

UNDEF

The United Nations
Democracy Fund



FNUD

Fonds des Nations Unies
pour la démocratie

**POST PROJECT EVALUATION
FOR THE
UNITED NATIONS DEMOCRACY FUND**

**UNDEF Funded Project / UDF-12-529-HAI
Strengthening Human Rights Protection Through Legal Education in Haiti**

June 2018

CONTENTS

I. OVERALL ASSESSMENT	3
Lessons learned	4
Recommendations	5
II. ANALYSE GLOBALE	8
III. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	10
Contexte de développement	10
Les enjeux institutionnels à la POHDH	11
Objectif du projet et justification de l'intervention	13
IV. MÉTHODOLOGIE	14
Limites et contraintes de l'évaluation	15
V. RÉSULTATS EN FONCTION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION	16
Pertinence	17
Efficacité	17
Efficience	18
Impact	19
Durabilité	19
Valeur ajoutée du FNUD	20
VI. CONCLUSION	20
VII. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS	21
Recommandations pour la POHDH	21
Recommandations pour le FNUD	22
Annexes	23
Annexe 1: Tableau des résultats des extrants	23
Annexe 2: Questions d'évaluation	26
Annexe 3: Liste des personnes rencontrées	30
Annexe 4: Bibliographie et ouvrages cités	31
Annexe 5: Acronymes	32
Annexe 6: Grille générique d'entretien	33

I. OVERALL ASSESSMENT

The overall objective of this evaluation was to analyze the performance of the UNDEF funded project implemented by the Plateforme des organisations haïennes des droits humains (POHDH), UDF-HAI-12-529 entitled: **Strengthening Human Rights Protection Through Legal Education in Haiti** (Éducation juridique à l'intention des acteurs de la chaîne de protection des droits humains). The project was submitted to UNDEF in 2012, and implemented from April 2014 to March 2016.

The project aimed to build the capacity and skills of community actors such as farmers' organizations, youth organizations and women's organizations to defend and uphold their rights. POHDH aimed to capitalize on the experience and realities of these groups and to stimulate their effective and responsible participation in the mobilization for the respect of fundamental human rights in the country. POHDH wanted the project to address the low level of knowledge of community actors, vulnerable groups and local authorities on human rights as well as State authorities' obligations in respect of human rights. Legal education on the chain of protection of human rights in Haiti, the mobilization of local actors on this thematic and the establishment of legal clinics were the main elements of the project implementation strategy.

UNDEF was interested in drawing lessons from this project. Since the project closed almost two years ago, the evaluator focused on assessing the results of the activities trying to identify changes that could be reasonably attributed to them. While the overall aims of the project were relevant, the project largely failed to achieve the intended results.

This evaluation used a qualitative assessment process based on data validated during interviews as well as internal and external monitoring reports and public documents.

For an evaluation process to be successful, several elements need to be present: collaboration and trust between the evaluator and the project implementers, an easy communication flow, joint or shared identification of proper stakeholders, joint availability and adaptability, the effective sharing of project documents and above all a stated mutual interest on the part of the funding organization and the funded organization to learn from the experience. Sadly, this did not happen during this evaluation as the POHDH was not effectively forthcoming.

The majority of the persons who had worked during the implementation of the project were not available; in spite of numerous attempts by the Executive Secretary to contact relevant stakeholders too few were successful. It was also quite difficult to mobilize participants who had received trainings and meet local authorities because many were no longer in office. Measuring the outputs as per the set criteria was essentially impossible because the baseline was not precise enough, internal monitoring reports/tools were not shared by the POHDH with the evaluator and interviews were not conclusive. The POHDH designated as spokespersons the Executive Secretary, and three facilitators/animators who did not have a permanent status

in the projects. Moreover, the evaluator did not have access to financial supporting documents from the POHDH apart from the UNDEF validated financial audit document.

The negative consequence for the POHDH in not doing enough monitoring of its activities is that impacts cannot be measured. The project was neither effective nor efficient as facilitators/animators were unable to create or reinforce networks of human rights observers in the targeted communities and human rights violations failed to be systematically documented. Observation reports were based on too few and poorly documented cases and legal aid was not provided as intended.

Nevertheless, the fact that the POHDH has been able to exist for some 27 years, is proof of its sustainability and capacity to establish and maintain relationships with grassroots organizations even though these relationships are sometimes off and on. The few trainings and meetings that brought together locally elected authorities, justice system representatives and members of grassroots organizations did facilitate exchanges that are still ongoing after the projects' closure and continue to contribute to legal education and social dialogue.

As stated during the participatory institutional assessment process, conducted in 2012 by a national organization, GRAMIR, the POHDH kept up with its reputation of lack of transparency, and chose not to share with UNDEF significant events that had a disruptive impact on the organization: the Coordinator was assassinated two days after signing the project agreement, the Executive Secretary resigned in the midst of the project implementation. The grantee -POHDH – consistently failed to inform UNDEF of these developments in spite of monitoring and reporting requirements. For example the mid-term report makes no mention of any existing problems and during an UNDEF monitoring visit in June 2015, this information was not shared. Yet, it is clear at the end of the project that difficulties were numerous, not sufficiently documented and not specifically addressed in proper action plans that could have redressed the situation. This was a major impediment to achieving targeted results.

UNDEF's flexible and open attitude towards the POHDH should have been perceived as an opportunity for mutual learning. It was not the case. Nevertheless, UNDEF's funding did enable POHDH to maintain its profile and institutional existence and allowed the platform to pursue its very essential activities.

Lessons learned

The POHDH was consulted in advance on an appropriate time to undergo the evaluation process of the UNDEF funded project and agreed with the proposed schedule. It, nevertheless did not put in place the proper mechanisms to facilitate it¹. Working in silos was a weakness of the project clearly identified by the Executive Secretary of POHDH and remained a key element of the evaluation process. This raises a few questions: Does the POHDH think ex-post

¹ Preparation of the project documents and electronic files, mobilization of a range of stakeholders, availability of the institutional representatives, etc.

evaluation are useful? Does the POHDH wish to draw lessons from the implementation of its projects?

During the evaluation process, POHDH did not express the wish to pursue the activities of the project implemented under UNDEF funding with other funders. The evaluator hopes, however, that the lessons learned and the proposed recommendations in the context of the UNDEF funded project will be useful for other projects POHDH will undertake in the future.

UNDEF funding was very useful and allowed POHDH to continue its essential work. However, the different institutional shocks and malfunction that it suffered during the implementation of the project were not considered in further implementing the project. As a result, it considerably handicapped the monitoring of activities and the achievement of intended results.

Furthermore, the choice to work with organizations including both women and men in the regions has resulted in a low participation of women, a target group identified as particularly marginalized. The POHDH has, however, developed strong relationships with women's rights organizations in Haiti that could help it better reach some of the marginalized target groups.

Recommendations

For the grantee: Plateforme des organisations haïtienes des droits humains

- Have a more transparent and informative approach with its donors and its target audience, sharing important information that can affect the implementation of the project, clearly explaining to the participating organizations in which framework the activities are based and which objectives they have; Strengthen the capacity of the Executive Secretariat in management by results; Involve a larger number of POHDH staff / members in project evaluation processes; Share this evaluation report with all its members to promote collective learning; Better structure and document its actions by putting in place monitoring plans and applying them; Keep electronic records (administration and programmatic content) of implemented projects; Strengthen its relationships with feminists and women only member organizations to reach this marginalized population more effectively.
- Evaluating projects that closed some 24 months ago requires the full participation of the funded institution and not simply its willingness to meet with the evaluator. Discussions on the proper methodology for the process should involve the institution to be assessed in order to mobilize a range of representative stakeholders.
- The evaluation of a project, whose reports demonstrate particular difficulties in achieving the objectives, requires time to be able to clear, in addition to the flaws, the opportunities that could have been captured during the implementation. It also would be improved by being participatory and thus be able to involve a more representative range of stakeholders and draw mutually beneficial learning.

- The POHDH project did not have particularly innovative features and the initial project document submitted to UNDEF was weak in terms of indicators for measuring results. The targets were difficult to measure and the baseline was not calculated with fact-based figures, so efficiency was difficult to assess. The final approved document was the result of a considerable number of exchanges between UNDEF and POHDH which, sadly, appear to have not been sufficiently owned by the implementing institution.
- UNDEF has a unique approach within UN agencies and its support for civil society remains essential. Despite the small size of the structure and the limited number of staff, it assists a considerable number of organizations through a rigorous selection process. Even though the success rate of the POHDH's project was very low, UNDEF has helped ensure that this necessary and indispensable organization (no matter how weak) can be maintained.

For UNDEF:

- Ensure the participation of the institution to be assessed in the acceptance of the methodology proposed by the evaluator.
- Provide for adequate and proportional mission durations in order to get a better overview of the implementation of the project and to take the accurate pulse of the situation
- Provide a particular attention to projects that show delays in implementation in the mid-term report;
- Continue to support civil society organizations that are of strategic importance for the promotion of human rights and democracy.

Description du bailleur de fonds

Le FNUD a été mis en place par le Secrétaire Général des Nations Unies en 2005, afin d'appuyer les efforts de démocratisation dans le monde. Le Fonds appuie tout particulièrement les projets qui renforcent la voix de la société civile, font la promotion des droits humains et encouragent la participation inclusive des groupes dans les processus démocratiques. La majorité des fonds sont attribués à des organisations de la société civile locale, mais aussi parfois à des ONG internationales pour leurs projets d'appui à celles-ci.

La durée des projets du FNUD est d'environ 2 ans et couvre une ou plusieurs des 7 thématiques suivantes: mobilisation communautaire ; État de droit et droits humains ; outils pour la connaissance ; implication des jeunes ; média et liberté d'information ; renforcement des capacités de la société civile dans ses interactions avec le gouvernement et égalité des chances. Les montants alloués varient entre 100,000\$ et 300,000\$ USD. Jusqu'à présent, le FNUD a financé plus de 700 projets dans au moins 100 pays.

Motivé par le souci de partager des leçons tirées des expériences de mise en œuvre de projets ainsi que par l'obligation de transparence, au moins 10 projets par année font l'objet d'une évaluation ex-post externe et indépendante dont les rapports sont ensuite publiés sur le site du FNUD.

Remerciements

Cette évaluation a pu se réaliser grâce à l'appui de la POHDH. Je remercie tout particulièrement les anciens et anciennes participantes aux formations juridiques qui malgré le long délai entre la fin du projet et l'évaluation, ont participé aux rencontres.

Avis de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'évaluatrice. Ils ne représentent pas nécessairement celles du FNUD ou de l'une des institutions mentionnées dans le rapport.

Auteur du rapport

Ce rapport a été écrit par Isabelle Fortin, consultante indépendante.

II. ANALYSE GLOBALE

L'objectif global de cette évaluation était de faire une analyse la plus complète possible du projet UDF-HAI-12-529 : Éducation juridique à l'intention des acteurs de la chaîne de protection des droits humains. Soumis et retenu lors de l'appel à proposition du FNUD, en 2012, le projet a été financé et mis en œuvre par la POHDH, d'avril 2014 à mars 2016.

Le projet visait à renforcer les capacités et les compétences des acteurs communautaires tels que les organisations paysannes, les organisations de jeunes et les organisations de femmes afin de défendre et faire respecter leurs droits. La POHDH entendait capitaliser sur l'expérience et les réalités de ces groupes et stimuler leur participation effective et responsable dans la mobilisation pour le respect des droits humains fondamentaux dans le pays. La POHDH a voulu agir sur le faible niveau de connaissances des acteurs communautaires, des couches vulnérables et des autorités locales sur les droits humains ainsi que sur les obligations de l'État ou des autorités en matière respect des droits humains. L'éducation juridique sur la chaîne de protection des droits humains en Haïti, la mobilisation des acteurs locaux sur cette thématique et la mise sur pied de clinique juridique étaient les principaux éléments de la stratégie de mise en œuvre du projet.

En raison des objectifs spécifiques visant à favoriser les apprentissages, à la fois du FNUD, mais également du partenaire, nous avons opté pour l'évaluation des résultats, c'est à dire, les changements perceptibles qui ont découlé directement des actions menées dans le cadre du projet. L'évaluation a été essentiellement qualitative tout en se basant sur des données vérifiées à partir d'informations recueillies pour la plupart dans des rapports de suivi, internes et externes, des entretiens et des documents publics. Il ne s'agit cependant pas d'un audit, car aucune pièce financière originale n'a été analysée en relation avec le déroulement effectif du programme.

Un processus d'évaluation réussi repose sur plusieurs éléments de collaboration entre l'évaluatrice et les responsables du projet à évaluer dont la fluidité des communications, l'identification conjointe des parties prenantes et des individus à rencontrer, la réactivité face aux impondérables, le partage effectif de la documentation et l'intérêt mutuel des parties prenantes à tirer des apprentissages des résultats du projet. Dans le cas de la présente évaluation, en dépit de l'intérêt clairement énoncé par le FNUD de tirer des leçons de ses expériences, ces différents éléments n'étaient pas au rendez-vous du côté de la POHDH.

Le personnel embauché pour la réalisation dudit projet n'était plus, en grande partie, à l'emploi de la POHDH au moment de l'évaluation. De nombreuses tentatives de prise de contact faites par le Secrétaire Exécutif n'ont pas abouti, même une fois l'évaluatrice présente dans le pays. Il a été également très difficile de rencontrer des participants aux formations ou d'autres acteurs externes malgré plusieurs tentatives.

L'analyse des résultats mesurés à l'aune des indicateurs indiqués dans le document initial de projet a été pratiquement impossible à réaliser, car dans plusieurs cas, les chiffres de référence n'étaient pas précis, les outils ayant servis à mesurer non disponibles et les entretiens non concluants. Seul le Secrétaire Exécutif a été disponible pour parler au nom du projet ainsi que 3 animateurs/facilitateurs n'ayant pas eu un statut permanent.

Cependant, l'absence de suivi des activités de la part de la POHDH a eu comme conséquence de ne pas pouvoir mesurer l'ensemble des impacts. Le projet n'a pas su être efficace ni efficient dans sa mise en œuvre. La documentation systématique des cas de violation des droits n'a pas été réalisée, les animateurs n'ont pas pu constituer des réseaux ou mécanismes pour collecter les cas dans les communautés ciblées, les rapports d'observation n'ont pas pu s'appuyer sur des sources documentées, l'assistance juridique ne s'est pas réalisée non plus. Les faiblesses dans la mise en œuvre du projet ont limité la portée des impacts.

Toutefois, le nombre d'années d'existence de ce regroupement national (27 ans) atteste à lui seul de la durabilité de l'organisation et des relations qu'elle entretient avec des organisations de base, même si ces relations ne sont pas soutenues systématiquement. Les quelques rencontres qui ont permis de réunir des élus locaux, des acteurs du système de justice et des membres d'organisation de la société civile ont permis une mise en relation qui se poursuit au-delà du projet et qui renforce effectivement la capacité des ayants droit à mieux connaître le système de justice, les intervenants clés et surtout favorisent le dialogue social.

La POHDH n'a pas partagé avec le FNUD les problèmes auxquelles elle était confrontée dès le démarrage du projet (assassinat du coordonnateur, démission du secrétaire Exécutif, fonctionnement institutionnel, etc.). Le rapport intérimaire rédigé par la POHDH ne mentionne aucun problème (POHDH 2015). La visite de suivi du FNUD, en juin 2015, n'a pas non plus relevé de problèmes au sujet du projet (UNDEF 2015). Et pourtant, à la fin du projet, force est de constater que les difficultés ont été nombreuses, peu documentées et pas explicitement surmontées avec des plans d'action pour corriger le tir. Ceci a nui considérablement à l'atteinte des résultats visés.

La souplesse et l'ouverture du FNUD dans sa relation avec la POHDH auraient dû être perçues comme des opportunités d'apprentissage mutuel. Cela n'a malheureusement pas été le cas. Cependant, malgré tout, le FNUD a contribué à la continuité institutionnelle de la POHDH, au maintien de sa visibilité par le financement de ses publications et à son rayonnement. Le financement du FNUD a été très utile et a permis à la POHDH de poursuivre son travail nécessaire.

III. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Contexte de développement

L'extrême pauvreté dans laquelle vit la majorité de la population haïtienne constitue sans conteste la violation des droits la plus importante. Elle entraîne un accès limité à l'éducation, la santé, le logement et aux services de base. Dans tous les

Le grave problème qui se pose en Haïti au niveau des Droits Civils et Politiques est que sur le plan légal et constitutionnel, il y a effectivement la reconnaissance de la majorité de ces droits, mais l'État n'a pas mis en place les mécanismes administratifs permettant aux citoyens de jouir de ces droits ou d'avoir un recours quand ils sont violés.

départements, le système de justice dysfonctionnel, les mauvaises conditions de détention (surpopulation, mauvais traitements, déficience de nourriture, carence sanitaire, etc.) et la corruption généralisée encouragent le crime et l'impunité. Cette impunité des crimes perpétrés dans des périodes antérieures (dictature des Duvalier, Coup d'État de 1991, gouvernement Lavalas de 2000 à 2004, etc.) a, jusqu'à présent, des impacts négatifs sur la justice (Gallon 2016). Les institutions de l'État haïtien continuent de pâtir d'une capacité limitée, qui s'est encore accrue à la suite du séisme de 2010 et qui contribue en partie à un problème d'impunité à large échelle (...). La corruption est également reconnue comme étant d'une ampleur préoccupante et a contribué à une culture de non-droit qui affecte au premier chef les plus démunis (Hurwitz 2014).

Néanmoins, la prise de conscience à travers le pays que les hommes, les femmes tout particulièrement et dans une moindre mesure les enfants ont des droits a percolé depuis les années 1990. Les droits humains sont de mieux en mieux connus et les organisations les défendant ou en faisant la promotion se sont développées en nombre et en qualité. La liberté de parole s'est également répandue via les médias de masse et les radios communautaires. Cependant, d'après plusieurs responsables d'organisations de défense et promotion des droits, le lien entre droits et devoirs n'est pas évident : tout le monde sait et veut vivre dans un environnement propre, mais personne ne cesse de jeter des déchets dans les espaces publics (JILAP).

En dépit de l'amélioration du cadre normatif (favorisé entre autres par les pressions des organisations de défense des droits humains, dont principalement la POHDH et les organisations du mouvement des femmes), de la signature et la ratification de plusieurs instruments internationaux et régionaux relatifs aux droits de l'Homme, ainsi que de l'adoption d'un cadre légal national plus favorable, la pratique de la justice tarde à évoluer en Haïti. De nombreux juges continuent d'ignorer et/ou de ne pas appliquer certaines lois : filiation, viol en tant que crime pénal, traite des personnes et des mineurs, etc., des pratiques coutumières néfastes persistent (règlements à l'amiable de crimes pénaux) et les violations des droits demeurent (dénis/inaccessibilité à la justice, surpopulation carcérale, détentions préventives prolongées, surutilisation de la force -démessurée- par la police nationale, etc.). Le militantisme

et le dévouement des membres des organisations de défense et promotion des droits ont permis l'évolution positive du cadre légal national et la réduction de certaines pratiques violant les droits des hommes, des femmes, des enfants, des handicapé-e-s-, des migrant-e-s et des LGBTI. (Fortin 2016).

Le système judiciaire en Haïti est incapable de desservir adéquatement ses 11 millions d'habitant ayant-droits du pays. Bien que chaque commune (137) soit dotée d'un juge de paix, la structure globale est défaillante sur l'ensemble du pays. Les connaissances des populations sur leurs droits ont considérablement augmenté depuis ces 20 dernières années, mais en raison des carences du système, les populations des provinces connaissent un déficit significatif d'information qui handicape leur possibilité de défendre et faire respecter leurs droits. De plus, les différents acteurs du système de justice accomplissent leurs fonctions de manière aléatoire et parfois arbitraire.

Selon la POHDH, cette situation de non-respect des droits humains trouve ses racines dans le manque d'information des acteurs communautaires sur le système judiciaire haïtien, le déficit de connaissance des individus sur les droits et sur les obligations en matière de droits humains et l'absence de mobilisations au niveau des communautés marginalisées.

Les enjeux institutionnels à la POHDH

Le projet s'est déroulé dans une période difficile pour la POHDH. Soumis initialement en 2012, puis consolidé en 2013, il a été finalement signé en février 2014, 2 jours après l'assassinat du coordonnateur de la POHDH. En cours de projet, le Secrétaire Exécutif qui était en poste depuis 7 ans a démissionné (Theosmy 2015). Ces événements ont perturbé l'exécution du projet, mais n'ont pas été partagés avec le FNUD.

La Plateforme des Organisations Haïtiennes des Droits Humains s'est formée en 1991, dans la foulée du coup d'État que venait de faire une junte militaire pour renverser le premier président haïtien élu démocratiquement, Jean Bertrand Aristide. La POHDH a réussi à survivre à la répression militaire, à résister aux tentatives de cooptation lors du retour à la démocratie en 1994 et s'est construit une réputation crédible tant en Haïti qu'à l'étranger. Elle est restée fidèle à sa mission de faire la promotion des droits humains et accompagner les victimes tout en établissant un réseau de partenariats avec d'autres acteurs de la société civile. La POHDH est constituée à l'heure actuelle de 6 membres² dont la majorité sont des membres fondateurs. Regroupées au départ dans un élan pour mettre en commun leurs forces afin de faire avancer la cause la démocratie et des droits humains, les organisations membres ont des approches idéologiques différentes.

Après plus de vingt ans d'existence et deux évaluations internes, on peut identifier 4 temps forts au niveau institutionnel (GRAMIR 2012):

² ICKL, RNDDH, JILAP, CRESFED, GAJ, PAJ.

1991-1995 : La POHDH se positionne comme un espace d'accompagnement de la population dans sa lutte pour la démocratie et aussi de dénonciation systématique des violations des droits de la personne.

1995-2000 : La POHDH continue avec les dénonciations par la systématisation de la collecte et du traitement des données sur les violations des droits humains et la publication régulière de ses rapports ; elle met en place, de concert avec des organisations membres et des groupes de base, un réseau national d'observation sur les droits humains et commence avec la publication régulière du journal : Mèt ko ki veye ko (Chacun est responsable de lui-même). Elle développe une étroite collaboration avec la Commission Nationale de Vérité et de Justice, mise en place pour faire lumière sur la répression pendant le coup d'État.

2001-2005 : Des problèmes de compétition entre ses activités et celles de certaines de ses institutions membres commencent à apparaître. La POHDH abandonne le travail d'observation régulière et systématique des violations des droits humains. Elle prône l'assistance légale sans la mettre en œuvre en raison des difficultés pour trouver le financement nécessaire.

2006-2011 : La POHDH met l'emphasis sur les Droits Économiques Sociaux et Culturels (DESC) et développe des partenariats avec des institutions spécialisées sur les droits des femmes, des enfants, des handicapés, des réfugiés et également sur les droits à l'alimentation, à la santé, au logement et à la terre. La plateforme s'ouvre aux étudiants, aux organisations de base des milieux rural et urbain et la presse parlée et écrite. Elle accompagne les sinistrés du séisme de 2010 et appuie les victimes du choléra.

Cependant ce processus d'ouverture, de renforcement et de visibilité de la POHDH a été principalement porté par le Comité de Coordination et le Secrétariat Exécutif avec l'aval de l'Assemblée Générale mais sans concertation soutenue avec les institutions membres. Des conflits ayant une connotation de divergence idéologique, de manque de transparence et de concurrence entre le regroupement et ses membres ont commencé à se poser (GRAMIR 2012).

Les organisations de base rurales et urbaines sont des groupes ciblés par les interventions de la POHDH. Elles sont à la fois bénéficiaires et partenaires dans le cadre de certaines activités de recherche ou de plaidoyer. La majorité des organisations de base avec lesquelles la Plateforme travaille a aussi des relations avec des institutions membres. Chacun des membres de la POHDH a son approche propre et distincte avec ces associations de base. Ces dernières ont des liens plus solides avec les institutions membres de la POHDH qu'avec la plateforme (GRAMIR 2012).

Haïti a fait face à des défis majeurs en termes de coordination et de structuration de l'aide externe. Le surgissement d'une multitude d'organisations et de groupements de base se disant œuvrer dans le domaine des droits humains et liée aux différentes époques d'ouvertures démocratiques ainsi qu'à l'occurrence d'opérations humanitaires internationales (en réponse

aux catastrophes naturelles ou aux crises politiques nationales) a parfois été motivé par l'opportunisme politique et/ou une logique de captage de fonds³.

Une étude conjointe conduite par la Fondation de France et l'Agence Française pour le Développement en 2014⁴ a démontré que les ONG internationales spécialisées dans les domaines humanitaires avaient réussi à doubler leur budget de fonctionnement dans les années qui avaient suivi le séisme. Après avoir connu une croissance rapide en 2010-2011-2012, les organisations haïtiennes ont connu une réduction brutale de leur budget à partir de 2012 ; certaines ont même disparu.

La POHDH, à l'instar de la plupart des organisations de défense des droits, connaissait déjà des difficultés de financement avant le 12 janvier 2010. Le séisme et la crise humanitaire ont fait ressortir de nouvelles vulnérabilités et en ont accentué d'autres, déjà présentes.

Objectif du projet et justification de l'intervention

Le projet mis en œuvre par la POHDH entre le 1er avril 2014 et le 31 mars 2016 et financé par le FNUD, a voulu agir sur le faible niveau de connaissances des acteurs communautaires, des couches vulnérables et des autorités locales sur les droits humains ainsi que sur les obligations de l'État ou des autorités en matière respect des droits humains.

L'objectif global de cette évaluation était de faire une analyse la plus complète possible du projet UDF-HAI-12-529 : Éducation juridique à l'intention des acteurs de la chaîne de protection des droits humains. Soumis et retenu lors de l'appel à proposition du FNUD, en 2012, le projet a été financé et mis en œuvre par la Plateforme des Organisations Haïtiennes des Droits Humains (POHDH), d'avril 2014 à mars 2016.

Le projet visait à renforcer les capacités et les compétences des acteurs communautaires tels que les organisations paysannes, les organisations de jeunes et les organisations de femmes afin de défendre et faire respecter leurs droits. La POHDH entendait capitaliser sur l'expérience et les réalités de ces groupes et stimuler leur participation effective et responsable dans la mobilisation pour le respect des droits humains fondamentaux dans le pays.

Une série de sessions de formation étaient planifiées dans cinq (5) départements d'Haïti : l'Ouest, le Nord-est, le Nord, l'Artibonite et le Centre. Elles visaient les organisations communautaires de base, juristes, juges et fonctionnaires des collectivités locales comme les Conseils d'Administration des Sections Communales (CASEC) et les membres des Assemblées des Sections Communales (ASEC).

La stratégie de communication reposait sur trois piliers :

³ Plusieurs organisations sont nées durant une crise et mortes aussitôt celle-ci passée. Certaines d'entre elles ont été des effets de mode répondant aux préoccupations des organisations internationales d'aide (VSBF et violence sur les enfants, par exemple).

⁴ *Répondre aux crises : L'AFD, La Fondation de France et le Financement des ONG en Haïti à la suite du séisme*, Évaluation conjointe, Novembre 2015.

Sensibilisation communautaire via les radios communautaires avec l'appui du partenaire SAKS

Des ateliers d'échanges et de partage d'expérience dans les communes

La publication d'un bulletin mensuel Se Met Kò Ki Veye Kò.

Des animateurs communautaires devaient réaliser l'observation/surveillance au niveau de certaines institutions publiques comme les Commissariats, les Tribunaux de Paix, les Hôpitaux et dans les communes et sections communales afin de rapporter et systématiser les cas de violence et de violation de droits humains qui s'y développent.

À cela s'ajoutaient des actions de plaidoyer et de mobilisation sur la situation des droits humains et le fonctionnement de l'appareil judiciaire dans les zones d'activité du projet, telles des rencontres multisectorielles et des réunions périodiques avec certaines commissions thématiques des deux branches du Parlement haïtien afin de conscientiser ces acteurs sur le mauvais fonctionnement de ces institutions.

Enfin, le projet prévoyait fournir de l'assistance juridique aux personnes victimes d'actes arbitraires à partir des dossiers de plaintes constitués par les animateurs communautaires et les jeunes étudiants stagiaires et soumis à la Section d'Intervention Juridique de la POHDH, qui devait accompagner la et/ou les victimes auprès des Tribunaux et toute autre instance judiciaire nationale concernée. Un processus participatif de suivi judiciaire, incluant les représentants d'organisations de base, animateurs communautaires, étudiants-stagiaires, sous la supervision de l'avocat responsable de la section juridique, devait être mis en œuvre.

Voir Tableau des résultats à l'Annexe 1.

IV. MÉTHODOLOGIE

Le manuel opérationnel 2017 du FNUD pour les évaluations post-projet était le document de référence initial pour développer la méthodologie. Les critères de base du processus évaluatif ont mis l'accent sur les leçons apprises, la vision prospective et globale des résultats du projet afin de constater si ceux-ci avaient été respectés. Les informations ont été collectées, analysées et présentées dans ce rapport conformément aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité de l'OCDE-CAD. Un critère supplémentaire a été inclus pour analyser la valeur ajoutée du FNUD. L'évaluation post-projet visait également à lier les résultats, fondés sur des données probantes, aux recommandations.

Conformément aux termes de références, la méthodologie d'évaluation a adopté 3 modes de collecte de données, soit: une revue documentaire et des entretiens ciblés auprès d'acteurs/trices clé-e-s. Les informations collectées ont été croisées en multipliant les sources afin de s'assurer de leur validité.

Revue documentaire: différents documents liés directement et indirectement au projet ont été consultés. La liste exhaustive est fournie dans la bibliographie. Cependant, les documents étaient peu nombreux.

Entretiens individuels semi-structurés: ces entretiens ont été menés avec des représentants des parties prenantes au projet, impliquées dans son élaboration, sa planification, sa mise en œuvre et son suivi.

Entretiens de groupe (FGD): deux entretiens de groupe ont été menés en créole par l'évaluatrice avec les participants/participantes aux formations, des formateurs, des animateurs et des facilitateurs dans 2 différentes localités (Petit-Goave et Cap Haïtien). Ils ont réuni 10 personnes (5 hommes et 5 femmes).

L'évaluatrice s'est rendue dans deux localités de deux départements où se sont tenues les rencontres de formations et où la POHDH avait ses partenaires, afin mieux comprendre les impacts de ces formations sur les activités et les actions des partenaires. Les rencontres individuelles et de groupes s'y sont déroulées.

Cette évaluation a été essentiellement qualitative tout en se basant sur des données vérifiées à partir d'information recueillie pour la plupart dans des rapports de suivi, internes et externes, des entrevues et des documents publics. Il ne s'agit cependant pas d'un audit, car aucune pièce financière originale n'a été analysée en relation avec le déroulement effectif du programme.

Voir les questions d'évaluation détaillées à l'Annexe 2.

Limites et contraintes de l'évaluation

Depuis sa création, la POHDH a réalisé plusieurs projets avec différents bailleurs de fonds. Cette évaluation a cependant porté uniquement sur le projet financé par le FNUD.

Bien que la POHDH ait été contactée et consultée en décembre 2018 pour annoncer le démarrage d'un processus d'évaluation et qu'elle ait répondu en se disant disponible, les communications ont, par la suite, été difficiles et irrégulières. De plus, la personne-ressource à la POHDH était souvent indisponible avant et pendant la durée de la mission.

Le personnel embauché pour la réalisation du projet n'était plus, en grande partie, à l'emploi de la POHDH au moment de l'évaluation. De nombreuses tentatives de prise de contact faites par le Secrétaire Exécutif n'ont pas abouti, même une fois l'évaluatrice présente dans le pays.

Il a été également très difficile de rencontrer des participants aux formations ou d'autres acteurs externes malgré plusieurs tentatives. Les participants n'étaient pas joignables et les quelques autorités ayant participé aux formations n'étaient plus en poste.

La POHDDH n'a pas conservé toutes les traces documentaires du projet ; terminé depuis presque 2 ans, très peu du matériel pédagogique élaboré était disponible en format papier ou en format électronique. Selon le Secrétaire Exécutif de la POHDDH, cela s'explique par le fonctionnement en silo de l'institution⁵ et les difficultés auxquelles elle était confrontée à l'époque.

Par ailleurs, les rapports de suivi produits par la POHDDH n'utilisent pas les mêmes termes que ceux de la proposition initiale. Ainsi, il existe une confusion entre sessions de formation, rencontres départementales et ateliers. Ces termes sont employés tout à tour pour décrire des activités. Lorsque celles-ci sont évaluées dans les rapports de suivi, il est impossible de savoir exactement à quoi il est fait référence.

Les analyses et les résultats de l'évaluation du projet mis en œuvre par la POHDDH reposent ainsi sur une quantité limitée de documents et d'entrevues.

V. RÉSULTATS EN FONCTION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'analyse des résultats mesurés à l'aune des indicateurs tels qu'indiqués dans le document initial de projet a été pratiquement impossible à réaliser car, dans plusieurs cas, les chiffres de référence n'étaient pas précis, les outils ayant servis à mesurer étant non disponibles et les entretiens non concluants. L'équipe ayant travaillé à la mise en œuvre du projet n'était plus en poste. Seul le Secrétaire Général a été disponible pour parler au nom du projet ainsi que 3 animateurs/facilitateurs n'ayant pas eu un statut permanent.

De plus, la compréhension de la chaîne des résultats dans des projets de promotions et défense des droits humains n'a pas été comprise de la même manière par le FNUD et la POHDDH. Il semble y avoir eu confusion entre extrants et résultats. En effet, les extrants d'une activité de formation sont : sa réalisation effective, le nombre et la nature des participants (organisations locales, autorités judiciaires, etc.), les outils de formation et d'évaluation. Tandis que les résultats d'une activité de formation sont des preuves tangibles d'acquisition des connaissances : une augmentation de déposition de plainte auprès des autorités, une augmentation des jugements rendus dans des cas de violation des droits humains, la constitution effective de réseau d'observateurs-trices, etc.

Dans le cadre de la présente évaluation, nous avons tenté d'évaluer les résultats, c'est à dire, les changements perceptibles qui ont découlé directement ou indirectement des actions menées dans le cadre du projet.

⁵ Le responsable de programme n'a pas le contrôle des ressources financières et humaines affectées au projet ; le Secrétaire Exécutif a un certain contrôle sur les ressources mais ne suit pas le projet de près.

Pertinence

Il ne fait aucun doute que l'existence d'une plateforme de défense et promotion des droits de la personne est absolument pertinente en Haïti, où les droits, bien que connus de la plupart des citoyens et citoyennes, ne sont pas nécessairement respectés. En dépit de ses moyens limités, la POHDH contribue à la formation en droits humains auprès des membres d'organisations de base. Le fait de toucher les populations marginalisées du pays est également pertinent, car ce sont ces populations qui ont le moins accès au système de justice.

"La communauté internationale doit continuer d'apporter un appui à Haïti dans ce domaine essentiel (les droits de l'Homme)"
- Rapport du Secrétaire Général

Malgré ses faiblesses, la POHDH jouit d'une reconnaissance autant en Haïti qu'à l'international, car elle a su maintenir une orientation claire en faveur des populations vulnérables.

Le projet tel qu'élaboré dans la proposition soumise au FNUD était très pertinent et répondait aux besoins de justice exprimés par les populations ciblées. De plus, le FNUD, en tant que bailleur soutenant des projets de la société civile, était un bailleur pertinent et approprié.

"Ces sensibilisations sont importantes, car elles nous parlent de nos responsabilités collectives"
- Participante à une formation

Le respect des droits de la personne en Haïti n'est pas acquis. De nombreuses violations continuent de se produire quotidiennement. Il était donc très pertinent pour le FNUD d'appuyer la proposition soumise par la POHDH. Cependant, par manque d'information partagée de la part de la POHDH, le public cible du projet n'a pas réussi à se l'approprier.

"Dans les organisations de base il y a une tendance à évacuer les femmes et privilégier la participation des hommes"
- Secrétaire Exécutif POHDH

Enfin, le choix de travailler avec des organisations mixtes en région a eu comme conséquence une faible participation des femmes, groupe cible identifié comme particulièrement marginalisé. La POHDH a pourtant développé des relations solides avec des organisations de défense des droits des

femmes en Haïti qui pourraient l'aider à mieux rejoindre certains groupes cibles marginalisés.

Efficacité

Selon le rapport final du projet, l'atteinte des résultats illustrés dans le tableau de la section 3.3. a été faible. En effet, le résultat 1 visait l'augmentation des connaissances et l'augmentation de l'utilisation du système de justice. Les cibles n'étaient pas réalistes même dans la proposition initiale, les indicateurs ne se basaient pas sur des chiffres vérifiés ou vérifiables et

"On ne nous a pas présenté le projet dans son ensemble, je n'avais aucune idée des objectifs du projet. Je ne savais pas que la suite serait que les animateurs collectent les données de violation sur les DH avec les organisations participantes"
- Animateur Cap Haïtien

la mécanique de mise en œuvre n'a pas été assez détaillée en amont ni implantée de façon systématique pour être en mesure d'atteindre les résultats. L'efficacité repose en partie sur une ingénierie sociale articulée et mise en œuvre. Or, les entretiens avec les responsables des activités et les participants montrent que ces derniers connaissaient peu ou mal les objectifs du projet ainsi que les rôles qu'ils et elles avaient à jouer pour contribuer à sa réussite.

Peu des extrants ont été atteints tel qu'escompté et, même lorsque pas atteints, les explications/justifications nous interpellent: si SAKS (résultat 2.1.) ne pouvait honorer ses engagements, rien n'empêchait la POHDH de passer des contrats individuels avec les radios des communautés dans les localités où se déroulaient les formations et les rencontres. Cela a été fait à Trou du Nord, mais aurait également pu être fait dans d'autres endroits. Les 2 fiches d'appréciation des émissions de radio dans les annexes ne donnent aucune indication utile et les archives n'ont pas été disponibles durant la mission.

Par contre, les émissions de radio à Radio Kiskeya ont été réalisées tel que prévu.

"Les délégués des organisations n'ont pas répliqué les formations tel qu'il était prévu. La POHDH a eu des faiblesses dans l'exécution du projet et n'a pas suffisamment accompagné les animateurs afin de nous assurer que les formations soient répliquées. On n'a pas recruté les bons animateurs pour faire ce travail et on n'a pas corrigé le tir. Les difficultés institutionnelles à l'interne à la POHDH n'ont pas permis de rendre effectif le suivi"
- Secrétaire Exécutif POHDH

La documentation systématique des cas de violation des droits n'a pas été réalisée, les animateurs n'ont pas pu constituer des réseaux ou mécanismes pour collecter les cas dans les communautés ciblées, les rapports d'observation n'ont pas pu s'appuyer sur des sources documentées, l'assistance juridique qui était identifiée comme un élément central du résultat 3 ne s'est pas réalisée non plus. La responsable juridique nous a

affirmé qu'aucun dossier n'avait été porté devant les tribunaux et que l'assistance qu'elle a prodiguée durant le projet se limitait à des conférences sur la justice données dans le cadre des rencontres et par la suite de conseils aux personnes qui en demandaient.

Efficience

Le projet a duré 24 mois ; le montant accordé était de 225 000\$ USD, le montant reçu par la POHDH était de 202 500\$ USD et les fonds utilisés s'élèvent à 182 380.48\$ USD. Le projet indiquait un solde de 20 119.52\$ USD avant son terme. Ce n'est qu'à la toute fin, soit en 2016, que la POHDH a demandé une prolongation pour pouvoir compléter certaines activités. Ce qui a été refusé par le FNUD étant donné les résultats estimés faibles

"Les partenaires financiers rencontrés reconnaissent que la POHDH a la capacité de bien mener ses activités avec les moyens financiers limités qu'elle arrive à mobiliser. Le coût de ses actions est assez acceptable dans les conditions difficiles du pays marquées par une inflation rampante"
- Gramir 2012

qui étaient rapportés par la POHDH et la demande tardive à la toute fin du projet. Les fonds ont été remis au FNUD.

Une analyse approfondie de la gestion du projet n'a pas été possible, car la comptable n'était plus en poste et le Secrétaire Général n'avait aucun commentaire à faire sur la gestion des fonds du projet (voir note 4). Étant donné le peu d'extrants réalisés, des questions restent sans réponses sur l'utilisation effective du financement. Cependant, l'analyse du budget montre des estimations réalistes des montants pour chaque activité. De plus, la POHDH jouit d'une bonne réputation auprès de ses bailleurs quant à la gestion des fonds qui lui sont alloués.

Impact

Les faiblesses dans la mise en œuvre du projet ont limité la portée des impacts. L'absence de suivi des activités de la part de la POHDH a également eu comme conséquence de ne pas pouvoir mesurer l'ensemble des impacts. En effet, malgré les entretiens et les rapports, il n'a pas été possible de déterminer le nombre de dossiers de plaintes accompagnés par la plateforme et leur traitement par le système de justice⁶.

Cependant, l'impact positif des formations auprès des participants rencontrés indique qu'ils et elles ont pu recevoir de l'information pertinente et connaître les acteurs du système de justice afin de pouvoir entreprendre des démarches dans des cas particuliers. En effet, quelques formations ont réussi à réunir des acteurs variés : autorités locales, représentant du système de justice, organisations de base, à Petit Goave en particulier, et cela a permis, par la suite à des membres d'organisations de base de mieux connaître le système et comprendre comment y accéder.

"Il n'y a pas eu de suivi sur le terrain ce qui fait que nous n'avons pas pu ramasser les résultats des formations"
- Animateur Petit-Goave

Durabilité

Les quelques rencontres qui ont permis de réunir des élus locaux, des acteurs du système de justice et des membres d'organisation de la société civile ont permis une mise en relation qui se poursuit au-delà du projet et qui renforce effectivement la capacité des ayants droit à mieux connaître le système de justice, les intervenants clés et surtout favorisent le dialogue social.

Par ailleurs, étant donné les difficultés de financement des activités de la POHDH, les fonds du FNUD, même si peu efficaces pour les activités spécifiques qui devaient être mises en œuvre, a contribué au maintien institutionnel de la POHDH. L'organisation a également pu renforcer ses relations avec des organisations de

"Ce genre de projet est bon parce qu'il aide les gens à mieux voir et comprendre une série de choses, mais comme il n'y a pas de suivi ça tombe l'eau"
- Participante aux formations Petit-Goave

⁶ Entretien POHDH

base, maintenir ses publications et sa visibilité. La poursuite jusqu'à maintenant des émissions radios hebdomadaires dans une radio de grande écoute à la capitale permet à la POHDH d'aborder des sujets de justice et de droits humains sur une base régulière et sont très utiles pour répondre au besoin d'éducation citoyenne.

Cependant, la grande faiblesse de ce projet est l'absence de suivi de la part de la POHDH car aucun mécanisme n'a été mis en place pour mesurer les acquis des apprentissages prodigués via les activités du projet. Ces limites dans la planification stratégique, le suivi et l'évaluation des actions ne permettent pas à la POHDH de tirer profit de ses projets.

Valeur ajoutée du FNUD

La souplesse et l'ouverture du FNUD dans sa relation avec la POHDH auraient dû être perçues comme des opportunités d'apprentissage mutuel. Cela n'a malheureusement pas été le cas. Cependant, malgré tout, le FNUD a contribué à la continuité institutionnelle de la POHDH, au maintien de sa visibilité et à son rayonnement par le financement de ses publications.

VI. CONCLUSION

La POHDH n'a pas partagé avec le FNUD les problèmes auxquelles elle était confrontée (assassinat du coordonnateur, démission du Secrétaire Exécutif, fonctionnement institutionnel, etc.). Le rapport intérimaire rédigé par la POHDH ne mentionne aucun problème (POHDH 2015). La visite de suivi du PNUD, en juin 2015, n'a pas non plus relevé de problème au sujet du projet (UNDEF 2015). Et pourtant, à la fin du projet, force est de constater que les difficultés ont été nombreuses, peu documentées et pas explicitement surmontées avec des plans d'action pour corriger le tir. Ceci a nui considérablement à l'atteinte des résultats visés.

Pour citer l'évaluation participative institutionnelle (GRAMIR 2012) : La Plate-forme pratique une redevabilité limitée avec ses partenaires, elle a une relation non transparente avec ses bénéficiaires et avec l'État. Cette absence de transparence s'est également appliquée à sa relation avec le FNUD ce qui n'a pas permis de développer une relation de partenariat et de confiance entre la POHDH et le FNUD et a eu un impact négatif dans la mise en œuvre du projet.

La POHDH n'a pas mis en place une structure opérationnelle efficace. Les outils de gestion du projet n'ont pas été partagés avec l'évaluatrice et les entretiens ont confirmé qu'il n'y avait pas eu de plan de mise en œuvre détaillé, qu'aucun processus systématique de suivi n'avait été appliqué et que l'embauche des ressources humaines avait été échelonnée sur une période trop longue, ce qui avait affecté le démarrage et, à la fin, constitué un obstacle important à la réussite du projet.

La POHDH, bien qu'au courant et disponible pour le processus d'évaluation, n'a pas fait les préparatifs nécessaires⁷ pour qu'il se déroule de façon efficace. Bien que le Secrétaire Exécutif ait identifié clairement le fonctionnement en silo comme une faiblesse institutionnelle de la POHDH, il a choisi de procéder de la même façon pour cette évaluation. Les conséquences ont été que très peu de personnes ont pu être rencontrées et très peu de sources consultées.

Cela soulève plusieurs questions:

La POHDH accorde-t-elle une importance à l'évaluation ex post de ses actions ? La POHDH souhaite-t-elle des relations transparentes et respectueuses avec ses partenaires financiers?

La POHDH souhaite-t-elle tirer des leçons de ses expériences ? La POHDH est-elle disposée à se remettre en question dans son mode de fonctionnement et dans ses orientations?

VII. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

La POHDH est une organisation dont la probité financière est soulignée par ses partenaires financiers, qui fait la promotion et la défense des droits humains, qui est respectée et à laquelle s'identifient ses membres ainsi que des organisations paysannes, féministes, syndicales, étudiantes, des professionnels et des ouvriers (dans une certaine mesure) ainsi qu'une bonne part de la population en générale. Au cours de processus d'évaluation, elle n'a pas exprimé le souhait de poursuivre le projet mis en œuvre dans le cadre du financement du FNUD. Nous espérons malgré tout que les leçons identifiées et les recommandations proposées lui soient utiles pour les projets qu'elle mènera à l'avenir.

Le financement du FNUD a été très utile et a permis à la POHDH de poursuivre son travail nécessaire. Cependant, les différents chocs institutionnels qu'elle a subi durant la mise en œuvre du projet n'ont pas été pris en compte dans la mise en œuvre du projet et handicapé considérablement le suivi des activités.

Par ailleurs, le choix de travailler avec des organisations mixtes en région a eu comme conséquence une faible participation des femmes, un groupe cible identifié comme particulièrement marginalisé. La POHDH a pourtant développé des relations solides avec des organisations de défense des droits des femmes en Haïti qui pourraient l'aider à mieux rejoindre certains groupes cibles marginalisés.

Recommandations pour la POHDH:

Avoir une approche plus transparente et pédagogique avec ses bailleurs et son public cible, en partageant les informations importantes pouvant affecter la mise en œuvre du projet, en expliquant clairement aux organisations participantes dans quel cadre s'insèrent les activités et qu'elles objectifs elles ont; renforcer les capacités du Secrétariat Exécutif dans la gestion par

⁷ Préparation des dossiers électroniques, documentation du projet, mobilisation des acteurs et actrices, des responsables institutionnels, des partenaires, etc...

résultat; impliquer un plus grand nombre de personnels/membres de la POHDH dans les processus d'évaluation de projet; partager ce rapport d'évaluation avec tous ses membres afin de favoriser un apprentissage collectif ; mieux structurer et documenter ses actions, en mettant en place des plans de suivi et en les appliquant; conserver des archives électroniques (administration et contenu programmatique) des projets mis en œuvre; raffermir ses relations avec les organisations membres proches des organisations de femmes en région afin de pouvoir toucher cette population marginalisée avec plus d'efficacité.

L'évaluation d'un projet, dont les rapports témoignent des difficultés particulières dans l'atteinte des objectifs, requiert du temps pour être en mesure de dégager, outre les failles, les opportunités qui auraient pu être saisies en cours de mise en œuvre. Elle gagne également à être participative afin de pouvoir impliquer un éventail plus représentatif de parties prenantes et dégager des apprentissages mutuellement bénéfiques.

Le projet de la POHDH ne présentait pas de caractéristiques particulièrement innovantes, et le document de projet soumis au FNUD était faible en ce qui concerne les indicateurs pour mesurer les résultats. Les cibles étaient difficilement mesurables et la ligne de base n'était pas chiffrée, ce qui fait que l'efficacité ne pouvait être évaluée.

Le FNUD a une approche unique au sein des agences des Nations Unies et son soutien aux sociétés civiles reste indispensable. Malgré la petite taille de sa structure et le nombre restreint de personnel, il appuie un nombre considérable d'organisations à travers un processus rigoureux de sélection. En dépit du faible taux de réussite du projet réalisé par la POHDH, le FNUD a contribué à ce que cette organisation nécessaire et indispensable (peu importe ses faiblesses) puisse se maintenir.

Recommandations pour le FNUD:

Dans les cas de projets terminés depuis environ 2 ans, il est important de faire participer l'organisation en charge dans la validation de la méthodologie proposée par l'évaluateur afin de maximiser la mobilisation des acteurs et actrices impliqués-ées dans l'élaboration et la mise en œuvre.

Prévoir des durées de mission adéquates sur le terrain afin de pouvoir obtenir une vue d'ensemble de la mise en œuvre du projet et de prendre le pouls de la situation.
Prêter une attention particulière aux projets qui indiquent des délais de mise en œuvre dans le rapport à mi-parcours.

Continuer d'appuyer des organisations de la société civile qui sont d'une importance stratégique pour l'avancement des droits humains et de la démocratie.

Annexe 1 : Tableau des résultats des extraits

Objectifs du projet : Amélioration de l'accès des personnes marginalisées et vulnérables à la justice haïtienne et aux droits humains fondamentaux en renforçant les compétences des ayants droits par l'éducation juridique sur la chaîne de protection des droits humains en Haïti

Bénéficiaires directes : Membres d'environ 200 organisations de base, des fondés de pouvoir, de jeunes étudiants en droit et des fonctionnaires des collectivités territoriales tels que : Conseil d'Administration de la Section Communale (CASEC), Assemblée de la Section Communale (ASEC) et les membres des Conseils Municipaux.

Durée : 1er avril 2014 au 31 mars 2016

Montant alloué : 225,000 USD dépensé

Localisation : Haïti, 5 départements du Nord, Nord-Est, Centre, Ouest, Artibonite.

Résultats prévus	Activités	Extraits/produits escomptés	Extraits réalisés ⁸
1. Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Modules élaborés pour chaque catégorie de droits : Les Droits Civils et Politiques, les Droits économiques, Sociaux et Culturels, les Droits spécifiques des femmes et des enfants. Un module élaboré aussi sur le fonctionnement de l'appareil judiciaire haïtien.	Trois (3) sessions de formation de 2 jours dans les 5 départements cibles du projet. Deux formateurs et formatrices par module de formation, cadres des institutions membres de la POHDH, des militantes féministes, militants de droits humains, des avocats, etc. 5 modules de formation élaborés : DCP, DESC, droits des femmes, droits des enfants.	Cinq sessions de formation réalisées sur diverses catégories de droits humains : DCP (2), DESC (2), Droits des enfants (1) Deux cent dix (210) personnes ont participé à ces formations de deux jours dont 10% (21) de femmes. Les sessions étaient de 2 jours, certains documents comptent les participants pour chaque jour. Cela rend impossible le dénombrement total. Les rapports de suivis interne attestent de la réalisation des sessions de formation (Leconte 2015) (Carilus 2015) Le matériel de formation a été produit, mais l'évaluatrice n'a pas eu accès à tous ces documents.
	Ateliers de partage d'expériences et de réflexion sur le cadre judiciaire haïtien avec militants en droits humains, fondés de pouvoir, élus locaux, notables, autorités religieuses, membres organisations de base.	Cinq ateliers (5) à raison de 50 participants par atelier.	Cinq ateliers de réflexions ont été réalisés sur le cadre judiciaire haïtien avec environ quarante (40) participants /es chacun en majorité des membres d'organisations de base. Les autorités ont affiché un refus systématique de participer aux activités.

⁸ La mesure précise des extraits s'est avérée impossible car trop de temps s'est passé entre la fin du projet et ce processus d'évaluation. Le personnel administratif avait été remplacé et De plus, les documents de suivi n'ont pas été tous mis à la disposition de l'évaluatrice et ceux qui ont été partagés utilisent une terminologie qui varie d'un rapport à l'autre, ne permettant pas de relier avec assez de certitude les extraits réalisés décrits à ceux anticipés. Ainsi le tableau tient compte des documents de suivi fournis par la POHDH et le FNUD.

2. Les personnes marginalisées de chaque département concerné et aussi les justiciers sont sensibilisés sur les droits humains et sur l'état du système de justice haïtien	Réalisation émissions de radios de la POHDH qui sont préparées par la section communication de la POHDH : « KOZE DWA MOUN » (Parole droits humains) doivent commencer dès le premier mois du projet. Elles seront produites à Radio Kiskeya et diffusées sur cette station une fois par semaine durant les 18 premiers mois. Chaque émission dure 60 minutes et en créole. Vingt (20) radios communautaires opérant sous la Coordination de SAKS rediffuseront les émissions	Soixante-douze (72) émissions sur les droits humains et la justice haïtienne sont produites et diffusées dans les radios communautaires préparées par la responsable des communications de la POHDH. Diffusées via les contacts fournis par SAKS	Soixante-huit (68) émissions de radios pour cette période ont été produites et diffusées sur les ondes de Radio Kiskeya, une radio privée de Port-au-Prince, mais très peu via le réseau des radios communautaire animé par SAKS, tel que prévu. Les émissions sont aussi disponibles sur Mix Cloud, sur www.pohdh-ht.org et sur Facebook Des fiches d'évaluation de l'écoute de l'émission distribuées dans chaque département durant les ateliers de réflexion sur le cadre judiciaire haïtien de manière à avoir le feed-back de la population ont été distribuées.
	Production de bulletins sur des dossiers judiciaires, sur les droits sociaux, sur les droits Civils et Politiques, des dossiers spécifiques sur la situation des droits humains dans des zones marginalisées produit à partir des rapports d'observation et de monitoring.	Le Bulletin mensuel de la POHDH est élaboré et diffusé auprès des participants : 4800 exemplaires durant 12 mois	700 bulletins produits et partagés, 450 dans les 5 départements du projet. Contenu : faits saillants et vas de violation DH rapportés par les animateurs.
	50 notes, communiqués de Presse (une note/ communiqué par mois) et un rapport semestriel d'observation (4 rapports) seront rédigés et publiés dans les medias communautaires et commerciaux dans la capitale comme dans les villes de provinces ainsi que sur le site internet du POHDH.	54 publications sur l'état des droits humains produites. (5) animateurs (1 par département) documentent périodiquement les actes de violences, violations de droits enregistrés aussi bien dans les institutions de services publiques que dans les communes et sections communales de chaque département du projet.	3 notes produites

3. La participation des personnes marginalisées et organisations communautaires dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	Le Programme d'Intervention Juridique de la POHDH recevra et traitera des plaintes avec la participation de jeunes étudiants et étudiantes finissants en Droit, Sociologie, Communication Sociale et Service Social. La POHDH représentera et défendra des victimes dans les Tribunaux. Ainsi, des dossiers judiciaires seront constitués par département avec l'appui des structures départementales de deux institutions membres de la POHDH : JILAP et RNDDH et les 5 animateurs communautaires du projet.	Un processus participatif de suivi juridique est déployé avec les appuis de JILAP, RNDDH et 5 animateurs communautaires. Le Secrétaire Exécutif et les avocats responsables du Programme d'Intervention Juridique de la Plate-forme fait le suivi auprès des instances judiciaires concernées afin de s'assurer que les dossiers avancent et que les victimes obtiennent dédommagement quand cela est nécessaire.	Une centaine de dossiers de personnes victimes qui ont porté plainte au Programme d'Intervention Juridique de la POHDH ont été préparés. Les principaux cas sont des personnes victimes d'abus d'autorités et des femmes victimes de violences. Une cinquantaine de cas de personnes victimes d'actes arbitraires ont fait l'objet d'un suivi judiciaire devant les Tribunaux compétentes et certaines décisions favorables aux victimes ont été obtenues.
	Deux réunions multisectorielles (avec d'autres organisations de la société civile haïtienne), deux réunions avec les commissions thématiques du Parlement, deux avec des représentants, représentantes du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) en vue de discuter sur l'état des droits humains globalement dans les zones marginalisées et aussi sur le fonctionnement de la justice.	Six actions de plaidoyers sont menés auprès des acteurs de la société civile et des autorités de l'État	(4) rencontres multisectorielles ont lieu au local de la POHDH. Aucune rencontres avec les parlementaires.
	Des rencontres d'échanges, de dialogues avec la participation de différents acteurs locaux/ communautaires et aussi les représentants du système judiciaire afin d'identifier les problèmes et établir les principales revendications en matière de droits humains	Des mobilisations sont réalisées dans les communautés avec la participation des acteurs locaux	3 rencontres de dialogues, à Mirebalais, département du Centre, avec la participation de trente-huit (38) personnes, à Petit Goâve, département de l'Ouest avec vingt-deux (22) participants, dans le Nord 'est avec vingt-cinq (25) participants.

Annexe 2: Questions d'évaluation

Description	Questions
Pertinence : Bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés à l'origine du programme ; besoins et attentes des bénéficiaires, orientations nationales en terme de droits et sécurisation foncière, intégration des intérêts des femmes dans le développement. Examiner le degré de prise en compte du contexte local dans la planification, l'élaboration et l'implantation du projet. Examiner la prise en compte des groupes vulnérables. Examiner à quel point le projet était justifié, approprié et correspondait aux besoins exprimés des partenaires/bénéficiaires.	
Résultat 1 Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Comment les organisations partenaires ont elles été choisies ? Qui a déterminé les sujets à développer ? Quelles sont été les consultations avec les organisations de base ? Quels sont les liens de la POHDH avec les organisations communautaires ? Qu'est-ce qui incite les personnes à participer ? Comment et pourquoi ont été choisi les localités des formations ?
Résultat 2 Les personnes marginalisées de chaque département ciblé sont sensibilisées sur les droits humains et sur l'état de la justice haïtienne	Comment les femmes ont elles été contactées pour participer aux rencontres ? Comment la POHDH définit-elle les groupes marginalisés ? Quid des LGBTQ ? Ce sujet est-il abordé dans une des émissions de radio ? Comment la POHDH explique-t-elle sa faible capacité à mobiliser des femmes ? Comment les organisations communautaires expliquent-elles le faible nombre de femmes membres ? LGBTQ ?
Résultat 3 La participation des individus dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	Comment ce résultat se traduit-il ? Qu'est-ce que cela implique pour la POHDH ? Comment les dossiers de plaintes ont ils été sélectionnés ?
Efficacité : Degré de réalisation des objectifs du programme (techniques, opérationnels, financiers), ainsi que ses éventuels effets non attendus (positifs ou négatifs) ; comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs et analyse des écarts éventuels. Examiner les raisons principales de l'atteinte ou non des objectifs prévus ainsi que la théorie de changement mise de l'avant.	
Résultat 1 Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Comment s'expliquent les écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui était planifié au moment de l'élaboration du projet? Quelles ont été les adaptations proposées au FNUD ? Comment s'explique l'écart entre les produits pédagogiques qui devaient être élaborés dans le cadre du projet et ceux utilisés dans les activités ? Comment s'explique la non-diffusion dans les 5 départements des émissions pour les radios communautaires ? Radio Kiskéya est-elle accessible sur tout le territoire (autrement que par Internet)

Résultat 2 Les personnes marginalisées de chaque département ciblé sont sensibilisées sur les droits humains et sur l'état de la justice haïtienne	Est-ce qu'un plus grand nombre de plaintes est acheminé aux autorités concernées ? Est-ce que le système de référence est utilisé ?
Résultat 3 La participation des individus dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	Comment les dossiers d'appui juridique ont ils été menés ? Ou sont-ils rendus ? Combien se sont soldés par des jugements positifs pour les plaignants ? Comment s'assurer que l'information et la formation mèneront à plus de respect des droits ?
Efficience : Rapport coût / efficacité dans la mise en œuvre des activités. Examiner la performance globale du projet, des résultats obtenus en fonction des moyens disponibles, la gestion financière et le calendrier de mise en œuvre.	
Résultat 1 Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Est-ce que les moyens mis à disposition étaient suffisants ? Est-ce que les prévisions budgétaires ont connu des modifications ? Correspondaient-elles aux coûts réels des services rendus? (communication/plaidoyer)
Résultat 2 Les personnes marginalisées de chaque département ciblé sont sensibilisées sur les droits humains et sur l'état de la justice haïtienne	Quels sont les arrangements financiers qui ont été conclus avec les radios qui devaient diffuser les émissions ? Quels sont été les coûts d'enregistrements ? où ses enregistrements ont-ils été faits ?
Résultat 3 La participation des individus dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	Combien ont coûté les démarches juridiques dans le cadre des appuis fournis par la POHDH ? Quels ont été les frais ?
Impact : Analyse des effets immédiats sur les acteurs concernés, notamment les bénéficiaires qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité au projet. Analyse des indicateurs pouvant traduire des résultats quantifiables. Examiner les résultats à long terme et les conséquences de leur atteinte ou non sur le tissu socio-économique et politique dans l'environnement du projet.	
Résultat 1 Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Quelles ont été les surprises du projet ? Quels sont les changements constatés ? Est-ce que les formations et rencontres dans les départements ont amené plus de dénonciations de violation de DH ? Qu'est-ce qui atteste que les participants ont augmenté leur capacité d'accéder au système de justice ? Est-ce que la POHDH reçoit plus de plaintes individuelles qu'auparavant ? Quelle est la nature de ces plaintes (sexo-spécifique ? LGBTQ ? Abus des autorités de l'État ?)

Résultat 2 Les personnes marginalisées de chaque département ciblé sont sensibilisées sur les droits humains et sur l'état de la justice haïtienne	Est-ce que les organisations communautaires participantes ont intégré le système de référencement ? Quelles relations ont-elles établies avec les organisations de défense des droits des femmes/des enfants/des LGBTQ dans les départements ciblés ? Est-ce que la POHDH a renforcé sa base organisationnelle dans les départements ciblés par le projet ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
Résultat 3 La participation des individus dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	Est-ce que les tribunaux de premières instances des communes des départements ciblés ont reçu plus de plaintes ? Est-ce que la quantité de plaintes reçues par la POHDH a augmenté depuis le début du projet ?
Durabilité/pérennité : degré d'appropriation des activités du programme par les groupes et individus bénéficiaires du programme. Examiner l'existence de partenariats solides et le degré de développement ou d'appui aux capacités nationales .	
Résultat 1 Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Quelles sont les liens qui ont été établis avec les organisations communautaires et la POHDH ? Entre elles? Avec les autorités judiciaires des départements ciblés ? (juge de paix, commissariats etc.)
Résultat 2 Les personnes marginalisées de chaque département ciblé sont sensibilisées sur les droits humains et sur l'état de la justice haïtienne	Quelles sont les suites envisagées par la POHDH ? Quels sont les autres projets en cours ? Que visent-ils ?
Résultat 3 La participation des individus dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	Est-ce que la POHDH continue ses activités d'appui juridique ? Sinon, où réfère-t-elle les plaignants ?
Spécificité du FNUD en tant que bailleur: Examiner la valeur ajoutée spécifique du financement du projet par le FNUD	
Résultat 1 Les connaissances des personnes marginalisées, des acteurs communautaires sur les droits humains et leur capacité à naviguer dans le système judiciaire ont augmenté	Qu'est-ce que la POHDH a appris avec ce projet ? Qu'est-ce que le financement du FNUD a permis de plus ou de moins que les autres bailleurs de la POHDH ? Quelles sont les contraintes/facilitation spécifiques liés à ce fonds ? Quelles sont les difficultés/les facilités de gestion qu'elles entraînent ?
Résultat 2	

Les personnes marginalisées de chaque département ciblé sont sensibilisées sur les droits humains et sur l'état de la justice haïtienne	
Résultat 3 La participation des individus dans la lutte pour le respect de leurs droits a augmenté	

Annexe 3: Liste des personnes rencontrées

Nom	Rôle dans le projet	Date de l'entretien
Alermy Piervilus	Responsable de programme, Secrétaire Exécutif POHDH	14,16,21 mars
Roosevelt Jean Félix	Facilitateur Artibonite, TG	16 mars
Me Darlène Blaise	Consultante juridique	21 mars
Me Monarque Maurice	Formateur Cap Haïtien	17 mars
Jean Eddy Joseph	Animateur Cap Haïtien GAJ	17 mars
FGD 4 personnes (1h/3f) Charles Rose-Gabrielle Nerlie Myrline	Participants et participantes aux formations	17 mars
Milord Mondésir	Animateur Petit-Gave	23 mars
FGD 3 personnes (2h/1f) Comité d'action pour la réhabilitation des bassins versants (h) Union pour le développement et le respect des femmes haïtiennes (f) Amis Solidaires (h)	Participants participantes aux formations	23 mars

Annexe 4: Bibliographie et ouvrages cités

Documents relatifs au projet

Carilus, Muselène. 2015. Rapport d'activité sur le fonctionnement du système judiciaire haïtien. Suivi, POHDH.

Leconte, Landy. 2015. Formation sur les droits civils et politiques. Rapport de suivi, POHDH.

PiervilusPOHDH, Alermy. 2016. Rapport final. Rapport de projet, POHDH.

POHDH. 2015. «529 Mid Term Report final.» MTR.

Theosmy, Karenine. 2015. «Antonal Mortimé quitte la POHDH avec quelques regrets et

UNDEF. 2015. «Monitoring Mission in Haiti.» Mission Report.

Travaux cités

ConseildeSécurité. 2018. Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies sur la Mission Justice en Haïti. ONU.

Fortin, Isabelle. 2016. Carthographie qualitative des organisations des droits de l'Homme en Haïti. Rapport Complémentaire, Port-au-Prince: Haut Commissariat aux Droits de l'Homme.

Gallon, Gustavo. 2016. Rapport de l'expert Indépendant sur la Situation des Droits de l'Homme en Haïti. A/HRC/31/77, Nations Unies.

GRAMIR. 2012. «Rapport de l'évaluation externe participative de la POHDH 2006-2011.»

Hurwitz, Agnès. 2014. Assistance Légale pour les Femmes Victimes de Violence de Genre en Haïti. UNDP.

Annexe 5: Acronymes

ASEC	Assemblée de la Section Communale
CASEC	Conseil d'Administration de la Section Communale
CSPJ	Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire
CRESFED	Centre de recherche et de formation économique et sociale pour le développement
DCP	Droit Civils et Politiques
DESC	Droits Économiques Sociaux et Culturels
FGD	Focus Group Discussion
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
GAJ	Groupe d'Alternatives et de Justice
GRAMIR	Groupe de Recherche et d'Appui au Milieu Rural
ICKL	Institut Karl Lévesque
JILAP	Jistis Ak Lapè
LGBTQ	Lesbiennes, Gaies, Bisexuel/le, Transsexuel/le, Queer.
ONG	Organisme Non Gouvernemental
PAJ	Programme pour une Alternative de Justice
POHDH	Plateforme des Organisations Haïtiennes des Droits Humains
RNDDH	Réseau National de Défense des Droits Humains
SAKS	Sosyete Animatè Kominikasyon Sosyal
SOFA	Solidarite Fanm Ayisien
UNEG	United Nation Evaluation Group
USD	United States Dollars

Annexe 6 : Grille générique d'entretien

Grille d'entretien / EVALUATION FNUD / UDF-HAI 12-529 POHDH / 14 au 28 mars 2018

Présentation : Le but de cet entretien est de collecter des informations sur les projets qui ont été mis en œuvre afin de mieux comprendre la portée des actions, d'en tirer des leçons et de rendre des comptes au bailleur. Les données recueillies sont confidentielles et seront rapportées de façon à respecter l'anonymat des personnes rencontrées.

Ce qui a le mieux marché dans le projet?

Ce qui a le moins bien marché?:

Date :

Nom :

Lieu :

Rôle dans le projet :

Pertinence

Comment les organisations partenaires ont-elles été choisies ?

Qui a déterminé les sujets à développer ? Quelles ont été les consultations avec les organisations de base ?

Quels sont les liens de la POHDH avec les organisations communautaires ?

Qu'est-ce qui incite les personnes à participer ?

Comment et pourquoi ont été choisis les localités des formations ?

Comment les femmes ont-elles été contactées pour participer aux rencontres ?

Comment la POHDH définit-elle les groupes marginalisés ? Quid des LGBTQ ? Ce sujet est-il abordé dans une des émissions de radio ?

Comment la POHDH explique-t-elle sa faible capacité à mobiliser des femmes ?

Comment les organisations communautaires expliquent-elles le faible nombre de femmes membres ? LGBTQ ?

Comment ce résultat se traduit-il ? Qu'est-ce que cela implique pour la POHDH ?

Comment les dossiers de plaintes ont-ils été sélectionnés ?

Efficacité

Comment s'expliquent les écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui était planifier au moment de l'élaboration du projet?

Quelles ont été les adaptations proposées au FNUD ?

Comment s'explique l'écart entre les produits pédagogiques qui devaient être élaboré dans le cadre du projet et ceux utilisés dans les activités ?

Comment s'explique la non-diffusion dans les 5 départements des émissions pour les radios communautaires ? Radio Kiskéya est-elle accessible sur tout le territoire (autrement que par Internet).

Comment les dossiers d'appui juridique ont ils été menés ? Ou sont-ils rendus ? Combien se sont soldés par des jugements positifs pour les plaignants ?

Comment s'assurer que l'information et la formation mèneront à plus de respect des droits ?

Efficience

Est-ce que les moyens mis à disposition étaient suffisants ?

Est-ce que les prévisions budgétaires ont connu des modifications ?

Correspondaient-elles aux couts réels des services rendus? (communication/plaidoyer
Quels sont les arrangements financiers qui ont été conclus avec les radios qui devaient diffuser les émissions ?

Quels sont été les coûts d'enregistrements ? où ses enregistrements ont-ils été fais ?
Combien ont coûté les démarches juridiques dans le cadre des appuis fourni par la POHDH
? Quels ont été les frais ?

Impact

Quelles ont été les surprises du projet ? Quels sont les changements constatés ?

Est-ce que les formations et rencontres dans les départements ont amené plus de dénonciations de violation de DH ?

Qu'est-ce qui atteste que les participants ont augmenté leur capacité d'accéder au système de justice ?

Est-ce que la POHDH reçoit plus de plaintes individuelles qu'auparavant ? Quelle est la nature de ces plaintes (sexo-spécifique ? LGBTQ ? Abus des autorités de l'État ?)

Est-ce que les organisations communautaires participantes ont intégré le système de référencement ? Quelles relations ont elles établies avec les organisations de défense des droits des femmes/des enfants/des LGBTQ dans les départements ciblés ?

Est-ce que la POHDH a renforcé sa base organisationnelle dans les départements ciblés par le projet ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Est-ce que les tribunaux de premières instances des communes des départements ciblés ont reçu plus de plaintes ?

Est-ce que la quantité de plaintes reçues par la POHDH a augmenté depuis le début du projet ?

Durabilité

Quelles sont les liens qui ont été établis avec les organisations communautaires et la POHDH ?

Entre elles?

Avec les autorités judiciaires des départements ciblés ? (juge de paix, commissariats etc.)
Quelles sont les suites envisagées par la POHDH ?

Quels sont les autres projets en cours ? Que visent-ils ?

Est-ce que la POHDH continue ses activités d'appui juridique ? Sinon, où réfère-t-elle les plaignants ?

Spécificité appui/financement FNUD

Qu'est ce que la POHDH a appris avec ce projet ?

Qu'est-ce que le financement du FNUD a permis de plus ou de moins que les autres bailleurs de la POHDH ?

Quelles sont les contraintes/facilitation spécifiques liés à ce fonds ?

Quelles sont les difficultés/les facilités de gestion qu'elles entraînent ?