

# Évaluation finale du projet My Rights, My Voice

## Résumé

### Contexte, objectifs et méthodologie de l'évaluation

« My Rights, My Voice » (MRMV) est un programme mis en œuvre par Oxfam GB, Oxfam Novib, Oxfam Québec et leurs partenaires dans plusieurs pays avec pour objectif d'encourager les enfants et les jeunes marginalisés à revendiquer leurs droits aux services de santé et d'éducation. Le programme a été mis en œuvre dans huit pays : en Afghanistan, en Géorgie, au Mali, au Népal, au Niger, au Pakistan, en Tanzanie et au Vietnam. Le programme, qui démarré en 2012, devait initialement s'achever au bout de trois ans. Toutefois, il a été prolongé de quinze mois dans six des huit pays participants<sup>1</sup> et s'est terminé en mars 2016, mais quelques activités à l'échelle mondiale se poursuivront jusqu'en août 2016. Sida a financé le programme ainsi que sa période d'extension, et le budget total s'élève à 14 251 587 \$, somme qui comprend une contribution de 10 % de la part d'Oxfam.

L'*objectif général* du programme My Rights, My Voice consistait à instaurer des changements durables dans les politiques, les pratiques et les croyances afin de répondre aux attentes et aux besoins spécifiques en matière de santé et d'éducation des enfants et des jeunes, et plus particulièrement des filles et des jeunes femmes, et d'aider à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Au cœur du programme se trouvaient *quatre objectifs clés* interdépendants et inclus dans tous les programmes pays. Ils visent à : (1) sensibiliser les jeunes et les encourager à revendiquer leurs droits, leurs besoins et leurs aspirations en matière de santé et d'éducation ; (2) renforcer le développement des compétences individuelles et collectives des jeunes et de leurs alliés, mais aussi leurs connaissances, leur confiance et leur capacité à articuler et revendiquer leurs droits dans les espaces de prise de décisions ; (3) assurer que les autorités compétentes et les personnes exerçant une influence coopèrent directement avec les jeunes marginalisés afin d'améliorer leur accès aux soins de santé et à l'éducation ainsi que leur qualité ; et (4) renforcer les capacités d'Oxfam, de ses partenaires et d'autres acteurs à favoriser l'influence des jeunes au sein des programmes pays, et les aider à militer en faveur d'un meilleur accès aux soins de santé et à l'éducation. Afin de promouvoir ces objectifs, le programme possédait une composante au niveau mondial afin de guider et de soutenir l'apprentissage et l'innovation, d'enseigner des bonnes pratiques, et d'influencer et collaborer avec des acteurs mondiaux afin d'obtenir de meilleurs résultats.

L'*objectif principal de cette évaluation* était la réalisation d'une analyse systématique des résultats réels du programme et de ses mécanismes sous-jacents par rapport aux résultats prévus et à la théorie du changement de My Rights, My Voice. Les principaux éléments de cette approche d'évaluation étaient : l'analyse approfondie des documents du programme, les entretiens avec les personnes-ressources clés chargées de la composante au niveau mondial du programme, et les recherches sur le terrain effectuées dans quatre pays. Pour diverses raisons qui ne dépendent pas de l'équipe d'évaluation ni du client, l'équipe d'évaluation principale n'a pu visiter que deux pays, le Vietnam et le Mali. Dans deux autres pays (le Pakistan et l'Afghanistan), un évaluateur national a mené les travaux sur le terrain, encadré à distance par l'équipe d'évaluation principale. Conformément à l'approche et à la philosophie du programme, les jeunes avertis du programme étaient impliqués dans les recherches de terrain en tant qu'évaluateurs dans trois pays.

Plusieurs contraintes ont fait obstacle au bon déroulement du processus d'évaluation et à la validité de ses conclusions. Elles incluent : une faible immersion de l'équipe d'évaluation principale quant aux réalités complexes des programmes pays ; le manque d'informations relatives aux résultats attendus (dans les

---

<sup>1</sup> Les activités en Tanzanie et en Géorgie se sont achevées au bout de trois ans.

rapports de mise en œuvre) ; la complexité du programme, et les changements importants amorcés durant la phase de mise en œuvre, qui se sont révélés difficiles à appréhender dans leur intégralité dans le temps imparti et avec les ressources fournies pour l'évaluation ; et les restrictions rigoureuses quant aux activités de collecte d'informations en Afghanistan et (en partie) au Vietnam.

## Principales conclusions

### Pertinence et adéquation

Le programme My Rights, My Voice est un programme extrêmement pertinent. Une préparation méticuleuse a permis d'assurer que les objectifs du programme, ses choix en matière de santé et d'éducation comme domaines principaux d'intervention, sa conception et son approche étaient largement adaptés aux besoins spécifiques des jeunes (marginalisés) et des communautés. Certaines difficultés liées à la coopération avec les jeunes (la forte rotation au niveau du leadership des jeunes, les caractéristiques et besoins propres aux organisations de jeunes) ont été abordées expressément lors de la phase de préparation. De ce fait, les propositions au niveau national et mondial ont servi de base solide pour la mise en œuvre du programme.

Toutefois, après quatre années d'activités de programme, il est devenu clair que mettre en pratique les principes clés concernant le travail *par et avec les jeunes* s'est avéré difficile. De plus, l'objectif visant à travailler avec les jeunes marginalisés n'était pas explicitement formulé : ce sont les programmes pays qui ont dû rechercher des solutions, certains de manière plus efficace que d'autres. En outre, l'interaction complexe entre l'autonomisation des jeunes et l'inclusion graduelle simultanée des autorités compétentes et des tuteurs dans la stratégie et l'approche du programme a été quelque peu négligée. L'évaluation a cependant établi que grâce au programme, la plupart des pays ont réalisé des progrès importants en faisant face à ces difficultés.

### Principaux résultats du programme

Dans la plupart des pays, le programme a dû fournir des efforts initiaux considérables pour surmonter les obstacles afin de travailler directement avec les jeunes et d'assurer leur participation, en particulier celle des filles. Par conséquent, la reconnaissance des jeunes (garçons et filles) en tant qu'acteurs ayant des droits, des besoins, des aspirations mais aussi des aptitudes spécifiques, est considérée comme la première réussite importante du programme.

Dans un premier temps, la plupart des programmes pays s'étaient, tout naturellement, concentrés sur le renforcement des connaissances, de la sensibilisation et des capacités des jeunes à formuler leurs besoins et aspirations, ainsi que sur la sensibilisation aux principes d'une approche basée sur les droits. Les activités de cette nature sont restées importantes tout au long du cycle du programme, ce qui explique pourquoi un nombre important de jeunes et d'alliés ont été touchés (un total estimé à 522 000, duquel 80 % étaient des jeunes, avec une représentation des femmes et des filles qui a atteint les 59 % en 2015), même s'il existait des niveaux variés d'intensité. Dans la plupart des pays, la sensibilisation accrue et l'amélioration des capacités ont ouvert la voie au développement des compétences et des ressources collectives des jeunes ; la promotion et la consolidation d'un leadership ferme (parmi les garçons et les filles) ainsi que la promotion d'organisations indépendantes de jeunes ont constitué une stratégie clé. À la fin du programme, quelque 699 groupes d'enfants et de jeunes ont été créés, parmi lesquels 71 ont été établis en 2015. Au total, 574 groupes d'enfants et de jeunes se sont diligemment efforcés à défendre leurs droits aux soins de santé et à l'éducation. Durant ces processus, le rôle des partenaires de programme (les bureaux d'Oxfam et les ONG du programme) a principalement consisté à créer des cadres de travail et des espaces adéquats pour que les jeunes puissent entreprendre des actions, et pour fournir si besoin un soutien stratégique pour le renforcement des capacités.

Les progrès en matière de capacités des jeunes ont varié selon les pays, ce qui dans une mesure significative peut avoir pour cause les différences importantes entre les pays *en amont* du programme. Toutefois, ces progrès étaient en grande partie des innovations dans leur contexte et, par conséquent, ont souvent impressionné d'autres parties prenantes et sociétés diverses. L'amélioration des capacités des jeunes au niveau individuel et organisationnel leur a permis, souvent en étroite collaboration avec les ONG et le personnel, de collaborer avec les autorités gouvernementales (au niveau local et national), les leaders informels, les journalistes, les érudits religieux, les parlementaires, afin de les intéresser aux causes du programme My Rights, My Voice, et de les faire participer aux dialogues et aux échanges, et dans de nombreux cas, de soutenir ouvertement les enjeux concernant le plaidoyer et la politique des jeunes. En se basant sur les données de suivi disponibles, dans 246 cas, cela a conduit les autorités compétentes à prendre des mesures spécifiques pour améliorer l'accès aux services de santé et/ou d'éducation ainsi que leur qualité pour les garçons et les filles, les jeunes femmes et hommes. Toutefois, des limitations sévères des ressources au niveau des autorités concernées ont entravé l'efficacité de ces efforts. Elle a également été freinée par la durée relativement courte des efforts de lobby et de plaidoyer, qui pour être véritablement fructueux nécessitent le maintien des initiatives et de l'engagement pour une période supérieure à la durée du programme.

Il est important de noter que la dynamique du programme est en réalité *allée plus loin* que le cadre de travail central réel du programme portant sur la revendication, le lobbyisme et le plaidoyer pour le respect des droits et des besoins des jeunes ; c'est-à-dire qu'elle a surpassé les résultats et les objectifs prévus dans le cadre de travail global du programme. En effet, les programmes pays se sont également efforcés à réaliser des changements réels (en matière de réponse aux besoins et de changement dans les comportements et les pratiques) au niveau des enfants, des jeunes et de leurs alliés, en particulier dans le domaine des droits sexuels et reproductifs. Ces progrès sont souvent les plus appréciés aux yeux des jeunes et des tuteurs.

Le quatrième objectif du programme, relatif à la capacité consolidée d'Oxfam à favoriser l'influence des jeunes au sein des programmes de pays, et à les aider à se mobiliser pour réclamer un meilleur accès aux soins de santé et à l'éducation, n'a pas été abordé expressément dans la mise en œuvre quotidienne du programme. Bien que le programme ait joué un rôle essentiel dans l'amélioration des capacités internes d'Oxfam à travailler avec les jeunes et à développer des programmes internationaux complexes, il est possible que la volonté d'inclure les programmes pays dans l'effort de campagne au niveau mondial fût trop ambitieuse pour un programme aussi innovateur et complexe que My Rights, My Voice. Les programmes pays se sont plutôt principalement concentrés sur la dynamique au sein des pays. De plus, il est important de noter que la mise en œuvre du programme coïncidait avec la réorganisation interne d'Oxfam vers une structure de gestion unique. Par ailleurs, à cette époque, l'expérience de programme d'Oxfam dans plusieurs pays était limitée.

### **Contributions aux impacts à plus long terme**

Il existe de nombreuses preuves attestant que la portée de la stratégie du programme s'est étendue au-delà des jeunes participants. Une grande majorité des programmes pays attestent des changements importants dans les opinions et les attitudes des parents. Par exemple, ils sont désormais davantage ouverts à discuter de sujets relatifs à la santé sexuelle et reproductive avec leurs enfants, ils autorisent leurs filles à participer à des activités organisées par les jeunes et ils ont coopéré avec les autorités pour protéger les droits de leurs enfants. À l'échelle des communautés, le changement le plus notable, observé dans de nombreux pays, concerne la façon dont les jeunes sont maintenant considérés comme d'importants agents du changement. Ils sont capables de prendre activement part aux processus de prise de décisions à un niveau local et supérieur et d'œuvrer pour le changement grâce à leurs propres organisations.

Lors de l'élaboration du programme, établir un lien avec les OMD était un objectif explicite. Même si lors de la mise en œuvre du programme, contribuer à la réalisation des OMD n'était pas une source directe d'inspiration ou de motivation, il est apparu que le programme My Rights, My Voice a directement contribué

à plusieurs OMD, à savoir les objectifs relatifs à l'éducation (OMD 2), l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des filles et des femmes (OMD 3), la santé maternelle (OMD 5) et la lutte contre le VIH/sida (OMD 6).

### ***Efficacité globale de la mise en œuvre du programme***

Assurer l'efficacité de la mise en œuvre d'un programme si complexe et innovateur a présenté des difficultés, et celles-ci ont été dans l'ensemble relativement bien abordées. Le comité de pilotage et l'équipe de coordination internationale du programme My Rights, My Voice ont joué un rôle essentiel pour y parvenir. Lors des phases initiales, la direction du programme a su définir les opinions et les perceptions des acteurs du programme, et, lentement mais sûrement, ont pu assimiler les valeurs et les objectifs du programme au niveau des équipes de mise en œuvre dans les pays. Ce processus a été très important pour faire de My Rights, My Voice un programme à part entière, malgré les caractéristiques spécifiques à chaque pays et son contexte. Malgré l'enthousiasme et la motivation dont ont fait preuve le comité de pilotage et l'équipe de coordination internationale, il n'en demeure pas moins que les contraintes à la mise en œuvre étaient réelles. Ces difficultés étaient liées au processus de restructuration interne chez Oxfam, aux différentes situations géographiques des membres de l'équipe de coordination internationale, au faible développement de la fonction de suivi et d'apprentissage, à la rotation des membres du comité de pilotage, et aux lourdes procédures administratives et financières du programme ainsi qu'à ses exigences.

### ***Degré d'implication des jeunes***

Tous les programmes pays ont pris des mesures pour assurer une plus grande implication de la part des enfants et des jeunes, souvent au moyen d'un processus expérimental. Cette approche a présenté des défis compte tenu des rythmes de progrès différents. En effet, il existait au sein des mêmes programmes de pays des différences dans les types et les degrés de participation des enfants et des jeunes. Dans certains cas, les ONG locales partenaires ont rencontré des difficultés dans la création de cadres de travail et des espaces pour améliorer la participation et l'implication des jeunes, et ont choisi de poursuivre au moyen d'approches traditionnelles, les processus de prise de décisions demeurant alors sous leur contrôle. Toutefois, il est clair que dans la majorité des pays, l'implication des jeunes a changé au fil du temps, et se traduit par le renforcement des groupes et des organisations de jeunes.

### ***Valeur ajoutée de My Rights, My Voice en tant que programme déployés dans plusieurs pays***

Le programme My Rights, My Voice a été expressément conçu pour être déployé dans plusieurs pays et a su faire ses preuves au fil du temps. Malgré les contextes très différents des pays impliqués, ceux-ci ont tous partagé la même philosophie sur les jeunes et basée sur les droits. Les programmes pays ont toutefois continué de se concentrer sur la dynamique et les problèmes au sein des pays, en considérant les échanges entre pays comme un complément intéressant plutôt qu'un élément essentiel du programme. La grande diversité culturelle et socio-économique entre les pays a certainement joué un rôle à cet égard.

Pour Oxfam, cela s'est traduit par de nombreux avantages. La coopération entre plusieurs affiliés d'Oxfam a engendré de grandes opportunités d'apprentissage et des changements internes positifs (par ex. au niveau de la mise en œuvre de programmes dans plusieurs pays par divers affiliés d'Oxfam), ainsi que la possibilité de développer la capacité à travailler avec les jeunes.

### ***Influence de l'évaluation de mi-parcours et de l'évaluation stratégique sur les questions liées au genre***

Les recherches de terrain n'ont pas été en mesure de fournir des preuves concluantes sur l'impact de l'évaluation de mi-parcours du programme My Rights, My Voice sur la suite de sa mise en œuvre (même si l'on a constaté que certaines personnes ont pu tirer des enseignements grâce à l'approche d'évaluation de mi-parcours par les pairs ; ce qui a conduit, dans quelques cas, à la mise en place d'innovations à petite échelle dans leur pays). Cela s'explique principalement par le fait que l'évaluation de mi-parcours n'a pas su répondre aux problématiques clés incluses dans les termes de référence : l'évaluation ne mentionne ni la

richesse de l'approche d'évaluation par les pairs ni les conseils que ceux-ci ont fournis. De plus, les observations et les réflexions importantes de l'évaluation de mi-parcours n'ont pas été concrétisées en recommandations *opérationnelles* (c.-à-d. pertinentes pour les pays).

L'évaluation stratégique sur les questions liées au genre, effectuée en complément de l'évaluation de mi-parcours, a donné suite à des activités variées. Parmi elles, un séminaire en ligne sur la justice entre les sexes, présenté (entre autres) par les coordinateurs du programme My Rights, My Voice de cinq pays, ainsi qu'un autre séminaire en ligne sur les travaux de justice entre les sexes dans des contextes socioculturels et religieux difficiles. Ces activités de suivi ont donné lieu à de nombreuses actions dans divers pays. Toutefois, il ne faudrait pas surestimer les impacts de ces efforts (en matière de contribution réelle à l'égalité entre les sexes), étant donné que l'évaluation stratégique sur les questions liées au genre (ou au moins les actions de suivi qu'elle a générées) est arrivée trop tard dans la mise en œuvre du programme pour avoir un impact significatif.

### **Durabilité**

La conception du programme a abordé de manière adéquate les considérations relatives à la durabilité, au niveau international et national. Quelques principes clés et considérations stratégiques ont été mis en relief et ont posé les fondations pour le développement d'une stratégie rigoureuse et durable, tels que la promotion de l'adhésion des jeunes et une attention prioritaire au renforcement des capacités. Cependant, les difficultés spécifiques en matière de durabilité relatives au travail avec les enfants et les jeunes n'ont *pas* été abordées. En outre, durant la mise en œuvre, la durabilité n'a pas été assidûment considérée comme un élément central. Cela n'a posé un problème majeur que plus tard dans le processus, lorsque le sujet a été abordé lors de l'organisation d'ateliers et lors du développement de stratégies de retraits, etc. Dans la plupart des cas, la portée de ces stratégies et plans de retrait demeure toutefois limitée : ils n'ont souvent pas pu être mis en œuvre (ou pas entièrement) en raison d'un manque de temps et d'une sous-estimation de la complexité à mettre en œuvre les actions nécessaires au maintien des avantages du programme.

### **Principaux enseignements tirés**

**Les programmes déployés dans plusieurs pays, intéressants mais exigeants** Les programmes déployés dans plusieurs pays sont théoriquement intéressants et sont source de défis. Ils ont le potentiel de devenir un instrument important pour les futures coopérations au développement. Toutefois, ils poseront très certainement de grandes difficultés de mise en œuvre, qui ne pourront être toutes identifiées en amont. Un facteur important pour leur réussite est le développement d'une identité propre au programme. My Rights, My Voice y est parvenu en étant intransigeant sur les problématiques clés (par exemple, l'adoption d'une approche basée sur les droits et la priorité aux activités mises en place *par* les jeunes) tout en accordant aux programmes de pays la flexibilité de s'occuper des priorités et sensibilités locales. Il est nécessaire pour cela de fournir des efforts continus, surtout lors des phases initiales, et la capacité de mettre en œuvre des principes clés au moyen d'approches et de stratégies rigoureuses adaptées aux cultures des pays concernés. Parallèlement, les objectifs et les ambitions relatives aux programmes déployés dans plusieurs pays (en particulier entre les pays) doivent rester réalistes, notamment lorsque les pays concernés possèdent des caractéristiques sociales, culturelles et institutionnelles très hétérogènes.

**Les caractéristiques spécifiques des programmes de jeunes nécessitent des mesures spécifiques** La mise en pratique du principe clé *par ou avec les jeunes* dans un programme est un défi pour de nombreux acteurs traditionnels du développement, et doit être accompagnée de directives claires. De plus, une stratégie et des bonnes pratiques doivent être conçues pour faire face à la rotation inévitable de la participation et du leadership des jeunes ; en effet, les jeunes vieillissent inévitablement et entrent dans une nouvelle phase de leur vie qui s'accompagne de nouveaux défis et besoins. Enfin, les approches spécifiques doivent être conçues pour soutenir les organisations de jeunes à posteriori du programme, puisqu'elles manquent souvent d'expérience et de capacités de réseautage pour assurer un financement continu, contrairement aux ONG bien implantées.

**Les dangers d'une approche « limitée » basée sur les droits.** Bien qu'une approche basée sur les droits ne soit sans aucun doute une approche adaptée à la promotion des droits des jeunes et de leur accès à des services tels que la santé et l'éducation, sa mise en œuvre ne doit pas miser seulement sur la revendication de ces droits puisque cela ne conduit pas à la transformation des relations de pouvoir. Il n'est pas suffisant de travailler avec les autorités compétentes (comme c'était souvent le cas) pour pouvoir changer les relations de pouvoir. De plus, la reconnaissance et l'acceptation générale des droits des jeunes à des services particuliers par les autorités compétentes ne conduisent pas automatiquement au respect de ces droits ni à l'amélioration des conditions des jeunes. La limitation d'une approche basée sur les droits à la revendication (et aux responsabilités et obligations relatives à l'état) risque également de restreindre le potentiel réel des jeunes et d'autres acteurs (les communautés, les tuteurs et même les autorités compétentes) à trouver et à mettre en œuvre des alternatives, et donc manquer à renforcer leurs capacités et leur expertise par la même occasion. Ces considérations sont prises en compte par le programme, tout au moins implicitement. La plupart des pays et des activités de programme ont également dû répondre aux besoins importants des jeunes, particulièrement en relation avec leurs droits relatifs à la santé sexuelle et reproductive, même si ces actions ne s'inscrivent pas dans le cadre de travail du programme.

## Recommandations

Les recommandations principales de cette évaluation sont les suivantes :

- 1. Reconnaître le besoin d'adopter une approche basée sur les droits plus « large ».** Il est important de continuer à adopter une approche basée sur les droits dans le cadre des programmes pour les jeunes, mais celle-ci doit être adaptée au contexte local et aux besoins et aspirations des jeunes, et ne doit pas se restreindre à la revendication des droits qui vise le gouvernement et d'autres autorités compétentes. L'approche doit aussi inclure des solutions concrètes et directes pour répondre aux besoins importants des jeunes.
- 2. Rechercher la clarté et le réalisme quant au rôle et à la position des jeunes marginalisés.** Les jeunes marginalisés doivent toujours être impliqués dans le programme ; toutefois, il peut s'avérer adéquat de commencer par impliquer les jeunes les plus aisés qui disposent d'un meilleur potentiel pour devenir des agents du changement, en particulier dans les domaines socioculturellement sensibles, tels que les droits relatifs à la santé sexuelle et reproductive et les questions liées au genre. Les jeunes les plus aisés semblent également bien placés pour concevoir des approches visant à impliquer les jeunes marginalisés dans les phases ultérieures du programme.
- 3. Repenser l'approche pour une intégration transversale du genre dans le programme.** L'intégration transversale du genre dans les programmes de jeunes se heurte à des difficultés particulières. Une intégration transversale du genre adéquate doit commencer par être claire quant à son but qui est de favoriser l'égalité entre les sexes. Il est donc fortement recommandé de définir l'égalité entre les sexes comme un objectif spécifique du programme. Pour que la concrétisation de cet objectif soit possible, il doit être accompagné de résultats et d'activités spécifiques, dont les mises en œuvre peuvent être étroitement suivies.
- 4. Mettre en pratique des stratégies et des approches visant à une réelle mise en œuvre par les jeunes.** Pour garantir une participation véritable et adéquate des jeunes et des groupes de jeunes, il est bon de se baser sur une évaluation juste de leurs capacités, mais aussi sur une décision claire de la part des ONG partenaires et des bureaux d'Oxfam pour l'autonomisation des jeunes en leur confiant la responsabilité de mettre en œuvre le programme. Toutes les tensions et les dilemmes découlant de ces décisions doivent être indiqués dès le début du programme, et les intérêts légitimes institutionnels des ONG partenaires doivent être reconnus et faire partie des stratégies du programme qui conviennent à tout le monde.

- 5. Continuer le développement de programmes déployés dans plusieurs pays mais connaître leurs limites.** Lors de la conception de programmes déployés dans plusieurs pays, il est important de définir la valeur ajoutée à laquelle le programme souhaite prétendre, et d'établir plus tard si elle a été concrétisée. Les éléments importants pour la réussite d'un programme déployé dans plusieurs pays sont la qualité et le succès des programmes pays qui lui sont intrinsèques, qui doivent lui servir de base pour des échanges, des enseignements et (éventuellement) un impact régional plus larges. Avant de s'atteler aux enseignements et aux échanges entre les pays, les programmes pays doivent d'abord investir dans l'enseignement des jeunes, de leurs ONG partenaires et des autres acteurs au sein des pays. Il est également recommandé que les programmes déployés dans plusieurs pays fassent participer des pays avec des caractéristiques socioculturelles similaires (notamment une langue de programme commune) : cela permettra des enseignements et des échanges plus larges et plus rentables entre les pays.
- 6. Simplifier les procédures financières et administratives.** Les programmes déployés dans plusieurs pays sont complexes par nature. Des efforts explicites doivent être donc être fournis pour éviter des exigences financières et administratives trop lourdes, qui donnent lieu à une surabondance de règles, de politiques et de réglementations, ce qui résulte à une inefficacité quant à la mise en œuvre du programme.
- 7. Reconnaître la nécessité d'une période de programme plus longue.** Les futurs programmes similaires doivent éviter de définir des périodes de mise en œuvre inférieures à cinq ans. En effet, il est nécessaire d'accorder un temps considérable à la concrétisation et la durabilité des changements souhaités. C'est particulièrement le cas lorsque des programmes incluent des pays fragiles ou des pays avec un faible taux de développement des institutions (comme c'est le cas dans la plupart des pays du programme).

Ce résumé fait partie de l'évaluation finale du programme My Rights, My Voice d'Oxfam, réalisée par South Research. Il a été traduit de l'anglais vers le français par Oxfam.