'organisation de ce projet a mobilisé un nombre considérable de ressources. Cela montre à quel point Oxfam attache de l'importance à la manière dont l'organisation travaille avec les autres. Pour ce projet, l'évaluateur a pris l'opinion de plus de 67 personnes réparties de la façon suivante :

- Réunion avec la SMT (3 personnes)
- Atelier avec le personnel d'Oxfam et les partenaires (8)
- Six groupes de discussion (hommes/femmes) dans trois communautés (48)
- Réunions individuelles (8)

Deux autres sessions de retour ont été organisées, l'une avec le personnel d'Oxfam, l'autre avec 30 bénéficiaires et le personnel du partenaire. L'évaluateur a également visité les sites d'exécution du projet.

Les réponses reflètent le plus fidèlement possible la réalité des activités d'Oxfam en Haïti. Les groupes de discussion dans les communautés ont été les plus réactifs. À chaque fois, une dizaine de personnes ont fait part de leur opinion, et les notes attribuées par chacune d'elles ont été compilées par l'évaluateur pour obtenir une note finale du groupe sur la question. Le fait de séparer les hommes des femmes dans les groupes de discussion a permis d'obtenir des avis différents et riches. Par exemple, les femmes ont mentionné l'effet positif du jardinage sur leur santé mentale, alors que les hommes n'ont pas mentionné cet aspect.

Les 2 sessions de retour ont également constitué une manière efficace pour aborder le résultat final avec les personnes qui ont participé à l'étude. Le fait de confronter la vision globale des résultats avec leur propre point de vue a permis d'ouvrir de nouvelles discussions riches au sujet des résultats finaux.

Le projet était arrivé à un niveau où toutes les parties prenantes disposaient d'une connaissance approfondie de la réalité du terrain. Plusieurs rapports ont été publiés au sujet du projet, et les bénéficiaires ont pu regarder un documentaire vidéo. Les participants à l'étude ont par conséquent une bonne connaissance du projet et de ses résultats. Il était donc plus aisé de collecter leur point de vue et de réaliser un débat riche sur la question.

12 OPINION DE L'EVALUATEUR AU SUJET DES OUTILS ET DES AMELIORATIONS POTENTIELLES

La méthodologie de cette étude a l'avantage de présenter plusieurs étapes, ce qui augmente la crédibilité des résultats. Il a été possible de croiser les informations et faire des comparaisons pour se rendre compte si les gens qui participent à l'étude ont une perception juste de la réalité. Les questions de l'étude sont pertinentes et ont été utiles dans la recherche de la réalité sur le terrain. Les personnes interrogées étaient à l'aise avec les questions qui s'adressaient directement aux thèmes de l'étude. La quantité d'information collectée à travers toutes ces réunions et visites sur le terrain a été impressionnante.

Il faut toutefois souligner que cette méthodologie donne trop d'importance au score. Le fait que les répondants doivent réfléchir au sujet d'un score à donner à un indicateur n'a pas apporté de connaissances supplémentaires dans la recherche. Il aurait fallu laisser plus de place aux débats et à la justification des réponses. Le score final aurait été ainsi produit par l'équipe de l'étude sur la base des débats, des preuves non scientifiques, et des perceptions et perspectives des personnes interrogées.

Lors de réunions, les personnes étaient intéressées par le fait de discuter de leur expérience au sein du projet, bien que les thèmes de l'étude n'étaient pas généralement préoccupants aux yeux des personnes. Le questionnaire ne laissait pas suffisamment de place à la collecte d'informations relatives aux expériences des individus. Il devrait y avoir des questions qui abordent l'expérience de la personne au sein du projet et montrent l'évolution de ses connaissances avant et après le projet, ainsi que l'apport spécifique du projet dans sa vie. Un score lié à cette expérience individuelle unique à chaque personne apporterait une preuve de la mesure dans laquelle les résultats du projet ont été atteints.

La feuille de calcul Excel donnée en modèle pour le calcul des scores (015 score sheet, questionnaires matrix) contenait des erreurs de formule que l'évaluateur a corrigées.

ANNEXES

Les annexes 1 à 9 sont disponibles sur demande :

- 1 Termes de référence
- 2 Itinéraire et personnes rencontrées
- 3 009 Scoresheet – document review and evidence scoring sheet.xlsx
- 4 010 Questionnaire – staff interviews.docx – ALL
- 5 011 Questionnaire – Oxfam GB accountability to partners.docx – ALL
- 6 Focus group reports – from 013 Instructions – community visits – FGDs.docx – ALL
- 7 Key Informant Interview (KII) reports – from 014 Instructions – community visits – KIIs.docx – ALL
- 8 015 Results sheets.xlsx
- 9 Workshop presentation – from 016 Template ppt for workshop.pptx

NOTES

- 1 Des retards de 4 mois dans la remise des rapports ont déjà été enregistrés.
- 2 « Nous avons pu économiser de l'argent grâce aux légumes produits dans notre jardin. Le montant économisé nous a permis d'acheter des choses comme du savon, de l'eau, du charbon et même de la viande » Citation tirée d'un groupe de discussion avec des femmes de Campêche (Carrefour Feuilles).
- 3 KNFP signifie Konsey Nasyonan Finansman Popilè en créole haïtien ou « Conseil national de financement populaire » en français.
- 4 Il faut noter que les plaintes écrites des comités sont toujours traitées par Oxfam. Une lettre de réponse est adressée à l'auteur et des réunions sont organisées pour résoudre les différends.

Évaluation de l'efficacité

Pour plus d'informations ou pour faire des remarques sur ce rapport, veuillez envoyer un courriel à [ppat@oxfam.org.uk]

© Oxfam GB novembre 2014

Ce document est soumis aux droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de plaidoyer, de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation d'impact. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être exigés. Courriel : policyandpractice@oxfam.org.uk.

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 17 organisations qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice qu'est la pauvreté.

Oxfam Amérique (www.oxfamamerica.org)
Oxfam Australie (www.oxfam.org.au)
Oxfam Belgique (www.oxfamsol.be)
Oxfam Canada (www.oxfam.ca)
Oxfam France (www.oxfamfrance.org)
Oxfam Allemagne (www.oxfam.de)
Oxfam GB (www.oxfam.org.uk)
Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)
Oxfam Inde (www.oxfamindia.org)
Oxfam Intermón (Espagne) (www.oxfamintermon.org)
Oxfam Irlande (www.oxfamireland.org)
Oxfam Italie (www.oxfamitalia.org)
Oxfam Japon (www.oxfam.jp)
Oxfam Mexique (www.oxfammexico.org)
Oxfam Nouvelle-Zélande (www.oxfam.org.nz)
Oxfam Novib (www.oxfamnovib.nl)
Oxfam Québec (www.oxfam.qc.ca)

Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter www.oxfam.org.

