

**ÉVALUATION FINALE
INDÉPENDANTE
DES PROJETS HAI/10/50/UND ET HAI/11/50/UND**

Rapport

Titre du projet	Gestion des débris en appui au retour au foyer des Populations affectées par le tremblement de Terre dans les quartiers de Port-au-Prince
Code CT	HAI/10/50/UND ET HAI/11/50/UND
Type d'Évaluation	Évaluation finale indépendante
Pays	Haïti
Date de l'évaluation	Mai 2013
Nom du consultant indépendant	René GROJEAN
Unité administrative	ILO/CRISIS
Unité technique	ILO/CRISIS
Date d'échéance du projet	30 juin 2013
Donateur et budget des projets	Multi Donor Trust Fund-UNDP, USD 5,240,550
Budget de l'évaluation	USD 24,321.70
Superviseur de l'évaluation	Sergio A. IRIARTE QUEZADA



MAI 2013

Plan du Rapport

I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE	
II. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROJETS	4
II.1. Programme de relance économique et de reconstruction en Haïti	4
II.2. Programme coordonné des Nations Unies pour la gestion des débris	4
II.3. Problématique des débris et répartition des activités entre les partenaires	5
II.4. Objectifs et résultats attendus des projets Débris 1 et Débris 2	6
III. OJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	6
III.1. Objectifs de l'évaluation	6
III.2. Méthodologie de l'évaluation	7
IV. PERTINENCE DE LA CONCEPTION DES PROJETS D1 ET D2	8
IV.1. Pertinence avec le développement économique et la situation de l'emploi	8
IV.2. Pertinence de la conception des projets aux objectifs et besoins du pays	9
IV.3. Pertinence des projets à favoriser le développement des emplois décents	9
V. MODIFICATION DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION DES PROJETS D1 ET D2	10
V.1. Adéquation de la stratégie initiale avec les activités et les produits attendus	10
V.2. Coordination de la stratégie et de la mise en œuvre des projets D1 et D2	12
V.3. Spécificités des apports des projets BIT	13
V.4. Coordination avec les programmes des autres partenaires de l'intervention	13
VI. ÉTAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITÉ DES PROJETS D1 ET D2	15
VI.1. Niveau de réalisation et contribution des activités aux résultats du Projet D1	15
VI.2. Appréciation des résultats par rapport au mode opératoire des projets Débris	18
VI.2.1. Mise en place et fonctionnement des ateliers	18
VI.2.2. Niveau de production des matériaux dans les ateliers	19
VI.2.3. Mise en place et niveau de réalisation des formations	21
VI.3. Niveau de réalisation et contribution des activités aux résultats du Projet D2	23
VI.3.1. Mise en place et fonctionnement des ateliers dans le projet D2	25
VI.3.2. Mise en place et niveau de réalisation des formations	26
VI.4. Amélioration de la situation socio-économique des bénéficiaires D1 et D2	27
VII. EFFICACITÉ DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	28
VII.1. Mise à disposition des ressources	28
VII.2. Concordance de mise à disposition des fonds avec la réalisation des activités	30
VII.3. Efficacité dans la répartition des moyens financiers	32
VII.4. Efficacité dans la répartition des moyens humains	33
VIII. EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE GESTION DES PROJETS	34
VIII.1. Objet et mode opératoire d'une gestion centralisée de Projets D1et D2	34
VIII.2. Adéquation du maintien d'une gestion centralisée des Projets D1et D2	35
VIII.3. Fonctionnement du système de suivi-évaluation	36
VIII.4. Relations avec les partenaires onusiens de mise en œuvre des Projets D1et D2	36
VIII.5. Obstacles rencontrés et relations avec les partenaires nationaux de D1 et D2	38
VIII.6. Visibilité des réalisations des Projets D1 et D2	39
VIII.7. Identification de donateurs potentiels pour consolider les acquis de D1 et D2	40
IX. VIABILITÉ, DURABILITÉ DES RÉALISATIONS DES PROJETS D1 ET D2	40
IX.1. Qualifications et renforcement des entrepreneurs locaux par le CSE	41

IX.2. Appuis nécessaires pour faciliter l'installation des néo entrepreneurs	42
X. IMPACT DES RÉALISATIONS DES PROJETS D1 ET D2	44
X.1. Créations d'emplois décents	44
X.2. Amélioration des conditions de vie des bénéficiaires	47
X.3. Prise en compte des groupes vulnérables	49
X.4. Participation des instances nationales aux orientations du Dialogue social et du Travail décent	50
X.5. Appui des réalisations à la stratégie de l'OIT en matière d'emploi	52
XI. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS	53
XI.1. Conclusions	53
XI.2. Leçons apprises et bonnes pratiques	55
XI.3. Recommandations	57
ANNEXES	
ANNEXE 1 Termes de Référence de l'évaluation	61
ANNEXE 2 Documents consultés	69
ANNEXE 3 Personnes rencontrées	70
ANNEXE 4 Organigramme des Projets Débris	72
ANNEXE 5 Personnels des Projets Débris	73
ANNEXE 6 Agenda des activités de terrain	75
ANNEXE 7 Plan de suivi et d'évaluation	78
ANNEXE 8 Liste, statut et nature des contrats avec les partenaires d'exécution	79
ANNEXE 9 Révisions budgétaires Projets Débris 1 et 2 (Amendements 1,2, 3)	81
ANNEXE 10 Cadre logique Projet Débris 1(3 ^{ème} révision)	83
ANNEXE 11 Cadre logique Projet Débris 2 (3 ^{ème} révision)	97

ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LA RÉDACTION DU RAPPORT

ADIH	Association des Industries d'Haïti
ANIMH	Association Nationale des Institutions de Micro finance d'Haïti
AEC	Association des Entreprises de Construction
AGR	Activité Génératrice de Revenus
APE	Autorisation de Paiement Extérieur
ASECO	Améliorer Son Entreprise de Construction
BIT	Bureau International du Travail
CBM	Christian Blind Mission (Organisation internationale chrétienne d'aide aux personnes souffrant de handicap)
CDEE	Centre d'Entreprise et de l'Entrepreneuriat
CFI – OIT	Centre International de Formation de l'OIT
CLE	Comprendre l'Entreprise
CSA	Confédération Syndicale des Amériques
CSE	Centre de Service à l'Entreprise
CSI	Confédération Syndicale Internationale
CTP	Conseiller Technique Principal
BID	Banque Interaméricaine de Développement
ED/EMP/MSU	BIT : Unité d'appui pour le secteur Emploi
EMP/INVEST	BIT : Programme d'Investissement à Haute Intensité de Main d'Œuvre
FRH	Fonds de Reconstruction d'Haïti
GERME	Gérer Mieux vote Entreprise
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescents Societies
INFP	Institut National de la Formation Professionnelle
IPEC/BIT	Programme International pour l'abolition du travail des enfants
JP/HRO	JP/Haïti Relief Organisation
LNBTB	Laboratoire National des Bâtiments et Travaux Publics
MAIT	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MAST	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Communication
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PARDEV/BIT	Département des partenariats et de la Coopération au Développement
PDNA	Plan Action pour le Relèvement et le Développement National d'Haïti
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEED/BIT	Programme de développement des petites entreprises
SKILL/BIT	Département des compétences et de l'employabilité
UCLBP	Unité de Construction de Logements et de Bâtiments Publics
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les Opérations
16/6	Réhabilitation de 16 quartiers, Fermeture de 6 camps

I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le Projet “Gestion des débris“ s’inscrit dans le cadre d’une intervention conjointe de trois agences du système des Nations Unies (PNUD, ONU-HABITAT et BIT) pour la mise en œuvre de deux projets « Débris 1 » et « Débris 2 » suite au tremblement de terre dévastateur du 12 janvier 2010.

Le PNUD, chef de file et coordonnateur de ce programme avait comme mandat la démolition des maisons non récupérables et la gestion des débris de six quartiers de Port-au-Prince. ONU-HABITAT était en charge de la mobilisation sociale des communautés pour l’élaboration participative de plans urbains de reconstruction dans les quartiers retenus. Pour sa part, le BIT avait pour fonction la création d’emplois grâce au recyclage des débris et la relance de l’économie locale par la création et l’encadrement de petites et micro entreprises.

Le niveau de collaboration et de complémentarité entre les trois partenaires est resté assez limité, du fait d’un découpage préalable très compartimenté des activités à conduire au cours d’une période d’intervention initiale relativement courte (12 mois pour D1 et 18 mois pour D2). Le document de projet D1 contient essentiellement une répartition d’activités à conduire par chacun des partenaires (cadre logique) sur pas moins de 16 pages, sans la moindre analyse préalable sur les coordinations et les interactions à développer entre les trois parties.

La réorientation de la stratégie d’intervention des deux projets BIT par l’équipe BIT s’explique par : i) l’insuffisance de références techniques sur le recyclage des débris dans une situation de catastrophe naturelle, ii) le choix inapproprié des équipements (concasseurs manuels) pour soutenir la création de petites unités de production de matériaux de construction, iii) la décision des autorités nationales d’interdire l’utilisation des produits recyclés comme matériaux structurels pour la reconstruction des quartiers.

La contractualisation des activités de recyclage et de formation à 4 ONG partenaires, fortement implantés dans les 5 quartiers d’intervention a permis à l’équipe BIT de recentrer son action sur l’organisation, la coordination et la systématisation des différentes activités.

Les indicateurs de réalisation des activités des deux projets ont été atteints, à l’exception du nombre d’unités à créer en D1 (prévision optimiste dans une configuration de mise au point de prototypes et d’un climat de tension qui a contraint le partenaire EDM à fermer deux des quatre ateliers).

Le programme de renforcement des compétences des travailleurs, des futurs entrepreneurs et des bénéficiaires d’activités génératrices de revenus (AGR) a bénéficié à un total de 896 personnes en D2 (800 prévus) dont 454 pour les apprentissages techniques dans les ateliers. Les formations en gestion ont bénéficié à 442 personnes dont 354 pour la formation en gestion de base (module CLE : “Comprendre l’Entreprise“) qui est plus particulièrement dispensée à destination des personnes désireuses de développer ou renforcer des AGR.

Les femmes ont été incitées à participer à l’ensemble des activités mais le quota visé de 40 % n’a pas été atteint. Sur l’ensemble des deux projets, les formations ont bénéficié à 331 femmes (23 % du total) dont 8,4 % pour les apprentissages techniques dans le recyclage, 13,1 % pour les formations en gestion et 1,5 % en qualité de formation de formatrices.

Le nombre de petites unités de production de matériaux de construction est de 57 (23/D1 et 34/D2) et correspond à l’enveloppe unitaire maximum de 7 000 \$ E.U. de la composante micro finance permettant de soutenir l’installation de ces petites entreprises dans les quartiers. L’allocation des prêts (400 000 \$ E.U.) est en cours (mai 2013). La probabilité d’un développement progressif de ces unités de production est importante du fait des marges

élevées sur la production de matériaux de construction et d'un recentrage attendu des productions vers la forte demande des matériaux de construction structurels (parpaings).

Les prêts de micro-finance pour le développement des AGR dans les quartiers ont débuté en février 2013 et concernent principalement le développement du petit commerce (transformation agro-alimentaire, plats cuisinés, etc.) Ils vont faciliter une relance du tissu économique du fait que beaucoup de femmes avaient perdu leurs outils de travail (ustensiles et stocks) au cours du séisme.

L'amélioration des conditions de vie des populations devient progressivement une réalité même s'il est actuellement difficile de la chiffrer en l'absence d'une base de référence des revenus de bénéficiaires vivant d'activités informelles et dont 40 % étaient antérieurement au chômage. Les revenus distribués par les unités de production au niveau des ateliers ont été généralement supérieurs au salaire minimum, du fait de l'adoption d'un mode de rétribution au rendement.

Les revenus engendrés par l'appui aux AGR, les travaux d'aménagement (pavage de certaines ruelles, marchés et places publiques) contribuent également à l'amélioration des conditions d'existence des populations. Cette dynamique positive et constructive dans ces zones souvent marginales où les services de base sont absents (eau, assainissement, électricité) a permis de désamorcer un climat de violence à travers ces opportunités de création d'emplois pour les jeunes.

Les recommandations à destination d'une amélioration souhaitable de la collaboration entre les agences des Nations Unies concernent :

- La nécessité de présenter une analyse approfondie des modalités et des attentes de cette coopération au moment de la formulation du document de projet.
- L'organisation sur une base volontaire (ou précisée dans le document de projet) de la conduite d'au moins une mission indépendante conjointe d'évaluation des processus et des réalisations.

Les recommandations relatives à la gestion interne des deux projets BIT concernent :

- La nécessité d'une décentralisation de la gestion administrative et financière sur le lieu des projets, de manière à ce que l'équipe ait une capacité décisionnelle réactive aussi bien pour la gestion quotidienne des activités que dans ses rapports avec les deux autres agences onusiennes.
- Le renforcement de l'encadrement technique des projets, de manière à apporter un soutien au CTP qui a eu la charge à un moment donné de gérer pas moins de 4 projets liés à des aspects techniques de la reconstruction. Il serait souhaitable d'affecter des appuis additionnels (un ou deux spécialistes nationaux ou internationaux) en délégation de responsabilité des différents projets sous l'autorité du CTP.
- La mise en place d'un suivi des mesures d'impact des réalisations à travers un système de suivi "sentinelle" permettant d'apprécier les évolutions observées dans l'amélioration des conditions de vie (nature et durée des emplois, variation des revenus, etc.).
- L'intérêt de conduire un suivi ex-post de ce programme (une année après la clôture du projet), de manière à apprécier le niveau et la qualité de fonctionnement des unités artisanales, le nombre d'emplois stabilisés, la masse salariale distribuée, l'appropriation du travail décent, etc.).
- La poursuite et l'approfondissement de la concertation et de l'appui des unités spécialisées du siège de Genève en fonction des besoins spécifiques du projet. Les

projets doivent rester centrés sur la conduite de leurs activités et confier les acquis obtenus, comme par exemple l'institutionnalisation des cursus de formation, aux unités concernées du BIT.

- La valorisation des nombreux enseignements rédigés par l'équipe BIT dans le document de capitalisation intitulé "Relancer l'emploi à travers le processus de reconstruction en Haïti", de manière à produire un guide technique généraliste de référence sur le traitement et la valorisation des débris.
- . Les recommandations relatives aux modalités d'installation et de suivi des unités artisanales de production concernent :
 - L'établissement avec les autorités municipales locales (CASEC) de pépinières artisanales sur la réserve foncière communale.
 - L'aménagement expérimental de plusieurs portions de berges de ravines (canalisation) afin de récupérer des parcelles communales affectées exclusivement à l'installation d'unités artisanales pour les jeunes des quartiers.
 - L'encouragement à des regroupements d'unités artisanales de production, de manière à mutualiser les équipements et le cas échéant, toute ou partie des commandes.
 - La définition concertée entre le Centre de Service à l'Entreprise (CSE) et les néo entrepreneurs de modalités pratiques (associatives et/ou privées) pour un suivi des unités productives sur une base trimestrielle pendant la première année d'installation.

Les principales leçons apprises sont présentées de manière détaillée dans le dernier chapitre du présent rapport. Les enseignements les plus significatifs sont relatifs à :

- Choix des équipements : les apprentissages doivent être réalisés avec les machines que les entrepreneurs connaissent (disponibles sur le marché local) et qu'ils peuvent entretenir facilement.
- Recherche d'emplacement pour les ateliers : privilégier les solutions gratuites du type "gagnant-gagnant" (déblaiement des débris en échange du droit d'installation de l'atelier). Privilégier le système de l'affermage (location de 6 mois) à la location mensuelle.
- Concertation sur l'implantation des petites entreprises : Les ONG (locales ou internationales) et les élus des quartiers (CASEC) sont des alliés importants pour la sensibilisation et la coordination avec la population.
- Mise en place du processus de recyclage :
 - . L'équipement des unités productives avec des machines de petite taille est plus en adéquation avec la nature des formations dispensées et la recherche d'une autonomie maîtrisée par les néo entrepreneurs.
 - . La clôture des ateliers est nécessaire pour éviter les vols, limiter les emplois "fantômes" et les intrusions extérieures. Les dispositifs de sécurité doivent être renforcés la nuit.
 - . L'installation de ventilateurs sur les sites peu aérés est souhaitable afin de réduire les désagréments liés à la poussière et au monoxyde de carbone dégagé par les machines.
 - . Les contrôles de qualité des produits recyclés par le laboratoire national du MTPTC doivent être réalisés selon une fréquence régulière.
 - . Le port de casques et de maillots de couleurs différentes permet de différencier les équipes en fonction de la nature des tâches effectuées.

II. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROJETS

II.1. Programme de relance économique et de reconstruction en Haïti

Le séisme intervenu le mardi 12 janvier 2010 (16H53 heure locale) est le plus fort tremblement de terre jamais enregistré en Haïti depuis plus de 200 ans (7,3 sur l'échelle de Richter). L'épicentre du séisme, situé à 17 km au Sud-Ouest de Port-au-Prince la capitale du pays, a également causé d'importants dégâts dans les villes de Léogâne, Jacmel, Carrefour ainsi que dans les zones situées à l'Ouest et au Sud de la capitale.

Les conséquences du séisme ont été amplifiées du fait qu'il a frappé la province de l'Ouest, la plus peuplée du pays (2,2 millions d'habitants), ainsi que son centre économique et administratif. Le recensement des pertes humaines s'élève à 222 650 personnes et à 310 930 blessés.

La destruction des infrastructures et des habitations a été massive. L'évaluation du Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Communication¹ (MTPTC) fait état de 403 176 bâtiments détruits ou endommagés : 217 995 identifiés comme étant en bon état et pouvant être occupés sans réparations (catégorie verte), 104 572 ont subi des dommages mais peuvent être réparés (catégorie jaune), 80 609 ont été fortement endommagés et sont inhabitables (catégorie rouge). Plus de 1 300 établissements scolaires, 50 hôpitaux et centres de santé se sont effondrés et sont inutilisables. Le Palais présidentiel, le Parlement, le Palais de Justice, la majorité des bâtiments des Ministères et de l'administration publique ont été détruits.

L'importance des destructions totales ou partielles des infrastructures : routes, ponts, réseaux de distribution d'eau et d'électricité a été une composante majeure de la rapidité et de l'ampleur des secours pour les activités de reconstruction. Le niveau élevé des pertes humaines parmi les fonctionnaires et les dommages causés aux bâtiments et services publics ont considérablement réduit la capacité des autorités nationales à conduire et coordonner la réponse à une telle situation.

II.2. Programme coordonné des Nations Unies pour la gestion des débris

Les dégâts du séisme ont généré quelques 10 millions de m³ de débris dans les villes de Port-au-Prince (80 % de l'habitat précaire détruit dans les quartiers défavorisés), Léogâne et Jacmel ce qui constituait un obstacle de premier plan à l'activité de reconstruction.

En coordination avec le Gouvernement haïtien, le BIT s'est engagé depuis mars 2011 avec deux autres partenaires des Nations Unies, le PNUD et ONU-HABITAT, dans la mise en œuvre du Programme : « Gestion des débris en appui au retour au foyer des populations affectées par le tremblement de terre dans les quartiers de Port-au-Prince ». Ce Programme a été élaboré à travers deux projets intitulés : « (titre bref : Débris 1 et Débris 2) » qui ont une même stratégie d'intervention mais opèrent dans des zones géographiques différentes de la capitale et sur des durées légèrement décalées.

Le projet « Débris 1 » couvre la période de mars 2011 à décembre 2012 (22 mois) et opère sur la zone géographique de "Carrefour Feuilles". Le budget alloué par le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH) pour le projet Débris 1 a été de 16 950 000 \$ EU pour les trois agences dont 2 512 050 \$ EU gérés par le BIT.

Le Projet « Débris 2 » s'étend sur la période de juillet 2011 à fin décembre 2012 (deux extensions successives de 3 mois chacune ont été approuvées par le Comité de pilotage pour

¹ MTPTC : évaluation sur l'état des logements de Port-au-Prince conduite entre mars 2010 et février 2011

la composante BIT). La fin du projet est programmée au 30 juin 2013 soit une durée totale de 24 mois. Il intervient dans les zones de Pétiion-ville, Fort National, Turgeau et Bel Air. Le budget alloué pour le projet Débris 2 par le FRH a été de 25 000 000 \$ EU pour l'ensemble des trois agences dont 2 728 500 gérés par le BIT.

II.3. Problématique des débris et répartition des activités entre les trois partenaires

Les dix millions de mètres cube de décombres recensés dans les agglomérations de Port-au-Prince, Léogâne et Jacmel ne sont pas constitués que de béton. Une partie importante est contaminée par un grand nombre de produits divers qui les rendent impropres à une possible réutilisation. Selon les études réalisées par le MTPTC, le pourcentage de débris recyclables est de l'ordre de 30 %. Les débris non recyclables sont transportés vers des décharges contrôlées, de manière à préserver les populations des risques réels de contamination.

Les projets « débris 1 et débris 2 » ont instauré un système d'enlèvement, de traitement et de recyclage des débris engendrés par le séisme. Les résultats attendus, préalablement fixés dans les documents de projet (communs aux trois agences), visaient à l'enlèvement et à la gestion de 859 000 m³ ainsi qu'au traitement, recyclage et réutilisation d'au moins 300 000 m³.

Le traitement est l'étape permettant d'identifier et de séparer les débris susceptibles d'être réutilisés ou recyclés, de ceux inutilisables, devant être transportés vers des sites contrôlés de dépôt. La réutilisation comprend une première transformation des débris (normalement le concassage à la dimension demandée par l'utilisateur final) afin de servir pour des remblais, des aménagements de ravines ou autres. Le recyclage consiste en une transformation des débris en produits négociables sur le marché (adoquins², pavés, sable, pots, blocs décoratifs pour murs extérieurs, matériaux non structurels).

Le PNUD a pour mandat et responsabilité, le traitement et la réutilisation des débris dans les quartiers sinistrés retenus. Il identifie les débris « propres » et de qualité, c'est-à-dire issus de constructions qui ne sont pas complètement affaissées à terre³. Les gros gravats servent pour faire des remblais alors que ceux de taille moyenne sont transportés sur les différents sites de concassage et de recyclage. Le PNUD est en également charge d'un site de macro concassage (Truman) d'une capacité de 240 m³/heure contre une moyenne de 10 à 30 m³/jour pour les petits concasseurs à moteur thermique utilisés sur les sites de recyclage BIT.

ONU-HABITAT a le mandat de sensibiliser et de mobiliser la population des quartiers sur les actions du projet et d'établir une coordination avec les organisations représentatives constituées dans les quartiers retenus (les « plateformes communautaires »). Cette démarche a pour finalité une acceptation partagée, en accord avec les autorités techniques communales, des démolitions à entreprendre ainsi que la conduite avec les bénéficiaires, d'exercices de planification urbaine participative pour la reconstruction des quartiers.

Le mandat du BIT vise à l'amélioration de la situation économique de la population cible à travers : a) l'organisation, le renforcement et la formation d'unités économiques génératrices d'emplois et de revenus (micro entreprises existantes ou nouvelles), engagées dans le processus de recyclage et la commercialisation des produits fabriqués à partir de débris recyclés ; b) la définition d'une stratégie d'enlèvement, de transport, de dépose, de triage et de recyclage des débris pour Port-au-Prince qui puisse être élargie et diffusée dans d'autres quartiers ; c) des études et des propositions préliminaires, basées sur le recyclage de débris,

² Ce mot haïtien, probablement originaire de Santo Domingo, désigne le pavé autobloquant que l'on utilise aussi bien pour l'aménagement des places publiques que la réfection des chaussées, des trottoirs, etc.

³ Les débris sont dits corrompus s'ils sont restés trop longtemps en contact avec le sol (risques de souillures par le dépôt d'ordures ou bien encore par les animaux en liberté).

pour le développement économique et la reconstruction urbaine des zones affectées par le séisme ; d) un système de suivi et d'évaluation du résultat de ces activités et la collecte des leçons apprises.

II.4. Objectifs et Résultats attendus des projets Débris 1 et Débris 2

Les projets Débris 1 et Débris 2 sont régis par un document de projet distinct qui a la particularité d'être commun aux trois partenaires onusiens de l'intervention. La finalité générale des deux projets vise à contribuer à la réhabilitation des zones urbaines de Port-au-Prince sinistrées par le séisme, avec la mise en place d'un système d'enlèvement, de traitement et de recyclage des débris au niveau de six quartiers de la capitale.

Cette gestion des débris privilégie les options de réutilisation et de recyclage in situ, ainsi que l'organisation du transport des débris non réutilisables vers des zones de dépose contrôlées, de manière à préserver l'intérêt public, en réduisant les risques associés à une décharge incontrôlée des débris.

Les objectifs immédiats des projets Débris 1 et Débris 2 pour les trois partenaires de l'intervention sont les suivants :

. ONU-HABITAT : mobilisation sociale des communautés affectées pour définir de manière participative les plans d'enlèvement des débris des quartiers considérés, en se basant sur les exercices de planification communautaire.

. PNUD : gestion des débris : démolition des structures dangereuses (maisons rouges) et gestion des débris dans les zones d'intervention.

. BIT : création d'emplois : opportunités d'emplois pour les communautés affectées grâce à la réutilisation des débris recyclables et la relance de l'économie locale par la création et l'encadrement de petites et micro entreprises.

Le BIT contribue à deux des cinq résultats du programme conjoint, les résultats 2 et 3 suivants :

- Résultat 2 (D1) : une stratégie d'enlèvement et de dépose des débris pour Port-au-Prince est développée et adoptée par les autorités compétentes en même temps que six plans communautaires de déblaiement, de stockage, de recyclage et de réutilisation sont établies dans les zones pilotes du projet.
- Résultat 3 (D1 et D2) : la situation socio-économique est améliorée grâce à l'enlèvement et au recyclage des débris. Le projet D2 mentionne plus spécifiquement l'atteinte des résultats suivants : i) 3.2. : 800 personnes vivant dans les zones d'intervention bénéficieront du support aux petites et micro entreprises, ii) 3.5. : Le revenu des familles employées par le projet augmente au moins de 10 %).

III. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

III.1. Objectifs de l'évaluation

La dotation budgétaire globale allouée au BIT pour les projets Débris 1 (mars 2011-décembre 2012) et Débris 2 (juillet 2011 –juin 2013) s'élève à 5 240 550 \$ E.U. (2 512 050 \$ E.U. pour D1 et 2 728 500 \$ E.U. pour D2). En conformité avec les règles et procédures du BIT, la réalisation d'une évaluation indépendante finale est nécessaire pour tous les projets dont le montant dépasse 1 000 000 \$ E.U.

L'évaluation doit permettre de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et des résultats des projets Débris 1 et Débris 2, le degré de réalisation des activités programmées et l'emploi de ses financements.

L'objectif principal de l'évaluation est, en s'appuyant sur l'analyse documentaire, les visites sur le terrain et les observations recueillies lors des entretiens, de faire des recommandations, notamment techniques, afin de permettre une réplique efficace des projets en termes d'activités, de résultats et de gestion et d'améliorer le développement et la mise en œuvre des projets dans le futur.

III. 2. Méthodologie de l'évaluation

La durée totale de la mission a été de 31 jours travaillés au cours de la période du 25 février au 09 avril 2013. Le plan et le calendrier de travail se sont articulés autour des principales périodes suivantes : i) consultation de la documentation et présentation du rapport initial (3 jours), ii) rencontres de travail au siège du BIT à Genève (1 jour), iii) visites des réalisations sur le terrain en Haïti (9 jours calendaires), iv) analyse de la documentation (3 jours), v) rédaction de la version provisoire et de la version finale pour le solde.

- Analyse documentaire : le consultant a reçu par courrier électronique les documents de projet D1 et D2 ainsi que l'ensemble des rapports trimestriels consolidés (PNUD/ONU-HABITAT-BIT) sur l'avancement du Programme. La lecture de cette documentation lui a permis de préciser le niveau de compréhension des termes de référence et d'esquisser les orientations de la méthodologie envisagée. Ces considérations figurent dans le rapport initial de 4 pages adressé à l'équipe de supervision de l'évaluation à Genève.
- Briefing d'une journée au siège du BIT à Genève (01/03/2013) : cette journée a permis de rencontrer et d'échanger avec plusieurs personnes ressources des unités techniques ayant un rapport de gestion et/ou d'appui technique avec les projets Débris 1 et Débris 2.

Le consultant a pu s'entretenir avec : i) la directrice de l'Unité de gestion du secteur de l'emploi ainsi qu'avec les deux membres chargés de la supervision de l'évaluation (ED/EMP/PMSU), ii) le directeur de l'Unité CRISIS ainsi qu'avec deux membres de l'équipe d'appui administratif des deux projets (ILO/CRISIS), iii) un représentant de l'Unité des compétences et de l'employabilité (EMP/SKILLS), iv) la responsable des deux projets D1 et D2 au niveau du Département des Partenariats et Soutien au terrain (PARDEV), v) deux représentants (appui aux petites entreprises et modules de formation) de l'Unité Appui aux entreprises (EMP/SEED), vi) trois représentant(e)s de l'Unité des investissements à forte intensité d'emploi (EMP/INVEST), vii) une représentante de l'Unité de lutte contre le travail des enfants (IPEC), viii) la responsable technique de l'Unité Finances Solidaires en charge de la coordination des actions de micro finance pour D1 et D2.

- Visite des activités de terrain à Port-au-Prince : le séjour en Haïti s'est déroulé du mardi 5 mars au mercredi 13 mars inclus, soit neuf jours calendaires. La répartition des activités sur les 7 jours ouvrés a été schématiquement la suivante : i) une journée de présentation des deux projets : séance "power point" et discussions approfondies avec l'équipe technique. ii) quatre journées pour rencontrer les quatre partenaires d'exécution, visiter les différents ateliers et partager avec les bénéficiaires via un focus groupe (un par chantier, organisé par le partenaire), iii) une journée pour des entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe technique et administrative, de manière à apprécier les ressentis et les éventuels difficultés rencontrées ainsi que des rencontres de travail avec

les partenaires institutionnels nationaux, iv) une journée pour la préparation et la tenue de la séance de restitution.

Les deux jours de fin de semaine ont été utilisés pour compléter la lecture de la documentation reçue sur place (samedi 9/03) et travailler avec le CTP (dimanche 10/03).

- La présentation du rapport provisoire a permis de recueillir les commentaires des différentes parties prenantes des projets (Unités techniques du Siège, équipe des projets, bureau régional OIT du Costa Rica, etc.). D'autres commentaires ont été également présentés ou précisés à l'occasion d'une séance de restitution (par téléphone) qui s'est tenue au Siège du BIT à Genève, le jeudi 25 avril 2013. Les échanges constructifs entre les participants à Genève, l'équipe du projet à Port-au-Prince, une représentante du bureau régional de Costa Rica, le CTP en séjour privé au Japon et le consultant à Paris ont permis à chacun de s'exprimer sur le contenu du rapport provisoire et demander des compléments d'informations sur certains aspects particuliers.
- L'ensemble des remarques exprimées à travers ces apports a permis d'enrichir la rédaction du rapport final. Le consultant souhaite exprimer ses remerciements pour l'accueil chaleureux, la disponibilité et les discussions ouvertes avec l'ensemble des personnes rencontrées, tant au siège du BIT à Genève que lors des visites de terrain en Haïti.
- Compte tenu de la nature spécifique, de la complexité de mise en œuvre dans des zones difficiles, la durée allouée de 7 jours ouvrés pour conduire une évaluation finale de deux projets de ce dimensionnement est très insuffisante. De plus, en l'absence d'un plan de suivi et d'évaluation au niveau des objectifs, il a été difficile de démontrer les résultats et l'impact des projets D1 et D2.

IV. PERTINENCE DE LA CONCEPTION DES PROJETS D1 ET D2

IV.1. Pertinence avec le développement économique et la situation de l'emploi

Les projets de gestion Débris 1 et 2 ont été conçus immédiatement après l'évaluation des dommages et pertes post-séisme, à partir du "Plan d'action pour le relèvement et le développement national", défini par le Gouvernement haïtien, dans lequel l'enlèvement des débris et la génération d'emplois font partie des objectifs principaux.

Suite à l'évaluation des effets du séisme sur l'emploi, le BIT a développé une stratégie d'intervention "Promotion du travail décent dans le cadre de la reconstruction". Celle-ci a été incluse dans le "Cadre stratégique intégré des Nations Unies-IFS (Cadre stratégique remplaçant l'UNDAF en Haïti) et approuvée par le Gouvernement.

Les deux projets participent à la création des conditions nécessaires pour favoriser une relance économique et un accroissement des revenus des habitants des zones concernées. Le renforcement des capacités, par une formation professionnelle adaptée, des petites entreprises et des travailleurs locaux constitue une réelle opportunité de pouvoir se qualifier pour réaliser les travaux de réhabilitation de leur quartier.

Ce programme était d'autant plus important que de nombreuses entreprises étrangères s'étaient positionnées et impliquées pour des opérations de déblaiement des débris et de reconstruction, limitant d'autant l'impact et le relèvement socio-économique dans les quartiers sinistrés de Port-au-Prince.

IV.2. Pertinence de la conception des projets aux objectifs et aux besoins du pays

Les engagements spécifiques du BIT visent l'amélioration de la situation économique des populations de six quartiers pauvres, fortement touchées par le séisme. La conception de la démarche et des activités retenues est centrée sur l'organisation, le renforcement et/ou la formation de petites unités économiques durables, génératrices d'emplois et de revenus.

La formation professionnelle en Haïti, conçue et encadrée par les institutions nationales (INFP) est principalement mise en œuvre selon une démarche classique de diffusion de connaissances et d'apprentissages à travers les écoles techniques s'adressant à une population d'âge scolaire. Dans une ville comme Port-au-Prince, la très grande majorité des emplois (plus de 80 %) relève d'activités diverses du secteur informel. Il n'existe actuellement aucun programme de formation professionnelle destiné au renforcement des compétences et capacités de ces métiers.

La situation exceptionnelle d'intervention dans des quartiers sinistrés et la nécessité de créer une démarche de formation adaptée pour des adultes en activité (ou en recherche) ont légitimement conduit les projets D1 et D2 à développer une formation technique centrée sur la mise en situation d'apprentissages pratiques. Cette approche de « formation sur le tas » des techniques a été testée et validée pour les trois séquences mises en œuvre (concassage, fabrication de matériaux recyclés et aménagement des quartiers avec les produits réalisés).

Le faible taux d'alphabétisation des populations ciblées par le projet a nécessité une adaptation des modules de formation professionnelle et d'appui à la petite entreprise (traduction et aménagement des documents BIT de formation à la gestion en langue créole et au contexte du pays). Cet important travail de développement d'apprentissages, ciblés sur la réalité socio-économique des bénéficiaires, a permis de maximiser la qualification et la participation des petites entreprises en gestation et des travailleurs pour les travaux de déblaiement, de recyclage des débris et de réhabilitation de leur quartier.

Le schéma de cette formation novatrice, ciblé sur le secteur de la construction, a été apprécié des autorités institutionnelles qui souhaitent l'adopter et l'élargir dans le futur à d'autres secteurs d'activités informelles du pays. Les conditions particulières de mise en œuvre des deux projets, la nécessité de définir dans l'urgence des solutions concrètes adaptées, ont contribué à répondre d'une façon appropriée aux importants besoins d'amélioration des capacités et compétences d'une population active, en recherche de stabilité professionnelle et de meilleures conditions de vie.

La pertinence de la conception adoptée a contribué à répondre conjointement au besoin immédiat de déblaiement des débris, au développement des compétences des actifs du secteur informel (construction et activités génératrices de revenus), à l'émergence de petites unités de production dans la perspective de création d'emplois durables et d'amélioration des conditions de vie des populations des quartiers défavorisés (revenus, accessibilité, embellissement, etc.)

IV.3. Pertinence des projets à favoriser le développement des emplois décents

Sur l'ensemble des cent quatre-vingt neuf (189) Conventions internationales développées par l'OIT, Haïti a ratifié vingt quatre (24) Conventions dont la totalité des huit (8) Conventions fondamentales, une seule (1) des quatre (4) Conventions de gouvernance ainsi que seize (16) Conventions techniques sur un ensemble de cent soixante dix sept (177).

La grande majorité des Conventions a été ratifiée dans les années 1950/60. Les 4 dernières Conventions ratifiées concernent les Conventions fondamentales suivantes : i) la Convention

relative à la discrimination (novembre 1976), ii) la Convention relative à la liberté syndicale et la protection du droit syndical (juin 1979), iii) la Convention relative aux pires formes de travail des enfants (juillet 2007), iv) la Convention relative à l'âge minimum (juin 2009).

Les principaux objectifs de la stratégie d'intervention des deux projets D1 et D2 visent la création d'emplois durables et plus décents, la qualification des entrepreneurs et des travailleurs des zones concernées pour qu'ils participent activement au processus de reconstruction de leur quartier, la réduction des déficits du travail décent dans la construction et le développement futur d'Haïti.

Cette stratégie a été développée à travers la mise en œuvre des actions suivantes :

- . Positionner le travail décent dans l'agenda de la reconstruction et dans le cadre stratégique intégrée des Nations Unies pour Haïti ;
- . Assurer la continuité de la présence du BIT en Haïti ;
- . Sensibiliser les bailleurs de fonds sur la nécessité de politiques d'emploi et de travail décent ;
- . La création d'emplois et de revenus en :
 - . Favorisant des programmes qui génèrent des emplois capables d'instaurer progressivement des alternatives au travail court terme (type argent contre travail) ;
 - . Maximisant la pérennisation et la création d'emplois locaux pendant la phase de reconstruction ;
 - . Accompagnant la création d'emplois durables dans le secteur privé local (priorité aux petites et moyennes entreprises dans le secteur informel) ;
 - . Soutenant des politiques de génération d'emplois (avec priorité aux jeunes).

La conception des deux projets a pris en considération la volonté de renforcer la mise en application des contenus des Conventions internationales BIT déjà ratifiées par Haïti, avec par exemple : la mise en place d'une assurance maladie pour les bénéficiaires employés, le respect des normes de durée de travail et de repos hebdomadaire, une formation au droit syndical et le respect de l'âge minimum d'embauche, etc. La formulation des projets appuie également l'accès des femmes aux métiers du secteur de la construction, traditionnellement secteur d'activité essentiellement masculin en Haïti.

V. MODIFICATIONS DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION DES PROJETS D1 ET D2

V.1. Adéquation de la stratégie initiale avec les activités/ les produits attendus

La conception des deux documents de projet, rédigée de manière conjointe et coordonnée avec les partenaires d'intervention : PNUD et ONU-HABITAT, pour une durée initiale très limitée (une année pour D1), a été reconsidérée par l'équipe du projet BIT, de manière à mieux intégrer les réalités du terrain. Les modifications apportées devaient répondre aux considérations d'un contexte d'intervention difficile, en raison d'une connaissance initiale insuffisante du processus de recyclage des débris en situation de catastrophe naturelle et d'une décision des autorités techniques nationales totalement imprévue.

Les retards importants dans l'acquisition des équipements, l'inadaptation des équipements prévus pour atteindre les résultats attendus ainsi que la décision du Ministère des Travaux Publics (MTPTC) de ne pas autoriser l'utilisation de produits recyclés comme matériaux

structurels de la reconstruction ont contraint l'équipe technique du BIT à réagir rapidement pour adapter la stratégie initiale d'intervention aux considérations objectives de la réalité.

La formulation initiale du projet BIT prévoyait d'appuyer les entreprises existantes pour la transformation des débris en blocs (parpaings), produit central de base pour la reconstruction dans la tradition locale et pour lequel il existe une forte demande de la part des populations. En dépit des tests de qualité concluants, effectués par le Laboratoire National des Bâtiments et Travaux Publics (LNBTP) sur les prototypes élaborés à partir du recyclage, le MTPTC a décidé, par mesure de précaution, d'interdire l'utilisation et la vente de matériaux structurels de construction élaborés à partir de débris recyclés.

Dans la formulation initiale, le document de projet D1 avait prévu que l'activité de concassage des débris se ferait en utilisant des concasseurs manuels, déplacés au gré des besoins sur les petits sites de proximité à traiter. Les activités pilotes de démarrage du projet ont rapidement montré que les concasseurs manuels ne permettaient pas de constituer des équipes mobiles de concassage comme programmé dans le document de projet, ni d'atteindre les objectifs quantitatifs de concassage prévus au départ.

Le poids élevés des concasseurs (près de 200 Kilos), leur faible capacité productive et la topographie particulièrement pentue des quartiers d'intervention, ont conduit à l'abandon de cette approche. Cette considération sur l'inadéquation technique de ce choix s'est trouvée confortée par une dotation très insuffisante en concasseurs manuels. Le projet BIT avait calculé le besoin de pouvoir disposer de 92 concasseurs manuels pour le traitement des volumes prévus. Au moment de l'achat de ces équipements par le PNUD (chef de file du Projet D1), la commande a été réduite à 24 unités et le projet BIT en a reçu 18 au final.

La production de sable obtenue à partir de ces concasseurs manuels (3 m³/jour en moyenne) est largement insuffisante pour atteindre les résultats escomptés. Le projet BIT a reformulé une stratégie d'intervention plus adaptée, à partir de sites-ateliers fixes sur lesquels, il devenait possible de conduire simultanément la production et la démarche d'apprentissage technique et de gestion. Le recours à des concasseurs thermiques, d'une capacité moyenne de 10 à 30 m³/jour a permis de disposer de la matière première nécessaire pour le développement d'une production réaliste par les équipes d'aspirants entrepreneurs.

La perspective d'utiliser des concasseurs manuels a pu laisser penser que les activités du projet BIT pourraient être conduites selon une approche à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO). Cette démarche était effectivement envisageable si le travail, initialement prévu, avait consisté à livrer uniquement de la matière première concassée (sable) aux entrepreneurs de la place pour la production de parpaings. La décision des autorités nationales sur les restrictions à l'utilisation des produits recyclés pour la reconstruction a profondément modifié une telle perspective.

La conception très ouverte de la formulation initiale du document de projet a pu laisser penser que le projet serait sous-tendu par une approche HIMO pour l'activité de concassage. Du fait de l'absence du débouché prévu du sable issue du recyclage, le projet a dû reformuler la stratégie d'intervention en initiant un processus de maîtrise du recyclage (du sable à la pose des produits fabriqués). Cela explique cette réorientation stratégique du Projet BIT vers un projet de formation professionnelle et d'encadrement d'aspirants entrepreneurs pour la création d'emplois durables dans les quartiers défavorisés.

La conception et la philosophie du projet sont principalement centrées sur le développement de compétences des travailleurs de la construction et l'appui à l'émergence de petits entrepreneurs dans ce secteur. L'approche est entièrement dédiée à l'acquisition

d'apprentissages techniques et de gestion et ne s'inscrit pas dans une conception de production ni de création d'emplois provisoires, à durée limitée.

V.2. Coordination de la stratégie et de la mise en œuvre des projets D1 et D2

Chronogramme de mise en œuvre es deux projets

D1	Mars 2011	décembre 2011	décembre 2012	
	<hr/>			durée 22 mois
D2	Juillet 2011	décembre 2011	décembre 2012	fin juin 2013
	<hr/>			durée 24 mois

Les deux projets Débris 1 et Débris 2 constituent un même et unique projet avec des objectifs et des activités à conduire identiques ainsi que les mêmes partenaires de mise en œuvre du système des Nations Unies pour la coordination générale. Le projet D1 a été initié dans le quartier de Carrefour-Feuilles et a permis de tester et d'affiner la démarche d'intervention initiale du projet qui avait un caractère d'urgence et de redressement dans un contexte de post-séisme. Le Projet D2 est une extension du D1 avec pour mission des interventions élargies dans plusieurs autres quartiers de la capitale : morne Hercule et morne Lazard à Pétion-ville, Turgeau, Bel Air et Fort National à Port-au-Prince.

Le document de projet D1 était assez ouvert et relativement flexible quant à la possibilité d'apporter des ajustements à l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs fixés et la mise en œuvre des activités du projet. L'équipe technique BIT a mis à profit les premiers mois opérationnels du projet D1 pour tester in situ la stratégie initiale d'intervention et apporter les correctifs décrits dans le paragraphe précédent sur les raisons de la réorientation stratégique.

Le mode opératoire initialement prévu par les documents de projet BIT était basé sur une gestion directe des activités techniques par l'équipe projet avec un budget adapté à cet effet (62,5 % du total pour D1). Compte tenu des délais de recrutement et de l'intérêt supérieur de pouvoir collaborer avec des équipes d'intervention ayant déjà l'expérience de la conduite d'activités dans les quartiers retenus, l'équipe technique BIT a fait le choix de contractualiser une partie des réalisations de l'intervention à plusieurs partenaires ONG locales et internationales.

Les activités de production et de formation professionnelle (apprentissage techniques et de gestion) ont été déléguées à quatre ONG bénéficiant d'une expérience importante d'implantation dans les quartiers d'intervention des projets BIT. Les activités de recyclage ont été confiées à l'ONG EDM pour le projet D1 et aux ONG JP/HRO, Viva Rio et Archi-Technie pour le projet D2. Cette délégation, approuvée par le Comité de pilotage des projets (à travers les révisions budgétaires) a permis à l'équipe technique du projet BIT d'économiser beaucoup de temps pour se recentrer sur la coordination des réalisations, l'adaptation des modules de formation et la systématisation des processus.

Le BIT avait initialement adopté la décision de confier la conduite des projets Débris 1 et Débris 2 à une seule et même équipe pour la gestion managériale (technique et financière). Cela a permis au projet Gestion des Débris d'appliquer une stratégie unique à partir des bonnes pratiques et des leçons apprises du projet D1, documentées dans le rapport de

capitalisation⁴. Cette organisation a permis de rationaliser les moyens disponibles et de maximiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles.

V.3. Spécificités des apports des projets BIT

La stratégie mise en œuvre dans les deux projets BIT vise à développer une approche globale des modes opératoires. Cela est aussi bien le cas pour le processus de production qui s'étend sur l'ensemble du cycle de fabrication des matériaux (de la production de sable à celle du produit fini) que sur celui de la formation qui couvre à la fois le renforcement des capacités techniques et de gestion et l'appui la création de petites unités productives à travers l'accès à la micro finance.

Cette conception stratégique globale a aussi permis aux équipes de travailleurs d'acquérir la maîtrise de la pose des matériaux dans les quartiers (adoquins) pour la réfection des ruelles et des places publiques. Cette réalité a contribué à la mise en place d'une passerelle effective entre les plans d'urbanisation élaborés par ONU-HABITAT et la mise en application réelle de certains choix d'aménagement des populations.

Un autre apport important de la démarche des projets BIT est l'articulation des différentes composantes sélectionnées et mises en œuvre au service de l'emploi durable et de l'emploi décent, à travers la formation professionnelle, la promotion de la petite entreprise et la protection sociale. Cette conception élargie contribue au dynamisme de chacune des composantes, tout en démontrant la viabilité économique et l'intérêt environnemental de ces créations d'emplois durables sur le long terme, dans un contexte de relèvement économique post-crise.

La valeur ajoutée des projets Débris, par rapport aux activités de même nature mises en place par les institutions nationales concernées, réside dans la validation de contenus et de méthodologies d'une formation professionnelle et de gestion, adaptée au groupe cible (entrepreneurs et travailleurs semi qualifiés) et à la réalité du marché du travail en Haïti. Il n'existe actuellement aucun programme de formation pour les travailleurs manuels en situation d'activité professionnelle dans le domaine de l'informel qui concentre pourtant plus de 80 % de l'activité économique à Port-au-Prince.

L'Institut National de la Formation Professionnelle (INFP) estime que 98 % des travailleurs dans le domaine de la construction n'ont aucun diplôme. L'adaptation des curricula et son application en continu sur le lieu de travail permet une meilleure assimilation du contenu. Ce processus permet également une certification graduelle des bénéficiaires semi-qualifiés, favorisant l'augmentation de leur revenu et une certaine reconnaissance sociale (obtention du premier diplôme).

V.4. Coordination avec les programmes des autres partenaires de l'intervention

La stratégie initiale du projet prévoyait la répartition des activités au sein des partenaires onusiens selon les dispositions suivantes :

- Mobilisation sociale des communautés (ONU-HABITAT) pour l'élaboration des plans participatifs d'enlèvement des débris et de reconstruction dans leurs quartiers respectifs ;
- Gestion des débris (PNUD et partenaires) : démolition des structures dangereuses (maisons "rouges") et gestion des débris dans les zones d'intervention ;

⁴ « leve debri non katye pa-w »

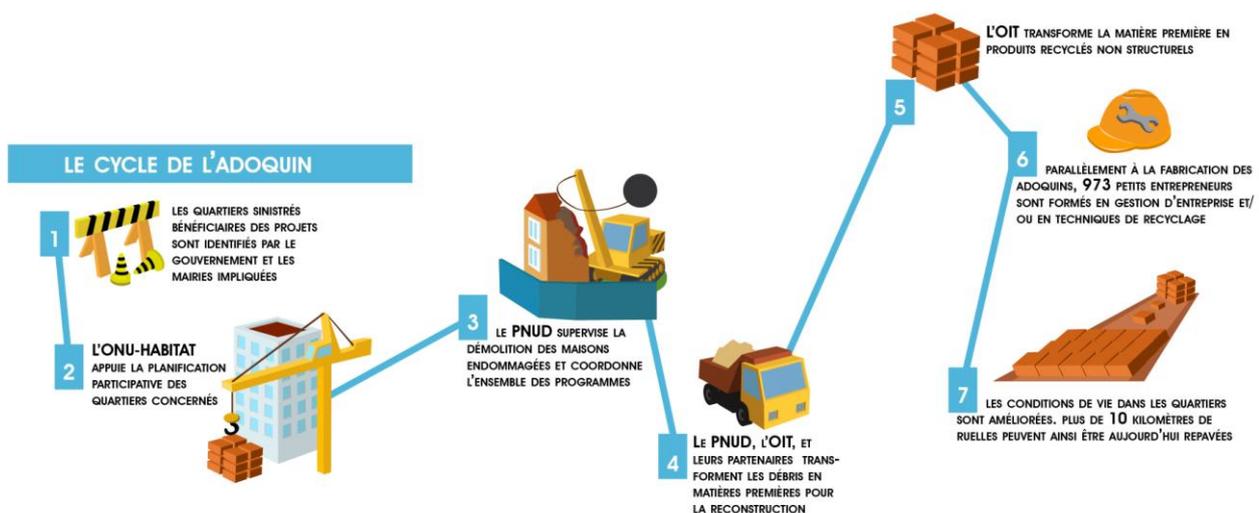
- Pérennisation et/ou création d'emplois (BIT) : opportunités d'emplois pour les communautés affectées grâce à la réutilisation de débris recyclés et la relance de l'économie locale par la création et l'encadrement de petites et micro entreprises.

Plusieurs modifications de la stratégie globale d'intervention ont été entreprises sur la base des réalités du contexte spécifique de post-séisme. L'élaboration du choix des maisons à détruire et des plans de démolition avait été initialement confiée à ONU-HABITAT alors que le PNUD avait la charge de la destruction des maisons "rouges" et de la gestion des débris. Compte tenu de la difficulté de pouvoir gérer de façon consensuelle les plans de démolition (réalité immédiate) et les plans de reconstruction (hypothèse future) par ONU-HABITAT, le PNUD a été chargé de réaliser les plans de démolition et de les mettre en œuvre.

De son côté, les projets BIT ont pu convaincre les autres partenaires (PNUD, UNOPS et ONU-HABITAT) de modifier la stratégie d'intervention, de manière à favoriser la promotion d'un cercle vertueux permettant de pouvoir assurer dans un même quartier d'intervention, l'enlèvement, le traitement, la transformation, le recyclage des débris ainsi que la dépose des produits non recyclés dans des sites contrôlés. Cette conception globale a permis une prise en charge globale des débris et constitue la phase initiale indispensable pour aborder la reconstruction des quartiers.

Les activités développées par chacun des trois partenaires onusiens sont caractérisées par une grande indépendance dans leur mise en œuvre. De ce fait, il n'existe pas vraiment une interdépendance très marquée entre les différentes tâches si ce n'est la disponibilité de sable recyclé par les projets BIT sur le méga site de concassage Truman.

L'infographie présentée ci-dessous, réalisée en septembre 2012, permet de visualiser à partir de l'adoquin – produit recyclé le plus emblématique du processus - comment l'intervention BIT s'intègre et complète les stratégies d'intervention des autres partenaires du projet Débris.



VI. ÉTAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITÉ DES PROJETS D1 ET D2

Les deux projets Débris 1 et Débris 2 constituent un seul et même projet quant aux objectifs et aux résultats attendus. Compte tenu de la situation exceptionnelle post-séisme et d'une libération progressive des fonds de la Communauté internationale, les deux projets, élaborés à quelques mois d'intervalle ont de ce fait, chacun une identité propre, à travers l'existence d'un document de projet, d'un cadre logique, d'une liste d'activités à conduire et de résultats attendus ainsi qu'un budget spécifique.

La réorientation stratégique des projets souhaitée par le BIT a été avalisée par les partenaires onusiens à travers la révision budgétaire intervenue en septembre 2011 pour Débris 1 et en août 2011 pour Débris 2. Ces modifications sont essentiellement liées à l'adoption d'une mise en œuvre des projets par des partenaires ONG. Cela s'est traduit par une redistribution interne de plusieurs lignes budgétaires sur la base d'une redéfinition préalable du Cadre logique de chaque projet.

Il n'a pas été possible d'uniformiser les rubriques et les intitulés des activités (et donc des lignes budgétaires) pour les deux projets, du fait du caractère pilote de la démarche, des particularités des partenaires d'intervention sur chaque projet et de l'ajout des activités aménagement/réhabilitation des quartiers et micro- finance dans le projet D2.

VI.1. Niveau de réalisation et de contribution des activités aux résultats du Projet D1

Le tableau de synthèse présenté ci-dessous reprend l'ensemble des réalisations du projet Débris 1 par rapport aux activités conduites et aux résultats attendus. Le projet est terminé depuis fin décembre 2012 et les données présentées sont des données consolidées.

Niveau de réalisation des activités BIT du Projet D1 par rapport au Cadre logique révisé

Résultats et activités		Niveau de réalisation des activités	
Résultats attendus 2			
Une stratégie d'enlèvement et de dépose des débris pour Port-au-Prince est développée et adoptée par les autorités compétentes au même temps que six plans communautaires de déblaiement, de stockage, de recyclage et de réutilisation sont établis pour les zones pilotes du projet			
Activité 2.2.	Résultats attendus 2.2.	% réalisation	Commentaires
Création et gestion des sites de dépose et de traitement des débris : travaux sur 3 zones d'intervention avec 2 sites et 2 ateliers de recyclage de débris en opération. Sites et ateliers administrés par EDM avec du personnel technique formé	Systématisation de la mise en place des ateliers de recyclage (taille, espace nécessaire tant pour l'installation de micro recyclage (Bredy) que de macro recyclage (Truman). Cette documentation sera intégrée à une publication recoupant les différentes activités liées au recyclage des débris	100 %	Le partenaire d'exécution de cette phase (EDM) a créé 4 petits ateliers de transformation et recyclage des débris sur les 3 zones prévues du quartier de Carrefour Feuilles. Le BIT pour sa part a géré directement l'atelier de macro recyclage de Truman. L'ensemble des processus a été systématisé dans un document de travail élaboré par l'équipe BIT.
Activité 2.5.	Résultats attendus 2.5	% réalisation	Commentaires
Elaboration d'un système d'évaluation pour les activités de création d'emplois	Mise en place d'un système de suivi simplifié sur la création d'emplois	100 %	Le système a été conçu et mis en place par l'équipe BIT à travers une collecte hebdomadaire des données (activités spécifiques de production dans les ateliers).

Résultats attendus 3			
La situation socio-économique est améliorée grâce à l'enlèvement et au recyclage des déchets			
Activité 3.2.	Résultats attendus 3.2.	% réalisation	Commentaires
Achat d'équipements pour le traitement des déchets (concasseurs, tamis, presses, outils, etc.) pour les ateliers. Achat d'équipements de protection (vêtements, chaussures, etc.) pour les travailleurs.	Dotation des équipements nécessaires à la production (concasseurs, machines à adoquins, tables vibrantes, moules et autres outils.	100 %	L'ensemble des ateliers a été doté des équipements nécessaires à la production des matériaux ciblés. Deux des quatre ateliers EDM visités montrent la présence opérationnelle des équipements.
	Systématisation de la distribution et de l'utilisation des équipements de santé et de sécurité par les employés	100 %	Les travailleurs bénéficient des équipements de sécurité (vêtements, chaussures, gants, masques, oreillettes, etc.)
Activité 3.3	Résultats attendus 3.3	% réalisation	Commentaires
Recrutement et formation de contrôleurs responsables des zones pilotes	Fiche documentant le rôle des contrôleurs	100 %	Les activités de sélection et de formation des contrôleurs ont été finalisées.
	Recrutement/formation de 6 contrôleurs	100 %	
Activité 3.4	Résultats attendus 3.4.	% réalisation	Commentaires
Appui à la création de groupes de travail pouvant se transformer en micro entreprises ou coopératives : 2 groupes de travail avec 25 travailleurs ont été organisés, formés et suivent le processus de devenir des unités économiques.	Documentation des profils du personnel nécessaire à la mise en œuvre des travaux de recyclage.	100 %	L'activité a été entièrement réalisée
	Documentation de l'organisation des groupes de travail avec description des tâches pour chaque produit.	100 %	L'activité a été entièrement réalisée. Les informations ont permis une systématisation de la démarche.
	10 fiches techniques de formation pour les différentes techniques de recyclage	100 %	L'activité a été entièrement réalisée. Les fiches techniques sont intégrées dans une documentation technique sur le recyclage.
	180 auto entrepreneurs sociaux et travailleurs formés aux techniques de recyclage des déchets.	99 %	179 entrepreneurs et travailleurs ont été formés aux techniques de recyclage des déchets (108 EDM et 66 BIT).
	Adaptation de 4 manuels de formation en gestion d'entreprise (2 pour les formateurs, 2 pour les apprenants)	100 %	L'activité a été entièrement réalisée. Les manuels ont été adaptés au contexte culturel (recours au Créole, photos)
	33 formateurs sont formés en gestion d'entreprise	100 %	33 formateurs formés en gestion
	307 apprenants formés en gestion (module CLE)	93 %	176 apprenants formés en gestion CLE + 108 apprenants avec la formation en gestion de EDM
Activité 3.5.	Résultats attendus 3.5.	% réalisation	Commentaires
Enlèvement, transport, triage, traitement, recyclage et réutilisation des déchets recyclés pour des travaux de sécurisation et de réfection dans les quartiers	Plan de production et de formation par atelier	100 %	L'activité a été entièrement réalisée
	Fiche décrivant les formes de rétribution des bénéficiaires	100 %	Trois formes de paiement ont été réalisées : i) à la journée, ii) au rendement, iii) pour les entrepreneurs.

	<p>Productions attendues :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 300 450 adoquins (dont 151 000 au 30.06.2012) - 10 000 tuiles (dont 4 204 au 30.06.2012) - 5 000 (pavés, balustres, latrines, buses... (dont 1515 au 30.06.2012) <p>Journées travail (JT) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 200 JT (dont 700 au 30.06.2012) hommes et femmes sur les ateliers de Carrefour Feuilles - 6000 JT (dont 3016 au 30.06.2012) hommes et femmes sur l'atelier de Truman <p>47 groupes de travail sont prêts à se lancer sur le marché comme entreprise de recyclage</p>	<p>71 % (141 %)</p> <p>178 %</p> <p>182 %</p> <p>466 %</p> <p>91 %</p> <p>49 %</p>	<p>213 116 adoquins produits. Accès retardé du site Truman par le PNUD (3 mois) et fermeture anticipée du site.</p> <p>Production de 17 836 tuiles</p> <p>Un total de 9 137 produits a été fabriqué (dont 7 942 pavés et 779 claustras)</p> <p>Le nombre de journées de travail dans les 4 ateliers d'EDM a été de 5 600.</p> <p>Le nombre de journées de travail sur le site Truman a été de 5 475.</p> <p>23 entreprises ont été appuyées (17 pour EDM et 6 pour l'atelier BIT). Ces entreprises continuent leurs activités avec l'appui financier de l'IFRC.</p>
<p>Activité 3.7.</p> <p>Formation professionnelle en adéquation avec les besoins locaux pour l'enlèvement et réutilisation des déchets</p>	<p>Résultats attendus 3.7.</p> <p>Etude des possibilités économiques de nouvelles filières (construction ou autres activités connexes)</p> <p>Elaboration et mise en œuvre d'un programme de formation professionnelle pour les jeunes travailleurs</p> <p>Elaboration de 21 plans d'affaires sur la base de 3 modèles (CLE, GERME et ASECO)</p>	<p>% réalisation</p> <p>100 %</p> <p>100 %</p> <p>100 %</p>	<p>Commentaires</p> <p>L'activité a été entièrement réalisée. Les données de l'étude sont intégrées dans le document de synthèse sur le recyclage.</p> <p>Les manuels de formation (technique et gestion) sont opérationnels et servent de supports aux apprentissages.</p> <p>16 plans d'affaires standards préparés par les participants selon le module CLE. 5 autres ont été réalisés selon les méthodologies GERME et ASECO.</p>
<p>Résultat 5</p> <p>Etudes préliminaires pour l'utilisation des déchets, la planification zonale et la revitalisation économique pendant la reconstruction des zones sinistrées</p>			
<p>Activité 5.3.</p> <p>Analyse de la chaîne de valeur du secteur de la construction et l'exploration pour identifier d'autres secteurs</p>	<p>Résultats attendus 5.3.</p> <p>Etude sur le marché du travail et d'analyse des filières</p>	<p>% réalisation</p> <p>100 %</p>	<p>Commentaires</p> <p>L'étude a été réalisée par EDM. Elle a permis de définir les matériaux les plus opportuns à fabriquer pour le marché local.</p>

Source : tableau confectionné par le consultant. mai 2013

VI.2. Appréciation des résultats par rapport au mode opératoire des projets Débris

Les indicateurs de réalisation de la presque totalité des activités sont de 100 %, à l'exception de l'activité relative au nombre d'entreprises prêtes à pouvoir se lancer sur le marché comme entreprise de recyclage. La stratégie mise en œuvre par l'équipe BIT, pour le renforcement des compétences des travailleurs et le soutien à l'entrepreneuriat (formation, accès la micro finance), a reposé sur la création et le fonctionnement d'ateliers de production, de manière à placer les apprenants dans une situation aussi proche que possible de celle d'unités de production de matériaux de construction en activité dans le pays.

La réalisation d'une telle approche est plus aisément appréhendable à travers l'appréciation des résultats sur les 3 principales phases qui constituent et structurent le mode opératoire des projets, à savoir : i) la création et la gestion des ateliers de recyclage des débris, ii) le processus des apprentissages à travers la production de matériaux, iii) l'appui à l'entrepreneuriat (construction et AGR) via les formations en gestion,

VI.2.1. Mise en place et fonctionnement des ateliers

La ligne stratégique du traitement sur place des débris est basée sur le coût très élevé du transport vers les sites de dépose et de traitement. Les grandes surfaces nécessaires pour la dépose et le traitement des débris n'existaient pas dans les zones d'intervention des deux projets. L'une des premières actions a été d'identifier des sites de dépose dans les quartiers, susceptibles de devenir à terme des ateliers de recyclage des débris.

Neuf sites ont été sélectionnés (D1 + D2) sur lesquels des ateliers ont été mis en opération. Une structure standard d'organisation de l'espace a été établie et appliquée pour les ateliers en fonction de la nature des prototypes et des productions choisies.

Le projet avait prévu trois formes possibles d'approvisionnement en matière première (débris) : i) la livraison par le PNUD des débris recyclables provenant des démolitions, ii) les produits issus du grand concasseur du site Truman administré par le PNUD, iii) l'approvisionnement direct sur les sites de démolition des ONG engagées par le PNUD et partenaires du BIT.

Dans le cadre du projet Débris 1, quatre (4) ateliers ont été installés sur la zone de Carrefour-Feuilles par l'ONG partenaire EDM. Un cinquième atelier, directement géré par le projet BIT, a été créé sur le site Truman :

- **atelier Bredy** : superficie de 300 m². L'atelier est centré sur la production de gravier, de sable et de prototypes divers. Il est équipé avec 10 concasseurs manuels, une table vibrante, une génératrice, des moules pour les prototypes (adoquins, tuiles, claustras, buses, pavés et autres).
- **atelier Castera** : superficie de 400 m². L'atelier est centré sur la production de gravier, de sable et de tuiles. Il est équipé de 5 concasseurs manuels et d'un concasseur thermique (Red Rhino 4000), une génératrice, et deux machines pour la production de tuiles. La production potentielle de sable est de 21 m³/jour (504 m³/mois). La production de tuiles est de 235 unités par jour.
- **Atelier de Tapis Rouge** : superficie de 400 m². L'atelier est centré sur la production de gravier, de prototypes divers et la formation. Il est équipé de 5 concasseurs manuels, une génératrice, une table vibrante pour la fabrication des prototypes et la formation des travailleurs. L'atelier a été fermé à la fin de D1 à cause de difficultés avec la population.

- **Atelier Descayette** : équipé de 5 concasseurs manuels, d'une génératrice et d'une table vivante. Cet atelier a été fermé en cours de projet, suite à l'absence d'accord sur le niveau de rétribution des travailleurs et de difficultés avec la population du quartier.

Le mode opératoire initial pour le fonctionnement de ces quatre ateliers était principalement centré sur le concassage manuel des débris. Cette pratique s'est avérée insuffisante en terme de production et surtout inopérante dans la perspective d'accompagner des équipes de fabrication selon une démarche aussi proche que possible de celle des conditions classiques d'une entreprise de production de matériaux de construction en activité dans le milieu.

Le second aspect à noter est relatif à la difficulté d'instaurer un climat d'apaisement dans les quartiers et dans la relation professionnelle. Le contexte difficile des sites d'installation, avec des populations particulièrement démunies sur le plan matériel et psychologiquement souvent désemparées, est à l'origine de comportements de forte préoccupation pour la recherche d'un travail et des moyens de subsistance pour la famille.

Cette nervosité latente, souvent exacerbée par des groupes d'intérêt/de pression au sein des quartiers, a été la source d'une réelle insécurité et d'un climat de violence dans les quartiers. Deux des quatre ateliers gérés par EDM ont été contraints d'arrêter leurs activités, montrant ainsi la difficulté d'un fonctionnement « normal » de ce projet ainsi que l'intérêt d'avoir contractualisé les activités de terrain à des partenaires d'encadrement aguerris.

Le projet BIT (D1) a également installé et géré directement un atelier de production sur le site de macro-concassage (240m³/heure) administré par le PNUD. Ce site d'une superficie de 8 000 m² était situé Boulevard Truman à Port-au-Prince.

- **Atelier Boulevard Truman** : cet atelier de production d'adoquins est équipé de 5 concasseurs manuels, 3 concasseurs thermiques (1 Red Rhino 4000 et 2 Red Rhino 5000), 8 presses thermiques (essence) pour la production d'adoquins, 1 génératrice, etc. La production potentielle d'adoquins est de 4 800/jour (120 000/mois).

Le fonctionnement de cet atelier, géré directement par l'équipe BIT, a fonctionné de mai à décembre 2012, suite à l'arrêt des activités de concassage du PNUD. L'équipe du projet BIT a reçu des menaces et des productions ont commencé à être volées.

VI.2.2. Niveau de production des matériaux dans les ateliers

La production de matériaux recyclés dans les ateliers n'avait pas pour objectif d'atteindre des niveaux de production industrielle mais de servir de support pour former les travailleurs et les aspirants entrepreneurs. Le niveau des productions a été fonction des commandes (projets de reconstruction, personnes privées) et a également permis d'apprécier l'intérêt de la demande pour chacun des différents produits proposés. Elles ont aussi déterminées le niveau et la durée d'emploi des équipes de travailleurs ainsi que les revenus distribués selon le rendement.

La démarche de recycler des débris était novatrice et innovante puisqu'il n'existait pas d'autre exemple connu dans le cadre d'un tremblement de terre. L'approche de recherche et développement mise en œuvre par le projet Débris 1 avec le concours de l'ONG EDM, a permis de définir les produits à fabriquer à partir des débris ainsi qu'une systématisation des processus techniques pour l'élaboration des apprentissages.

La première étape a consisté à définir les produits cibles à fabriquer. L'analyse du marché (analyse filière), complétée par la prise en compte de l'expérience des travailleurs de la construction et les résultats des travaux de plusieurs ONG (OXFAM, Croix Rouge, etc.) a permis de définir les productions les mieux à même de répondre aux besoins locaux de la reconstruction.

Le gravier a été le premier produit identifié car il pouvait être réalisé à partir des concasseurs manuels selon une granulométrie adéquate pour le remblai. A partir de la matière première obtenue par le concassage, de nombreux autres produits ont été testés avec succès par l'ONG EDM, en charge de cette activité au cours des premiers mois du projet D1.

Les adoquins constituent le produit phare du recyclage car il est connu et apprécié par les populations et les « boss maçons » pour le pavage des chaussées, des trottoirs, des cours, etc. Ces essais ont également permis de tester techniquement avec succès la production de tuiles, de pavés, de balustres, de buses, de claustras et de dalles de latrines.

Il est difficile de trouver en Haïti des matériaux de construction ayant des caractéristiques stables (taille standardisée, qualité certifiée) dans la durée. Les produits sont très souvent de formats différents ce qui conduit à des choix et à une disponibilité fréquemment disparates et limités.

L'apport des projets Débris 1 et 2 a été de mettre en place un processus de production systématisé et adapté au contexte local (aménagement des ateliers et organisation du travail). Cette recherche a abouti à l'élaboration d'un document type qui décrit très précisément la méthodologie adoptée pour la production.

Etat d'avancement des productions des ateliers au 31 mars 2013

	Débris 1			Débris 2				TOTAL
	EDM	TRUMAN	SOUS TOTAL	JP/HRO	VIVA RIO	ARCHI-TECHNI	SOUS TOTAL	
Productions								
Sable (m3)	633	-	633	126	1 932	291	2 349	2 982
Gravier (m3)	-	-	-	-	-	15	-	15
Adoquins	18 000	195 116	213 116	32 118	9 009	23 819	64 946	278 062
Tuiles	17 836	-	17 836	-	-	-	-	17 836
Pavés	7 942	-	7 942	-	-	-	-	7 942
Balustres	199	-	199	-	-	-	-	199
Claustras	776	-	776	-	-	-	-	776
Buses	159	-	159	-	-	-	-	159
Dalles latrines	61	-	61	-	-	-	-	61
Réhabilitation m ²	-	-	-	1 000	-	1 215	2 215	2 215
Main d'œuvre								
Nb. entreprises appuyées	17	6	23	6	10	18	34	57
Nb travailleurs Embauchés	44	66	110 (*i)	57	90	102	249(*ii)	359 (*iii)
Nb jours de travail	5 600	5 475	11 075	9 960	981	2 300	13 241	24 316

(*i) : dont 10 femmes, soit 9 % du total. (*ii) : dont 59 femmes, soit 24 % de femmes. (*iii) : dont 69 femmes, soit 19 % de femmes.

La liste importante des différents produits élaborés dans les ateliers de l'ONG "Entrepreneurs du monde", s'explique par son mandat d'élaborer les processus de production et de valider l'utilisation des différents prototypes comme matériaux de construction non structurels.

Les indicateurs quantitatifs de réalisation des productions attendues pour l'activité 3.5 du projet D1 sont largement atteints et dépassés, à l'exception de la production d'ardoises (71 % de réalisation). Le retard sur ce produit est le fait de l'important retard de la réponse du PNUD (3 mois) pour l'autorisation d'installation du projet D1 sur le site Truman.

➤ **Principales observations du consultant sur les mécanismes de la production**

Le consultant a eu l'opportunité de visiter les deux ateliers EDM qui continuent de produire des matériaux de construction à partir de débris recyclables (l'atelier Castera pour la fabrication de tuiles et l'atelier Bredy pour la fabrication de produits à la demande). L'avantage d'avoir défini des partenariats pour la réalisation des activités avec des ONG installées dans les quartiers est celui du maintien de l'activité productive et d'encadrement technique au-delà du terme du contrat BIT, achevé le 31.12.2012.

La difficulté majeure de mise en œuvre de l'approche BIT par l'ONG a été la confrontation à des conditions de travail difficiles et parfois violentes comme par exemple le climat de tension avec les travailleurs et/ou les populations, à l'origine de la fermeture de deux ateliers.

Le recrutement des équipes de travailleurs et d'aspirants entrepreneurs, la mise en œuvre des cursus d'apprentissage sont directement dépendants de la capacité de trouver préalablement des marchés, permettant de mettre les apprenants en situation réelle du marché de la construction. Le paiement des équipes ne relève pas du projet mais de l'existence de commandes en nombre suffisant et des rendements de chaque équipe.

Les projets offrent l'ensemble des conditions de travail décent (encadrement, équipement, formation, conseil, etc.) dans une démarche qui se rapproche le plus possible du mode de fonctionnement du marché de la construction. L'étroitesse des superficies des ateliers offre par ailleurs une capacité réduite de stockage de produits finis.

La production n'a pas été la finalité recherchée du projet D1 sinon pour répondre à une commande importante ou pour l'établissement de normes comme cela a été le cas pour l'atelier Truman, directement géré par l'équipe BIT. La production des 195 000 ardoises devait satisfaire une commande du PNUD qui n'a d'ailleurs été que partiellement honorée.

VI.2.3. Mise en place et niveau de réalisation des formations

Les activités de formation dispensées par les deux projets BIT, en partenariat avec plusieurs organisations de formation professionnelle, visaient à accroître le développement des compétences des travailleurs et des aspirants employeurs de petites entreprises de matériaux de construction dans les quartiers. La nature des formations développées est la suivante :

- **Formations techniques** : i) maîtrise des pratiques de recyclage des débris (concassage, production de matériaux et pose des matériaux sur site, ii) adoption de comportements adaptés et responsables pour la prévention de la sécurité et de la santé au travail.

L'observation du profil des travailleurs et des aspirants entrepreneurs a montré que ces derniers assimilaient mieux lorsqu'ils étaient encadrés par des superviseurs techniques qui simplifiaient et adaptaient les notions théoriques à la réalité des tâches à effectuer. Cette approche a permis de développer un programme de formation professionnelle technique « sur le tas », adapté à cette main d'œuvre semi qualifiée.

. **Formation en gestion** adressée plus spécifiquement aux aspirants entrepreneurs ou aux personnes actives (ou désireuses de le devenir) dans le tissu économique des quartiers. Les trois modules BIT ont été mis en œuvre : i) formation de base en gestion d'entreprise, à partir de la méthode "CLE" (Comprendre l'Entreprise), ii) formation en gestion d'entreprise GERME (Mieux Vivre l'Entreprise), iii) formation spécifique en gestion d'entreprise de construction avec le module ASECO (Améliorer son Entreprise de Construction).

Les trois modules CLE, GERME et ASECO ont été simplifiés et adaptés aux réalités locales (adaptation des contenus au contexte local, édition en créole des trois manuels BIT et des trois guides correspondants du facilitateur). Les curricula ont été partagés avec le siège du BIT à Genève pour une révision finale afin de s'assurer de leur qualité et conformité avec les standards de l'organisation.

La recherche de partenaires permettant l'institutionnalisation de la formation en gestion d'entreprise a été difficile du fait de l'absence d'institutions fournissant des services aux entreprises non financières en Haïti. Pour cette raison, le projet BIT a impliqué dans la formation de formateurs, plusieurs institutions de formation professionnelle, susceptibles d'intégrer dans le futur, des modules de gestion d'entreprise CLE.

**Tableau de synthèse des participants aux formations dispensées par le Projet BIT (D1 + D2)
(31.01.2013)**

	FEMMES		HOMMES		TOTAL	D1	D2
	Nombre	%	Nombre	%			
Formations Techniques							
EDM Technique*	12	0,83	96	6,65	108	108	-
Concassage	25	1,73	105	7,27	130	11	119
Fabrication adoquins	59	4,09	234	16,20	293	60	233
Pose adoquins	25	1,73	77	5,33	102	-	102
Sous Total n°1	121	8,38	512	34,46	633	179	454
Formations en Gestion							
CLE	161	11,15	369	25,55	530	176	354
GERME	10	0,69	29	2,01	39	-	39
ASECO	6	0,42	43	2,98	49	-	49
EDM Gestion*	12	0,83	96	6,65	108	108	-
Sous Total n°2	189	13,09	537	37,19	726	284	442
Formation des formateurs en Gestion							
Formateurs CLE	13	0,90	48	3,32	61	33	28
Formateurs GERME	5	0,35	10	0,69	15	-	15
Formateurs ASECO	3	0,21	6	0,42	9	-	9
Sous Total n°3	21	1,45	64	4,43	85	33	52
Total Général	331	22,92	1 113	77,08	1 444	496	948

Source : compilation ajustée par le consultant à partir des données de suivi

* EDM est la seule de 4 partenaires d'intervention à avoir utilisé sa propre méthodologie de formation

Les indicateurs de réalisation de l'activité 3.4. (Appui à la création de groupes de travail) ont atteint 100 % pour 6 des 7 sous activités prévues. La réalisation de la septième sous activité : "307 apprenants formés en gestion – module CLE-" a été atteinte à 93 %.

Pour les deux projets D1 et D2, mille quatre cent quarante quatre (1 444) personnes ont bénéficié d'une formation professionnelle, dont 633 pour les apprentissages techniques (44 %) et 811 pour les formations en gestion d'entreprise (56 %).

La formation d'initiation à la gestion CLE a bénéficié à 591 personnes (dont 161 femmes et 13 formatrices formées) soit un taux de fréquentation féminine de 29,5 %. Sur un total de 61 formateurs formés à l'utilisation du module CLE, 48 provenaient de plusieurs institutions haïtiennes de formation. La formation GERME a été suivie par 54 personnes (dont 15 formateurs formés) et la formation ASECO a bénéficié à 58 personnes dont 6 formateurs.

Sur l'ensemble des deux projets, le taux de participation des femmes aux formations est de 23 % (8,5 % pour les formations techniques et 13,5 % pour les formations en gestion. Le taux global de participation des hommes est de 77 % (35,5 % pour les formations techniques et 41,5 % pour les formations en gestion).

VI.3. Niveau de réalisation et de contribution des activités aux résultats du Projet D2

Le tableau de synthèse présenté ci-dessous reprend l'ensemble des réalisations du projet Débris 2 par rapport aux résultats attendus. La fin du projet D2 sera effective le 30.06.2013.

Niveau de réalisation des activités BIT du Projet D2 par rapport au Cadre logique révisé

Résultats et activités		Niveau de réalisation des activités	
Résultats attendus 3 Opportunités d'emplois pour les communautés touchées grâce à la réutilisation des débris recyclables et la relance de l'économie sociale par le biais de la création et le soutien aux petites et micro entreprises.			
Activité 3.1. Evaluation des opportunités de création d'emplois dans les zones du projet	Résultats attendus 3.1. Elaboration d'un système d'évaluation pour les activités de création d'emplois	% réalisation 100 %	Commentaires L'activité a été entièrement réalisée
Activité 3.2. Identification des bénéficiaires et processus d'embauche	Résultats attendus 3.2. 800 personnes vivant dans les zones d'intervention bénéficieront du support aux petites et micro entreprises	% réalisation 100 % 112 %	Commentaires Le Comité de pilotage du 18.04.2013 a réajusté le nombre de bénéficiaires directs à 800. Au 31.03.2013, 442 personnes ont bénéficié d'une formation en gestion d'entreprises et 454 d'une formation technique
Activité 3.3. Achat des équipements pour le traitement des débris et la sécurité des travailleurs	Résultats attendus 3.3. Toutes les zones sont équipées des machines pour le traitement et le recyclage des débris Chaque travailleur reçoit du BIT son équipement de sécurité	% réalisation 100 % 100 %	Commentaires Les trois ateliers visités par le consultant sont dotés des équipements appropriés à un bon fonctionnement Tous les ouvriers bénéficient d'un équipement de protection

Activité 3.4	Résultats attendus 3.4.	% réalisation	Commentaires
Recrutement et formation des contrôleurs responsables des zones de projet	Liste des contrôleurs formés	100 %	Les 18 contrôleurs/superviseurs d'équipes ont été recrutés et formés.
	Certificats de formation	100 %	Les 18 contrôleurs/superviseurs ont reçu leur certificat de formation.
Activité 3.5.	Résultats 3.5.	% réalisation	Commentaires
Création d'emplois pour les débris recyclés et la réutilisation des matériaux recyclés	Le revenu des familles employées par le projet augmente au moins de 10 %	100 %	Le mode de rétribution au rendement montre en moyenne une augmentation de 50 % du salaire minimum quotidien.
	Accord avec les gens de la communauté pour la création d'emploi	100 %	Les décisions sont partagées avec les plateformes communautaires des quartiers.
Activité 3.6	Résultats attendus 3.6.	% réalisation	Commentaires
Formation professionnelle adaptée pour l'enlèvement et la réutilisation des débris (création de micro entreprises et opportunités d'emplois indépendants)	Pourparlers avec la communauté pour analyser les opportunités de formation	100 %	Les plateformes des quartiers sont impliquées dans les choix retenus.
	Accords signés avec les centres locaux et les institutions de formation	100 %	Les formations ont été assurées par les partenaires d'exécution.
	Cours de formation professionnelle pour les gens de la communauté	112 %	354 personnes des différents quartiers ont bénéficié d'une formation module CLE, 49 d'une formation module ASECO, 39 d'une formation module GERME. 119 personnes ont bénéficié d'une formation en concassage, 119 production d'adoquins et 233 en pose d'adoquins.
Activité 3.7.	Résultats attendus 3.7.	% réalisation	Commentaires
Etudes rapides sur les opportunités de support économique pour la relance des économies locales	Opportunités économiques pour la relance des économies locales identifiées	100 %	L'étude porte principalement sur la valorisation de la transformation de produits agro-alimentaires (production de beurre de cacahouètes, etc.)
Activité 3.8.	Résultats attendus 3.8.	% réalisation	Commentaires
Mécanisme communautaire de micro crédit	Mécanisme communautaire de micro crédit établi et fonctionnel	En cours de réalisation	L'entente avec ACME pour les micro-prêts a débuté en février 2013.
	Liste des bénéficiaires	100 %	La liste des bénéficiaires potentiels a été mise à la disposition d'ACME

Source : tableau confectionné par le consultant. mai 2013

Les indicateurs de la quasi-totalité des activités prévues dans le cadre logique du projet D 2 révisé montrent un taux de réalisation de 100 %, voire plus pour certaines. La seule activité restant à finaliser concerne l'octroi des prêts par l'ONG haïtienne ACME pour financer l'installation autonome des entrepreneurs en matériaux de construction. L'activité est en cours de réalisation et sera entièrement finalisée pour la fin du projet D2, prévue fin juin 2013.

Comme pour le projet D1, la stratégie de mise en œuvre du projet D2 est centrée sur la même approche comprenant 4 phases majeurs qui constituent et structurent le mode opératoire du projet, à savoir : i) la création et la gestion des ateliers de recyclage des débris, ii) le processus d'apprentissage à travers la production de matériaux, iii) l'appui à l'entrepreneuriat (construction et AGR) via les formations en gestion, iv) l'amélioration de la situation économique des bénéficiaires.

VI.3.1. Mise en place et fonctionnement des ateliers dans le projet D2

Le projet D2 a contractualisé avec trois ONG la conduite des activités de terrain sur 4 sites : l'ONG brésilienne VIVA RIO sur le site très sensible de Bel Air (Port-au-Prince), l'ONG américaine JP/HRO sur les sites de Morne Lazard et Morne Hercule (Pétion-ville), l'entreprise haïtienne de construction ARCHI-TECHNIE sur le site de Turgeau à Port-au-Prince.

Le plan d'opération du projet D2 avait prévu une intervention sur un cinquième site : Fort National. Celui-ci n'a pas été retenu par l'équipe BIT pour deux raisons : i) ONU-HABITAT a pris la décision de ne pas faire un plan participatif urbain de ce quartier, ce qui diminuait les opportunités de synergie et de réhabilitation, ii) le choix de privilégier l'opération d'envergure sur le site de Turgeau plutôt que d'entreprendre un autre petit atelier dans un quartier très volatile, demandant une approche spécifique (contraintes de sécurité).

Une telle décision est parfaitement recevable par le consultant. Elle a permis d'éviter une trop grande dispersion d'intervention, principalement dans des quartiers ayant de gros problèmes d'insécurité pour les personnes et pour les biens.

Quatre ateliers ont été mis en place dans le cadre du projet D2 sur les quartiers de Bel Air et Turgeau à Port-au-Prince, sur les quartiers de morne Hercule et morne Lazare à Pétion-ville.

- **Atelier Bel Air** : superficie de 1 200 m². L'atelier est géré par l'ONG partenaire " Viva Rio", spécialisée des interventions dans les quartiers particulièrement violents et dangereux comme Bel Air. Il est orienté vers la production de sable, de gravier et d'ardoises. Il opère également comme un centre de formation en recyclage des débris.
- **Atelier Morne Lazard** : superficie de 200 m². L'atelier est géré par JP/HRO avec un équipement de 6 concasseurs thermiques. La production est orientée pour la production de sable, de gravier et d'ardoises.
- **Atelier morne Hercule** : superficie de 300 m². L'atelier est géré par JP/HRO et possède 6 concasseurs thermiques. La production est orientée vers la production de sable, de gravier et d'ardoises.
- **Atelier de Turgeau** (installé sur le site dévasté du grand séminaire) : superficie de 10 000 m² avec un espace de travail de 2 000 m². Le Centre de Service à l'Entreprise (CSE) occupe une surface de 360 m² (une salle de formation, un bureau pour l'administration, un dépôt pour les équipements de santé et de sécurité, 30 m² pour la cuisine et la cafétéria et 15 m² pour les toilettes et les douches).

Cet atelier pilote, géré par l'entreprise haïtienne Archi-Technie, est équipé de 10 concasseurs thermiques (deux Rhino 5000 et huit Rhino 4000), deux marteaux-piqueurs électriques, une génératrice diesel de 5.5 kilowatts, huit presses (6 d'origine chinoise et 2 d'origine indienne), un compresseur d'eau pour laver les équipements. Deux camions bennes à petite bascule (2,4 m³ de capacité) assurent le transport du sable concassé et un troisième à benne plate amène les produits recyclés dans les zones à réhabiliter.

A travers les mécanismes de formation et d'accompagnement à la création d'entreprises mis en place par le CSE, l'atelier produit des adoquins et d'autres matériaux selon la demande du marché. Les 18 équipes de travail (7 à 9 personnes) constituées en petites entreprises indépendantes les unes des autres sont appuyées pour :

- le traitement de 4 800m3 de débris du Grand Séminaire de Turgeau.
- le recyclage et la transformation de 3 840 m3 (80 % de 4 800 m3) de débris en 240 000 adoquins, en sable et en gravier.
- la réhabilitation de 10 000 m² de corridors (ruelles) et de petites infrastructures publiques (marchés, placettes, etc.) du quartier de Turgeau et de Bas-Canapé Vert, en utilisant les 240 000 adoquins produits ainsi que le sable et le gravier recyclés.

Les quatre ateliers de production du projet Débris 2 ont recentré les productions sur les activités économiquement viables, bénéficiant d'une demande sur le marché des matériaux : la production de sable, de gravier et d'adoquins ainsi que leur pose au niveau des ruelles et des places publiques. Le cadre logique du projet ne définit pas de quotas de production à atteindre, considérant que le processus de formation technique qui sous-tend le niveau des productions est d'abord fonction de l'existence de commandes.

L'activité de réhabilitation bénéficie d'une programmation de 10 000 m² d'adoquinage dans les quartiers. Cette disposition permet d'accompagner les formations, tout en incitant les autorités et les particuliers à accroître de tels aménagements, du fait de l'excellence de la qualité des réalisations. Les prévisions de réalisation pour Archi-Technie à Turgeau diffèrent quelque peu du fait que l'entreprise a la capacité et l'intérêt de poursuivre la production de matériaux recyclés à son compte après la fin du projet. Celle-ci a en effet une excellente rentabilité économique en ce qui concerne la production d'adoquins (prix de revient 4 gourdes, prix de vente entre 20 à 24 gourdes).

Les niveaux de production de chacun des trois partenaires sont présentés dans le tableau de la page 20 et montrent des niveaux de production encore très en retrait des productions de D1 pour le produit phare comparable des adoquins. Au 31 mars 2013, le cumul des productions d'adoquins sur les 4 chantiers de D2 s'élevait à 64 946 soit 31 % de la production totale pendant la durée de D1 (213 116).

Cette situation s'explique par le démarrage tardif des activités dans les ateliers (juillet 2012 pour Morne Lazare, août 2012 pour Morne Hercule (JP/HRO), septembre 2012 pour Bel Air (Vivario) et février 2013 pour le site de Turgeau (Archi-Technie). L'équipe BIT a pris beaucoup de retard dans la mise en œuvre du projet D2 (difficultés de trouver des ONG avec les capacités d'intervention dans des zones difficiles et parfois dangereuses (Bel Air), appels d'offres infructueux). Le niveau est également fonction de l'existence de commandes. Le niveau élevé de D1 s'explique par une commande importante du PNUD de 150 000 adoquins.

VI.3.2. Mise en place et niveau de réalisation des formations

Le tableau de la page 22 détaille le niveau et la nature des formations dispensées au cours du projet D2. Le cadre logique pour l'activité 3.6. "Formation professionnelle adaptée pour l'enlèvement et la réutilisation des débris" (création de micro entreprises et d'emplois indépendants) ne précise pas d'indicateur à atteindre. Celui-ci correspond en réalité à celui du résultat attendu 3 .2. "Identification des bénéficiaires" : « 800 personnes vivant dans les zones d'intervention bénéficieront du support aux petites entreprises (matériaux de construction) et micro entreprises (activités AGR).

Les formations professionnelles relatives aux apprentissages techniques ont bénéficié à 454 personnes et celles concernant les différentes options des formations en gestion à 442 bénéficiaires. Avec un total de 896 bénéficiaires, le taux de réalisation de l'activité formation professionnelle atteint 112 % de l'objectif fixé.

La base de données ne différencie pas la répartition des apprenants par sexe et par projet. Les données présentées concernent l'ensemble des deux projets D1 et D2. Les formations dispensées à partir du module CLE pour le soutien à l'activité AGR a concerné 530 bénéficiaires (37 % du total). Les femmes avec 161 participantes représentent 30,4% des participantes. Dans le domaine des apprentissages techniques, les femmes avec un total de 121 participantes représentent 19,1 % des 633 bénéficiaires de ces formations.

Sur la totalité des formations, la participation des femmes s'élève à 331 soit un taux de 23 %. Le pourcentage reste inférieur au niveau espéré de 40 % mais montre une évolution des mentalités avec la présence effective de femmes sur les différents chantiers.

VI.3.4. Amélioration de la situation socio-économique des bénéficiaires D1 et D2

Dans ses attendus figurant dans le cadre logique, l'objectif spécifique des deux projets précise que le revenu des bénéficiaires engagés dans le programme augmente d'au moins 10 %. La mesure d'un tel indicateur s'avère difficile à apprécier dans des zones quelque peu marginalisées où la grande majorité des habitants vive dans un système économique informel. Les données fournies par les projets D1 et D2 précisent également que 40 % des personnes intégrées comme bénéficiaires étaient auparavant des chômeurs.

La principale difficulté d'une mesure objective d'un tel indicateur est l'absence d'une situation de référence qui pourrait servir de base de comparaison. Il convient aussi de redire que les deux projets D1 et D2 ne sont pas des projets garantissant des emplois constants durant la durée d'intervention. Ce sont d'abord des projets de formation et de soutien à un entrepreneuriat ciblé dont les effets concrets ne sont appréciables qu'avec un temps nécessaire de maturation et de recul après la période d'installation des entreprises.

Les revenus versés par les deux projets constituent une juste rémunération des bénéficiaires, placés en situation normale d'activité au sein de leur unité de production. Le niveau des rétributions des travailleurs est fonction de l'importance des commandes honorées et de l'investissement temps de chaque bénéficiaire au sein de son équipe.

La charge de travail dans les ateliers a été inférieure aux attentes pour des raisons bien compréhensibles lorsqu'on arrive sur un marché aussi bien établi que celui des matériaux de construction avec des produits nouveaux. La mise au point des prototypes de produits recyclés a nécessité du temps mais les commandes ont surtout été bridées par la décision du MTPTC de ne pas autoriser l'utilisation des produits recyclés comme matériaux structurels de la reconstruction.

Cette fermeture de l'accès au marché très actif de la production de parpaings a conduit à un recentrage sur la production d'ardoises pour le pavage des ruelles et des places publiques. Les donneurs d'ordre pour de telles commandes relèvent plus des institutions et/ou des bailleurs de fonds de la reconstruction que des personnes privées dont la capacité de réaction est plus rapide. Cette situation explique que les ateliers n'ont pas toujours pu travailler avec une charge de travail suffisante qui aurait permis d'accroître les temps de travail et, de ce fait, bénéficier de revenus plus conséquents et plus prévisibles.

L'appui des projets D1 et D2 pour le développement des activités génératrices de revenus dans les quartiers a permis d'aider à recréer le tissu économique informel préexistant avant le

séisme. Les bénéficiaires expriment une satisfaction et une reconnaissance sur les effets favorables des formations en gestion et sur les microcrédits obtenus. Le chiffrage de l'amélioration des revenus reste aléatoire, en l'absence du suivi régulier d'un échantillon représentatif des bénéficiaires par l'équipe de suivi des projets.

La définition du mode de rétribution des bénéficiaires a quelque peu évolué au cours du temps avec en arrière-plan, la perspective d'établir des conditions aussi proches que possibles de celles du fonctionnement d'une entreprise. Le premier mode de rétribution adopté par l'équipe BIT a été le système « argent contre travail » avec la finalité de lancer les activités du projet dans les délais impartis, et définir des objectifs de production réalistes permettant une rétribution supérieure (ou au moins égale) au salaire minimum⁵ en Haïti (200 gourdes/jour, soit 4,63 \$ E.U. depuis octobre 2012) pour tous les bénéficiaires du projet.

Certains partenaires comme EDM dans ses ateliers de Carrefour-Feuilles ont commencé à mettre en place un système de rétribution basé sur le paiement au rendement ("cash for production"). Un des 4 ateliers (Descayettes) a dû fermer car la population locale n'a pas accepté ce mode de rétribution pour l'activité de concassage des débris. EDM a réussi à faire face à ce problème dans ses autres ateliers, en incluant systématiquement les représentants locaux pour définir les rétributions adéquates pour les travailleurs bénéficiaires.

Les ONG partenaires : J/P HRO à Morne Hercule et Morne Lazarre (à partir de juillet 2012), et Viva Rio (à partir de septembre 2012) à Bel Air ont également impliqué les représentants communautaires pour définir le montant des rétributions (toujours supérieures ou égales au salaire minimum de 200 gourdes/jour). Les ouvriers employés sur le site BIT-Truman ont été rétribués selon le modèle « argent contre travail ». A Turgeau, la rétribution systématique du paiement au rendement a été mise en place le 1^{er} février 2013, dès l'ouverture du site.

Dans le cadre de la promotion du travail décent, l'équipe BIT s'est constamment assurée auprès de ses partenaires que tous les bénéficiaires du projet touchaient un salaire journalier égal ou supérieur au revenu minimum en Haïti. Au cours de la première phase du projet Débris 1 qui privilégiait le système de rétribution « argent contre travail », l'équipe BIT a réalisé plusieurs études pour analyser le rendement moyen des équipes de production.

Les résultats ont montré qu'à partir de 100 adoquins/jour/personne (production aisément atteignable pour une équipe de six à huit personnes), les membres de l'équipe gagnaient 50% de plus que le salaire minimum en Haïti (soit 300 gourdes/jour). Les études ont montré également qu'une équipe de six à huit personnes concassait en moyenne huit m³/jour permettant d'assurer un salaire journalier de 300 gourdes/jour.

Pour s'assurer que les travailleurs des ateliers ne soient pas pénalisés par un problème technique (panne de machine) qui stopperait la production, et les priverait de leur revenu journalier, les équipes des unités de production ont à disposition sur les sites, des machines «de secours », ainsi qu'un mécanicien, de manière à assurer une production constante.

VII. EFFICACITÉ DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

VI.1. Mise à disposition des ressources

Les modifications apportées dans la stratégie de mise en œuvre des deux projets Débris ont fait l'objet de plusieurs révisions budgétaires⁶ dont la plus significative a été effectuée en septembre 2011 pour D1 et en août 2011 pour D2. Ces révisions ont eu pour principal objet

⁵ Dans le secteur de l'industrie textile, le salaire minimum peut atteindre 300 Gourdes/jour selon la productivité des employés.

⁶ Les révisions budgétaires figurent en annexe du présent rapport

une redistribution des montants budgétaires permettant de prendre en compte la conduite des activités de recyclage et de formation, à travers des contrats de partenariat avec les ONG sélectionnées.

Le tableau présenté ci-dessous permet de visualiser les modifications budgétaires opérées au début des deux projets et précise l'importance des financements selon les orientations de la stratégie retenue.

Redistribution des allocations budgétaires après les changements de la stratégie

	Projet Débris 1				Projet Débris 2				D1 + D2
	Budget initial		Budget révisé		Budget initial		Budget révisé		
	\$ E.U	%	%						
Personnel	1 572 400	62	1 075 710	43	200 000	7	1 008 000	37	40
Contrat Partenaires	-	-	688 842	27	-	-	1 180 500	43	35
Formations	345 600	14	118 675	5	500 000	18	132 000	5	5
Equipements	326 000	13	193 483	8	1 650 000	60	100 000	4	6
Coûts opérationnels	101 710	4	271 000	11	200 000	7	129 500	5	7
Frais agence	164 340	7	164 340	7	178 500	7	178 500	7	7
TOTAL	2 512 050	100	2 512 050	100	2 728 500	100	2 728 500	100	100

Source : compilation du consultant à partir des sommations des trois révisions budgétaires

Les principales modifications pour le projet D1 ont consisté en : i) une diminution de près de 500 000 \$ EU de la rubrique Personnel, somme affectée aux contrats partenaires, ii) une diminution de près de 227 000 \$ E.U. de la rubrique Formations, somme affectée aux contrats partenaires qui assument directement ces formations, iii) une baisse de près de 132 500 \$ E.U. du poste Equipements, considérant que les partenaires disposent de leur propre équipement. La réaffectation de ces montants a permis de financer à hauteur de près de 690 000 \$ E.U. les partenaires d'intervention ainsi que l'augmentation de près de 170 000 \$ E.U. des charges courantes de gestion (le coût des services est très élevé en Haïti).

Les principales modifications pour le projet D2 ont consisté en : i) une augmentation de 808 000 \$ E.U. des frais de Personnel (recrutement de personnel longue durée et de consultants), ii) une diminution de 368 000 \$ E.U. pour les Formations, dorénavant assumées par les partenaires, iii) une très importante diminution de 1 550 000 \$ E.U. du poste Equipement du fait que les partenaires possèdent leur propre équipement, iv) les 200 000 \$ E.U. de la rubrique « Coûts opérationnels » constituent la dotation BIT prévue pour la micro finance avec ACME. Cette somme a été réaffectée dans les contrats des partenaires (ONG ACME) ainsi que les 368 000 \$ E.U. des formations et les 600 000 \$ E.U. des équipements. Sur le solde des équipements récupérés, 808 000 \$ E.U. ont été affectés à la rubrique Personnel et 140 000 \$ E.U. pour les Coûts opérationnels.

Le montage budgétaire initial du projet D2 était assez singulier avec au moins deux « originalités » pour un fonctionnement normal et adapté aux objectifs définis : i) le budget “Personnel“ d’un montant de 200 000 \$ E.U. était totalement insuffisant pour financer une équipe BIT dimensionnée pour la conduite des activités prévues, ii) un poste d’équipement totalement surdimensionné et sans objet d’un montant de 1 650 000 \$ E.U. (60 % du budget).

Selon les discussions avec le Conseiller Technique Principal, le niveau des ressources allouées pour la conduite des activités des deux projets Débris est jugé satisfaisant et en accord avec les besoins humains et financiers nécessaires. Les différentes adaptations stratégiques de cette approche pilote et la difficile synchronisation des activités conjointes (achat des équipements, accès au site de concassage de Truman) avec le PNUD ont toutefois entraîné des retards importants dans la mise en œuvre des activités.

Cette réalité explique le glissement des deux projets dans le temps et le retard constaté dans les mises en œuvre, tout particulièrement dans le projet D2. L’équipe BIT a obtenu de la part du Comité de pilotage deux prolongations de 3 mois du projet D2. La clôture définitive du projet est fixée au 30.06.2013.

Le climat de confiance et de concertation, établi par l’équipe du projet BIT avec les partenaires d’exécution en D1, a permis de limiter les retards puisque les premières productions dans les ateliers EDM ont commencé dès juin 2011 alors que la révision budgétaire pour valider la création des budgets partenaires n’a été effectuée en septembre 2011.

Les difficultés de sélection et de recrutement des trois partenaires d’exécution dans le projet D2 ont entraîné un important retard dans le démarrage des activités des ateliers. Les premières réalisations ont débuté en juillet 2012 pour Viva Rio (11 mois après la révision budgétaire), en août 2012 pour JP/HRO et en février 2013 pour Archi-Technie.

VII.2. Concordance de mise à disposition des fonds avec la réalisation des activités

Le consultant a pu vérifier, de concert avec la responsable de la programmation administrative des projets D1 et D2 (en déplacement sur le projet à Port-au-Prince au moment de la mission) que la première partie des fonds de D1 a été reçue en mars 2011 et que les activités ont commencé en avril 2011.

La lenteur initiale dans les décaissements est imputable à plusieurs raisons déjà évoquées par ailleurs : la nécessité de reformuler la stratégie de mise en œuvre des deux projets avant de démarrer les activités, la durée importante de certains processus administratifs et les complications liées au contexte haïtien (immobilisme politique des autorités, situation géographique et physique des quartiers ciblés, etc.), le retard de six mois du processus de démolition conduit par le PNUD.

Ces difficultés de mise en place des réalisations ont été assez semblables, bien qu’à des niveaux parfois différents, pour les trois agences onusiennes, chargées de la mise en œuvre des projets Débris. Afin de pouvoir satisfaire la complète réalisation des activités prévues dans leur programme respectif, une demande conjointe d’extension a été faite par les trois partenaires d’une durée de 7 mois pour Débris 1 et de 6 mois (2 fois 3 mois) pour Débris 2.

La durée initiale prévue du projet D1 était de 12 mois (01/04/2011 – 31/03/2012). Le projet a obtenu en mars 2012 une extension (sans financement) pour une durée de 3 mois (jusqu’au 30 juin 2012). Au cours du comité de pilotage (12/06/2012), les trois agences onusiennes (PNUD, ONU-HABITAT et BIT) ont pris ensemble la décision de prolonger leur contrat de 4

mois jusqu'au 31 octobre 2012, de manière à pouvoir absorber les fonds reçus, du fait des importants retards accumulés.

La fin officielle du projet D1 avait été fixée au 31 octobre 2012. Le comité de pilotage (septembre 2012) a autorisé l'utilisation des reliquats de D1 pour des activités à conduire en novembre et décembre 2012. L'extension de ces deux mois n'a pas été officialisée et les agences ont reçu obligation d'engager les montants restants avant le 31 octobre 2012 pour les activités à entreprendre sur les deux derniers mois de 2012.

La durée initiale de 18 mois du projet D2 (juillet 2011– décembre 2012) devait permettre de caler les deux projets sur une même période de temps. Les difficultés rencontrées, du fait d'un contexte d'intervention complexe et de la sélection des partenaires, ont entraîné des retards dans la mise en œuvre des réalisations. Les deux extensions autorisées de 3 mois chacune par le Comité de pilotage du projet, avec une date de clôture au 30.06.2013, conduisent à une durée globale de 24 mois pour le projet D2.

La durée initialement prévue des deux projets : 12 mois pour D1 et 18 mois pour D2, était limitée et correspondait principalement à une conception d'intervention d'urgence et de redressement pour une production ciblée de sable concassé, à travers la création d'emplois « argent contre travail » pendant la durée du projet. La perspective de créer des emplois provisoires dans le concassage des débris afin d'approvisionner des entreprises existantes de la place pour produire des matériaux recyclés a été très affaiblie par la décision du Ministère des Travaux Publics de ne pas autoriser l'utilisation de matériaux recyclés pour la construction.

La réorientation de la stratégie d'intervention des deux projets a été formulée dans une approche de renforcement des capacités et de soutien à un entrepreneuriat de proximité, à travers de petites unités productives. La réalisation d'une telle démarche est difficilement envisageable sur des périodes aussi courtes, tout particulièrement lorsqu'il n'existe aucune antériorité et aucun cursus de formation professionnelle en faveur de travailleurs dans le secteur informel visé.

La mise en place d'un projet centré sur l'élaboration, la validation et l'application d'un programme de formation à destination de travailleurs semi qualifiés et d'aspirants entrepreneurs bénéficie généralement d'une durée de réalisation beaucoup plus longue de 4 à 5 années, de manière à pouvoir assumer un accompagnement et un suivi des néo entreprises.

La quasi-totalité des indicateurs de réalisation des activités à conduire pour les deux projets a été atteinte selon les critères définis dans le cadre logique de chacun des projets (se référer aux pages 15, 16 et 17 pour D1 et 23, 24 pour D2).

Les deux projets ont satisfait à leurs obligations contractuelles concernant la mise en œuvre des activités de recyclage au niveau des ateliers ainsi qu'à celles de la réalisation d'un cursus adapté d'apprentissages et de formations pour des populations semi qualifiées en activité. Ils ont aussi démontré une capacité à former des équipes de réhabilitation pour la pose d'ardoises dans les ruelles de ces quartiers défavorisés.

La phase d'installation des aspirants entrepreneurs, en autonomie opérationnelle, est actuellement en cours de réalisation (mai 2013) et constitue la dernière séquence à conduire. Le produit financier mis en place à partir d'un cofinancement à part égale entre le BIT et de l'ONG haïtienne ACME (200 000 \$ E.U. chacun, soit un fonds de 400 000 \$ E.U.) est disponible pour financer les personnes ayant montré tout au long des formations et des apprentissages, les capacités à pouvoir s'installer en autonomie dans leur quartier pour produire des matériaux de construction.

Cette phase sera finalisée avant la clôture du projet D2. Le consultant considère toutefois qu'un accompagnement d'une année additionnelle de l'équipe BIT aurait permis d'assurer un suivi de ces unités de production, de manière à apporter un soutien et des conseils pour appuyer la phase toujours quelque peu délicate des premiers temps d'une installation autonome de néo entrepreneurs.

L'équipe BIT en charge de la conduite des projets D1 et D2, assure également la gestion d'un autre projet intitulé "16/6" dont la finalité s'inscrit dans une certaine continuité de la construction puisqu'elle vise, entre autres, à former les maçons locaux ("boss maçon") aux bonnes pratiques de la construction para sismique. L'équipe BIT continuera de ce fait à être présente pour encourager la production des néo-entrepreneurs par des commandes de matériaux structurels classiques (parpaings) ou recyclés (adoquins) et favoriser ainsi le renforcement des compétences des bénéficiaires des projets D1 et D2 aux apprentissages directs sur site avec les techniques de construction parasismiques.

VII.3. Efficience dans la répartition des moyens financiers

La répartition des moyens financiers regroupés des deux projets D1 et D2 selon les principales rubriques budgétaires est de : 40 % pour les charges de personnel (internationaux et nationaux), 35 % pour le financement de la contractualisation des partenaires de mise en œuvre, 5 % pour les formations, 6 % pour les équipements, 7 % pour les coûts opérationnels et 7 % de frais d'agence.

Tableau de la répartition des coûts de Personnel D1 et D2

Statut du Personnel	D1			D2 (les comptes ne sont pas encore clôturés)		
	Total \$ E.U.	% Personnel	% du Projet	Total \$ E.U.	% Personnel	% du Projet
International	663 655	61,5	26,4	491 171	52,6	18
Consultant International	243 523	22,6	9,7	191 914	20,6	7
Personnel administratif	32 723	3,1	1,3	118 159	12,6	4,3
Personnel National	44 103	4,1	1,7	38 120	4,1	1,4
Consultant National	40 212	3,7	2,6	66 514	7,1	2,4
Mission BIT	54 329	5,0	2,1	27 839	3,0	1,0
TOTAL	1 078 545	100	43,8	9 33 717	100	34,1

Source : dernier relevé (novembre 2012) des données fournies par le projet

La proportion de 40 % des budgets agrégés D1 et D2, allouée à la rubrique "Personnel", s'explique par le fait que les projets ont été non seulement novateurs mais qu'ils ont développés de nombreuses composantes distinctes : formation professionnelle, appui à la gestion d'entreprise, micro-finance, ingénierie, CSE, etc. pour lesquelles il a été nécessaire de faire appel à l'appui de différents consultants, spécialisés dans les domaines précités.

Dans le cadre de la situation particulière du pays, le Coordinateur BIT pour la reconstruction en Haïti émerge sur les budgets D1 (9 % du budget "Personnel" et 4% du budget total) et D2

(26 % du budget "Personnel"⁷ et 9 % du budget total). Le rôle du Coordinateur est important, tout particulièrement pour les activités d'appui et de plaidoyer souhaité par les instances du BIT auprès des institutions et des autres partenaires sur les aspects de dialogue social et de travail décent.

Le BIT ne dispose pas en Haïti d'une représentation officielle comme cela est le cas pour la plupart des agences internationales de coopération. Cette réalité est le fait d'une implantation récente et encore limitée dans le pays. Les activités de représentation et de plaidoyer sont normalement financées par une ligne budgétaire spécifique prise en charge par le Siège des agences et non par le budget des projets techniques de terrain. Ces deux données relatives à l'importance de la rubrique "Personnel" expliquent le niveau élevé de cette rubrique dans les budgets des deux projets.

L'équipe des projets BIT s'est efforcée de rechercher dans le pays des structures locales d'appui, susceptibles d'offrir des services dans les domaines d'intervention. Cette quête a été difficile et n'a pas vraiment permis de trouver les capacités requises, du fait de l'absence d'institutions ayant l'expérience nécessaire pour les formations techniques et les formations en gestion, destinées à de petites et micro entrepreneurs du secteur de l'informel. L'un des 4 contractants retenus pour la mise en place des ateliers de formation/production (projet D2) est une entreprise haïtienne : Archi-Technie dont la qualité des activités est d'un très bon niveau.

Le choix d'avoir retenu quatre ONG contractantes pour la conduite des activités de formation/production au niveau des ateliers des deux projets a permis des économies importantes d'énergie, de temps et d'argent. L'encadrement direct par le BIT de ces neuf ateliers aurait nécessité un recrutement important de personnel et de sérieux problèmes compte tenu de la méconnaissance du fonctionnement des règles sociales très particulières et très violentes dans la plupart des zones d'intervention.

VII.4. Efficience dans la répartition des moyens humains

Les équipes ayant collaboré à la mise en œuvre des deux projets ont été constituées autour d'un noyau central de 3 ou 4 personnes (selon la période) : i) le Coordinateur BIT pour la reconstruction en Haïti, ii) le Conseiller technique Principal, iii) la Spécialiste adjointe des programmes et des opérations (poste à cheval entre Genève et Port-au-Prince), iv) la Conseillère en petites entreprises (arrivée fin 2012).

Ce noyau de l'équipe internationale BIT a été assisté par trois spécialistes pour une durée comprise entre 6 et 7 mois en D1 et par un seul spécialiste (2 mois) pour D2. Les consultants internationaux ont été au nombre de 9 sur chacun des projets (le plus souvent les mêmes) pour une durée moyenne de l'ordre deux mois pour D1 et d'un mois sur D2.

Le personnel national est composé d'une personne pour les deux projets. Les consultants nationaux ont été au nombre de 4 en D1 (durée variant de 3 semaines à 5 mois) et de 6 en D2 (durée moyenne comprise entre 2 et 3 mois). Le personnel administratif était composé d'une personne sur le projet et d'une personne à Genève en D1, d'une assistance administrative, d'un assistant financier, de 4 chauffeurs ainsi que d'un assistant administratif à Genève (à 50 %) et d'une assistance administration/finance à San José (à 50 %) en D2.

Les missions d'appui des différentes divisions BIT /Genève ont été au nombre de 5 pour D1 (SKILLS, SEED, BUDGET et deux fois CRISIS) et de 6 pour D2 (trois fois SAN JOSE et trois fois CRISIS dont une conférence à l'étranger).

⁷ Pourcentage provisoire non significatif du fait que les autres dépenses en personnel n'ont pas encore été enregistrées sur le plan comptable (situation disponible en novembre 2012). Le projet se termine fin juin 2013.

Le détail de l'ensemble des coûts (nature de l'activité, durée du contrat, etc.) de chacune des personnes employées sur les deux projets est précisé en annexe du rapport. Le consultant n'a pas vraiment les moyens d'apprécier a posteriori la nécessité de ces différentes collaborations intervenues à un moment particulier de la vie des projets.

Les apports de ces différents intervenants ont contribué à permettre à l'équipe BIT de satisfaire à l'ensemble des activités prévues dans les deux cadres logiques. Les résultats obtenus sont très satisfaisants aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif, et dans le respect de l'éthique du BIT.

Le calcul de l'efficacité des coûts par rapport aux différentes réalisations n'est pas vraiment adapté et réaliste dans un projet essentiellement centré sur le renforcement des capacités des travailleurs du secteur de l'informel. Le mode de gestion et de suivi axé sur les résultats relève d'un exercice assez formel et théorique dans le cadre des activités développées dans ce programme. Les différents budgets sont cependant présentés avec une répartition des coûts selon une programmation prévisionnelle comptable des activités.

VIII. EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE GESTION DES DEUX PROJETS

VIII.1. Objet et mode opératoire d'une gestion centralisée des Projets D1 et D2

La présence relativement récente du BIT en Haïti n'a pas encore été formalisée à travers l'accréditation d'une représentation officielle dans le pays. Une telle disposition permet de se voir attribuer une identité juridique et bancaire, de manière à pouvoir réceptionner les budgets généralement importants de mise en œuvre de certains projets (imprest account).

Compte tenu de cette situation, la gestion des Projets D1 et D2 a été centralisée au niveau de la division "CRISIS" au siège du BIT à Genève. L'équipe de gestion, composée d'une spécialiste des programmes et des opérations pour Haïti et d'un assistant administratif à mi-temps, assume un appui administratif et financier ainsi que les achats pour les deux projets.

Ce dispositif est complété par un appui fourni par le bureau de pays de l'OIT pour l'Amérique centrale, situé à San José au Costa Rica. Le rôle du bureau à San José est principalement centré sur la gestion des fonds des projets D1 et D2 fournis par Genève, à travers une autorisation de paiement extérieur (APE).

La nature des principaux appuis consiste à : i) procéder à des avances de fonds pour la formation, les achats divers, le paiement des fournisseurs, ii) la préparation des contrats pour le personnel local, le contrôle et le calcul des vacances et des heures supplémentaires, iii) le paiement de la masse salariale du personnel local, iv) la préparation des accords et des contrats de collaboration extérieure, etc.

Cette "gymnastique géographique" pour la gestion d'un projet de cette nature ne relève pas de la meilleure des efficacités et n'a vraiment facilité la communication et la coordination avec les responsables du PNUD de Port-au-Prince. Cette contrainte de départ est en voie d'être aménagée, à travers des solutions mieux adaptées : i) un appui volant régulier de la personne en charge de la programmation à Genève sur le projet à Port-au-Prince ii) l'ouverture d'un compte courant dans le pays pour une gestion autonome et de proximité des deux projets.

L'atteinte de ce résultat a été possible grâce à l'appui du bureau de San José à travers deux missions : i) mission de Mme Sonia Mendieta (4 au 8.11.2012) pour une formation sur l'installation de "l'imprest account" et une révision des procédures financières de l'OIT ; ii) mission de Mme Sonia Mendieta et de Mme Elisabeth Arroyo (4 au 8.11.2013) pour une formation sur la question des procédures d'avances et de gestion administrative/financière.

L'appui du bureau régional s'est également manifesté à travers la visite de son directeur (M. Virgillio Levaggi) en août 2012 et d'une spécialiste en normes de travail (Mme Tania Caron) en mars 2012.

La centralisation de la gestion administrative et financière au siège du BIT à Genève a été la solution juridique transitoire adaptée pour la mise en place des deux projets. Cette réalité a été source de beaucoup de lenteur et de lourdeur aussi bien dans la gestion quotidienne des projets que dans les rapports souvent complexes avec le PNUD. La situation s'est beaucoup améliorée, notamment grâce à une présence plus fréquente sur le projet de la spécialiste en programmation/administration.

Elle effectue ponctuellement des périodes de travail sur le projet en Haïti, de manière à mieux s'imprégner de la réalité des besoins et former l'équipe locale à la gestion et aux procédures BIT. Cette solution provisoire est très certainement louable et affiche une détermination bien réelle de répondre aux critiques d'une gestion, considérée par certains comme très lointaine.

VIII.2. Adéquation du maintien d'une gestion centralisée des Projets D1 et D2

La mise en œuvre de la gestion centralisée des deux projets Débris sous la responsabilité de la division "CRISIS" à Genève s'inscrit dans une continuité d'action depuis le séisme. Cette structure a été en effet impliquée depuis le tout début des opérations post-séisme en Haïti, notamment pour sa participation au PNDA (Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement National d'Haïti).

La centralisation de la gestion des deux projets à Genève a permis de bénéficier d'une structure d'appui déjà fonctionnelle. Cette réalité a facilité la construction de liens d'échange et de concertation avec plusieurs autres unités de support du siège comme par exemple : i) une coopération approfondie portant sur la mise en conformité et l'utilisation des modules de formation BIT (CLE, GERME, ASECO), ii) une mission exploratoire SKILLS (employabilité), iii) une mission exploratoire SEED sur l'entrepreneuriat.

Au cours des premiers temps de la mise en œuvre des projets, la nouveauté et la complexité des flux d'une telle relation distante a occasionné des lenteurs et une duplication des tâches qui ont été progressivement corrigées grâce aux efforts communs de coordination des trois bureaux. Les améliorations apportées, l'adaptation progressive aux besoins des projets, en plus des longues missions régulièrement réalisées par la spécialiste programme du siège, ont favorisé l'intégration de l'équipe ainsi que la fonctionnalité et la viabilité du système de coordination. Ce fonctionnement a réussi à trouver, avec le temps, un mode opératoire satisfaisant, tout en conservant certaines lourdeurs inhérentes d'une coordination à distance.

La connaissance permettant de prendre les décisions les plus appropriées se trouve au niveau de l'équipe d'un projet et de son CTP qui en est le responsable. Il est souhaitable que les conditions d'une autonomie administrative et financière de proximité soient considérées comme un élément fondateur pour l'organisation et le fonctionnement d'un projet.

Les projets dont la gestion est centralisée au niveau des sièges sont en très petit nombre et donnent le sentiment d'être soumis à une sorte de tutelle. Cette situation doit être exceptionnelle comme dans le cas présent et correspondre à une période provisoire de transition, le temps que les conditions (statuts bancaires et autres) soient réunies. Une telle autonomie de fonctionnement sur le terrain est d'autant plus importante lorsque la gestion du projet est faite dans un système de cofinancement, impliquant une capacité décisionnelle rapide avec les autres agences du Système des Nations-Unies.

VIII.3. Fonctionnement du système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation a été conçu de manière à prendre en compte deux aspects majeurs d'appréciation des résultats : i) le suivi de l'exécution des activités figurant dans le cadre logique du document de projet, ii) le suivi et l'évaluation des résultats de création et de consolidation de l'emploi. Le second aspect n'a pas été développé pour la phase d'autonomie des unités de production, compte tenu des retards accumulés dans la mise en œuvre. Cette réalité ne facilite pas l'analyse des résultats au niveau des objectifs des projets D1 et D2.

L'équipe des projets BIT a développé un programme de suivi simplifié, conçu pour le suivi des activités programmées : fonctionnement des ateliers, formations, organisation de micro-entreprises, accès au crédit pour les activités AGR et les petites entreprises. Cette manière de procéder a permis d'établir un canevas commun pour un suivi identique des activités au niveau des quatre partenaires d'exécution.

Le dispositif permet de récolter les informations souhaitées sur une base hebdomadaire auprès des partenaires qui gèrent les activités. Les informations recueillies sont consolidées dans une base de données au niveau du projet. Cela permet de suivre l'avancement des réalisations effectuées les ateliers (quantités des produits fabriqués, composition des équipes, durée des temps de travail, etc.). Le système permet également d'apprécier la production des équipes et des équipements, de manière à établir les modalités d'une rémunération au rendement.

De même, la matrice utilisée pour le suivi des formations permet d'appréhender les résultats obtenus en différenciant l'âge, le sexe, le niveau de formation, la situation socio-économique des bénéficiaires du projet. Pour les formations en gestion d'entreprise de base (CLE), l'équipe de suivi du projet a organisé une évaluation⁸ de synthèse portant sur l'ensemble des 459 bénéficiaires de cette formation.

Les résultats de l'analyse s'articulent autour des 3 principaux thèmes suivants : i) la caractérisation sociale des participants et des formateurs dans la formation CLE, ii) les bénéfices produits par CLE, iii) les recommandations issues de l'examen des résultats de mise en œuvre de CLE en Haïti. La démarche a permis d'avoir un retour qualitatif de la perception du projet et des activités par les bénéficiaires de l'intervention.

La mise à jour hebdomadaire de la base de données et l'analyse de ces informations a permis de disposer des outils de pilotage permettant de faire le point sur le niveau de réalisation des indicateurs de résultat des activités.

Bien que la tâche ne soit pas aisée dans le milieu professionnel de l'informel, le système de suivi aurait gagné à définir un échantillon représentatif de bénéficiaires des apprentissages techniques dans le cadre des petites unités de production et de bénéficiaires de la formation CLE dans le cadre de micro entreprises (AGR), de manière à suivre à travers une enquête "sentinelle" l'évolution quantitative et qualitative des activités conduites (durée de l'activité, mesures de suivi des transactions et/ou des productions, variation des revenus). La mise en place de telles petites enquêtes de suivi permet de montrer l'évolution des revenus des bénéficiaires et par là même, d'observer les tendances sur l'évolution des conditions de vie des participants.

VIII.4. Relations avec les partenaires onusiens de mise en œuvre des projets D1 et D2

Les projets de gestion Débris 1 et 2 sont des projets conjoints, élaborés et conduits avec le PNUD (chef de file de la gestion du programme) et ONU-HABITAT. Le travail de

⁸ Evaluation des résultats de formation "CLE" mises en œuvre par le BIT. Haïti, novembre 2012.

concertation sur le déroulement des activités est mené à travers un ensemble de contacts téléphoniques et/ou électroniques en fonction des besoins de partage d'informations. Ces échanges directs et sans protocole ont été complétés par une programmation structurée de réunions de travail : hebdomadaire pour faire le point sur l'avancement et le suivi des réalisations, à la demande pour traiter de thèmes spécifiques et en principe trimestrielle pour la tenue des comités de pilotage.

Les relations de travail entre le PNUD et le BIT n'apparaissent pas avoir été très harmonieuses selon les propos recueillis par le consultant auprès des responsables des deux projets. Selon l'équipe du PNUD, agence de coordination pour la mise en place des deux projets Débris (1 et 2), les défis de la collaboration avec le BIT ont porté sur trois considérations principales :

- « la difficulté engendrée par le fait d'une prise des décisions à Genève pour les questions administratives et financières. Cette réalité est considérée comme peu efficiente dans un contexte de post-désastre.
- Les difficultés de communication avec une équipe technique restreinte, plus sensible aux considérations pratiques de mise en œuvre des projets qu'aux aspects de gestion administrative et financière.
- Les difficultés dans la capacité de mise en œuvre et de suivi des activités de l'équipe en place, du fait du trop grand nombre d'activités développées avec un personnel réduit. »

Pour l'équipe du PNUD, les trois mobiles évoqués auraient été la cause des retards importants dans la mise en œuvre des projets BIT. Il est également reproché à l'équipe BIT d'avoir eu une certaine facilité de recourir à des demandes successives d'extension de la durée des projets, de manière à couvrir le décalage entre les activités programmées et le temps normalement nécessaire pour les réaliser.

De son côté, l'équipe du projet BIT considère que les retards causés par le PNUD, en aval des activités prévues, sont l'une des causes majeures dans les retards de mise en œuvre des activités. L'équipe BIT du projet énumère plusieurs retards importants de la part du chef de file dont l'objet central de la démolition devait permettre un approvisionnement progressif et constant pour le recyclage des débris : i) un retard de six mois dans la mise en œuvre du processus de démolition (validation du programme, choix et mise à disposition des équipements nécessaires) ; ii) un délai d'attente de trois mois pour l'autorisation de fabrication des produits recyclés (adoquins) sur le site de concassage de Truman, géré par le PNUD ; iii) un retard de trois mois pour obtenir l'accord de démolition du grand séminaire de Turgeau et d'y établir le CSE de Turgeau.

Le consultant ne saurait prendre parti pour alimenter les polémiques en place ou bien encore distribuer des "bons points" mais plutôt d'analyser les causes de ces récriminations réciproques et de formuler des recommandations. Les considérations d'une intervention conjointe de "récupération" ne sont en rien semblables et comparables à celles de la mise en place d'un projet plus structuré de développement. Le décalage entre les points de vue des équipes PNUD et BIT se situe en grande partie dans une perception et une conception différentes de mise en œuvre des activités par les deux parties.

Cette intervention a été conçue et organisée dans une optique d'intervention de récupération post-séisme avec une durée initiale très courte d'une année avec des termes de référence très centrés sur la conduite d'activités précises et coordonnées : la démolition pour le PNUD, l'élaboration participative de plans d'urbanisme des quartiers par ONU-HABITAT et le recyclage des débris pour le BIT.

L'inadaptation des concasseurs manuels dans le contexte d'intervention et l'interdiction de Ministère des Travaux Publics de pouvoir utiliser les produits recyclés comme matériaux structurels de reconstruction ont conduit l'équipe BIT à devoir reformuler la stratégie vers une intervention de renforcement des capacités des travailleurs du secteur informel de la construction et le développement d'AGR dans les quartiers d'intervention. Cette réorientation a permis de passer d'une conception de création d'emplois provisoires « argent contre travail » à une perspective de soutien et de création d'unités productives de matériaux de construction.

La reformulation de la conception du projet BIT exprime une réactivité intéressante avec la finalité d'une relance d'activités économiques dans les quartiers que ce soit à travers les formations CLE et les petits crédits pour les AGR ou l'installation d'une cinquantaine de petites unités productives à la fin de l'intervention. La valorisation de cette approche soutenant des perspectives de création d'emplois plus stables, à travers un processus de formation et d'appui à l'entreprenariat, implique de pouvoir bénéficier d'une durée de mise en œuvre supérieure à deux années. Cette différence d'approche entre le PNUD et le BIT explique pour beaucoup les petits "frottements" relevés et justifient les extensions demandées et fort justement accordées.

La question de la centralisation de la division administrative et financière à Genève a relevé de circonstances bien particulières. Le consultant partage tout à fait l'idée qu'un projet est une entité à part entière qui doit disposer de la totalité de ses moyens de gouvernance technique, administrative et financière dans un même espace géographique.

La relation avec ONU-HABITAT, en charge d'établir les plans urbains de reconstruction des quartiers a été plus apaisée. L'introduction par l'équipe BIT d'une activité, initialement non prévue, concernant la pose d'ardoises dans certaines ruelles et places publiques a permis de créer une certaine synergie avec le travail d'ONU-HABITAT, en mettant en pratique quelques recommandations d'aménagement des quartiers, définies de manière concertée avec les populations.

VIII.5. Obstacles rencontrés et relations avec les partenaires nationaux de D1 et D2

Les principales difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre des deux projets Débris ont été formulées tout au long des chapitres de ce rapport. La nature des obstacles recensés permet de les classer selon plusieurs facteurs d'origine :

- 1) Les difficultés institutionnelles ont été le fait : i) de l'instabilité politique du pays ; ii) de la faiblesse des institutions locales de promotion de l'emploi (formation professionnelle et appui à la petite entreprise), de l'interdiction par le MTPTC en cours de projet, de ne pas produire des matériaux de construction structurels (parpaings notamment) à partir de débris recyclés.
- 2) Les difficultés du contexte social de l'intervention : i) la violence latente et/ou exprimée dans les quartiers d'intervention, ii) une mentalité d'assistance assez fortement ancrée.
- 3) Les difficultés conceptuelles et de mise en œuvre du projet : i) la durée trop courte des projets, ii) le retard de mise en œuvre des partenaires onusiens, iii) l'inadaptation des concasseurs manuels initialement programmée dans le document de projet, iv) le manque de place pour installer les ateliers de production.

L'équipe des projets BIT a constamment cherché à associer, à impliquer et à intégrer les recommandations des Ministères et des institutions nationales, parties prenantes à la mise en œuvre des activités : i) le MTPTC, contrepartie nationale des deux projets, co-préside le

Comité de pilotage ; ii) l'INFP est consultée sur les processus et les contenus des cursus de formation (techniques et gestion) mis en œuvre.

Cette ouverture, couplée à des résultats appréciés des réalisations (production de produits recyclés, formations proposées) est perçue positivement par les correspondants institutionnels et techniques nationaux. Le projet BIT a par exemple signé un accord avec le laboratoire national du MTPTC pour le suivi de qualité des matériaux recyclés, produits dans les ateliers.

Plusieurs Ministères dont celui du Commerce et de l'Industrie (MCI) ont montré un grand intérêt pour systématiser et appliquer la méthodologie de formation GERME à travers un programme de certification de maîtres formateurs.

Par ailleurs, le Syndicat "Moïse" (le plus en adéquation avec les personnes des secteurs informels), assure une sensibilisation sur le rôle et les contenu du droit du travail auprès des équipes en activité dans les ateliers. Plusieurs associations d'employeurs (l'Association des entreprises de construction, la Chambre de commerce et d'industrie) ont été invitées à participer à deux tables rondes (2010 et 2011) organisées par l'équipe BIT en relation avec des personnes ressources du siège sur les thèmes de la formation professionnelle (SKILLS) et de la protection sociale (SEC/SOC).

La coopération a été également soutenue avec les représentants locaux (CASEC) de la Mairie de Port-au-Prince dans les quartiers. Cette collaboration importante, sinon indispensable, a permis d'identifier les rares espaces libres pour l'installation des ateliers de recyclage des débris. Ces coordinations ont également favorisé la mise en œuvre de nouvelles stratégies de création d'emplois décents, notamment la réhabilitation de marchés publics, avec le concours de la Mairie, dans le cadre du programme de "régulation de l'occupation anarchique" des espaces publics par le petit commerce informel.

VIII.6. Visibilité des réalisations des Projets D1 et D2

La visibilité des réalisations des projets Débris 1 et 2 doit prioritairement s'entendre comme la valorisation d'une intervention commune et concertée des 3 agences parties prenantes du système des Nations-Unies. Dans cette optique, un plan de communication a été préparé au début du projet par l'équipe de communication du PNUD, de manière à présenter les activités aussi bien dans les médias (radio, télévision, presse) que sur les panneaux d'information grand public au niveau des zones d'intervention.

L'enlèvement et la gestion des Débris a été (et reste encore) une question centrale du débat quotidien dans la capitale. Les Projets D1 et D2, en charge de contribuer pour partie à cette finalité ont naturellement fait l'objet de nombreux articles de presse dans tous les journaux du pays ("Le Nouvelliste", etc.) que l'on peut consulter au niveau de la Coordination BIT à Port-au-Prince. Le débat informatif a également eu lieu au cours d'émissions de radio et de télévision.

La visibilité des réalisations passe également par la capacité des membres de communiquer clairement sur les finalités et les contenus des réalisations. Au niveau interne, l'équipe BIT a organisé régulièrement des retraites avec l'ensemble du personnel afin d'échanger et communiquer sur le fonctionnement et la conduite des activités du projet. L'équipe a également souhaité partager avec l'extérieur les connaissances acquises, les bonnes pratiques et les leçons apprises à travers deux activités principales : i) la présentation des réalisations des projets faite à l'occasion de séminaires de la communauté internationale en Haïti et à l'étranger ; ii) la rédaction d'un guide de capitalisation et de systématisation

Le siège du BIT a invité un représentant du gouvernement haïtien ainsi que la direction du projet à une conférence internationale à Kobe au Japon pour échanger sur les leçons apprises et bonnes pratiques relatives au recyclage des débris.

Le guide de capitalisation produit par l'équipe BIT présente l'ensemble des étapes de la mise en œuvre des différentes activités. La démarche et les processus de chacune des phases du projet sont analysés et décrits selon le schéma de systématisation adopté comme bonnes pratiques. Les différentes productions sont présentées de façon détaillée, tant pour ce qui concerne les techniques retenues que le détail des coûts et des charges diverses. Un tel ouvrage contient des données testées et validées, susceptibles de bénéficier avantageusement à d'autres futurs projets de même nature.

VIII.7. Identification de donateurs potentiels pour consolider les acquis de D1 et D2

La direction BIT des Projets Débris a développé deux autres projets : le projet 16/6 et le projet "Champ de mars" sur financement du Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH) et du gouvernement du Canada. Ces deux projets ont pour objet la consolidation des résultats acquis dans les projets Débris.

Le BIT a développé deux projets en coopération avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce, visant à systématiser et à appliquer au niveau national un système standardisé de formation en gestion d'entreprise, à travers la méthodologie GERME.

De manière à consolider les résultats des formations élaborées dans le cadre des projets Débris, le BIT a développé un programme de renforcement et de réforme de la formation professionnelle en Haïti, en collaboration avec le département "SKILLS" - BIT/Genève et l'INFP (Projet G 20).

Un projet d'appui au MTPTC est en cours de développement. Il porte sur l'élaboration d'un petit guide technique permettant la certification des opérations d'auto-construction des maisons dans les quartiers de Port-au-Prince. Ce projet permettra notamment d'apporter un soutien aux producteurs de matériaux de construction pour la poursuite des activités de production de qualité.

IX. VIABILITÉ, DURABILITÉ DES RÉALISATIONS DES PROJETS D1 ET D2

La viabilité économique de l'activité de production de matériaux recyclés dans les zones d'intervention est une réalité affirmée et vérifiée par l'ensemble des calculs de prix de revient au niveau des différents ateliers. Cette viabilité a été expérimentée et appréciée par toutes les unités de production des projets au cours des phases d'apprentissage. Les performances économiques seront d'autant plus renforcées après l'installation autonome des unités de production que celles-ci s'orienteront tout naturellement vers la production de matériaux structurels de construction (parpaings), de manière à répondre à l'importante demande existante.

Dans le dessein d'accompagner une telle orientation, l'équipe BIT a élaboré une stratégie de sortie de son intervention, en s'appuyant sur des acteurs techniques locaux compétents et intéressés par la poursuite d'une telle démarche de formation professionnelle et d'encadrement de petites entreprises de construction de matériaux.

L'entreprise haïtienne de taille moyenne "Archi-Technie", spécialisée dans le secteur d'activité de la construction et partenaire d'exécution du projet D2 dans le cadre du "Centre de Service à l'Entreprise" (CSE) pour le programme d'encadrement des formations et de suivi

des néo entrepreneurs, offre l'intérêt d'être parfaitement intégrée dans le milieu de la construction et de s'être appropriée la démarche de formation professionnelle du BIT.

IX.1. Qualification et renforcement des entrepreneurs locaux par le CSE

Le « Centre de Service à l'Entreprise », géré par l'entreprise haïtienne de taille moyenne "Archi-Technie", est entré en fonction en février 2013 sur le site de Turgeau. Le rôle du CSE a été conçu comme la structure type, intégrant les connaissances et les bonnes pratiques de capitalisation des deux projets débris BIT, en matière de formation et d'encadrement des futurs petits entrepreneurs. En plus des attributions classiques mises en œuvre dans les autres ateliers, il développe une dimension d'appui et de services permettant d'accompagner la phase d'installation des aspirants entrepreneurs.

Le choix d'un encadrement par une entreprise nationale spécialisée dans le bâtiment permet d'augurer une pérennité pour la diffusion des savoir-faire acquis et la fourniture de prestations aux petites entreprises de construction. Le CSE offre un ensemble très complet de services intégrés pour encadrer l'installation des personnes formées dans les domaines suivants :

- Le renforcement des compétences en gestion d'entreprise (formations CLE, GERME ou ASECO en fonction du groupe cible.
- Le renforcement des compétences techniques à travers une formation professionnelle sur le lieu de travail.
- La location d'équipements de production, la vente de matières premières nécessaires à la production
- La formation à la production de matériaux de construction structurels à base de matières premières traditionnelles (sable de rivière).
- La sensibilisation aux droits et obligations du travail, soutenant l'amorce d'un processus de dialogue social.
- L'instauration de règles de santé et de sécurité au travail.
- La facilitation d'accès au financement des postulants entrepreneurs à travers l'aide à l'élaboration de plans d'affaires et la mise en relation avec l'institution nationale partenaire de micro-finance ACME.
- La mise en réseau des petites et moyennes entreprises de construction de matériaux.

Le CSE constitue le prototype d'une modélisation type d'un processus de formation professionnelle, adapté pour la diffusion d'apprentissages et de compétences pour des travailleurs et des aspirants entrepreneurs en situation d'activité. L'ordonnancement des différentes installations affectées aux offres de prestation est d'une grande qualité et se conjugue avec une disponibilité de place très exceptionnelle à Port-au-Prince.

L'une des tâches futures assignées au CSE est relative à une souhaitable mise en réseau des petites et moyennes entreprises du secteur de la construction. Cette considération est importante car elle devrait permettre d'assurer un suivi des unités de production, de manière à apporter des conseils pratiques pour une bonne gestion, tout particulièrement au cours de la période sensible des premiers temps après l'installation.

Les conditions d'installation des futures petites entreprises ne sont pas encore toutes validées, tout particulièrement celle de disposer d'un terrain adapté à l'activité future, compte tenu d'une pression très forte sur le foncier dans ces zones. L'une des propositions du CSE pour trouver une solution provisoire à cette réalité serait de suggérer aux aspirants entrepreneurs

volontaires, une organisation transitoire (de 6 mois à 12 mois), permettant de mutualiser les équipements de production (partage d'un même atelier et des machines entre plusieurs équipes) et la réalisation des commandes.

Cette situation correspond à celle utilisée lors des phases d'apprentissage et de production au niveau des ateliers. Une telle méthode pourrait être étendue comme mode d'installation, de manière à assurer un démarrage effectif et sécuriser les néo entrepreneurs dans leurs premiers pas sur le marché de la production de matériaux de construction.

La mutualisation des équipements et des productions dans une phase initiale de rodage des entreprises pourrait répondre de manière adaptée et satisfaisante à la difficulté de trouver des terrains privés pour s'installer. Le contenu d'une mise en réseau peut revêtir divers aspects allant de la simple concertation à des activités plus spécifiques souhaitées par les adhérents volontaires.

La mise en place d'un tel réseau est susceptible d'offrir des avantages intéressants, aussi bien pour répondre à des considérations : i) économiques (achats groupés de matières premières, de pièces détachées, etc.) ; ii) productives (capacité de répondre à une commande importante, etc.) ; iii) organisationnelles (échanges d'informations, entraide au niveau de la gestion, partage de valeurs et de normes communes, contacts avec les autorités, etc.). Le CSE offre une structure intéressante de pouvoir fédérer ces petites entreprises et se positionner sur un tel créneau de prestataire de services sur un mode opératoire mutualiste ou bien encore privé.

IX.2. Appuis nécessaires pour faciliter l'installation des néo entreprises

Les phases relatives à l'élaboration et à la diffusion des schémas de formation ont permis d'accompagner le processus de renforcement des compétences des travailleurs et l'émergence d'entrepreneurs dans le cadre du fonctionnement des ateliers. La dernière étape, actuellement en cours de réalisation, concerne la démarche d'encadrement pour une installation autonome de ces petites unités de production dans le milieu.

A l'occasion de la visite de cinq des neuf ateliers des projets D1 et D2, le consultant a été convié par les responsables des quatre partenaires de mise en œuvre du projet à s'entretenir avec quatre groupes de bénéficiaires. Le sentiment dominant dans les échanges et le dialogue a été celui d'une grande impatience des participants pour une installation autonome rapide.

Cette expression spontanée et naturelle des interlocuteurs exprime une forte détermination de créer leur unité de production. Une telle volonté doit cependant être tempérée par le besoin de satisfaire pleinement les conditionnalités nécessaires à la réussite d'une installation autonome. Les aspects les plus déterminants concernent plus particulièrement : i) l'élaboration d'un plan d'affaires et les modalités d'accès au crédit, ii) la disponibilité/l'accessibilité à un terrain pour l'installation de l'activité, iii) la recherche de contrats de production, iv) le type d'accompagnement et de suivi souhaitable de ces unités de production.

▪ Plan d'affaires et modalités d'accès au crédit

Le contrat "donnant/donnant" mis en place par le BIT avec la structure haïtienne de micro crédit ACME a permis de constituer un fonds d'un montant de 400 000 \$ E.U., réservé pour le financement de la création d'une cinquantaine de petites entreprises. Le produit financier élaboré par ACME, d'un montant maximum de 7 000 \$ EU/entreprise, est disponible et sera accessible aux bénéficiaires à partir de mai 2013, via une liste de candidats éligibles transmise par le projet à l'organisme de micro-finance.

Les bénéficiaires potentiels ont appris à travers les cours de gestion à élaborer un plan d'affaires type. L'exercice a été affiné plus récemment pour répondre plus précisément aux

conditionnalités inscrites dans le produit financier. La lecture de celles-ci permet de constater qu'ACME avait mentionné comme une des conditions d'accessibilité au prêt, la nécessité pour les postulants d'être propriétaire de la parcelle pour l'installation de l'activité.

Compte tenu de la forte contrainte sur l'accès au foncier, le consultant a fait remarquer au représentant d'ACME, la difficulté de satisfaire une telle demande dans le contexte actuel. Le consultant a suggéré de discuter avec l'équipe du projet pour définir une solution plus ouverte permettant de trouver une alternative concertée à cet aspect contraignant.

▪ **Disponibilité/accessibilité à un terrain pour la création de l'activité**

La difficulté des partenaires d'exécution des projets D1 et D2 de trouver des terrains pour installer les ateliers a été bien réelle et laisse augurer certaines difficultés pour les aspirants entrepreneurs. La démesure des loyers demandés (JP/HRO paie 600 \$ E.U./mois pour l'atelier de Morne Hercule d'une superficie de 200 m²) et l'incertitude sur la durée du bail (tous les ateliers sont installés sur des sites de maisons écroulées) sont susceptibles de freiner l'installation de ces petites entreprises dans les quartiers.

La recherche d'une interaction souhaitable entre la création d'une activité économique avec le tissu socio-économique du quartier implique nécessairement une implantation sur site. Le consultant suggère au projet BIT de définir avec chaque postulant, les opportunités et les moyens envisagés pour une installation dans son quartier. La marge de trouver des emplacements est très étroite compte tenu d'une pression très forte sur le foncier urbain.

Le consultant suggère d'explorer deux pistes qui présenteraient l'avantage de pérenniser les terrains pour le développement exclusif d'activités artisanales dans les quartiers :

- rechercher avec les autorités communales, le moyen de développer des "pépinières" artisanales sur des terrains de la réserve foncière de la commune.
- aménager à titre expérimental quelques portions de ravines, de manière qu'il soit possible, après étude hydraulique, de canaliser l'écoulement des eaux de pluie et récupérer une partie des berges pour installer des espaces communaux, dédiés à la création d'activités artisanales pour les jeunes entreprises du quartier.

Ces terrains resteraient propriété de la commune avec une clause d'utilisation exclusive pour le développement d'activités économiques dans les quartiers. Les attributaires de tels terrains bénéficieraient d'un bail juridique d'occupation en échange d'un loyer incitatif et modéré à verser à la commune. En cas de mansuétude de la commune, les loyers pourraient être en partie reversés à la plateforme du quartier, de manière à initier des activités de développement communautaire dans la zone.

▪ **La recherche de contrats de production et/ou de réhabilitation**

La recherche d'une sécurité économique de fonctionnement de ces petites unités de production dans les quartiers va dépendre des opportunités de trouver une charge de travail suffisante, tout particulièrement au cours des premiers mois de l'installation. La démarche de renforcement des capacités des travailleurs a été conduite à partir de la production de matériaux recyclés. A terme, la matière première concassée risque de devenir moins disponible dans le milieu et d'avoir un coût concurrencé par le sable de rivière.

Les travailleurs ont été également formés à la fabrication de matériaux traditionnels de construction qui bénéficient de l'agrément des autorités pour la reconstruction des maisons. Les équipements de production permettant de faire aussi bien des produits recyclés ou des produits classiques sont les mêmes, à l'exception des moules qui sont aisément interchangeables et d'un coût très accessible.

Les néo entrepreneurs vont très rapidement s'adapter à la demande du marché local et produire ce qui se vend le mieux avec très probablement une forte demande de matériaux structurels pour la construction de maisons. Les matériaux produits à partir de débris recyclés ont encore de nombreuses opportunités avec de probables importantes commandes d'organismes de reconstruction comme UNOPS ou plus simplement de la part de particuliers.

Le projet BIT avait signé un contrat pour le suivi de qualité des produits recyclés avec le Laboratoire National des Travaux Public (LNTP). Les certifications positives du LNTP concernant les produits fabriqués à partir du recyclage n'avaient toutefois pas été validées par la Direction des Travaux Publics, les excluant de ce fait, d'une utilisation en tant que matériaux structurels pour la reconstruction.

Le consultant s'est rendu chez le Directeur des Travaux Publics afin d'obtenir des explications sur cette procédure. La réponse toute en nuance du Directeur a été de préciser que les matériaux recyclés seront agréés comme matériaux structurels dès que le LNTP fournira à son autorité de tutelle, le document de caractérisation et d'utilisation des matériaux recyclés. Cette étude financée par le PNUD depuis de longs mois n'a pas encore été produite et la pression onusienne ne semble pas avoir été prioritaire sur ce sujet.

▪ **Accompagnement et suivi souhaitables des entreprises**

La mise en réseau des unités de production apparaît comme une suggestion de premier plan à communiquer aux néo entrepreneurs. La forme retenue doit être ouverte selon l'intérêt des adhérents : création d'une association, établissement d'un contrat d'encadrement mutualisé avec un prestataire privé comme le CSE "Archie-Technie".

Une telle structure de concertation présente un double avantage : i) elle permet de répondre aux problèmes spécifiques rencontrés par les entrepreneurs, à travers le dialogue, l'échange et les conseils pour l'amélioration des techniques et des pratiques managériales. Elle encourage la démarche de tisser des contacts et d'initier des formes de solidarité et d'entraide entre les membres, ii) elle offre également l'opportunité d'apprécier (lors d'un souhaitable suivi ex-post), le niveau de réussite opérationnelle des unités de production.

X. IMPACT DES REALISATIONS DES PROJETS D1 ET D2

Les principaux impacts des résultats des deux projets concernent plus particulièrement cinq aspects : i) la création d'emplois décents, ii) l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, iii) la prise en compte des groupes vulnérables, iv) la participation des instances nationales aux orientations du dialogue social et du travail décent, v) l'appui des réalisations à la stratégie de l'OIT en matière d'emploi.

X.1. Création d'emplois décents

La question de la création d'emplois dans les deux projets est assez fluctuante au niveau des écrits, tant sur le plan quantitatif que sur celui de leur nature. Le document de projet initial D1 stipulait dans les attendus de l'objectif global (commun aux trois agences onusiennes) : " au moins 2 100 personnes des communautés sinistrées par le séisme ont accès à des emplois, au travers du projet pour la réhabilitation de leur quartier". Quelques pages plus loin, l'activité 3.1.1 commune au PNUD et au BIT : "identification des bénéficiaires et processus d'embauche" précise un objectif beaucoup plus restreint : " 350 travailleurs de la communauté ont reçu leur salaire dans les délais".

Dans la version révisée BIT du projet D1, l'activité 3.4. "Appui à la création de groupes de travail pouvant se transformer en micro entreprises ou coopératives", l'objectif précise : "deux groupes de travail avec 25 travailleurs ont été organisés, formés et suivent un processus de devenir des unités économiques".

De son côté, la dernière version révisée du projet D2 (18.04.2013) précise dans l'activité 3.2. "Identification des bénéficiaires et processus d'embauche" que "800 personnes (1000 initialement prévues) vivant dans les zones d'intervention bénéficieront du support aux petites et micro entreprises" Le niveau à atteindre comprend à la fois les unités de production de matériaux de construction mais également l'ensemble des unités AGR qui ont bénéficié du support des formations CLE et/ou de petits prêts par le biais d'ACME.

L'impact de la création d'emplois décents est appréciable au niveau de quelques cinq éléments majeurs spécifiques de la démarche adoptée : 1) le renforcement des capacités des travailleurs, 2) le soutien à l'entrepreneuriat et à l'émergence de petites unités productives, 3) la création d'emplois viables et stables, 4) l'intégration des normes du travail décent dans la relation professionnelle, 5) l'appropriation de la thématique du travail décent auprès des acteurs de la reconstruction.

▪ **Renforcement des capacités des travailleurs et des aspirants entrepreneurs**

L'activité de former des personnes en situation d'activité professionnelle a constitué une innovation en Haïti où il n'existait pas de cursus spécialisé et agréé pour renforcer les connaissances et les apprentissages des personnes en situation professionnelle dans les activités du secteur de l'informel.

Les différents programmes de formations techniques et de gestion ont bénéficié à quelques 1 444 personnes (633 pour les apprentissages techniques, 811 pour la gestion, dont 85 formateurs). Les travailleurs ont acquis la maîtrise de trois opérations majeures : le concassage, la fabrication de matériaux recyclés de construction et le pavage de ruelles ou de places publiques avec des adoquins. Ces apprentissages permettent aux bénéficiaires de valoriser leur engagement au sein de leur unité de production, dans l'attente d'une activité plus soutenue et de revenus plus conséquents après la phase d'installation en autonomie des unités.

La formation de base en gestion CLE a été dispensée à 530 personnes dont une majeure partie de femmes, fortement impliquées dans le développement d'activités génératrices de revenus (AGR). Les commentaires lus dans les rapports d'activité du projet montrent un niveau très élevé d'intérêt de la part des bénéficiaires sur les bonnes pratiques à adopter pour améliorer la gestion de leurs activités. Ces formations ont également permis de formuler des plans d'affaires pour les personnes désireuses de solliciter de petits prêts auprès d'ACME afin de relancer l'activité AGR.

La plupart des femmes des quartiers conduisait de petites activités économiques dans leur quartier mais le séisme a fréquemment détruit les équipements et les stocks. Les formations et les petits prêts octroyés par l'instance de micro-finance permettent de soutenir et de relancer l'activité économique de nombreuses femmes dans les quartiers.

▪ **Soutien à l'entrepreneuriat et à l'émergence de petites unités productives**

La réorientation stratégique, adoptée par l'équipe BIT pour les raisons évoquées, s'est fixée comme finalité de créer des emplois viables et durables dans les quartiers, à travers un renforcement des compétences en gestion des entrepreneurs et un appui pour l'accès à des

crédits d'équipement, de manière à soutenir la création de petites entreprises de construction (matériaux, réhabilitation urbaine, etc.).

L'ensemble des apprentissages techniques et managériaux a été réalisé à partir de la constitution et du fonctionnement en situation réelle, de petites unités de production constituées le plus souvent de 8 à 10 personnes (à l'exception des équipes EDM avec un maximum de 3 personnes/équipe). Pour les deux projets D1 et D2, le nombre total d'unités de production en activité est de 57 (23 pour D1 et 34 pour D2).

L'impact majeur de la démarche adoptée est de disposer de petites unités productives opérationnelles, économiquement viables, maîtrisant parfaitement les techniques de production et les pratiques de bonne gestion. La phase d'allocation des crédits d'installation par la structure de micro-finance ACME est actuellement en cours de réalisation (début mai 2013), ce qui devrait faciliter l'installation autonome de ces unités.

La mise en autonomie des unités va stimuler l'accroissement des productions par le choix de répondre prioritairement à l'importante demande de matériaux structurels de construction. Cette perspective devrait renforcer la création d'emplois directs stables et décents ainsi qu'une revitalisation du tissu économique dans les zones retenues (création d'emplois indirects par le biais des interrelations économiques et commerciales au sein des quartiers).

▪ **Création d'emplois viables et stables**

Les données disponibles au 31 mars 2013 indiquent que 359 personnes ont bénéficié d'un statut d'employé par les 57 unités de production. Le recrutement des bénéficiaires dans les ateliers a résulté d'un "dosage consensuel" entre les propositions faites par les plateformes communautaires, les autorités communales décentralisées au niveau des quartiers (CASEC) et l'application de critères définis par le projet et les partenaires (motivation, âge, niveau scolaire, etc.).

Les personnes recrutées ne bénéficient pas d'un statut de salarié par rapport aux partenaires ONG d'encadrement. La démarche de la formation a été de placer les apprenants en situation réelle de fonctionnement d'une entreprise de production de matériaux de construction. Selon les affinités, les attentes et les capacités, les personnes se sont groupées dans une structure de 8 à 10 personnes qui se constitue en entreprise, de manière à fonctionner et agir à comme une entité à part entière de production.

Les revenus des bénéficiaires sont fonction du carnet de commandes et de la production effectuée par l'entreprise. Au cours de cette phase transitoire sous-tendant le processus de formation, les emplois doivent être considérés comme des emplois viables dont la durée est directement fonction de la charge (fréquemment insuffisante) de travail. Les rétributions des membres des équipes sont calculées sur la base de la production des équipes et sont généralement plus élevées qu'un salaire habituel payé à la journée.

Le marché des matériaux de construction est très important dans cette période de reconstruction. Le marché des matériaux recyclés est économiquement viable mais il a été fortement ralenti par la décision des autorités du MTPTC d'interdire l'utilisation des produits recyclés comme matériaux structurels de construction.

L'installation autonome de ces unités va leur permettre de se recentrer sur la production de matériaux structurels pour répondre à une forte demande de ces produits. Cette réalité attendue va satisfaire les conditionnalités pour la pérennité des emplois et de l'activité productive des petites entreprises. L'octroi actuellement en cours des crédits d'installation à environ 57 unités de productions devrait permettre de générer un ordre de grandeur de 500 emplois, en fonction de la détermination de la taille de l'équipe par l'entrepreneur.

Les formations de base en gestion (module CLE : 176 bénéficiaires pour D1 et 354 pour D2) ont également permis de soutenir une relance de l'activité des petits métiers de l'informel (principalement la transformation alimentaire et la préparation de repas : "Manje kwit/Friday") dans les quartiers.

La caractéristique principale des emplois soutenus par les projets D1 et D2 est qu'ils sont économiquement viables et répondent à de vrais besoins locaux. L'impact du développement progressif de ces emplois dans les quartiers va permettre de dynamiser les relations d'échanges économiques et favoriser la création d'activités nouvelles et d'emplois indirects.

▪ **Intégration des normes du travail décent dans la relation professionnelle**

Les aspects relatifs au respect des normes de travail et plus globalement du droit du travail ont été partie intégrante du processus théorique de formation mais également de son application dans le cadre du fonctionnement des unités de production. Les questions relatives aux normes des temps de travail quotidien, hebdomadaire ainsi qu'aux mesures préventives pour assurer les conditions d'une sécurité optimale sur les chantiers ont été expliquées aux travailleurs et sont correctement appliquées.

Les travailleurs bénéficient d'un équipement individuel complet de protection pour assurer leur sécurité dans le cadre des différentes activités de production sur les chantiers (casque, lunette, oreillettes, masque pour éviter de respirer la poussière, gants, bottes ou chaussures, maillots). Chaque travailleur engagé sur les chantiers est titulaire d'une assurance individuelle qui lui permet un accès aux soins de santé.

Le projet BIT a fait le choix d'une rétribution des travailleurs de chaque entreprise selon le rendement de l'équipe sans que ce montant puisse être inférieur à celui du salaire minimum quotidien (200 gourdes soit 4,7 \$ E.U.).

Une initiation au droit syndical a été dispensée à l'ensemble des personnes employées sur le projet. Le Centre de Service à l'Entreprise de Turgeau a mis en place un vestiaire, des douches, des toilettes ainsi qu'une cafeteria de manière à faciliter des conditions de travail difficiles (bruit, poussière, etc.).

▪ **Appropriation de la thématique " travail décent" des acteurs de la reconstruction**

L'équipe BIT des projets D1 et D2 a joué un rôle actif de sensibilisation pour l'intégration des éléments fondateurs du travail décent dans les programmes de reconstruction et de création d'emplois des principaux acteurs de la reconstruction en Haïti. UNOPS, ONU-HABITAT, BUILD CHANGE, VIVA RIO ont approché l'équipe BIT pour mettre en œuvre conjointement des programmes de recyclage et de construction, certifiés par le gouvernement (INFP) et intégrant les composantes suivantes : formation professionnelle technique, formation en gestion d'entreprise, accès à la micro finance, santé et sécurité au travail, sensibilisation au dialogue social, prise en compte de la dimension genre et du handicap.

Par ailleurs, les principales agences de financement telles que la Banque Mondiale et la Banque Interaméricaine de Développement ont montré un intérêt appuyé aux récentes propositions de projets en cours de présentation par le BIT et ses partenaires institutionnels (MTPTC, MCI et INFP).

X.2. Amélioration des conditions de vie des bénéficiaires

Les résultats attendus au niveau des objectifs immédiats des projets Débris 1 et Débris 2 mentionnent que le revenu familial des bénéficiaires employés par les projets augmente d'au

moins 10 %. La mesure d'un tel bénéfice est objectivement quelque peu aléatoire, sachant que plus de 40 % des personnes employées dans les équipes étaient préalablement au chômage et que la quasi-totalité des personnes recrutées fonctionnait dans diverses activités du secteur de l'informel.

Les deux projets D1 et D2 sont prioritairement orientés vers des activités de renforcement des capacités (apprentissage techniques et de gestion) dont les effets mesurables ont toujours besoin d'un temps de maturation pour produire ses effets. Les revenus distribués aux équipes de production durant les temps de formation in situ, sont d'abord des compensations financières, sachant que la faiblesse des commandes (charge de travail) et l'étroitesse des ateliers ne permettaient pas de pouvoir travailler en continu et par là-même, de se constituer un revenu mensuel stable et constant au cours de la période de formation.

Les revenus distribués aux bénéficiaires, au prorata de leur temps d'engagement et des rendements des équipes au niveau des ateliers ont permis d'atteindre l'objectif d'accroissement de 10 % des revenus. Les paiements ont été basés sur la production des équipes et le projet s'est assuré que la tarification appliquée à la production permette aux travailleurs de toucher au moins le salaire minimum.

L'appui apporté à la revitalisation des AGR, à travers les formations CLE et l'accès à de petits crédits (ACME) a également permis un accroissement des activités informelles dans les quartiers et contribué de son côté, à l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations.

L'impact réel des différentes activités conduites par le projet BIT sera beaucoup plus visible et mesurable d'ici la fin de l'encadrement direct lorsque les entreprises auront gagné leur indépendance d'installation. Elles pourront alors développer la charge de travail la plus profitable, en se positionnant sur le très important et prospère marché des produits conventionnels de matériaux de construction.

L'amélioration des conditions de vie dans les quartiers est une réalité bien visible à travers les réalisations pilotes de pavage de plusieurs ruelles et de lieux publics comme les marchés ou les places. La création d'une structure de dialogue et de concertation avec les plateformes communautaires a contribué à une phase d'appropriation de l'espace par des habitants, peu habitués à être consultés sur les décisions d'aménagement de leur environnement.

Le recrutement et la formation d'équipes opérationnelles de production dans le cadre des formations a permis de favoriser l'emploi parmi les jeunes, de désamorcer des situations potentiellement explosives du fait du désœuvrement et de l'absence de perspectives économiques.

L'impact des formations a également permis une ouverture d'esprit des bénéficiaires sur un certain obscurantisme encore bien ancré dans la tradition populaire. Le projet BIT a organisé en février 2013, une consultation⁹ avec 48 bénéficiaires sur l'impact des formations CLE, ASECO et GERME. A la question 5 : "qu'est-ce qui pourrait être différent pour vous aujourd'hui si vous n'aviez pas suivi cette formation ?", 38 des 48 personnes, soit 79 % de l'échantillon ont répondu : « qu'ils avaient toujours pensé que la raison de l'échec de leur entreprise était dû aux esprits malfaisants qui font de la magie pour qu'ils n'atteignent pas le succès¹⁰ ».

⁹ Résultat des consultations tenues en février 2013 visant à mesurer l'impact des formations CLE, ASECO, et GERME dispensées de mai 2011 à janvier 2013. (Projet BIT D2).

¹⁰ Croyance liée à la culture/mystique vaudou. Page 2 du document.

X.3. Prise en compte des groupes vulnérables

Cet aspect concerne plus particulièrement deux groupes cible : i) la prise en compte des femmes dans la conception et les différentes activités des deux projets, ii) la prise en considération des nombreuses personnes handicapées dans l'approche de la reconstruction.

▪ Prise en compte de la place des femmes dans les deux projets

La composante "Genre" a été un des éléments de référence pour la conception et le développement des activités du BIT dans les deux projets Gestion des débris. Le BIT a cherché à appuyer l'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes, et plus spécifiquement des jeunes femmes dans le secteur de la construction, traditionnellement exclusivement masculin en Haïti.

La stratégie adoptée par le BIT pour la reconstruction et la promotion de l'accès des femmes à l'emploi décent vise conjointement l'appui à la création d'activités génératrices de revenus (AGR) pour les femmes affectées par le séisme ainsi que l'amélioration de leurs conditions d'employabilité, notamment à travers un accès ouvert à la formation professionnelle (apprentissage techniques et gestion de l'entreprise).

La stratégie de mise en œuvre de cette démarche s'est appuyée sur plusieurs leviers comme par exemple l'imposition de quotas de femmes dans le recrutement des équipes à former et l'allocation d'un niveau 40 % de micro crédits pour le développement d'AGR par les femmes.

Le souhait de l'équipe BIT d'intégrer au mieux les femmes a été envisagé à travers une orientation de discrimination positive visant à imposer un quota de 40 % de femmes dans toutes les activités. Toutefois, les leçons apprises dans la conduite des deux projets ont montré que la pénibilité des tâches et l'effort physique demandé pour les activités mises en œuvre ne permettent pas à des entreprises uniquement féminines de respecter la productivité nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité et donc l'autonomisation financière graduelle de ces groupements féminins.

L'organisation d'unités de production mixtes, composées d'au moins 20 % de femmes est observable au niveau de plusieurs ateliers. L'ONG "VIVARIO", partenaire BIT pour la mise en œuvre des activités de recyclage dans le quartier Bel Air a respecté l'application de ce quota. Sur les 10 unités de production créées (composées d'équipes de 9 personnes), 25 membres sont des femmes (soit près de 28 % des bénéficiaires de ce programme).

L'ONG JP/HRO sur son site de recyclage de Morne Lazare a recruté près de 35 % de femmes dont la moitié âgée de moins de 25 ans. Aline Séjourné, la responsable de ce programme précise la démarche retenue : « Etant donné les spécificités du ce secteur, nous ne pouvions pas exiger un nombre équilibré de femmes et d'hommes mais nous avons toujours mis l'accent sur l'identification de femmes et avons encouragé les plateformes communautaires à trouver au moins quatre femmes par groupe de participants. Nous insistons sur la capacité de "leadership" (et de gestion) des femmes pour prendre en charge un ou plusieurs de ces groupes de travail ».

Dans le cadre de la formation en gestion d'entreprise avec la méthodologie CLE (Comprendre l'Entreprise), 21 % des formateurs formés étaient des femmes ainsi que 31 % des bénéficiaires (161 sur 530). Lors d'une session de formation CLE à destination des femmes, organisée par la mairie de Port-au-Prince, 80 % des 45 bénéficiaires étaient des femmes travaillant dans le petit commerce informel.

▪ **Prise en compte du handicap dans l'approche des activités des projets**

L'équipe BIT a initié une collaboration sur le quartier Turgeau avec l'ONG "CBM", impliquée dans des activités de sensibilisation du handicap auprès des partenaires de la reconstruction. La finalité recherchée est d'encourager les concepteurs à prendre en compte cet aspect par de petits aménagements permettant de faciliter une meilleure mobilité des personnes handicapées.

Le séisme est à l'origine de nombreux blessés et personnes handicapées parmi la population des quartiers défavorisés, installés à flanc de collines (mornes). Paradoxalement, ces personnes sont peu visibles dans l'espace social au quotidien, du fait d'une sorte de déni et de "culpabilité" de la société face à la situation du handicap physique.

Cette situation est renforcée par les difficultés à pouvoir se déplacer pour des personnes à mobilité réduite, du fait d'un système généralisé d'auto-construction quelque peu empirique des quartiers (absence de titre de propriété pour la majorité des parcelles loties, inexistence de plans de lotissement, étroitesse et très mauvaise praticabilité des ruelles, du fait de l'érosion hydrique et d'une totale absence d'aménagement de l'espace public).

L'adoption des mesures simples du plaidoyer développé par CBM sur la réhabilitation de plusieurs corridors (ruelles) de quartiers défavorisés, installés sur les pentes des mornes, a permis de mettre en place des sensibilisations sur la connectivité des infrastructures publiques à l'intention des urbanistes, des ingénieurs du projet et des membres de la communauté de Turgau.

Ces derniers ont eu mission à leur tour de sensibiliser les travailleurs et les entrepreneurs du quartier. Les applications souhaitées et mises en application récemment (mars 2013) sont très basiques : pose d'ardoises dans des portions de ruelle, pose d'une main courante, création d'escaliers ayant une hauteur constante, mise en place d'un système d'évacuation des eaux pluviales.

Ces petits apports, simples et de bon sens, constituent une aide précieuse et une sécurité pour le déplacement des personnes en situation de handicap. CBM ne dispose d'aucun budget pour procéder directement à des aménagements en faveur des personnes handicapées. La relation établie avec le BIT est faite à titre gracieux : le rôle de l'ONG est principalement cantonné dans celui d'un plaidoyer auprès des parties impliquées dans des travaux d'aménagement dans les quartiers.

X.4. Participation des instances nationales aux orientations du Dialogue social et du Travail décent.

La mise en œuvre des deux projets Débris a été l'occasion d'établir un dialogue et des concertations avec les structures nationales concernées par le développement des orientations du dialogue social et du travail décent. L'activité mise en œuvre par la Coordination BIT au niveau national a permis d'apporter un soutien au renforcement des partenaires sociaux (Employeurs et Syndicats) en coordination avec les autres activités institutionnelles

▪ **Au niveau des Employeurs :**

Le BIT a contribué à définir l'assistance technique nécessaire pour favoriser le dialogue social et renforcer le rôle des entrepreneurs dans le processus de reconstruction et dans les politiques de croissance économiques. Des sessions de travail ont été établies et entretenues avec :

- L'Association des Industries d'Haïti (ADIH) via un programme de séminaires ACT/EMP (2011) visant à promouvoir la révision organisationnelle interne et le renforcement des

institutions, de manière à améliorer la capacité d'organisation pour influencer les politiques et participer au dialogue social tripartite.

. La Chambre de commerce et d'industrie d'Haïti, l'Association des Entreprises de Construction (AEC), et la Chambre des métiers et de l'artisanat de Port-au-Prince. Deux tables rondes (2011 et 2012) ont été tenues sur les thèmes de la formation professionnelle en Haïti en collaboration avec le département SKILLS de Genève et sur la Protection sociale en collaboration avec SEC/SOC.

▪ **Au niveau des Travailleurs :**

La Coordination du BIT a contribué, en collaboration avec la Confédération Syndicale Internationale (CSI) et la Confédération Syndicale des Amériques (CSA), à la réalisation du Sommet des syndicats haïtiens à Santo Domingo (avril 2010) au cours duquel une feuille de route des syndicats haïtiens a été définie.

La Coordination BIT a poursuivi en 2010 et 2011 le renforcement des associations de travailleurs pour leur permettre de jouer un rôle proactif dans la politique de reconstruction et de l'emploi, tout en favorisant une amélioration des conditions de travail dans le cadre de l'agenda du travail décent.

Avec l'appui du BIT, trois plates-formes ont été élaborées entre plusieurs syndicats : la plate-forme pour la Formation professionnelle, la plate-forme pour la Protection sociale, la plate-forme pour la réforme du Code du travail¹¹.

Avec l'appui du syndicat haïtien "MOÏSE", les micro-entrepreneurs et les travailleurs impliqués dans les activités des projets Débris participeront (mars/avril 2013) à un programme de sensibilisation et de conscientisation des travailleurs du secteur de la construction sur l'importance de bien connaître leurs droits et obligations en tant que travailleurs.

▪ **Au niveau du Gouvernement :**

L'Etat et les autorités locales ont été les interlocuteurs directs et constants du programme dans la perspective d'assurer la relève ainsi que la durabilité des efforts et des investissements réalisés. Cette coopération a été plus particulièrement mise en place avec :

- . Le Ministère des Travaux publics (MTPTC) et le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) pour : i) suivre leur vision et priorités dans la stratégie de reconstruction, ii) concevoir une stratégie de travail décent à soumettre à la consultation tripartite. Avec le MAST plus particulièrement, il s'est agi de poursuivre les initiatives en cours (dialogue social tripartite, révision du code du travail, formation pour les inspecteurs et les conciliateurs, suivi des conventions de l'OIT) et de concevoir les initiatives d'assistance technique, nécessaires pour l'établissement d'une Protection sociale de base aussi bien dans le secteur formel que dans le secteur informel de l'économie.
- . Le Ministère de l'Education et le Sous-secrétariat d'Etat pour la formation professionnelle afin de concevoir, de manière tripartite, une stratégie de formation professionnelle qui réponde aux besoins réels du marché du travail.
- . Le Ministère du Commerce et de l'Industrie pour définir une politique et une stratégie de soutien et de développement des petites et micro entreprises dans la perspective de fixer une base pour la génération d'emplois durables et décents.

¹¹ Organisée dans la cadre d'un autre projet BIT : « Better Work »

- . Le Ministère de la Planification afin de promouvoir la discussion tripartite et la rédaction d'un document de politique de l'emploi à soumettre par le gouvernement au parlement.

X.5. Appui des réalisations à la stratégie de l'OIT en matière d'emploi

Dans le cadre du projet Débris, le BIT a mis en place un programme de promotion de l'emploi décent intégrant plusieurs composantes d'ouverture et de soutien aux stratégies souhaitables en matière d'emploi : la formation professionnelle technique, la formation en gestion, l'accès au micro crédit et les services d'appui à l'entreprise. Ces principales composantes de la démarche ont été articulées de manière à réduire les déficits du travail décent, en maximisant l'impact sur les entrepreneurs et les travailleurs ciblés.

Des composantes additionnelles ont été adjointes à ces composantes principales comme l'accès pour les bénéficiaires à une assurance santé/accident sur le lieu de travail, une formation et organisation des espaces de travail prenant en compte la santé et la sécurité au travail, une sensibilisation au droit et responsabilités des entrepreneurs et des travailleurs.

Un autre impact extrêmement important des réalisations des deux projets est celui de l'institutionnalisation des outils de formation :

L'adoption par les institutions nationales des outils de formation en gestion (GERME, CLE, ASECO) est en cours de réalisation. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) souhaite que ses formateurs, recrutés dans le cadre du projet de « Centre d'Entreprise et de l'Entreprenariat (CDEE) », maîtrisent la méthodologie GERME.

L'élaboration et la validation du cursus de formation professionnelle pour la diffusion d'apprentissage « sur le tas » pour travailleurs semi-qualifiés dans le domaine de la construction, constitue une totale innovation en Haïti. L'INFP est particulièrement soucieuse d'élargir un tel modèle pour l'ensemble de la profession ainsi que pour les autres branches relatives aux activités artisanales dans le domaine du travail informel (au moins 80 % des travailleurs sur une ville comme Port-au-Prince).

Le BIT a signé un protocole d'accord institutionnel avec l'INFP permettant une formation adaptée et une certification graduelle des personnes semi-qualifiées sur leur lieu de travail. Cette approche s'inscrit parfaitement dans la démarche retenue par le projet de privilégier la mise en place d'un cursus "d'apprentissage sur le tas" pour des bénéficiaires en situation d'activité professionnelle

XI. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

XI.1. Conclusions

L'intervention conjointe de trois agences des Nations Unies (PNUD, ONU-HABITAT et BIT) pour la mise en œuvre d'un même projet (D1 et D2) de gestion des débris sur certains quartiers de Port-au-Prince a constitué une opportunité très intéressante de collaboration, compte tenu de la pertinence et de l'importance des tâches de démolition, d'enlèvement et de traitement des débris à entreprendre.

La complémentarité de la valeur ajoutée des trois intervenants et le niveau de collaboration sont restés quelque peu en deçà des attentes, du fait d'un découpage très compartimenté des activités à conduire dans un laps de temps initial particulièrement faible (12 mois pour D1 et 18 mois pour D2). Le contenu du document de projet D1 est essentiellement centré autour d'un cadre logique de 16 pages, définissant une répartition des activités à conduire pour chacun des trois intervenants, sans une véritable analyse préalable sur les coordinations et les interactions nécessaires à mettre en place entre les partenaires.

La réorientation de la stratégie de mise en œuvre des deux projets par l'équipe BIT s'explique par : i) l'insuffisance de références dans le domaine du recyclage des débris en situation de post séisme et le choix économiquement inapproprié d'équipements (concasseurs manuels) pour soutenir l'entreprenariat de petites unités de production de matériaux ; ii) la décision des autorités nationales de ne pas autoriser l'utilisation de produits recyclés comme matériaux structurels pour la reconstruction.

La contractualisation des activités de terrain à des partenaires ONG, déjà implantés dans les zones d'intervention a permis à l'équipe BIT de se recentrer sur le pilotage et la capitalisation des processus, évitant également une implication opératoire directe lourde et coûteuse pour la mise en œuvre des activités au niveau des ateliers.

De ce fait, l'équipe du projet a pu recentrer son activité sur l'organisation, la coordination et un travail de systématisation des différentes opérations conduites. Cette démarche a plus particulièrement concerné : i) l'organisation du travail dans les ateliers et sur les chantiers, ii) les processus de production des différents prototypes, iii) les formations techniques (apprentissage sur le tas) et de gestion. Ce travail de capitalisation des acquis (leçons apprises, bonnes pratiques) a permis un partage avec les institutions nationales dans la perspective d'une extension de ces formations professionnelles, adaptées aux travailleurs du secteur informel.

Les indicateurs de réalisation des activités des deux projets ont été quasiment tous atteints, voire dépassés, à l'exception du nombre d'unités productives à créer au cours de D1 (prévision optimiste dans une configuration de mise au point de prototypes, ajoutée à un climat de violence qui a contraint à la fermeture de 2 des 4 ateliers ouverts en D1).

Les formations ont été dispensées à un total de 896 bénéficiaires en D2 (800 prévus), dont 454 pour les apprentissages techniques (D2). Les formations en gestion ont bénéficié à 442 personnes en D2 dont 354 pour la formation en gestion de base CLE (à destination des personnes désireuses de mettre en place ou de renforcer des activités génératrices de revenus dans les quartiers. 161 femmes ont bénéficié de cette formation CLE.

Les femmes ont été fortement incitées par une mesure de discrimination positive à participer à ces formations. Le quota souhaité de 40 % n'a toutefois pas été atteint. Sur l'ensemble des deux projets D1 et D2, les formations ont bénéficié à 331 femmes (23 %) dont 8,4% pour les

apprentissages techniques, 13, 1 % pour formations en gestion et 1,5 % pour la formation de formatrices.

Le nombre total de petites unités productives soutenues a été de 23 (D1) et 34 (D2). La sommation de 57 unités correspond au maximum (7 000 \$ E.U. par unité) de l'enveloppe financière prévue dans l'entente BIT/ACME pour le financement de l'installation autonome de ces unités. Sur l'ensemble des deux projets, 359 travailleurs ont été employés dans le cadre des apprentissages techniques. Le nombre de femmes employées dans les ateliers du projet D2 est de 59 (11/JP-HRO, 26/Vivario et 22/Archi-Technie) soit un pourcentage de 24 % de l'effectif total.

L'allocation des prêts est actuellement en cours (mai 2013) et va permettre l'installation en autonomie productive des unités productives avant la fin du projet (30.06.2013). La probabilité d'un développement raisonnable de ces unités est importante, compte tenu des marges élevées sur les matériaux de construction et d'un recentrage attendu des productions vers l'important marché des matériaux structurels classiques de construction (parpaings).

Les prêts (microcrédit) pour le développement des AGR dans les quartiers ont débuté en février 2013 avec une première tranche de 66 bénéficiaires. Ils concernent principalement le développement du petit commerce (plats cuisinés, petite transformation agro-alimentaire, etc.). La relance d'un tissu économique informel dans les quartiers est importante du fait que beaucoup de femmes avaient perdu leurs outils de travail et fréquemment les stocks dans le séisme.

L'appréciation d'une amélioration des revenus de 10 % est difficile à calculer sachant qu'il n'existe aucune base de référence et que plus de 40 % des personnes employées au sein des unités de production étaient auparavant au chômage. Les revenus distribués par les chefs d'équipe ne sont pas des salaires mais une rémunération qui a été fonction des commandes honorées, de la participation en temps et de la productivité des personnes. Les temps de mise au point des produits recyclés et la décision de MTPTC ont fortement freiné les commandes de matériaux recyclés, ce explique que les temps d'emploi n'aient pas été aussi importants que souhaités par les travailleurs.

Les revenus distribués au niveau des unités de recyclage et les revenus engendrés par l'appui aux micro-entreprises (AGR) participent à l'amélioration des conditions de vie des familles. La création d'une telle dynamique positive et constructive au sein des quartiers d'intervention a permis de désamorcer progressivement un climat de violence à travers la création d'opportunités d'emplois pour les jeunes.

La recherche d'une concertation permanente des équipes onusiennes avec le mouvement associatif des plateformes communautaires a favorisé l'établissement d'un réel dialogue participatif, en donnant la parole à des populations rarement consultées sur les aménagements sociaux de leur environnement de vie.

Les projets Débris ont également pris en compte certains aspects environnementaux : les débris non recyclables ont été transportés dans des décharges aménagées, de manière à réduire les risques associés à la dépose incontrôlée de déchets. La transformation des débris sur place a permis de réduire d'autant le transport des débris vers ces décharges éloignées des quartiers. La production de sable à partir du concassage des débris permet de préserver les matières premières, fréquemment prélevées¹² dans les quartiers avec un effet de limitation des risques

¹² Le sol des mornes de Port-au-Prince est constitué d'une structure granuleuse utilisée pour la production de matériaux de construction. L'aplanissement des parcelles à bâtir permet de récupérer cette matière première mais fragilise les pentes fréquemment très abruptes.

de glissement de terrain, compte tenu d'une très forte érosion hydrique liée aux cyclones et aux inondations.

XI.2. Leçons apprises et bonnes pratiques

▪ Leçons apprises

1. Choix des équipements et des méthodes à mettre en œuvre

- . Compte tenu de la fréquence des coupures d'eau et d'électricité en Haïti, les entrepreneurs doivent prévoir une marge de temps pour être en mesure d'honorer une commande (et/ou la répartir entre plusieurs équipes).
- . Les apprentissages pour la fabrication des matériaux de construction doivent être effectués avec des équipements (machines) que les entrepreneurs connaissent et qu'ils peuvent entretenir facilement.

2. Recherche d'emplacements et mise en activité des ateliers

2.1. Pour faciliter les négociations avec les propriétaires des terrains

- . Proposer une amélioration matérielle du site (nivellement et/ou pavage du terrain, construction de palissades ou de clôtures).
- . Choisir le système de l'affermage (location de 6 mois) plus avantageux que la location mensuelle.
- . Privilégier des solutions gratuites : l'utilisation du terrain contre le déblaiement des débris (contrat "gagnant-gagnant" sur le site de Turgeau où le projet s'est engagé à démolir et enlever 4 800 m³ de débris).

2.2. Pour la sécurité des sites

- . Sélectionner avec les responsables des quartiers des employés de sécurité locaux

3. Suivi des activités

- . Améliorer les apprentissages centrés sur la recherche de la qualité des produits, de manière à former des ouvriers plus compétents et plus performants.
- . Responsabiliser les chefs d'équipe à la réalité d'une gestion en situation d'autonomie de fonctionnement (organisation du travail, versement des salaires aux membres de l'équipe).
- . Adapter la stratégie d'intervention en fonction des réalités économiques du milieu.

4. Concertations pour l'implantation des petites entreprises

- . L'évaluation de la situation sociale dans les quartiers et la concertation avec les représentants des différents intérêts sont un préalable pour définir de façon transparente les entités les plus représentatives et limiter d'éventuelles déviances liées à des conflits d'intérêt ou à la corruption.
- . Les ONG locales ou internationales implantés dans les quartiers sont des alliés très importants pour la sensibilisation et la coordination avec la population. De même, la coordination avec les élus locaux dynamiques et transparents comme le CASEC de Turgeau est à encourager.
- . Les entrepreneurs des unités de production doivent définir très clairement les modes de rétribution avec les travailleurs de manière à éviter d'éventuelles tensions dans l'avenir.

5. Mise en opération du processus de recyclage

- . L'équipement des unités avec des machines de petite taille est plus en adéquation avec la formation et l'autonomisation recherchées.
- . La clôture des ateliers est nécessaire pour éviter les vols, limiter les emplois "fantômes" et les intrusions extérieures. Les dispositifs de sécurité des sites doivent être renforcés la nuit.
- . Les utilisateurs maîtrisent la réparation et les ajustements à apporter pour une meilleure efficacité et productivité (renforcement des boulons des machines chinoises).
- . L'installation de ventilateurs sur les sites peu aérés est recommandée afin de réduire les désagréments liés à la poussière et au monoxyde de carbone dégagé par les machines.
- . Le port du casque de couleur différente permet de reconnaître l'équipe d'appartenance et la nature des tâches entreprises. Les superviseurs contrôlent plus facilement et rapidement le travail des employés.
- . Le projet fournit un jeu de maillots (T-Shirt) à chaque employé de manière à ce qu'il puisse se changer tous les jours. Ces maillots de couleur permettent aussi de différencier les employés selon leur tâche ou leur équipe.
- . Les contrôles de qualité des adoquins sont renforcés grâce à des tests effectués régulièrement auprès du laboratoire du MTPTC

▪ **Bonnes pratiques**

1. Choix des équipements et des méthodes à mettre en œuvre

- . Former les futurs entrepreneurs et les travailleurs avec des équipements connus et disponibles sur le marché local.
- . Définir précisément la nature des produits recyclés, les équipements et les méthodes nécessaires à leur fabrication.
- . Sélectionner les futurs bénéficiaires en collaboration avec les leaders locaux et simplifier le processus de recrutement.
- . Développer des programmes de formation continue sur le lieu de travail (apprentissage techniques et gestion), adaptés au niveau du groupe-cible. Créer des manuels de formation didactiques adaptés aux entrepreneurs haïtiens.
- . Intégrer les jeunes dans les activités génératrices de revenus, de manière à faire baisser la violence communautaire.

2. Recherche d'emplacements et mise en activité des ateliers

- . Faciliter et simplifier au maximum les procédures d'implantation des ateliers.
- . L'agence qui assure la démolition doit prendre en charge le transport des débris vers les sites de recyclage. Il est important de développer une relation formelle avec le partenaire de l'agence en charge du transport.
- . Systématiser des méthodes standardisées de production dans les ateliers.

3. Suivi des activités

- . Effectuer un système de suivi quotidien, adapté à la nature des activités mises en œuvre par les équipes (systématiser les moyens de contrôle comme les étagères pour la production d'adoquins).
- . Mener en parallèle des activités de micro et de macro concassage.

4. Concertations pour l'implantation des petites entreprises

- . Utiliser des méthodes de rétribution adaptées au marché du travail haïtien.
- . Favoriser la vente de produits recyclés sur le marché local
- . Encourager les entrepreneurs à produire selon les orientations de la demande (produits recyclés ou produits classiques avec du sable de rivière pour la construction).

5. Mise en opération du processus de recyclage

- . Simplifier les méthodes de gestion des sites et systématiser les méthodes de production.
- . Mettre en place un entretien régulier des machines et engager au moins un mécanicien à plein temps pour augmenter la productivité
- . Assigner des tâches spécifiques aux employés de manière à générer un plus grand nombre d'emplois.
- . Etablir une programmation avec un calendrier graduel précis.

XI.3. Recommandations

. Niveau de l'amélioration de la relation de collaboration avec les agences des Nations Unies

1. L'élaboration du document de projet dans le cadre d'une réalisation conjointe entre plusieurs agences du système des Nations Unies doit préciser non seulement la répartition des tâches à conduire mais développer en amont une analyse partagée pour définir une stratégie concertée de l'intervention, en précisant les rôles et les modalités de la collaboration.
2. Le souci d'améliorer la concertation et l'ajustement du mode opératoire d'un projet de cette envergure doit également se construire sur une volonté commune des partenaires de créer des passerelles de réflexion comme par exemple l'organisation d'une mission indépendante conjointe d'évaluation des processus et des réalisations.
3. Le PNUD a financé le laboratoire national du MTPTC pour une étude approfondie portant sur la caractérisation des produits recyclés. Les résultats de cette étude sont très importants pour une reconnaissance officielle de la qualité des produits recyclés et l'autorisation d'utilisation comme matériaux structurels. Les résultats de cette étude sont toujours en attente et il est très fortement demandé au PNUD d'obtenir les conclusions d'une telle étude dans les meilleurs délais.

. Niveau de l'organisation et de la gestion des personnels des Projets

4. La gestion centralisée au siège du BIT à Genève a été une solution provisoire dans l'attente d'une conformité permettant d'installer une gestion autonome du projet dans le pays (compte bancaire "imprest account"). Il est souhaitable que l'organisation et le fonctionnement d'un projet puisse réunir dans le même espace géographique les capacités et compétences du pôle technique (CTP) et celles du pôle administratif et financier.

Les quatre experts chargés de la gestion des projets D1 et D2 assument également la conduite de deux autres projets BIT (16/6 et "Champs de Mars"). Ces projets sont de même nature et s'inscrivent dans la progression des étapes techniques de la reconstruction et de la formation des ouvriers à l'utilisation des techniques de construction parasismique. Il est recommandé que la couverture technique de ces projets reste confiée au CTP actuel mais qu'il puisse bénéficier de l'appui d'un expert à temps

plein, responsable pour chacun des projets. Les autres contributions pour des thèmes transversaux peuvent être envisagées, en fonction de la charge de travail soit sous forme d'une expertise à temps plein, soit par des appuis ponctuels avec des consultants nationaux ou internationaux.

. Niveau du système de suivi-évaluation

5. Le système de suivi-évaluation actuel est principalement centré sur le suivi de la mise en œuvre des activités et la mesure de l'atteinte des résultats de ces activités. Il est recommandé d'initier une composante supplémentaire permettant d'apprécier et de mesurer les résultats et l'impact des réalisations au niveau des objectifs. Une telle mesure sera plus facilement applicable lorsque les unités de production seront installées en autonomie et répondront aux besoins réels du marché.
6. Dans la phase présente, centrée sur l'acquisition d'apprentissages "sur le tas", il est recommandé de mettre en place une étude "sentinelle" permettant de suivre les changements concrets observés à travers un échantillon représentatif de bénéficiaires (durée du travail, évolution des revenus, amélioration des pratiques de gestion, etc.), tant au niveau des bénéficiaires des AGR qu'à celui des unités de production.
7. La mesure des impacts de ces deux projets donnera véritablement sa pleine mesure lorsque les unités de production seront en situation d'un fonctionnement autonome et que les activités AGR auront également trouvé leur rythme d'équilibre. Le consultant recommande la conduite d'un suivi ex-post (une année après la clôture) de ces deux projets, de manière à apprécier le niveau de fonctionnement des unités, le nombre d'emplois stables créés, la masse salariale distribuée, les améliorations significatives du niveau de vie.

. Niveau d'un travail conjoint avec les autres unités du BIT

8. L'activité de renforcement des capacités conduit à travers les deux projets Débris a été l'occasion de rechercher les appuis de plusieurs unités du siège, plus particulièrement l'unité SEED (Programme de développement des petites entreprises) pour l'adaptation des modules de formations en gestion, l'unité SKILLS pour la valorisation au niveau national du cursus destiné aux personnes en activité professionnelle, l'unité Finances solidaires pour l'appui à l'entente micro-finance avec ACME.

Le consultant recommande la poursuite et l'approfondissement de la concertation et de l'appui des unités du siège en fonction des besoins spécifiques fixés au projet ou bien encore rencontrés lors de son exécution. Le projet doit rester centré sur ses objectifs de mise en œuvre et confier l'extension de certains acquis comme par exemple les modalités d'une possible extension et institutionnalisation de la formation professionnelle via l'INFP à des unités spécialisées du siège comme cela a d'ailleurs été initié avec l'unité SKILLS.

. Niveau de l'utilité des deux projets pour de futurs projets

9. L'équipe technique BIT a rédigé un document de synthèse très intéressant intitulé : « Relancer l'emploi à travers le processus de reconstruction en Haïti » Il relate, à travers une analyse globale et structurée par les étapes du processus d'intervention, les différents problèmes et solutions apportées à la mise en place des deux projets.

Ce document analytique de capitalisation et de systématisation des différentes phases de la mise en œuvre des activités reste logiquement centré sur la stratégie et les processus développés pour l'atteinte des résultats de renforcement des capacités et de soutien à l'entrepreneuriat.

Le consultant recommande que les très nombreux enseignements contenus dans ce document puissent être valorisés à travers la rédaction d'un guide pédagogique de référence sur le traitement et la valorisation des déchets.

. Niveau des modalités d'installation des unités artisanales

10. La question de la disponibilité de place pour l'installation d'activités artisanales dans les quartiers est une réelle difficulté du fait de la très forte pression sur le foncier en zone urbaine, tout particulièrement dans les quartiers défavorisés d'intervention. Le consultant recommande plusieurs mesures susceptibles de permettre de trouver des solutions :
 - rechercher avec les autorités locales (CASEC) des terrains susceptibles d'accueillir des sortes de pépinières artisanales à partir de la réserve foncière communale.
 - aménager à titre expérimental plusieurs berges de ravines (canalisation), de manière à récupérer des parcelles communales, strictement affectées dans la durée pour soutenir l'installation d'unités artisanales par les jeunes originaires du quartier.
 - encourager le regroupement de plusieurs unités artisanales sur un même site de manière à mutualiser les équipements et éventuellement la charge de travail.
11. Le suivi des unités de production et la perspective d'un regroupement en réseau offrent une orientation tout à fait souhaitable. Le consultant recommande au projet de définir de manière concertée avec le CSE et les néo entrepreneurs l'élaboration de modalités pratiques (associatives ou privées) pour un suivi des unités selon une périodicité trimestrielle au cours de la première année.

ANNEXES DU RAPPORT

- ANNEXE 1 : Termes de Référence de l'évaluation**
- ANNEXE 2 : Documents consultés**
- ANNEXE 3 : Personnes rencontrées**
- ANNEXE 4 : Organigramme des Projets Débris**
- ANNEXE 5 : Personnel des Projets Débris**
- ANNEXE 6 : Agenda des activités de terrain**
- ANNEXE 7 : Plan de suivi et d'évaluation**
- ANNEXE 8 : Liste, Statut et Nature des contrats des partenaires d'exécution**
- ANNEXE 9 : Révisions budgétaires D1 et D2 (Amendements 1, 2, 3)**
- ANNEXE 10 : Cadre logique Projet Débris 1 (3^{ème} révision)**
- ANNEXE 11 : Cadre logique Projet Débris 2 (3^{ème} révision)**

ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

Titre des projets évalués	Gestion des débris en appui au retour au foyer des populations affectées par le tremblement de terre dans des quartiers de Port-au-Prince (titre bref : Recyclage de Débris I, Débris II)
Code CT	HAI/10/50/UND and HAI/11/50/UND
Unité administrative	ILO/CRISIS
Unité technique	ILO/CRISIS
Type d'évaluation	Evaluation indépendante finale des projets Débris I et Débris II

1. Contexte du programme de relance économique et de reconstruction du BIT en Haïti

Le tremblement de terre du 12 Janvier 2010 a causé de très sérieux dommages à Port-au-Prince et à d'autres collectivités situées au sud de la zone métropolitaine. La destruction des bâtiments et des infrastructures a créé 10 millions de m³ de débris qui doivent faire l'objet d'enlèvement avant que toute reconstruction ne puisse commencer à Port-au-Prince.

Programme commun des Nations Unies de gestion des débris

Depuis avril 2011, le BIT s'est engagé avec deux autres partenaires des Nations Unies, le PNUD et ONUHABITAT dans la mise en œuvre du programme « Gestion des débris en appui au retour au foyer des populations affectées par le tremblement de terre dans des quartiers de Port-au-Prince » (titre bref : Débris I et Débris II). Les deux projets adoptent la même stratégie mais opèrent dans des zones géographiques et sur des durées différentes.

Le projet Débris I couvre la période de mars 2011 à Décembre 2012, il se focalise sur la zone géographique de Carrefour Feuilles. Le budget alloué pour le projet Débris 1 par le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH) est de 16,950,000 USD pour l'ensemble des agences, dont 2,512,050 USD sont gérés par le BIT.

Le projet Débris II couvre la période de juillet 2011 à fin décembre 2012 (une extension a été approuvée pour les composantes BIT et ONU-Habitat jusqu'à mars 2013. Il se focalise sur la zone géographique de Pétion-Ville, Fort National, Turgeau et Bel Air. Le budget alloué pour le projet Débris II par le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH) est de 25, 000,000 USD pour l'ensemble des agences, dont 2, 728,500 USD sont gérés par le BIT.

Mise en œuvre

Le PNUD est impliqué dans la démolition et le transport des débris alors qu'ONUHABITAT est impliqué dans la conception de plans urbains participatifs.

Le BIT quant à lui est engagé dans l'amélioration de la situation économique de la population cible à travers : a) l'organisation ou le renforcement et la formation d'unités économiques génératrices d'emploi et de revenus (micro entreprises existantes ou nouvelles), engagées dans le processus de recyclage et la commercialisation des produits résultants des débris recyclés; b) la définition d'une stratégie d'enlèvement, de transport, de dépose, de triage et de recyclage des débris pour Port-au-Prince qui puisse être élargie et répliquée dans d'autres quartiers; c) des études et des propositions préliminaires, basées sur le recyclage de débris, pour le développement économique et la reconstruction urbaine des zones affectées par le séisme; d) un système de suivi et d'évaluation du résultat de ces activités et la collecte des leçons apprises.

Ce programme s'inscrit dans la composante refondation économique du Cadre Stratégique Intégré (CSI) des Nations Unies 2013-2016, qui est l'aboutissement d'un large processus de consultation avec les autorités nationales dans la perspective d'assurer la cohérence des actions avec les priorités du Gouvernement. Le cadre définit la stratégie conjointe de la MINUSTAH et de l'ensemble des agences, fonds et programmes des Nations Unies dans l'appui au développement national, aux efforts

humanitaires et à la stabilisation. Il se fonde sur les priorités du Plan D'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti et le Plan Stratégique Pour le Développement d'Haïti. Il définit les objectifs stratégiques et résultats attendus pour la période 2013-2016, ainsi que le partage des responsabilités entre la mission et l'équipe-pays des Nations Unies pour la prestation des tâches essentielles à la consolidation de la paix et au développement d'Haïti.

Les difficultés et la réalité du terrain ont nécessité d'adapter et de redéfinir les stratégies de développement du programme de gestion des débris. Le BIT a également dû revoir sa stratégie d'intervention d'appui aux entrepreneurs après que le Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Communication (MTPTC) ait interdit la production de « blocs/parpaings » à partir de débris recyclés. Le BIT a alors opté pour la production de matériaux non structurels par des entrepreneurs « sociaux ».

L'objectif immédiat des projets Débris I et Débris II est le suivant :

- Opportunités d'emplois pour les communautés affectées, grâce à la réutilisation de débris recyclés et la relance de l'économie locale par la création et l'encadrement de petites et micro entreprises sociales.

Le BIT contribue à deux des cinq résultats du programme conjoint, les résultats 2 et 3 suivants :

Résultat 2. Stratégie d'enlèvement et de dépose pour Port-au-Prince est développée et adoptée par les autorités compétentes en même temps que six plans communautaires de déblaiement, de stockage, de recyclage et de réutilisation sont établis pour les zones pilotes du projet.

Résultat 3. La situation socio-économique est améliorée grâce à l'enlèvement et au recyclage des débris

Gestion/pilotage des projets Débris I et Débris II

Les projets sont centralisés administrativement et en terme de supervision technique au siège du BIT à Genève. La direction des projets est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) appuyé récemment par une spécialiste internationale en promotion de la petite entreprise, un coordinateur national, des consultants techniques nationaux et une équipe nationale administrative et financière basé à Port au Prince. Des consultants internationaux appuient régulièrement le projet. La centralisation des projets a requis l'appui d'une chargée de programme et d'un assistant administratif basés à Genève. Pour faire face à la grande quantité d'opérations administratives, un assistant administratif supplémentaire a été recruté au bureau sous-régional de San José.

Pour les projets, un comité de pilotage composé du MTPTC, de la Mairie de Port au Prince et du PNUD a été mis en place et se réunit tous les trimestres afin de suivre les activités des projets.

Un organigramme est inclus dans les documents disponibles.

Situation politique, économique et sociale actuelle

Il est important de considérer qu'Haïti en 2012 est classé parmi les sept (7^{ème}) premiers états en faillite du monde. Haïti est classé 174^{ème} sur 183 en terme d'environnement favorable au développement de l'entreprise. Le taux de chômage est estimé autour de 42% (définition élargie du chômage) en Haïti avec un taux de chômage ou de sous-emploi pouvant avoisiner les 80% dans les bidonvilles de Port-au-Prince selon les estimations du PNUD et du BIT de 2011.

Le pays connaît des problèmes structurels de développement, ce qui peut affecter les activités d'appui menées par le BIT et plus généralement par les différents partenaires au développement. A cet égard, l'évaluation devra examiner comment les projets ont géré les risques liés à la situation politique et économique que connaît Haïti, et devra étudier le degré d'adaptation des projets face à cette situation complexe.

Les projets n'ont pas eu d'évaluation intermédiaire pour la composante du BIT. De plus, aucune évaluation n'a été prévue par le PNUD dans le cadre de ce programme. ONU-HABITAT à quant à elle

effectué une évaluation sur l'ensemble de son programme d'intervention, laquelle n'a pas été partagée avec les partenaires du projet. Par conséquent, cette évaluation indépendante finale est la seule à être réalisée pour Débris I et II.

I. Raison et objectifs de l'évaluation

Les projets Débris I et II ont respectivement démarré le 1^{er} mars 2011 et 1^{er} juillet 2011, ils se termineront respectivement le 31 décembre 2012 et 31 mars 2013 pour un budget total de 5, 240,550 USD. En accord avec les règles et procédures du BIT, il est nécessaire de conduire une évaluation indépendante finale, comme cela est le cas pour tous les projets du BIT dont le budget total dépasse 1, 000,000 USD. L'évaluation sera conduite dans le respect des normes des Nations Unies et des préconisations du bailleur de fonds.

Objectif

Cette évaluation doit permettre de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et des résultats des projets Débris I et Débris II, le degré de réalisation des activités programmées, et l'emploi de ses financements.

L'objectif principal de cette évaluation est, en s'appuyant sur l'analyse documentaire, la visite sur le terrain et les observations recueillies lors des entretiens, de faire des recommandations, notamment techniques afin de permettre une réplique des projets en termes d'activités, de résultats et de gestion.

Utilisateurs de l'évaluation

Les principaux clients de l'évaluation sont : le CTP et l'équipe de projet, EAT/BP-San José, EVAL, ILO/CRISIS, équipe travaillant sur les questions d'emploi au BIT, PARDEV, et le responsable de l'évaluation.

Les mandants tripartites de l'OIT et le donateur sont à la fois les clients et les destinataires finaux de l'évaluation indépendante finale.

L'évaluation permettra de renforcer le guide de recyclage du BIT recoupant les étapes essentielles, les leçons apprises et bonnes pratiques appliquées en Haïti. De plus, elle permettra de consolider le projet 16/6 du BIT qui est mis en œuvre par la même équipe technique et de gestion. De plus, si le projet Débris répond à un contexte d'urgence, le projet 16/6 répond quant à lui à un contexte de reconstruction, lequel a permis de renforcer l'approche intégrée engagée par le projet débris avec lequel des synergies et complémentarités ont été appliquées. Elle permettra également en s'appuyant sur les bonnes pratiques à formuler les futurs projets du BIT en Haïti et à faciliter la mobilisation de ressources auprès des donateurs.

Le rapport d'évaluation sera utilisé de la manière suivante :

- a) Le rapport sera inséré dans la base de données d'EVAL afin de contribuer à l'apprentissage organisationnel. Un résumé de l'évaluation sera aussi disponible en ligne sur le site Internet d'EVAL.
- b) Les leçons apprises, bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet 16/6 et développer les futurs projets du BIT en Haïti.

II. Champ/Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet final Débris I et Débris II constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité.

Couverture géographique

L'évaluation concerne les quartiers de Carrefour Feuilles, Pétion-Ville, Fort National, Turgeau et Bel Air.

III. Critères d'évaluation et questions

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation aura à examiner les questions suivantes se rattachant aux six critères d'évaluation:

1- La pertinence et adaptation stratégique des projets

- Le projet répond-il à un besoin pertinent de maximiser le développement économique et le travail local dans le contexte de la reconstruction d'Haïti ?
- Le projet répond-il à un besoin pertinent et à un manque d'emplois décents ?
- Les mandants du BIT et les autres institutions nationales se sont-elles senties suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des institutions nationales ? Se sont-elles appropriées le concept et l'approche du projet ?
- Comment le projet soutient-il les stratégies de l'OIT en particulier celles liées à l'emploi¹³?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires (comme les autres agences des Nations Unies, la communauté internationale, etc.)?
- Le projet a-t-il identifié des inégalités entre les sexes et a-t-il renforcé l'égalité entre les hommes et les femmes ? A-t-il servi au mieux les groupes vulnérables ?

2- Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires du BIT ainsi que par rapport aux activités déployées dans les mêmes domaines par les institutions nationales concernées ?
- La conception générale du projet, consistant pour l'essentiel à promouvoir une approche et des stratégies intégrées visant à maximiser la participation de la population et des micro entreprises locales au processus de reconstruction de Port-au-Prince, prenant appui à la fois sur des activités opérationnelles susceptibles de servir de bonnes pratiques et sur un renforcement des capacités des mandants du BIT et autres institutions nationales, est-elle adaptée aux besoins du pays et aux objectifs assignés aux projets ?
- Les projets Débris I et Débris II ayant été préparés et mis en œuvre à des périodes différentes, une stratégie commune de mise en œuvre a-t-elle été adoptée et appliquée ?
- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ? Le sont-elles également, toutes choses étant égales par ailleurs, au regard de la situation de l'emploi et du niveau de pauvreté ?
- Les activités menées ont-elles permis ou permettront-elles la réalisation de l'ensemble des produits définis pour chaque objectif du cadre logique révisé ?
- Comment les produits contribuent-ils aux stratégies intégrées du BIT (réduction des déficits du travail décent, parité, etc.) ?
- La stratégie du projet permet-elle de poser les fondations d'un programme de création d'emplois décents s'appuyant sur l'amélioration des compétences techniques et de gestion de la population ?

3- Etat d'avancement et efficacité du projet

- Est-ce que les activités envisagées ont été délivrées et dans quelle mesure ont-elles contribué aux résultats ?
- La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Le séquençage (ordre de priorité et rythme de déroulement) des activités était-il adapté et a-t-il permis de délivrer les produits ?
- Comment les activités et la stratégie du projet ont su être adaptées aux problèmes et réalités du terrain ? Des solutions, leçons apprises et bonnes pratiques ont-elles été identifiées et utilisées afin de réorienter les projets ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière équitable des résultats du projet ?

¹³ La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2008; Le Pacte mondial pour l'emploi, 2009; et Les conclusions de la Commission pour la discussion récurrente sur l'emploi, 2010.

4- Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les activités ont-elles disposé de ressources suffisantes pour leurs réalisations ? Quelle est leur efficacité ?
- Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés au mieux (critère d'efficacité) ?
- Les fonds du projet ont-ils été fournis et les activités réalisées en temps voulu ?

5- Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion sont-elles suffisantes ?
- Les modalités de coordination du projet fonctionnent-elles correctement ? Comment s'effectue l'articulation entre le Terrain et le Siège et entre l'équipe du BIT et les autres agences des Nations Unies au sein du projet conjoint en Haïti ?
- La prolongation du dispositif de coordination articulé autour d'un CTP appuyé par une assistance programmatique et administrative hors d'Haïti fait-elle toujours sens au regard d'une part des modalités de mises en œuvre des activités et d'autre part des activités déployées ?
- Y a-t-il une bonne communication entre l'équipe du projet, le bureau de San José, les départements techniques concernés du siège et PARDEV entre l'équipe du BIT et les autres agences des Nations Unies au sein du projet conjoint en Haïti ?
- La direction du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ? Est-ce que le plan d'évaluation permet le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs ? Est-ce que l'équipe de projet collecte régulièrement des données désagrégées par sexe et âge afin de suivre les résultats ?
- Est-ce que le projet est efficace dans le partage des bonnes pratiques et dans la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou acteurs directs) ?
- Le projet a-t-il recherché à identifier des donateurs et projets permettant la mobilisation de ressources nécessaires à la consolidation des résultats acquis par le projet ?
- Existe-t-il des leçons apprises concernant le travail conjoint entre agences des Nations Unies ?

6- Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
- Combien de personnes ont bénéficié de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ? Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Est-il possible de comparer l'impact et la durabilité du projet par rapport aux interventions précédentes du BIT (CRISIS) dans des contextes similaires ?

Les questions qui précèdent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

Le (la) consultant(e), pour la mesure de ces critères d'évaluation se référera aux indicateurs de résultat du document de projet et élaborera un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remis au BIT par le (la) consultant(e) avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fera des recommandations pour leur consolidation.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décemment, la lutte contre la pauvreté, le tripartisme, les normes internationales du travail et la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation des projets.

I- Méthodologie utilisée

Les méthodologies utilisées se compléteront mutuellement et les données seront croisées afin d'en vérifier l'exactitude. L'évaluation analysera les bases de données et documents clés afin d'identifier les progrès. Des entretiens et des focus groups seront tenus avec les acteurs mentionnés dans la section 2 ci-dessous et détaillés en annexe 2. L'évaluateur développera un questionnaire systématique pour les interviews et les focus groups.

L'évaluateur s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes sont également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

1- Pour l'évaluation des projets à distance:

- Briefing au Siège : discussion avec les personnes chargées de la mise en œuvre, du suivi et du backstopping des projets ainsi que celles chargées de diriger l'évaluation
- Analyse documentaire selon la liste en annexe 1 :
- Analyse du plan de suivi et d'évaluation des projets et des plans de travail et collecte de données quantitatives et qualitatives afférentes aux plans.

2- Pour l'évaluation des projets sur le terrain :

- Visite des activités sur place I) visite des ateliers de recyclage à Carrefour Feuilles, Turgeau et Pétion-Ville, II) visite des travaux de réhabilitation des infrastructures dans le quartier de Turgeau)¹⁴;
- Entretiens individuels sur le terrain ;
- Présentation des conclusions au bureau du terrain avec la présence des parties prenantes clé internes et externes. A l'issue des visites sur le terrain, le (la) consultant(e) devra organiser une courte réunion d'une demi-journée maximum afin de partager ses constatations, conclusions et recommandations préliminaires avec les responsables, partenaires et bénéficiaires des projets. Les observations formulées par les participants devront être prises en compte dans le rapport, tout en tenant compte de l'indépendance nécessaire de l'évaluateur.

II- Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être délivrés par le (la) consultant(e) :

1. Un **rapport initial** proposant des modifications (si nécessaires) des termes de référence et définissant plus en détail les méthodologies de l'évaluation. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 5 sur la préparation du rapport initial) le 27 février 2013.
2. Un **débriefing** afin de présenter les conclusions de l'évaluation. A l'issue des visites sur le terrain, le (la) consultant(e) organisera une courte réunion d'une demi-journée le 13 mars 2013.
3. Une **première version du rapport d'évaluation indépendante** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, formulant des recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour l'extension du programme de

¹⁴ Le bureau du BIT en Haïti organisera les visites pour le (la) consultant(e)

reconstruction du BIT. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 6 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport) le 1 avril 2013.

4. Une **version finale du rapport d'évaluation indépendante** envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport, le 15 avril 2013. Le rapport final devra : être rédigé en français, comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 6 et comporter une page de garde conformément à l'annexe 4. Les annexes devront inclure les notes des entretiens, un résumé des conclusions des visites sur le terrain, une note pour chaque réunion de débriefing sur le terrain, une liste des personnes ayant participées aux entretiens, et une liste des documents analysés. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle en annexe 7.
5. Un **résumé du rapport final d'évaluation** sera envoyé au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément à l'annexe 8, le 10 avril 2013.

III- Supervision, calendrier de travail Dates et timing à discuter

L'évaluation indépendante sera conduite par un/e évaluateur/riche indépendant/e sous la supervision du responsable de l'évaluation.

La durée totale de la mission est de 31 jours travaillés du 25 février au 9 avril 2013. Le plan et calendrier de travail provisoire est le suivant :

Calendrier de travail

Taches	Responsable	Jours de travail	Date limite proposée
Consultation de la documentation et préparation du rapport initial	Consultant (e)	3	25 – 27 février 2013
Briefing au siège	Consultant (e)	1	1 mars 2013
Visite à Haïti, détailler une liste d'activités et personnes à rencontrer	Consultant (e)	8	4 – 14 mars 2013
Analyse de la documentation et entretiens téléphoniques	Consultant (e)	3	14 – 16 et 18 mars 2013
Rédaction de la première version du rapport	Consultant (e)	11	19 mars – 1 avril 2013
Révision du rapport final	<i>Evaluation Manager, Sector Evaluation focal point</i>	5	2 – 8 avril 2013
Finalisation du rapport final	Consultant (e)	5	9 – 15 avril 2013
Approbation du rapport	<i>Evaluation Manager, Sector Evaluation focal point</i>	2	16 – 17 avril 2013
TOTAL (CONSULTANT/E):		31	

En fonction de l'attente du donateur, le (la) consultant(e) pourra être amené(e) à participer au comité de pilotage des projets pour y présenter son rapport d'évaluation. Un addendum sera fait à son contrat si nécessaire.

IV- Compétences et qualifications de l'évaluateur

L'évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) évaluateur/évaluatrice indépendant(e) sélectionné(e) par le BIT. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi et connaître le contexte socio-économique d'Haïti ou d'autres pays les moins avancés.

Profil requis pour le(a) consultant(e)

En raison de la complexité des projets quant aux différents domaines techniques couverts, le (la) consultant (e) recruté (e) devrait avoir à un profil correspondant aux critères suivants :

- formation supérieure en sciences sociales, économie ou tout autre domaine approprié
- expérience professionnelle avérée dans le domaine de l'emploi, notamment dans le développement économique local
- conduite antérieure de travaux d'évaluation de développement économique local, formation professionnelle et promotion de l'entreprise, de préférence dans des contextes de post-crise
- expérience en matière de coopération technique
- bonne connaissance d'Haïti et de ses enjeux en matière d'emploi et de pauvreté. Une connaissance des pays les moins avancés serait un atout supplémentaire.
- bonne connaissance du contexte international dans lequel évolue aujourd'hui le BIT (Objectifs du Millénaire, etc.)
- bonne connaissance du BIT et de sa coopération technique
- bonne connaissance des objectifs, des stratégies et des outils développés par le BIT pour promouvoir le travail décent et lutter contre la pauvreté
- capacités d'analyse
- capacité de communication
- excellente maîtrise du français

V- Dispositions légale et éthique

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. L'évaluateur/trice peut se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

L'évaluateur/l'évaluatrice sera sélectionné/e de manière à garantir son indépendance vis-à-vis des projets : aucun lien avec la gestion des projets, et pas de conflit d'intérêt qui puisse compromettre l'indépendance de l'évaluation.

Afin d'assurer la conformité avec les normes du BIT et des Nations Unies sur l'indépendance de l'évaluation, l'évaluateur/rice ne pourra être éligible pour des contrats de nature technique sur les projets durant les 12 mois suivant l'évaluation.

VI- Documents annexés aux Termes de référence

1. Liste de documents
2. Liste des personnes consultées
3. Organigramme
4. Page de couverture d'évaluation (anglais)
5. Rapport initial (anglais)
6. Liste de contrôle 5 (anglais)
7. Liste de contrôle 6 (anglais)
8. Résumé d'évaluation (anglais)

ANNEXE 2 : DOCUMENTS CONSULTÉS POUR L'ÉVALUATION

Gouvernement d'Haïti

- . Haïti PNDA du tremblement de terre – Evaluation des dommages, des pertes et des besoins généraux et sectoriels. Mars 2010. 120 pages.
- . Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti. Les grands chantiers pour l'avenir. Mars 2010. 55 pages

BIT

- . La Promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010. Mission BIT février-mai 2010. Genève juin 2010/145 pages.
- . Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée. Une stratégie de formation du G 20. Genève. Novembre 2010.
- . Relancer l'emploi à travers le processus de reconstruction en Haïti. 82 pages
- . Document de Projet Débris 1 (avec cadre logique)
- . Document de Projet Débris 2 (avec cadre logique)
- . Lettre d'entente avec les autres partenaires du Système des Nations Unies pour le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH). 11 pages.
- . Document de Programme pour le Fonds de Reconstruction d'Haïti. Août 2010. 35 pages
- . La base de données des deux projets
- . Les rapports d'avancement trimestriels des activités :
 - FRH : mise à jour du statut en date du 19/12/2012 – Débris phase I.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 19/12/2012 – Débris phase II.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 28/09/2012 – Débris phase I.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 28/09/2012 – Débris phase II.
 - FRH : mise à jour du statut en date de juin 2012 – Débris phase I.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 30/06/2012 – Débris phase II.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 23/03/2012 – Débris phase I.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 24/03/2012 – Débris phase II
 - FRH : mise à jour du statut en date du 16/12/2011 – Débris phase I.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 16/12/2011 – Débris phase II.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 26/09/2011 – Débris phase I.
 - FRH : mise à jour du statut en date du 26/09/2011 (01/06 – 30/09) - Débris phase II.
 - FRF : status update as of june 2011 – Débris phase I.
- . Les rapports financiers trimestriels :
 - Débris Phase I
 - Financial statement of income and expenditures as at 30/09/2012
 - Financial statement of income and expenditures as at 30/04/2012
 - Financial statement of income and expenditures as at 31/12/2011
 - Financial statement of income and expenditures as at 30/09/2011
 - Financial statement of income and expenditures as at 13/07/2011
 - Financial statement of income and expenditures as at 30/06/2011
 - Débris phase II
 - Financial statement of income and expenditures as at 30/09/2012
 - Financial statement of income and expenditures as at 30/04/2012
- . Le guide de systématisation du recyclage.
- . Demand and supply analysis. Mapping swot microfinance HAITI. Juana Rodriguez. January 2012. 82 pages
- . Les documents pédagogiques de formation en gestion (CLE : guide du formateur et guide du participant, ASECO : guide du participant et guide du formateur, GERME : guide du formateur et guide du participant)

ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES

PERSONNES RENCONTREES POUR LES BESOINS DE L'EVALUATION

▪ Siège du BIT/Genève

- **ED/EMP/PMSU (Unité de Gestion du Secteur de l'Emploi)**
 - . Mme Mariangels FORTUNY Chef de l'unité d'appui à la planification et à la gestion.
 - . Mme Alexia DELELIGNE Point Focal Évaluation.
 - . M. Sergio IRIARTE QUEZADA Responsable de l'Evaluation.
- **EMP/SFP (Programme de finances sociales)**
 - . Mme Yousra HAMED Responsable technique. Finances solidaires
- **ILO/CRISIS (Unité de Gestion des Crises)**
 - . M. Alfredo LAZARTE-HOYLE Directeur de la division ILO/CRISIS
 - . Mme Yamina MEHELLOU Assistante administrative
 - . M. Kristijan MARINKOVIC Secrétaire administratif
- **SKILLS (Département des Compétences et de l'Employabilité)**
 - . M. Michael AXMANN Spécialiste de développement des compétences
- **CODEV (Coopération – Développement)**
 - . Mme Raky KANE Chargée des relations avec les agences du système des Nations Unies
- **SEED (Appui aux entreprises)**
 - . M. Mario BERRIOS Chargé de soutien aux Petites et Moyennes Entreprises (PME)
 - . M. Merten SIEVERS Formateur spécialiste en appui à l'entrepreneuriat
- **EMP/INVEST (Division des Investissements à forte intensité d'emplois)**
 - . M. Emmanuel RUBAYIZA Spécialiste senior HIMO
 - . Mme Mito TSUKAMOTO Spécialiste senior HIMO
 - . Mme Sonia FORERO Spécialiste senior HIMO
- **IPEC (Unité chargée de la lutte contre le travail des enfants)**
 - . Mme Parissara LIEWKEAT Chargée de programme

▪ Siège du Projet à Port-au-Prince et Partenaires

- **Bureau du BIT et Projets D1 et D2**
 - . M. Antonio CRUCIANI Coordonnateur BIT pour le Reconstruction
 - . M. Julien MAGNAT Conseiller Technique Principal. Projets D1 et D2
 - . Mme Sylvie DUPUIS Spécialiste micro et petites entreprises
 - . Mme Elisa SELVA Assistante Programme et Finance
 - . M. Joseph Charles MAUDE Coordonnateur National Technique BIT
 - . M. Marconi SEIGNON Consultant appui formations
 - . M. Raynold JEAN Consultant appui formations
 - . M. Edouardo CASTELLON Consultant Ingénierie recyclage
 - . M. Victor FLEURY Consultant en communication et reporting
 - . M. Christian JOUSSEIN Consultant en formation professionnelle (16/6)
 - . Mme Myrlaine JEAN-PIERRE Assistante administrative
 - . M. Fedno SALOMON Assistant financier et programme
- **Partenaires du Système des Nations Unies**
 - . Mme Rita SCIARRA PNUD, Chef de projet adjoint D1 (puis du 16/6)
 - . Mme Paola SOLDA PNUD, Coordination D2 (contact courriel)

. Mme Adeline CARRIER

Conseillère reconstruction urbaine ONU-HABITAT

• ***Partenaires institutionnels***

. M. Alfred PIARD

Directeur des Travaux Publics

. M. Raoul PIERRE-LOUIS

Représentant de la mairie de PAP (CASEC)

. M. Louis TONY

Membre de la plateforme de Turgeau

. M. Occeme FENOLE

Membre de la plateforme de Turgeau

• ***Partenaires techniques d'intervention***

. Mme Marie-Hermine de MONTANGON Coordonnatrice Programmes « Entrepreneurs du Monde » (EDM)

. M. Baptiste VERDOUX

Conseiller technique EDM

. M. Francisco POTIGUARA

Coord. Sport/Art/Education ONG "VIVARIO"

. Mme Aline SEJOURNE

Responsable de projet J/P HRO

. M. Erolid SERIPHIN

Responsable technique entreprise Architecture

. M. FELIX

Directeur adjoint ACME (micro finance)

. Mme Marie-Anne LESPINASSE

ONG Partenaire "GOAL" (Planification urbaine participative)

. M. Charles DARLIN

Mobilisateur communautaire "GOAL"

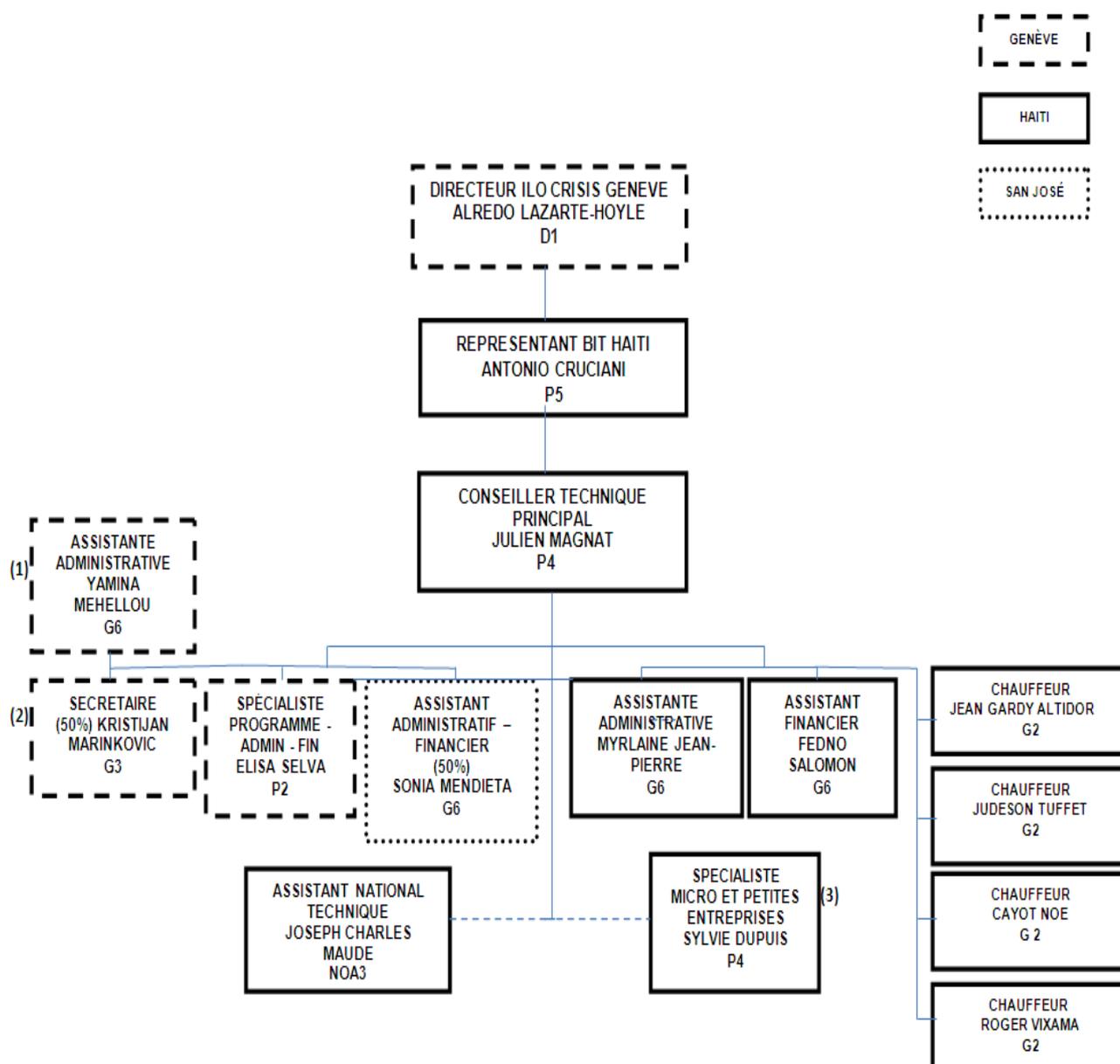
. M. Benjamin DARD

Animateur ONG partenaire CBM (accessibilité)

. M. LEBRUN

Représentant du Syndicat MOISE

ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DES PROJETS DÉBRIS



Bien que des changements soient apparus au cours de la vie des projets, la structure de base de l'équipe a toujours été maintenue. Le schéma présenté ci-dessus (à la date du 20 février 2013) représente au mieux la réalité du fonctionnement.

Notes explicatives

1. Assistante administrative d'ILO/CRISIS et de la totalité des projets d'Haïti depuis leur lancement (non rémunérée par le projet);
2. Secrétaire (temps partiel) recruté en Avril 2012 comme support au projet d'Haïti ;
3. En en janvier 2013 le spécialiste sénior technique international (appui technique et suivi et évaluation) Jorge Cabrera a été remplacé par Sylvie Dupuis, spécialiste internationale en promotion de la PME.

ANNEXE 5 : PERSONNEL DES PROJETS DÉBRIS

Projet Débris I - Détail des coûts de personnel

Nom	Fonction	Durée du contrat	Localisation géographique	Coût financier pour le projet
1) Staff international				
Jaime Almenara-Merel	Spécialiste Aspects Sociaux	06.05.11-23.10.11	Haïti	62522.32
Jorge Cabrera	Spécialiste Technique Senior	08.06.11-31.12.11	Haïti	125285.13
Antonio Cruciani	Coordinateur du BIT pour la reconstruction en Haïti	29.07.11-31.12.11	Haïti	101085.65
Richard Feukeu	Assistant Technique Mobilisation	01.10.11-20.02.12	Haïti	54757.05
Parissara Liewkeat	Spécialiste budget et programmation	01.01.12-31.01.12	Genève	17811.85
Julien Magnat	Conseiller Technique Principal	01.04.11-31.03.12	Haïti	166683
Elisa Selva	Spécialiste adjoint de programmes et des opérations pour Haïti	01.04.11-31.03.12	Genève	135510
2) Consultant international				
Jaime Almenara-Merel	Consultant expert en aspects sociaux	21.11.11-23.12.11	Haïti	14597.16
Jorge Arroyo	Consultant appuyant la révision de la stratégie opérationnelle	17.04.12-08.05.12	Haïti	9411.9
Jorge Arroyo	"	10.06.12-09.08.12	Haïti	25554
Jorge Cabrera	Consultant spécialisé en développement de micro-entreprises	01.04.12-09.11.12	Haïti	65124.1
Jorge Cabrera	remboursement à San José pour avance sur travail passé (projet Debris)		Haïti	31488
John Currelly	Consultant technique spécialisé en réutilisation de débris	29.04.11-31.07.11	Haïti	17568
Richard Feukeu	Consultant technique en mobilisation	15.06.11-30.09.11	Haïti	17499.06
Victor Fleury	Consultant attaché de communication et reporting	01.06.12-30.06.12	Haïti	6300
Victor Fleury	"	13.12.12-31.12.12	Haïti	4200
Matthias Rislér	Consultant technique spécialisé en développement de capacités	03.07.11-09.08.11	Haïti	32281.78
Juanita Rodriguez	Consultant spécialisé en micro-finance	09.05.12-07.08.12	Haïti	15000
Bayardo Rueda Mayorga	Consultant spécialisé en adaptation et validation formation (ASECO)	01.08.12-28.09.12	Lima	4499
3) Personnel administratif				
Myrlaine Jean-Pierre	Assistante Administrative	01.08.11-31.03.12	Haïti	14333.24
Kristijan Marinkovic	Assistant Administratif (50%)	23.04.12-17.06.12	Genève	6680
Kristijan Marinkovic	"	21.07.12-31.10.12	Genève	11709.76
4) Staff national				
Joseph Charles Maude	Assistant Technique Coordination	01.04.11-30.06.12	Haïti	44103
5) Consultant national				
Eduardo Castellon	Consultant Ingénieur spécialisé en recyclage	26.04.12-22.06.12	Haïti	23200
Eduardo Castellon	"	25.07.12-31.10.12	Haïti	10500
Alain Ismael	Consultant IT partagé avec BetterWork Haiti	09.01.12-31.12.12	Haïti	372
Raynold Jean	Consultant Formation en gestion d'entreprise	01.10.12-31.10.12	Haïti	1800
Valerie Neptune	Consultant Ingénieur spécialisé en techniques de construction	21.11.11-31.12.11	Haïti	3320
Marconi Parnel Seignon	Consultant Formation en gestion d'entreprise	oct.11	Haïti	1050
6) Missions				
Michael Axmann (50%)	SKILLS- mission explorative skills et employabilité	juil.11	Haïti	4626.75
Alfredo Lazarte-Hoyle	CRISIS- révision stratégie opérationnelle et programmation; réunions avec PNUD et UNCR	mai.12	Haïti	8575.19
Parissara Liewkeat	BUDGET- appui admin et fin à l'implémentation; programmation et révisions budgétaires	juil-aout 2011	Haïti	12251.66
Virginia Rose-Losada	SEED- mission explorative entrepreneuriat	05.09.11-13.09.11	Haïti	8098.99
Elisa Selva	CRISIS- appui admin et fin à l'implémentation; programmation; ouverture imprest account	juil-aout 2011; mai-juin 2012	Haïti	20776.41

Projet Débris II - Détail des coûts de personnel

Nom	Fonction	Durée du contrat	Localisation géographique	Coût financier pour le projet
1) Staff international				
Jorge Cabrera	Spécialiste Technique Senior	01.01.12-07.03.12	Haïti	36893
Antonio Cruciani	Coordinateur du BIT pour la reconstruction en Haïti	01.01.12-31.12.12	Haïti	247426
Julien Magnat	Conseiller Technique Principal	01.04.12-31.12.12	Haïti	172974
Elisa Selva	Spécialiste adjoint de programmes et des opérations pour Haïti	01.01.13-31.03.13	Genève	33878
2) Consultant international (comprend coûts de voyage)				
Jorge Arroyo	Consultant appuyant la révision de la stratégie opérationnelle	10.08.12-21.08.12	Haïti	5868
Jorge Cabrera	Consultant spécialisé en développement de micro-entreprises	15.08.12-09.11.12	Haïti	8696
Jorge Cabrera	Consultant- conception projets pour prolonger les résultats des projets débris	15.03.13-30.03.13	Lima	8000
Victor Fleury	Consultant attaché de communication et reporting	01.07.12-15.07.12	Haïti	3000
Victor Fleury	"	10.09.12-09.11.12	Haïti	11400
Victor Fleury	"	mars.13	Haïti	5000
René Grojean	Consultant évaluation finale indépendante	25.02.13-09.04.13		26551.7
Luciel Rios	Consultant spécialisé en adaptation et validation formation (SIYB)	17.07.12-15.09.12	Haïti	17628
Jorge Maguiña	Consultant spécialisé en promotion de la micro et petite entreprise	17.07.12-10.11.12	Haïti	43529
Juanita Rodriguez	Consultant spécialisé en micro-finance	19.03.12-07.08.12	Haïti	25100
Paola Soldá (PNUD)	Coordinateur projet Débris (participation à coûts PNUD)	01.01.13-31.03.13	Haïti	33582.35
Bayardo Rueda Mayorga	Consultant spécialisé en adaptation et validation formation (ASECO)	01.08.12-28.09.12	Lima	3559
3) Personnel administratif				
Jean Gardy Altidor	Chauffer - inclut heures supplémentaires	01.02.12-31.03.13	Haïti	19739.57
Myrlaine Jean-Pierre	Assistante Administrative	01.04.12-31.13.13	Haïti	28732
Kristijan Marinkovic	Assistant Administratif (50%)	18.06.12-20.07.12	Genève	3859
Kristijan Marinkovic	"	01.01.13-31.03.12	Genève	11577
Fabiola Michel	Assistant Administratif (remplacement temporaire)	août.12	Haïti	4739
Shirley Moise	Assistant Financier	oct.12	Haïti	3058
Cayot Noé	Chauffer - inclut heures supplémentaires	13.08.12-31.03.13	Haïti	5755.02
Fedno Salomon	Assistant Financier	03.12.12-	Haïti	4408.01
Solange St. Hilaire	Assistant Administratif (remplacement temporaire)	févr.12	Haïti	1006
Judeson Tuffet	Chauffer - inclut heures supplémentaires	01.02.12-31.03.13	Haïti	16069.4
Roger Vixama	Chauffer - inclut heures supplémentaires	01.04.12-31.12.12	Haïti	10792.23
Sonia Mendieta	Assistant Admin et Finance (50%)	01.03.12-31.12.12	San José	8424
4) Staff national				
Joseph Charles Maude	Assistant Technique Coordination	01.07.12-31.03.13	Haïti	38120
5) Consultant national				
Frederic G. Chery	Consultant analyse profil socio-économique des quartiers cible	01.10.12-31.12.12	Haïti	12000
Eduardo Castellon	Consultant Ingénieur spécialisé en recyclage	25.07.12-31.10.12	Haïti	32500
Alain Ismael	Consultant IT partagé avec BetterWork Haiti	09.01.12-31.03.13	Haïti	2370
Raynold Jean	Consultant Formation en gestion d'entreprise	01.11.12-31.12.12	Haïti	4100
Jean Lamotagne	Consultant chef mécanicien	22.10.12-03.01.13	Haïti	8400
Franco Giovanni Morancy	Consultant spécialisé en adaptation et validation formation (GERME)	oct.12	Haïti	2295
Marconi Parnel Seignon	Consultant Formation en gestion d'entreprise	01.11.12-31.12.12	Haïti	4849
6) Missions				
Tania Caron	SAN JOSÉ- Expert normes du travail	mars.12	Haïti	2382
Julien Magnat	DEBRIS project- participation IRP Kobe - témoignage projet Débris	16.01.12-25.01.12	Japon	9113
Virgilio Levaggi	SAN JOSÉ- Directeur	août.12	Haïti	2530
Elisa Selva	CRISIS- appui programmation	févr.12	Haïti	6268
Elisa Selva	CRISIS- appui programmation	23.02.13-19.03.1	Haïti	6412
Sonia Mendieta et	SAN JOSÉ- appui utilisation imprest account	04.03.13-08.03.13	Haïti	1134.2

ANNEXE 6 : AGENDA DES ACTIVITÉS DE TERRAIN (05 -13 mars 2013)

Jour	Heure	Visite/activité	Nom et titre de la personne à rencontrer
Mardi 5 mars	9h00	Présentation générale des activités du BIT en Haïti en réponse au tremblement de terre du 12 janvier 2012.	Antonio Cruciani (AC), coordinateur du BIT en Haïti – en plénière
	9h15	Présentation générale Power Point des activités du BIT dans les Projets de gestion des Débris I et II.	Julien Magnat (JM), chef de projet Débris pour le BIT et Sylvie Dupuis (SD), spécialiste en développement de la micro, petite et moyenne entreprise – en plénière
	10h00	Entretien individuel avec le Chef de Projet.	JM
	11h00	Séance de questions/réponses.	JM, SD, Eduardo Castellon (EC) consultant en Ingénierie, Elisa Selva (ES), assistante Programme et Finance, et Joseph Charles Maudé (JCM), coordinateur national BIT pour le projet Débris – en plénière
	12h30	Déjeuner à l'hôtel Karibe à Juvenat.	AC, JM, et SD
	13h30	Entretien individuel avec Sylvie Dupuis.	SD
	14h00	Entretien individuel avec Antonio Cruciani.	AC
Mercredi 6 mars	14h30	Entretien avec Eduardo Castellón et Raynold Jean.	EC et Raynold Jean (RJ), promoteur en formation professionnelle du BIT.
	8h15	Départ pour visiter le site de Turgeau.	
	9h00	Visite du macro-site de recyclage du Grand Séminaire de Turgeau: <ul style="list-style-type: none"> • site de production et transformation d'adoquins ; • activités de formation en gestion d'entreprise ; • corridors ; • marché public, où des ouvriers soutenus par le BIT réhabilitent cet espace, avec des adoquins recyclés issus du site de transformation du Grand Séminaire, en intégrant les questions d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite. 	1. La moyenne entreprise Architechnie: Eroid Seriphin , responsable technique en charge de l'atelier de Turgeau ; 2. Marie Anne Lespinasse, de l'ONG partenaire GOAL en charge de la planification urbaine participative ; 3. Le Casec Dr. Raoul, représentant de la mairie de Port au Prince, responsable politique local ; 4. Benjamin Dard, de l'ONG partenaire CBM, pour les questions d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.
	12h00	Déjeuner au Centre-Ville à la Table de Caius.	SD
	13h30	Rencontre avec un « focus group » d'entrepreneurs de Turgeau.	
Jeudi	09h00	Séance de questions/réponses avec staff	JM, SD

7 mars	10h00	Entretien individuel avec Elisa Selva.	ES
	10h30	Entretien avec Myrlaine Jean-Pierre et Fedno Salomon.	Myrlaine Jean-Pierre (MJP), assistante administrative, et Fedno Salomon (FS), assistant financier et programme
	11h00	Entretien individuel avec Joseph Charles Maudé.	JCM
	12h00	Déjeuner à l'hôtel Karibe.	
	13h30	Entretien avec Maude Charles Joseph et Marconi Seignon	MCJ, MS
	14h30	Entretien avec Victor Fleury	VF
Vendredi 8 mars	9h00	Départ du Bureau de Juvénat pour le quartier de Carrefour-Feuilles.	
	9h40-11h30	<ul style="list-style-type: none"> • Visite du site de recyclage et de transformation des débris et de formation en techniques et en gestion d'entreprise de Castera, géré par l'ONG partenaire Entrepreneurs du Monde (EDM). • Visite du site de recyclage et de transformation des débris et de formation en techniques et en gestion d'entreprise de Brédy, géré par l'ONG partenaire Entrepreneurs du Monde (EDM). • Visite du quartier réaménagé de Sicot à Carrefour-Feuilles, avec des adoquins produits par le BIT. Rencontre au bureau de l'ONU-Habitat, à Delmas 56. 	EDM
	12h00	Déjeuner à l'hôtel Oloffson et entretien avec Marie-Hermine Montagon, responsable de Projet pour EDM.	Marie-Hermine de Montagon, responsable de projet pour EDM.
	13h30	Entretien avec un entrepreneur formé par EDM en construction parasismique de maisons recyclées, avenue Jean-Paul II.	
	14h30	Rencontre avec un focus group d'EDM.	
	Lundi 11 mars	9h00	Départ pour le quartier de Bel Air.
9h40		Arrivée sur le site de recyclage et de transformation des débris et de formation en techniques et en gestion d'entreprise de Bel Air, géré par l'ONG partenaire Vivario.	Francisco Potiguara, responsable de projet pour Vivario. Focus group avec entrepreneurs
12h00		Déjeuner à Log Base.	
13h00		Rencontre à UCLBP avec le PNUD.	Rita Sciarra et Paola Solda du PNUD, l'agence coordinatrice du projet de Gestion des Débris I et II.
14h30		Rencontre à Juvenat avec un responsable	

		d'ACME, l'institution locale de micro-finance sélectionnée par le BIT.	Mr. Ludel Charles, responsable recherche et développement, ACME
	15h00	Rencontre à Juvenat avec un focus group de bénéficiaires (formateurs et participants) des formations CLE, GERME et ASECO dispensées par le BIT.	
Mardi 12 mars	10h00	Rencontre au Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Communication.	Ingénieur Alfred Piard, Directeur des Travaux Publics.
	11h00	Départ pour le quartier de Morne Lazare.	
	11h15	Visite du site de recyclage et de transformation des Débris et de formation en techniques et en gestion d'entreprise de Morne Lazare, géré par l'ONG partenaire J/P HRO. Focus group.	Aline Séjourné, responsable de projet pour J/P HRO
	12h30	Visite du site de recyclage et de transformation des Débris et de formation en techniques et en gestion d'entreprise de Morne Hercule, géré par l'ONG partenaire J/P HRO.	
	12h45	Visite de la route réhabilitée par l'UNOPS Charlemagne-Peralte à Morne Hercule, qui a bénéficié des adoquins recyclés du site de J/P HRO et du BIT.	
	13h00	Visite du chantier de maisons rouges du 16/6 de Morne Hercule, pour démontrer les transversalités entre les deux projets.	
	13h15	Déjeuner a Montana avec Aline Sejourne	
	14h30	Réunion avec Adeline Carrier, responsable projet débris 2 pour ONUHABITAT	A ONUHABITAT, Delmas 56
Mercredi 13 mars	10h30	Réunion avec Mr. Lebrun, représentant Syndical	
	15h00	Débriefing final intégrant les partenaires externes et internes	

ANNEXE 7 : PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

PROJET: « LA GESTION DES DÉBRIS EN APPUI AU RETOUR AU FOYER DES POPULATIONS AFFECTÉES PAR LE TREMBLEMENT DE TERRE DANS DES QUARTIERS DE PORT-AU-PRINCE – DÉBRIS II»

FICHE DE SUIVI ET ÉVALUATION - RAPPORT OFFICIEL

Date:

ONG: QUARTIER/ATELIE RESPON
R: SABLE

FORMATION GESTION

	COURSE	Type Bénéficiaire	Total	Hommes	Femmes	Jeunes < 25	Jeunes > 25	Nombre de cours	Nombre de jours/Cours	Commentaires (nouveaux participants)
GESTION	LE									
	ERMEN									
	SECO									
	autres									
	TOTAL									
PROFESSIONNELLE TECHNIQUE	parasismique									
	construction									
	production									
	autres									
	TOTAL									

II. PRODUCTION

PRODUITS	Adoquins	Tuiles	Pavés	Claustras	Total unités	Gravier	Sable	D'autres	Total M ³
13/unités									

machines	# travailleurs								

II. APPUI ENTREPRISES

	Nouveau	Existants		Total	Nombre de personnes	Nombre de jours travail	Commentaires (type de entreprise, nouveaux appui)
		AE	IEP				
Construction							
Production							
Commerçants							
Artisans							
Autres							

V. MICRO-CRÉDITS

	Montant décaissé	Nombre opérations	Prêt moyen	Portfolio à risque	Hommes	Femmes	Total personnes	Commentaire
Microcrédits								

ANNEXE 8 : LISTE, STATUT et NATURE DES CONTRATS DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION

1. Partenaires d'exécution au 31 janvier 2013

Projet	Nom du partenaire	Statut (ONG /Privé)	Expérience (Haïti et ailleurs)	Types d'activités	Site	Durée du contrat	Montant du contrat
Débris I	Entrepreneurs du monde (EDM)	ONG internatl. Association française créée en 1998	Présent dans 11 pays. En 2011, 55% de l'activité d'EDM a été réalisée en Haïti.	Production Formation	Carrefour-Feuille	Ier contrat : 1 juin 2011-31 mars 2012; Iième contrat : 2 avril-31 octobre 2012	I contrat : 404,722 USD II contrat : 142,636 USD
Débris I	Haiti Tech	Privé national	Institut de formation professionnelle	Formation professionnelle	Divers	1 ^{er} mai au 5 juin 2011	19,893 USD
Débris II	JP/Haïti Relief Organisation (JP/HRO)	ONG internatl. EU créée en 2010	Présente uniquement en Haïti	Production, Formation	Morne Lazare & Morne Hercule	2 mai 2012 au 28 février 2013	176,046 USD
Débris II	Viva Rio	ONG Internatl. brésilienne créée en 1993	Présente en Haïti depuis 2003	Production Formation	Bel Air	1 mai 2012 au 31 janvier 2013	149,800 USD

N.B. Le BIT a produit directement sur le site de Truman : 195,116 Adoquins et formé directement 160 personnes (via Haiti Tech)

2. Partenaires d'exécution après le 1 février 2013

Projet	Nom du partenaire	Statut (ONG /Privé)	Expérience (Haïti et ailleurs)	Types d'activités	Site	Durée du contrat	Montant du contrat
Débris II	ACME	Privé national Association fondée en 1997 devenue S.A en 2009	En Haïti en 2010 : 22 succursales 327 employés Prêts entre 1,000 et 3,5M gourdes Portefeuille total : 477M gourdes (\$11,2M US) Activités débutées en février 2013 avec BIT	Micro-crédit : Quatre types de prêt développés avec BIT -Fonds de roulement -Biens fixes -Associations -Membres des associations	Tous les sites	janvier à septembre 2013	400,000 USD (dont 200,000 USD couvert par projet 16/6)
Débris II	Archi-Technie	Privé national	En opération depuis 20 ans Activités débutées le 1er février 2013 avec BIT	Production Formation Démolition 4800 m3 gravats	Turgeau	février à juillet 2013	Total : 598,875 USD -Infrast. et Invest. 19,270 USD; -Activités CSE (démolition/réhabilitation/transformation) 482,604 USD; -Supervision et service de support 97,000 USD
Débris II	GOAL	ONG internatl. Irlandaise	Activités débutées le 22 février 2013 avec BIT	Facilitation des plateformes communautaires	Turgeau	février à juillet 2013	25,000 USD
Débris II	CBM	ONG internatl. Christian Blind Mission (CBM) Allemagne, depuis 1976, travaille dans plusieurs pays.	Partenaire du gouvernement Haïtien. Activités débutées le 6 mars 2013 avec BIT	Sensibilisation accessibilité	Turgeau	Pas de limite dans le temps	sans frais

*MPME : micro, petites et moyennes entreprises.

ANNEXE 9 : RÉVISION BUDGETAIRE DÉBRIS 1 ET DÉBRIS 2 (AMENDEMENTS 1, 2, 3)

Tableau de bord Débris I
Révisions budgétaires correspondant aux 3 amendements du cadre logique

BL	TOTALS	Pro-doc budget Dec 2010	Amendment no. 1			Amendment no. 2			Amendment no. 3		
			Budget revision Sep 2011			Budget revision Sep 2012			Last budget revision Nov 2012		
			Variation	Justification	Revised budget Sep 2011	Variation	Justification	Revised budget Sep 2012	Variation	Justification	Revised budget Nov 2012
		2.512.050,00			2.512.050,00			2.512.050,00			2.512.050,00
11-17	SUBTOTAL PERSONNEL	1.572.400,00	-496.690,00	allocation réduite pour couvrir les coûts très élevés des opérations. Cela justifie aussi l'ajustement dans la modalité d'exécution du projet, où les activités à niveau communautaire et la delivery des services aux bénéficiaires finaux peuvent être fait de manière plus efficace à travers des partenaires que directement par l'équipe du BIT.	1.075.710,00	0,00		1075710,00	0,00		1075710,00
21	SUBTOTAL CONTRACTS	0,00	740.000,00	allocation augmentée pour financer les partenaires (ONG, entreprises privées) du BIT qui font l'implémentation des activités dans les communautés sous la direction technique du BIT. Cela comprend l'achat d'équipement et les formations faites directement par les partenaires.	740.000,00	-18.675,00		721325,00	-32.483,00	allocation réduite pour augmenter Opérations et couvrir le "cost recovery" demandé par le PNUD à la fin du projet	688842,00
31-32	SUBTOTAL TRAINING	345.600,00	-245.600,00	allocation réduite en raison du changement de la modalité d'exécution (formations GERME mises en place directement par les partenaires du projet - voir catégorie sous-contrats)	100.000,00	18.675,00	allocation augmentée pour couvrir les coûts des formations données en direct.	118675,00	0,00		118675,00
41	SUBTOTAL EQUIPMENT	326.000,00	-135.000,00	allocation réduite vu que l'équipement pour les bénéficiaires du projet sera acheté par les implementing partners sous la supervision du BIT. Cela permet d'augmenter l'allocation pour opérations, en particulier pour couvrir le coût des transports dans Port-au-Prince (très haut).	191.000,00	0,00		191000,00	2.483,00	allocation augmentée pour achat d'équipement de sécurité	193483,00
51-53	SUBTOTAL OPERATIONS	101.710,00	139.290,00	allocation augmentée pour refléter les coûts actuels des opérations du projet. Malheureusement les conditions pour opérer à Port-au-Prince sont très difficiles (hauts coûts de location des voitures, problème du Gouvernement avec les plaques des voitures des organisations internationaux)	241.000,00	0,00		241000,00	30.000,00	allocation augmentée pour couverture coûts loyer et services bureau commun de Pacot (cost-recovery)	271000,00
62	Prog support cost	164.340,00	0,00		164.340,00	0,00		164340,00	0,00		164.340,00

Tableau de bord Débris II
Révision budgétaires

BL	TOTALS	Pro-doc budget May 2011	Revised budget (approved by UNDP) Aug 2011		Budget revision Nov 2012			Budget revision Feb 2013			Proposed budget revision Mar 2013			
			Variation	Justification	Revised budget Aug 2011	Variation	Justification	Revised budget Nov 2012	Variation	Justification	Revised budget Feb 2013	Variation	Justification	Proposed budget revision Mar 2013
	TOTALS	2.728.500,00			2.728.500,00			2.728.500,00			2.728.500,00			2.728.500,00
11-17	SUBTOTAL PERSONNEL	200.000,00	741.000,00	allocation augmentée pour refléter le tableau de recrutement de personnel finalisé par le CTP. Cette révision n'affecte pas les outcomes/outputs du projet.	941.000,00	0,00		941.000,00	32.000,00	allocation augmentée pour couvrir le coût de la position de coordination P3 du PNUD (partagé avec ONU-HABITAT)	973.000,00	13.000,00	allocation à augmenter pour couvrir le coût de l'évaluation indépendante	986.000,00
21	SUBTOTAL CONTRACTS	0,00	945.500,00	allocation augmentée pour financer les partenaires (ONG, entreprises privées) du BIT qui font l'implémentation des activités dans les communautés. Cela comprend l'achat d'équipement et les formations faites directement par les partenaires. Pas de changement dans les outcomes/outputs du projet mais un ajustement de la modalité d'exécution afin de permettre une delivery efficace.	945.500,00	200.000,00		1.145.500,00	0,00	allocation augmentée vu que l'implémentation agreement avec ACME passe sous "sous-contrats". Point mentionné dans rapport HRF comme demandé par UNDP.	1.145.500,00	156.000,00	allocation augmentée pour couvrir les travaux de transformation de débris et réhabilitation d'infrastructures dans les zones de Turgeau, Morne Lazare et Morne Hercule, mis en place à travers le Centre de Services à l'Entreprise (CSE)	1.301.500,00
31-32	SUBTOTAL TRAINING	500.000,00	-286.000,00	allocation réduite vu qu'une grande partie des formations sera mise en place directement par les partenaires du projet (voir catégorie sous-contrats)	214.000,00	-10.000,00		204.000,00	-32.000,00		172.000,00	-119.000,00	solde "formations" absorbée par le CSE, qui prend en charge les formations	53.000,00
41	SUBTOTAL EQUIPMENT	1.650.000,00	-1.530.000,00	allocation réduite vu que l'équipement pour le bénéficiaires du projet sera acheté par les implementing partners sous la supervision du BIT.	120.000,00	0,00		120.000,00	0,00		120.000,00	0,00		120.000,00
51-53	SUBTOTAL OPERATIONS	200.000,00	129.500,00	allocation révisée pour refléter les coûts actuels des opérations du projet. L'allocation augmentée inclue 200,000 US\$ pour prêts (contrat avec institution de micro-finance).	329.500,00	-190.000,00		139.500,00	0,00		139.500,00	-50.000,00	allocation pour coûts opérationnels diminuée en vue de la clôture du projet	89.500,00
62	Prog support cost	178.500,00	0,00		178.500,00	0,00		178.500,00	0,00		178.500,00	0,00		178.500,00

ANNEXE 10 : CADRE LOGIQUE PROJET DÉBRIS 1 (3^{ème} RÉVISION)

Appendice 3 : Tableau des services, facilités et paiements

2011 - 2012

PRODUITS ESCOPMTES	ACTIVITIES PREVUES	TACHES	CALENDRIER					BUDGET PREVU	MONTANT	Expenditures to date				Payment schedule				Résultats achevés à la fin du projet	Commentaires		
			T1	T2	T3	T4	T5			DESCRIPTION	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3			T4	
RESULTAT 2	ACTIVITE 2.2							PERSONNEL INTERNATIONAL	125,288	115,288											
UNE STRATÉGIE D'ENLÈVEMENT ET DE DÉPOSE POUR PORT-AU-PRINCE EST DÉVELOPPÉE ET ADOPTÉE PAR LES AUTORITÉS COMPÉTENTES AU MÊME TEMPS QUE SIX PLANS COMMUNAUTAIRES DE DÉBLAIEMENT, DE STOCKAGE, DE RECYCLAGE ET DE RÉUTILISATION SONT ÉTABLIS POUR LES ZONES PILOTES DU PROJET	Création et gestion des sites de dépose et de traitement des débris: Travaux sur 3 zones d'intervention, avec 2 sites et 2 ateliers de recyclage de débris en opération. Sites et ateliers administrés par EDM avec du personnel technique formé	2.2.1 Déterminer, avec PNUD et UN-HABITAT, des volumes de débris recyclables, par quartier						FORMATION	-											Volume estimé par PNUD et UNOPS	Cette activité a été annulée du fait de la dynamique évolutive (démolition maisons individuelles versus destruction hôpital) de démolition et de la faible aire couverte par ONUHABITAT, il a été difficile d'estimer le volume des débris à recycler.
		2.2.2 Définition de l'extension nécessaire pour la dépose et le traitement des débris recyclables						CONTRACTS	-												Systématisation de la mise en place des ateliers de recyclage, il a été défini la taille et l'espace nécessaire tant pour l'installation d'ateliers de micro-recyclage (Breddy...) que de macro recyclage (Truman). Produits disponible : les dessins des ateliers accompagnés de leur description narrative. Ces produits sont utilisés dans le

	de base en gestion d'entreprises pour promouvoir l'intérêt des jeunes dans l'organisation de micro-entreprises.						ON											gestion d'entreprise (2 manuels pour formateurs et 2 manuels pour apprenants) ii) 33 formateurs formés en gestion d'entreprise à la fin du projet iii) 307 apprenants formés à la fin du projet en gestion d'entreprise module CLE.	en septembre 2012:
	3.4.5 Organisation du travail à réaliser sur la base d'une structure d'entreprise.						FORMATION	43,000	43,000									Documentation de l'organisation du travail et de la stratégie de sortie du projet.	Cette documentation sera intégrée à une publication recoupant les différentes activités liées au recyclage des débris
							SOUS TOTAL ACTIVITÉ 3.4	250,000	208,487										
	ACTIVITÉ 3.5																		
	ACTIVITÉ 3.5 Enlèvement de débris, transport, triage, traitement, recyclage et réutilisation des débris recyclés pour des travaux de sécurisation et	3.5.1 Élaboration de un programme général pour la mise en opération des groupes de travail, avec spécifications par atelier (there are 4)					PERSONNEL INTERNATIONAL	560,471	552,148				400,000	80000				Documentation de l'organisation des groupes de travail par atelier finalisé jusqu'à fin juin 2012	Produits: plan de production/formation par atelier

ANNEXE 11 : CADRE LOGIQUE PROJET DÉBRIS 2 (3^{ème} RÉVISION)

Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Principales Hypothèses
<p>Objectif global: L'enlèvement des débris contribuera à la réhabilitation et à la relance économique, aussi bien qu'au renforcement des moyens d'existence dans les zones urbaines affectées de Port-au-Prince. Cette stratégie reposera sur les capacités/ compétences des structures communes organisationnelles travaillant dans ces zones, particulièrement les ONG locales et internationales ayant une solide expérience dans les modèles de mise en œuvre de projet au sein d'environnements urbains dépourvus.</p>	<p>1) Au moins 625.000 m³ de débris sont enlevés & réutilisés, résultant des activités du projet au sein des zones d'intervention à Port-au-Prince.</p> <p>2) Au moins 3.000 personnes au sein des communautés affectées par le tremblement de terre ont accès à des emplois, à travers la mise en œuvre du projet (HIMO et support aux petites et micros entreprises) pour la réhabilitation de leur quartier.</p>	<p>Sources:</p> <p>1. Données officielles sur l'enlèvement des débris</p> <p>2. Documentation de Projet</p> <p>3. Interviews avec les membres de la communauté</p> <p>4. Rapports de projet venant du PNUD, UN-Habitat & BIT</p> <p>5. Rapports de projet venant du Gouvernement</p> <p>6. Statistiques Gouvernementales</p>	<p>1. Le Gouvernement a la capacité de mener le processus de récupération immédiate</p> <p>2. Support politique nécessaire obtenu</p> <p>3. Communautés locales organisées</p> <p>4. Aucun autre désastre ne survient dans la zone</p> <p>5. Stabilité en matière de sécurité dans la zone de projet</p> <p>6. Implication des comités de zone et des ONG</p> <p>7. Equipement disponible pour traiter les débris (équipement lourd, broyeuse de roches, etc.)</p> <p>8. Sites disponibles pour l'enlèvement des débris & déchets</p> <p>9. Travaux d'infrastructure lancés à Port-au-Prince</p> <p>10. Bureaux de douane fonctionnant de manière adéquate</p>
<p>Objectifs immédiats:</p> <p>1) Mobilisation sociale (UN-Habitat) des communautés affectées pour définir de manière participative les plans d'enlèvement des débris pour leurs quartiers, se basant sur les exercices de planification communautaires;</p> <p>2) Gestion des débris (UNDP): démolition des structures dangereuses (maisons rouges) et gestion des débris dans les zones d'intervention;</p> <p>3) Création d'emplois (BIT): Opportunités d'emplois pour les communautés affectées / réutilisation des débris recyclables et relance</p>	<p>1. L'enlèvement & la gestion de débris sont alignés avec les plans de restructuration des zones</p> <p>2. Au moins 80% des débris sont enlevés dans les zones d'intervention, 18 mois après le démarrage du projet.</p> <p>1. 25% des gens embauchés ont reçu un certificat pour la formation reçue.</p> <p>2. Le revenu des familles employées par le projet augmente d'au moins 10%.</p>	<p>Sources:</p> <p>1. Données officielles sur l'enlèvement des débris</p> <p>2. Documentation de projet</p> <p>3. Interviews avec les membres de la communauté</p> <p>4. Rapports de projet venant du PNUD, UN-Habitat & BIT</p> <p>5. Rapports de projet venant du Gouvernement</p> <p>6. Statistiques Gouvernementales</p>	<p>11. Le MTPTC assume son rôle de coordination & d'interface entre le Gouvernement et la municipalité, en ce qui concerne le plan directeur & les activités de reconstruction</p> <p>12. Les municipalités sont prêtes à accompagner le processus de mise en œuvre du projet</p> <p>13. Les ONG locales & internationales sont bien intégrées dans les activités de projet</p>

des économies locales, par la création et le support aux petites et micros entreprises.			
Résultats Attendus: 3. (BIT): Opportunités d'emploi pour les communautés touchées, grâce à la réutilisation des débris recyclables et la relance de l'économie sociale par le biais de la création et le soutien aux petites et micros entreprises.	1. Le revenu des familles employées par le projet augmente au moins de 10% 2. 80% des débris enlevés dans les zones de mise en œuvre du projet, après 12 mois d'activités. 3. environ 1.000 personnes employées par zone, pour l'enlèvement, le recyclage des débris et autres initiatives, selon pertinence. 4. 25% des gens employés par le projet ont reçu un certificat de formation. 5. *m ³ de débris traités, recyclés ou réutilisés. <i>(* le comité de pilotage (18.04.2013) a supprimé l'atteinte quantitative en m3.</i>		1. Le gouvernement a la capacité de diriger le processus de récupération immédiate 2. Disponibilité de l'équipement pour traitement des débris (broyeuse de roches & équipement lourd) 3. Disponibilité des emplacements de stockage permanent 4. Lancement des travaux d'infrastructure 5. Bureaux de douane fonctionnant de manière efficace 6. Communautés locales organisées & capables de prendre des décisions consensuelles. 7. Institution et partenaires montrent de l'intérêt pour cette expérience 8. Le processus des populations retournant chez elles, est contrôlé dans les zones de projet.
Activités (BIT): 3.1 Evaluation des opportunités de création d'emplois dans les zones de projet.	1. Les opportunités de création d'emplois, lacunes et risques dans les zones d'intervention, seront identifiées	1. Evaluation des opportunités de création d'emplois dans les zones de projet.	9. Les travailleurs communautaires continuent d'appuyer le projet tout au long de sa durée.
Activités (BIT): 3.2 Identification des bénéficiaires et processus d'embauche	1. 800 **personnes vivant dans les zones d'intervention bénéficieront du support aux petites et micros entreprises. 2. Les équipes de démolition pour les maisons & l'enlèvement des débris sont établies. 3. Les équipes pour le transport des débris sont établies. 4. Les équipes de triage	** <i>modification opérée par le comité de pilotage du 18.04.2013</i>	

	<p>sont établies.</p> <p>5. Les équipes pour la gestion des déchets solides sont établies.</p> <p>6. Les équipes de recyclage des débris sont établies.</p>		
<p>Activités (BIT): 3.3 Achat des équipements pour le traitement des débris et les outils et équipement pour la sécurité des travailleurs communautaires.</p>	<p>1. Chaque travailleur reçoit du BIT son équipement de sécurité</p> <p>2. Toutes les zones sont équipées de la machinerie nécessaire pour le traitement, le recyclage des débris selon le plan existant.</p>		
<p>Activités (BIT) 3.4 Recrutement & formation des contrôleurs responsables des zones de projet.</p>	<p>1. Liste des contrôleurs formés</p> <p>2. Certificats de formation</p>		
<p>Activités (BIT): 3.5 Création d'emplois pour les débris recyclés & la réutilisation des matériaux recyclés</p>	<p>1. Le revenu des familles employées par le projet augmente au moins de 10%</p> <p>2. Accord consenti avec les gens de la communauté pour la création d'emplois.</p>		
<p>Activités (BIT): 3.6 Formation professionnelle en rapport avec les besoins locaux pour l'enlèvement & la réutilisation des débris (dons fournis pour la création of micro-entreprises & opportunités d'emplois indépendants)</p>	<p>1. Pourparlers engagés avec les communautés pour analyser les opportunités de formation (accord convenu).</p> <p>2. Accords signé avec les centres locaux et institutions de formation.</p> <p>3. Cours de formation professionnelle dispensés pour les gens de la communauté</p>		
<p>Activités (BIT): 3.7 Etudes rapides sur les opportunités de support économique pour la relance des économies locales</p>	<p>1. Opportunités économiques pour la relance des économies locales identifiées</p>	<p>1. Etudes rapides sur les opportunités de support économique pour la relance des économies locales.</p>	
<p>Activités (BIT): 3.8 Mécanisme communautaire de micro crédit</p>	<p>1. Mécanisme communautaire de micro crédit établi et fonctionnel</p>	<p>1. TOR des fonds de micro crédit</p> <p>2. Liste des bénéficiaires</p>	