

Auteurs Victoria Jordan, Joumana Souaid,
Vaya Jaber, Charles Teffo, Robin Laur, Joelle Saliba
(ITAR Consultants)



Évaluation d'une grappe de projets de réponse à l'explosion du port de Beyrouth

Coordinatrices AFD

Charlotte Durand et Camille Tchounikine

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

Photo de couverture

© Marwa Kobeissi

Sommaire

Éditorial	p. 5	3	5
Résumé exécutif	p. 7	Les objectifs ont été atteints avec une durabilité variable	Recommandations p. 27
Introduction	p.9		
1			
Une réponse alignée sur les stratégies et les besoins existants, avec des leçons pour les crises futures	p. 11		
1.1 Contexte et nature de la réponse à l'explosion	p. 11	3.1 Dans le secteur de la santé : au-delà de la rénovation des infrastructures, un renforcement du système de santé	5.1 Principales recommandations à l'AFD p. 27
1.2 Le processus de sélection accéléré a permis d'apporter une réponse rapide, dans le respect des cadres existants de l'AFD	p. 11	3.2 Éducation et formation professionnelle : le renforcement du système n'a pas atténué l'impact de la crise libanaise	5.2 Principales recommandations aux opérateurs p. 27
		p. 19	
		p. 20	
		3.3 Résilience économique : la pertinence d'un accompagnement à long terme pour les entreprises	Annexe 1 p. 28
		p. 21	Annexe 2 p. 30
		3.4 Intervention d'urgence auprès de la population touchée par l'explosion et réhabilitation à plus long terme des quartiers	Annexe 3 p. 35
		p. 22	Liste des abréviations et acronymes p. 38
2		4	
Une mise en œuvre des projets majoritairement réussie	p. 15	Visibilité de l'AFD	
		p. 24	
2.1 Plusieurs projets ont connu des retards dans leur mise en œuvre	p. 15	4.1 Une visibilité variée d'un secteur à l'autre dans la réponse à l'explosion	
2.2 L'alignement des projets avec la valeur ajoutée de l'AFD a été un facteur de succès	p. 16	4.2 Principaux enseignements liés à la visibilité du soutien français	
2.3 L'intervention de l'AFD s'est alignée sur le reste de la réponse de l'Équipe France grâce à une coordination efficace	p. 17	4.3 Une visibilité renforcée lorsque la réponse de l'AFD s'appuie sur sa valeur ajoutée et s'inscrit dans le long terme	
		p. 25	

Éditorial

Anne-Lise Rêve, responsable de la division Fragilités, crises et conflits (AFD)

Jean-Bertrand Mothes, directeur de l'agence de Beyrouth (AFD)

Suite à l'explosion dévastatrice du port de Beyrouth le 4 août 2020, la réponse de la France a été immédiate et forte. L'Agence française de développement (AFD) en a été une importante contributrice, apportant une réponse opérationnelle inédite par son ampleur et sa rapidité (11 financements octroyés en 5 mois). Conformément aux engagements du président de la République française, il s'agissait de démontrer la solidarité de la France avec la population libanaise. Mais cette réponse a également confirmé l'engagement de l'AFD à rester présente auprès de ses partenaires au cœur des crises, en leur donnant les moyens d'une réponse résolue. L'évaluation transversale de ces projets est riche d'enseignements pour l'action de l'Agence en situation de crise, qui constitue l'un des quatre axes de la politique de développement de la France^[1].

Au Liban, une action résolue de l'AFD en réponse aux crises

Si l'évaluation conclut à l'efficacité globale de la réponse de l'AFD, c'est avant tout parce que l'AFD avait intégré depuis plusieurs années l'enjeu de la résilience face aux crises plurielles touchant le Liban dans sa stratégie et son portefeuille de projets, ce qui lui a donné les leviers d'une réponse réactive. Depuis 2018, grâce à l'instrument *Paix et Résilience Minka*, l'AFD concentre en effet ses financements au Liban sur les enjeux de préparation, de résilience et de réponse aux crises (plus de 250 M€ octroyés au Liban). C'est ainsi plus de 1,7 millions de personnes (dont 59 % des femmes, 51 % de communautés hôtes et 49 % de réfugiés) qui ont bénéficié au Liban de projets en faveur de l'amélioration des conditions de vie, de la résilience des populations vulnérables aux crises et conflits et de la cohésion sociale.

L'évaluation a permis de souligner deux dimensions essentielles pour l'action de l'AFD dans les zones de crises. La première concerne la nature des projets : dans les zones vulnérables aux crises et aux conflits, le rôle de l'AFD, en tant que partenaire de long terme, est de financer les projets des acteurs locaux qui visent à atténuer les facteurs de crises ou de conflits, et à préparer et accompagner les institutions et les populations à faire face à ces crises.

La deuxième dimension concerne l'adaptation des modes opératoires. Pour aider ses partenaires et les populations à être résilients face à ces chocs, il est crucial pour l'AFD de prévoir des opérations plus flexibles qui permettent de s'adapter à la volatilité du contexte et de pouvoir réallouer des fonds pour répondre aux nouvelles demandes et besoins des maîtrises d'ouvrage, en se plaçant pleinement à leur écoute.

L'évaluation a également permis d'affiner la valeur ajoutée de l'AFD dans ces contextes, dans le cadre d'une réponse française articulée, en complémentarité avec les financements d'urgence du Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE). Cette valeur ajoutée, réside dans la capacité de l'AFD à apporter des réponses qui s'inscrivent dans le temps long, et qui permettent également un accompagnement technique des acteurs locaux.

Les nombreux leviers de l'AFD pour répondre aux crises, dans le cadre de son mandat de bailleur de développement.

Si le rôle de l'AFD est distinct de celui du CDCS, il demeure que l'Agence contribue à la résilience des populations et des institutions en intervenant avant, pendant et après les crises. L'évaluation a permis de mettre en avant l'ensemble des leviers d'actions de l'AFD dans les contextes de crise, qui lui permettent de rester alignée avec son mandat de bailleur de développement.

[1] Cf. LOI n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. L'axe 3 des priorités transversales est intitulé « prévenir et traiter les crises et les fragilités ».

Le premier levier sur lequel l'AFD doit pouvoir compter dans sa réponse aux crises est son portefeuille de projets en cours d'exécution. Dans ces contextes spécifiques, l'AFD doit pouvoir s'appuyer sur des maîtrises d'ouvrages capables de s'adapter pour répondre aux nouveaux besoins qui émergent lors d'une crise et qui travaillent sur des enjeux de vulnérabilités aux crises et aux conflits. L'évaluation a ainsi mis en avant l'intérêt pour l'AFD de privilégier l'adaptation des projets qu'elle finance pour répondre aux demandes et besoins de ses partenaires et des populations dans les temps impartis.

En ce qui concerne les nouveaux financements, l'évaluation a également permis à l'AFD d'affiner la pertinence et les limites des différentes stratégies qui s'offrent à elle, pour trouver un équilibre entre la diversification des partenaires et la concentration de la réponse sur des projets moins nombreux et avec des montants plus conséquents. À ce titre, il est important de souligner que la valeur ajoutée d'un bailleur de développement comme l'AFD pendant les crises, est de maintenir le cap du développement de moyen et long terme, tout en s'assurant que les projets puissent répondre aux nouveaux besoins qui émergent, le cas échéant, en s'appuyant sur la qualité de ses partenaires. C'est également d'assurer la continuité de la relation partenariale, en particulier avec les acteurs locaux et les institutions publiques.

Une évolution des modalités de travail de l'AFD pour renforcer la pertinence de son action dans les contextes de crises

Cette évaluation participe des efforts continus de l'AFD pour améliorer la pertinence de son action dans les contextes de crises et conflits. La publication de cet *ExPost* se fait dans un contexte très volatile au Moyen-Orient. Les enseignements opérationnels tirés depuis l'explosion du port de Beyrouth ont permis à l'AFD de dimensionner au mieux sa réponse au conflit qui a touché le pays à la fin 2024. L'AFD a su faire preuve de flexibilité opérationnelle dans ses financements, permettant de répondre efficacement à la demande des partenaires qu'elle finance. L'Agence a ainsi constaté la bonne capacité de son portefeuille à s'adapter à la volatilité du contexte, qui a permis de réallouer au total près de 3,5 M€ pour financer des activités nouvelles sur la majorité des projets en cours d'exécution. À titre d'exemple, le Comité

International de la Croix-Rouge et l'Hôpital Rafic Hariri ont développé un plan de préparation à l'urgence, qui a permis à l'hôpital de devenir le centre hospitalier de référence pour la prise en charge des blessés pendant le conflit. Dans le cadre des projets de santé primaire et de santé mentale financés par l'AFD, les partenaires ont su adapter leurs activités (cliniques mobiles, réhabilitation, appui psychosocial) de manière temporaire, en réponse aux besoins des nombreux déplacés internes.

Un enjeu d'autant plus important au vu de l'engagement de la France dans les différentes crises, réaffirmé dans le cadre du Conseil présidentiel pour les partenariats internationaux (CPPI).

Alors que l'engagement de la France pour la paix dans de nombreux conflits (Moyen-Orient, Ukraine, etc.) est au cœur de sa diplomatie, le président de la République a réaffirmé en avril 2025^[2] que la solidarité face aux crises est l'une des principales priorités de la politique de partenariats internationaux de la France. Le rôle de l'AFD dans la préparation et la réponse aux crises et aux conflits est ainsi réaffirmée au côté des acteurs de l'urgence.

[2] <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2025/04/06/releve-de-decisions-du-conseil-presidentiel-pour-les-partenariats-internationaux>

Résumé exécutif

L'AFD a financé une réponse multisectorielle ambitieuse au lendemain de l'explosion du port de Beyrouth pour soutenir le rétablissement de la ville. Au total, onze projets ont été financés, incluant des activités dans divers secteurs : santé, sécurité alimentaire, éducation et formation professionnelle, résilience économique et réhabilitation de quartiers. Cette grappe de projets a fait l'objet d'une évaluation qui visait à :

- Évaluer la pertinence, la cohérence et l'efficacité des modes opératoires de la réponse au blast ainsi que la valeur ajoutée de l'AFD ;
- Développer des recommandations stratégiques et opérationnelles pour informer de futures réponses de crise ;
- Comprendre la perception et la visibilité de l'AFD et de la France comme bailleur.

Les résultats de l'évaluation de cette grappe de onze projets montrent que la réponse de l'AFD **est alignée avec les stratégies de l'agence et répond aux besoins sur place**. Grâce à un processus accéléré de sélection et de décaissement, l'AFD a pu financer une réponse rapide et conforme à ses cadres existants. La majorité des projets étaient soit des compléments, soit des réaffectations de projets existants (8 projets sur 11). Ainsi, les activités se sont inscrites dans la continuité des projets existants et s'appuient donc sur la valeur ajoutée de l'AFD.

Plusieurs **projets ont connu des retards dans leur mise en œuvre** liés à des facteurs aussi bien externes (pandémie de Covid-19, crise économique et pénuries, instabilité politique) qu'internes (évaluations insuffisantes des besoins et des risques, multiplication des activités dans un seul projet, et exigences de conformité de l'AFD à l'époque). Pourtant, la plupart des opérateurs de projet ont fait preuve d'adaptabilité et de souplesse face à ces défis afin de s'assurer que les activités pouvaient être réalisées le plus rapidement possible. La mise en œuvre a fait ressortir des facteurs clés sur lesquels l'AFD a démontré sa valeur ajoutée, notamment :

- Son implication technique pour accompagner les partenaires, au-delà de l'urgence, vers les objectifs de développement ;

- l'efficacité du financement des *top-ups* de projets existants pour faciliter le démarrage rapide des activités et leur alignement sur les objectifs de développement ;
- la pertinence d'interventions progressives comprenant un volet de rétablissement, suivi d'un volet à plus long terme visant des résultats de développement.

L'intervention de l'AFD, fondamentale pour la réponse globale française, était alignée sur la réponse de l'Équipe France.

Compte tenu de la pertinence des approches progressives, l'évaluation montre qu'il serait bénéfique d'explorer les possibilités de processus coordonnés entre les acteurs capables d'agir immédiatement en cas d'urgence (le CDCS) et l'AFD afin de permettre un *continuum* entre l'urgence et le rétablissement dès le début d'une crise.^[3]

Les objectifs ont été atteints avec une durabilité variable.

Dans le secteur de la santé, les projets visaient à la fois des réhabilitations d'infrastructures et le renforcement du système de santé, ce qui a permis d'obtenir des résultats durables en termes d'accès et de qualité des soins. Dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle, les projets se sont concentrés sur la résolution de problèmes à court terme et n'ont donc pas eu d'effets à long terme sur la situation critique des écoles. Les résultats des projets de résilience économique ont mis en évidence la pertinence d'un accompagnement à long terme pour les entreprises. Enfin, les projets axés sur une réponse d'urgence aux populations touchées par l'explosion et la réhabilitation à plus long terme des quartiers ont souligné la pertinence de s'associer à des opérateurs capables de démarrer les activités immédiatement et l'importance des approches participatives avec des acteurs locaux pour obtenir des résultats durables.

Les résultats des projets de la grappe ont permis de maintenir la visibilité de l'AFD et de la France en tant que bailleur dans certains secteurs, en particulier la santé. Globalement,

[3] Veuillez noter que le rapport distingue trois catégories d'aides :
 - L'aide humanitaire, apportant une aide immédiate en cas d'urgence ;
 - l'aide à la relance, le soutien aux efforts de stabilisation et de reconstruction après la crise ;
 - l'aide au développement, axée sur l'amélioration à long terme des conditions économiques, sociales et politiques.

le positionnement entre urgence et développement est au cœur des perceptions sur la légitimité des interventions financées par l'AFD.

La réponse de l'AFD à l'explosion a été la plus efficace, et donc la plus visible, lorsqu'elle a agi dans ses zones de valeur ajoutée plutôt que de se concentrer uniquement sur des actions d'urgence.

Dans le cas de crises futures, en tirant les leçons de la réponse à l'explosion, l'évaluation suggère que l'AFD devrait s'éloigner de la réponse politique à court terme pour se concentrer sur l'élaboration de réponses qui associeraient le rétablissement précoce au développement à plus long terme, afin d'accroître sa visibilité auprès de la population bénéficiaire.

À la lumière des résultats de l'évaluation, deux types de recommandations sont présentés dans la présente synthèse (voir page 26) :

- Recommandations pour l'AFD aux étapes critiques d'une réponse de crise : en anticipation d'une crise, lors de la sélection des partenaires et des projets, ainsi que pendant et après la mise en œuvre ;
- Recommandations pour les opérations du projet aux étapes suivantes : lors de la sélection du projet, au démarrage du projet, ainsi que pendant et après la mise en œuvre.

Introduction

Le groupe AFD est un acteur clé du paysage libanais grâce à la relation historique entre la France et le Liban. Au fil des années, l'AFD s'est imposée comme un partenaire reconnu des acteurs institutionnels et de la société civile libanaise ainsi que des bailleurs de fonds internationaux. Son action vise à réduire les vulnérabilités et à accompagner le pays vers une trajectoire de développement plus équilibrée et durable dans un contexte de crise régionale.

Le pays fait face à de multiples chocs depuis quelques années. Au-delà de la crise socio-économique et financière, dont les premiers effets se sont fait sentir dès 2019, les conséquences de la crise du Covid-19 et de l'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020 sont encore palpables sur fond d'impasse politique et de tensions. Ce contexte nécessite une approche intégrant les enjeux d'urgence à court terme tout en planifiant l'avenir.

Dans le cadre de son soutien, l'AFD a financé une réponse multisectorielle ambitieuse au lendemain de l'explosion portuaire pour soutenir le redressement de la ville. Au total, 11 projets ont été financés, incluant des activités dans divers secteurs : santé, sécurité alimentaire, éducation et formation professionnelle, résilience économique et réhabilitation des quartiers. Un an après l'explosion, il était estimé que près de 36 000 personnes avaient été accompagnées par ces différents projets.^[4]

Ce rapport résume les résultats de **l'évaluation d'un groupe de projets en réponse à l'explosion du port de Beyrouth**, menée par ITAR Consultants pour l'AFD. À travers l'évaluation individuelle de six projets, l'analyse documentaire de cinq autres projets et une analyse transversale approfondie de ces onze projets, cette étude vise à :

- Évaluer la réponse au *blast* selon les critères d'évaluation du CAD (Comité d'aide au

développement) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) ;

- Développer des recommandations stratégiques et opérationnelles pour informer les stratégies de réponse de crise, dans le contexte libanais et en général ;
- Comprendre la perception et la visibilité de l'AFD et de la France comme donateur dans ce contexte.

Les projets suivants ont fait partie de la grappe de projets évalués de façon individuelle avec une collecte de données sur le terrain :^[5]

- un *top-up*^[6] de 1,3 M€ sur un projet santé, **Santé mentale et soutien psychosocial**, mis en œuvre par Médecins du Monde (MdM) en partenariat avec les organisations locales AMEL et SKOUN, et en collaboration avec les organisations locales ABAAD, *Embrace* et *International Humanity and Inclusion* de Handicap International (HI) ;
- un nouveau projet santé de 2 M€, **Réhabilitation de l'hôpital de la Quarantaine**, mis en œuvre par UNICEF (Fonds des Nations unies pour l'enfance) ;
- un *top-up* de 1,5 M€ sur un projet existant, **Formation et employabilité des populations vulnérables**, mis en œuvre par l'Institut européen de coopération et de développement (IECD) avec son partenaire local Semeurs d'Avenir ;
- un nouveau projet de résilience économique d'1 M€, **Soutien aux micro et petites entreprises touchées par l'explosion de Beyrouth**, mis en œuvre par *Mercy Corps* ;
- un *top-up* de 2 M€ sur un projet éducation existant, **Soutien aux écoles affectées par l'explosion du port de Beyrouth**, mis en œuvre par *Norwegian Refugee Council* (NRC) ;
- un nouveau projet de réhabilitation de logements de 1,5 M€, **Réponse d'urgence à l'explosion du port de Beyrouth**, mis en œuvre par NRC.

[4] « Explosion du port de Beyrouth, La réponse de l'AFD en chiffre » : <https://www.afd.fr/fr/actualites/explosions-beyrouth-un-an-apres-soutien-afd>

[5] L'annexe 1 détaille les six projets évalués individuellement et les cinq autres ayant fait l'objet d'une revue documentaire.

[6] Ajout d'un complément de financement sur une intervention déjà en place.

Un rapport complet a été remis à l'AFD ainsi que six fiches projet individuelles résumant les résultats de l'évaluation de chaque projet. Cette synthèse présente les principales conclusions et recommandations formulées dans le rapport complet. Les annexes à cette synthèse incluent la liste des projets examinés (annexe 1), une synthèse de la méthodologie adoptée (annexe 2) et un aperçu de la manière dont ces projets s'inscrivent dans la stratégie du Fonds Minka, principal guichet de financement de l'AFD au Liban (annexe 3).

La méthodologie adoptée pour cette évaluation s'appuie sur les activités suivantes :

- Une revue préliminaire de la documentation partagée par les équipes de l'AFD et les opérateurs ;
- Treize entretiens avec les équipes de l'AFD, aussi bien au siège à Paris qu'à l'agence de Beyrouth ;
- Une collecte de données au Liban – pour chaque projet, la collecte de données s'appuyait sur une approche mixte de collecte de données quantitatives et qualitatives à travers :
 - **des entretiens qualitatifs** auprès des bénéficiaires, des coordinateurs de secteurs du *Lebanese Crisis Response Plan* (LCRP) et des points de contacts dans les ministères pertinents, ainsi qu'auprès des équipes projet chez les opérateurs ;
 - **des discussions de groupe avec les bénéficiaires** : mobilisant en général six à neuf bénéficiaires pour discuter des résultats du projet observés et de leur durabilité de manière collective ;
 - **des sondages à grande échelle**, visant un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 % dans les réponses. Deux enquêtes ont été menées auprès d'entreprises soutenues par *Mercy Corps* et de ménages bénéficiant d'un logement réhabilité par NRC ;
 - **des enquêtes de perception à plus petite échelle** : enquêtes rapides non représentatives auprès de bénéficiaires, y compris auprès du personnel de l'hôpital de la Quarantaine (rénové par l'UNICEF) et des élèves des écoles qui ont bénéficié des travaux de réhabilitation réalisés par NRC.

- **des visites sur le terrain** pour évaluer les adaptations dans les écoles et les procédures opérationnelles standardisés existantes à l'hôpital de la Quarantaine.

Par ailleurs, jusqu'à vingt-quatre entretiens ont été réalisés : les principaux acteurs en charge de la coordination et les principaux partenaires de l'AFD ont été ciblés, notamment des ministères, des coordinateurs du LRP (*Lebanese Response Plan* – anciennement LCRP lors de l'explosion), des communes, des membres de l'Équipe France, d'autres bailleurs de fonds et des acteurs locaux actifs dans la coordination de la réponse aux explosions.

1. Une réponse alignée sur les stratégies et les besoins existants, avec des leçons pour les crises futures

1.1 Contexte et nature de la réponse à l'explosion

Le 4 août 2020, une double explosion dévastatrice a eu lieu dans le port principal de Beyrouth, causée par du nitrate d'ammonium stocké dans de mauvaises conditions. Elle a entraîné 235 morts, plus de 6 000 blessés et des destructions massives dans des quartiers entiers, laissant des milliers de personnes sans abri.

La réponse française à la situation d'urgence qui en a résulté a été immédiate, menée par le président français lui-même qui s'est rendu à Beyrouth dans les 48 heures suivant l'explosion et a promis des fonds pour soutenir la reconstruction. L'AFD s'est rapidement mobilisée et a proposé un plan de réponse au lendemain de l'explosion. Le plan visait à contribuer à la reconstruction ou à la réhabilitation des maisons, des entreprises et des institutions endommagées et à apporter un soutien aux personnes vulnérables pour les aider à surmonter les conséquences économiques, humanitaires et psychosociales de la catastrophe.

11 projets ont été attribués **dans les quatre à cinq mois suivant l'explosion**. Ils proposaient des activités liées à la santé, à la sécurité alimentaire, à l'éducation et à la formation professionnelle, à la résilience économique et à la réhabilitation des quartiers. Il s'agit d'un succès de taille pour le bureau de l'AFD à Beyrouth, compte tenu : i) de la portée des projets comprenant un lien entre le développement, le relèvement et parfois les activités d'urgence, et ii) des processus de sélection des projets qui prennent généralement entre sept et

onze mois. Parmi les projets retenus, huit étaient des *top-ups* de projets existants ou des réaffectations de projets, et trois étaient de nouveaux projets conçus spécifiquement pour l'intervention à la suite de l'explosion. Ces projets ont mobilisé des Organisations non-gouvernementales (ONG) internationales, des agences des Nations unies, ainsi que des organisations locales actives sur le terrain depuis le jour de l'explosion.

1.2 Le processus de sélection accéléré a permis d'apporter une réponse rapide, dans le respect des cadres existants de l'AFD

Afin d'offrir une réponse rapide et correspondant aux exigences politiques, la sélection initiale des projets a été effectuée dans les 48 heures suivant l'explosion. Pour cela, ont été privilégiés les projets déjà opérationnels ou sur le point de l'être et les partenariats avec des opérateurs capables d'intervenir rapidement sur le terrain et disposant d'une expertise sectorielle. Les partenaires retenus étaient pour la plupart des partenaires habituels de l'AFD, ayant une expertise dans les questions de développement et d'intervention d'urgence.

Le processus de sélection accéléré a permis un décaissement rapide par rapport aux normes de l'AFD. Cela ne signifie pas pour autant qu'il a systématiquement conduit à la mise en œuvre de projets d'urgence proposant une aide humanitaire, ce qui ne relève pas du mandat initial de l'AFD.^[7] La plupart des projets ont en fait eu lieu après l'urgence, avec un processus de sélection accéléré par rapport aux calendriers habituels de l'AFD. Dans la plupart des contextes, une réponse d'urgence se concentre sur la couverture des besoins vitaux les plus urgents dans les premiers jours après le choc et jusqu'à

[7] Le rapport distingue trois catégories d'aides :

- L'aide humanitaire, axée sur les secours immédiats en cas d'urgence (par exemple, provision de nourriture, d'eau, d'abris et assistance médicale pour sauver des vies et soulager les souffrances).
- L'aide à la relance, le soutien aux efforts de stabilisation et de reconstruction après la crise pour aider les communautés à retrouver autosuffisance et normalité (par exemple, réhabilitation des infrastructures, des soins de santé, de l'éducation et du logement).
- L'aide au développement, axée sur l'amélioration à long terme des conditions économiques, sociales et politiques par le biais d'investissements dans les infrastructures, le renforcement des capacités et les réformes institutionnelles.

trois mois après. Bien que deux projets du groupe aient effectivement permis de réaliser des activités d'urgence dans ce délai, la plupart des projets proposaient une réponse rapide plus tard, principalement axée sur le relèvement et la reconstruction des communautés touchées.

Les activités se sont finalement inscrites dans la continuité des projets existants et donc en alignement avec la stratégie générale et la valeur ajoutée de l'AFD, en tant que bailleur international avec des objectifs de développement. La majorité des projets étaient soit des compléments, soit des réaffectations de projets existants (huit projets sur onze). Seuls trois projets étaient de nouveaux projets spécialement conçus en réponse à l'explosion. Dans la plupart des cas, les activités déjà mises en œuvre avant l'explosion répondaient aux besoins identifiés pour répondre à l'explosion. Par exemple, les activités de santé étaient souvent identiques à celles du projet initial, mais redimensionnées afin de répondre aux besoins résultant de l'explosion. Tous les projets de la grappe étaient en fait alignés sur la stratégie du Fonds Minka déjà utilisé pour financer la majorité des projets.^[8]

[8] Le Fonds Minka est l'instrument de financement de l'AFD dédié à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits violents au Moyen-Orient. Voir la plateforme Minka Moyen-Orient (2024), accessible au lien suivant: <https://minka-moyen-orient.afd.fr>. À noter également qu'un aperçu de la façon dont chaque projet s'inscrit dans la théorie du changement Minka est disponible en annexe 3 de cette synthèse.

Points d'attention résultant de ce processus accéléré

- **Se concentrer sur des approches à long terme.** Dans la situation d'urgence résultant de l'explosion, les partenaires ont souvent proposé un mélange d'activités d'urgence, de rétablissement et de développement. En conséquence, les notes conceptuelles montraient souvent un décalage entre des activités à court terme et des objectifs à long terme. Pourtant, les partenaires chargés de la mise en œuvre sont tous convenu que fixer des objectifs et des activités à plus long terme aurait contribué à la pertinence des projets. Compte tenu du mandat habituel de l'AFD en tant qu'acteur du développement, il est logique et pertinent de financer à la fois le rétablissement précoce et les interventions à plus long terme (plutôt que l'urgence uniquement). Cela pourrait s'inscrire dans le cadre d'un positionnement plus clairement défini en cas de crise future qui viserait à orienter la nature des activités proposées par les partenaires vers des approches à plus long terme.
- **Porter attention à l'efficience et à la charge de travail résultant de la multiplication des projets.** Pour faciliter le décaissement rapide de fonds vers les partenaires capables de démarrer les activités relativement rapidement, la majorité des projets financés par la réponse aux explosions ont des budgets compris entre un et deux millions d'euros. Relativement faibles pour l'AFD, ces budgets

Tableau 1 – Synthèse des interventions alignées sur les interventions initiales et faisant l'objet d'un redimensionnement de leur budget.

Projet	Activités alignées sur le projet initial	Nouvelle série d'activités	Changement de lieux	Redimensionnement
01_CLB1098_MDM_Santé Mentale (<i>top-up</i>)				
02_CLB1141_UNICEF_RéhabilitaDon quarantaine				
03_CLB1079_IECD_FormaDon Employabilité (<i>top-up</i>)				
04_CLB1133_Mercy Corps_IMO TPME				
05_CLB1135_NRC_Education prioritaire (<i>top-up</i>)				
06_CLB1134_NRC_post blast réhabilitation				
07_CLB1094_Expertise France_Shabake (<i>top-up</i>)				
08_CLB1117_Solidarités International_Réhabilitation (<i>top-up</i>)				
09_CZZ2321_AEC_Recyclage verre (<i>top-up</i>)				
10_CLB1122_PUI_soutien aux centres de santé primaire (<i>top-up</i>)				
11_CLB1104_CICR_Hôpital Rafik Hariri (<i>top-up</i>)				
Total	8	4	4	8

résultent d'un choix conscient de diversifier les projets et les risques associés à leur mise en œuvre dans un contexte d'urgence. Il convient toutefois de bien mesurer les moyens à mobiliser pour suivre ces projets (moyens proportionnellement plus importants que pour des opérations avec des montants plus élevés) afin de dimensionner les interventions de l'AFD en connaissance de cause.

Les trois considérations suivantes ont été identifiées pour guider les équipes de l'AFD en cas de réponse future à une crise.

1.2.1 – Comment trouver un équilibre entre la diversification des partenaires et la concentration sur des projets moins nombreux et plus importants ?

Les conclusions de cette évaluation soulignent que, dans les situations de crise futures, une attention particulière devrait être accordée à limiter le nombre de projets à faible budget qui mobilisent beaucoup de ressources internes pour leur gestion en comparaison à leur taille. La gestion de projets de plus grande envergure pourrait s'avérer plus efficace et alignée avec les objectifs de l'AFD. L'AFD pourrait par exemple privilégier un projet unique par secteur, tout en gardant une certaine souplesse pour promouvoir des approches intégrées et multisectorielles. En effet, les enseignements tirés de la réponse de l'AFD à l'explosion montrent que :

- Les projets à petit budget peuvent être des outils intéressants pour assurer l'adaptation de projets existants en cas de crise, mais moins pour répondre à de nouveaux objectifs.
- Dans le cas d'un nouveau projet (ou d'un nouveau volet avec des activités différentes), les budgets doivent rester conséquents pour i) permettre un accompagnement à plus long terme et plus complet et ii) maximiser les effets de ces projets.
- Des projets de plus grande envergure peuvent être financés spécifiquement si le partenaire chargé de la mise en œuvre a la capacité de gérer un budget substantiel, en commençant par des montants pilotes plus petits pendant la phase de relèvement, puis en déboursant davantage pour des initiatives de développement à long terme.

1.2.2 – Faut-il systématiquement privilégier les projets existants par rapport aux nouveaux partenaires ?

Les nouveaux projets financés au sein de la grappe analysée illustrent bien les avantages et les risques liés au financement de nouveaux projets. D'une part, l'implication d'un nouveau partenaire peut être pertinente lorsque son approche répond à des besoins qui ne sont pas traités par les projets déjà en cours (par exemple, le projet IMO TPME de *Mercy Corps* – CLB1133). Privilégier de nouveaux projets proposant des approches à long terme s'inscrit dans la valeur ajoutée de l'AFD en tant qu'acteur du développement.

En revanche, cela est moins valable pour les approches axées sur une intervention d'urgence ou de rétablissement précoce qui sont mises en œuvre sur une seule année. Compte tenu du processus nécessaire au lancement d'un nouveau projet et du suivi habituel de l'AFD lors de sa mise en œuvre, on peut s'interroger sur la valeur ajoutée du financement par l'AFD d'un nouveau projet de court terme démarrant à partir de zéro. En comparaison, d'autres institutions de l'Équipe France, comme le CDCS, dont le rôle est d'assurer une réponse à court terme alignée sur les objectifs politiques de la France, pourraient être mieux équipées pour des projets courts en raison de leurs processus de sélection très souples.

1.2.3 – Devrait-il y avoir plus d'attention à l'évaluation des besoins dans les projets d'urgence ?

Dans les situations d'urgence, les opérateurs s'appuient généralement sur des évaluations légères des besoins, pour garantir une réponse rapide répondant aux besoins critiques immédiats. L'évaluation des besoins dans l'échantillon de projets étudiés ici est apparue comme un facteur clé de succès pour la mise en œuvre des activités. Les partenaires orientés vers le développement sans expérience préalable en matière d'urgence et de relèvement ont semblé aussi efficaces que les ONG internationales expérimentées dans la mise en œuvre de leurs projets lors de la réalisation d'évaluations complètes (par exemple IECD pour le projet CLB1079). Au contraire, les organisations qui ont accéléré cette étape (par exemple UNICEF pour le projet CLB1141 ou Arc-En-Ciel

(AEC) pour le projet CZZ2321) ont généralement rencontré plus de défis lors de la mise en œuvre, indépendamment de leur expérience préalable en matière d'urgence. Avec le recul, la majorité des projets de la grappe aurait eu le temps de réaliser des diagnostics complémentaires en interne.

Pour les réponses futures et pour les projets de relèvement précoce, il serait intéressant de mettre en place systématiquement des phases initiales permettant un diagnostic complémentaire (dirigé par le partenaire de mise en œuvre) et une préparation afin de réduire les risques pendant la mise en œuvre. Le calendrier des décaissements doit permettre d'anticiper les besoins supplémentaires et les analyses de risques qui n'ont pas toujours été réalisées pour cette réponse spécifique. En revanche, il convient d'observer que les systèmes existants chez les opérateurs ont permis des processus de sélection des bénéficiaires pertinents.

Deux points d'attention peuvent être mis en évidence : i) privilégier le ciblage des bénéficiaires plus tard dans la réponse afin de maximiser la valeur ajoutée en proposant des activités axées sur le développement et la durabilité plutôt que sur l'urgence (et sur la base d'évaluations) ; ii) optimiser les évaluations des besoins en encourageant l'évaluation conjointe et les approches participatives avec les institutions locales (par exemple, les écoles, les hôpitaux, les municipalités) afin de maximiser les résultats visibles, la satisfaction des bénéficiaires ainsi que des effets durables.

Checklist opérationnelle pour la sélection des projets et des partenaires :

- Des processus de sélection et de décaissement des fonds accélérés et allégés peuvent permettre des projets plus rapides et plus agiles, visant des résultats de rétablissement, peut-être en sélectionnant moins de projets. Les allocations de fonds devraient privilégier des projets à grande échelle pour garantir des effets importants sur le temps long, et les subventions plus faibles gagneraient à compléter uniquement des projets déjà existants. Au sein d'un même secteur, les fonds pourraient, par exemple, être concentrés sur un partenaire unique ou des consortia.
- Les modifications apportées aux projets existants constituent un outil efficace pour assurer une adaptation rapide des projets à un environnement changeant et préserver les objectifs initiaux. Ils peuvent également être utilisés pour intégrer des actions d'urgence et/ou de rétablissement lorsque le projet initial est mis en œuvre dans la même zone et dans des secteurs pertinents aux besoins prioritaires (par exemple, la santé, la sécurité alimentaire, la protection, la santé mentale, etc.).
- La sélection de partenaires ayant démontré une capacité opérationnelle dans le domaine (équipe existante, locaux, opérations et partenaires) ou une expertise sectorielle dans le secteur devrait être privilégiée.
- Les projets comportant des composantes multisectorielles devraient faire l'objet d'une approche intégrée pertinente, avec des liens établis entre les secteurs, afin d'éviter toute perte d'efficacité.
- Les projets devraient cibler en priorité les résultats à long terme, tout en intégrant des actions de relèvement précoce pour relier les phases de secours d'urgence et de développement, en promouvant des projets agiles et flexibles.
- Les partenaires devraient veiller à ce que les diagnostics préliminaires nécessaires (évaluation des besoins, analyse des parties prenantes, analyse des risques) soient entrepris ou planifiés dès les phases de démarrage, en particulier pour les projets visant des objectifs à plus long terme.
- Un tel diagnostic devrait impliquer et responsabiliser les institutions locales bénéficiaires des projets lorsque cela est pertinent et faisable.

2. Une mise en œuvre des projets majoritairement réussie

Dans un environnement complexe, la plupart des projets ont été mis en œuvre avec succès grâce à une coordination efficace en cohérence avec le mandat de l'AFD.

2.1 Plusieurs projets ont connu des retards dans leur mise en œuvre

Presque tous les projets ont connu des retards par rapport aux calendriers initiaux, impactant ainsi l'efficacité de la mise en œuvre et l'obtention de résultats. Des retards ont été observés au début des projets (des activités de réponse immédiate ont été proposées en 2021) – ne répondant donc plus aux besoins d'urgence des bénéficiaires – mais aussi au cours de la mise en œuvre d'activités à plus long terme, qui ne répondent plus à une logique d'urgence.

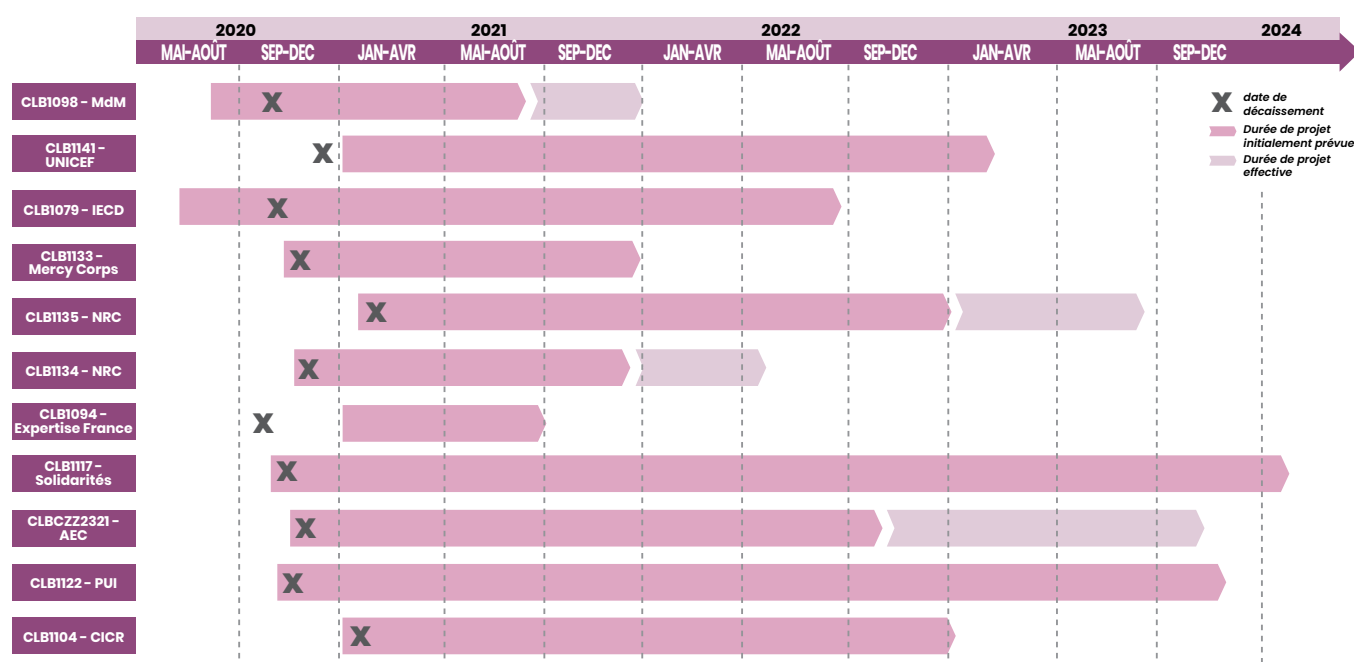
Ces retards étaient liés à des facteurs externes et à leurs conséquences (pandémie de Covid-19, crise économique et pénuries, instabilité politique), y compris sur le fonctionnement quotidien des opérateurs (par exemple, les fluctuations des taux de change affectant les achats ou les niveaux élevés de rotation du personnel).

Des facteurs internes ont également affecté la réalisation des activités, à savoir l'insuffisance des évaluations des besoins et des risques, la multiplication des activités au sein d'un même projet et des règles de conformité AFD strictes qui n'étaient pas adaptées aux situations d'urgence (désormais remplacées par des processus opérationnels plus efficaces).

Pourtant, au total, seuls quatre projets ont eu besoin d'extensions pour finaliser leurs activités.

Dans l'ensemble et malgré ces retards, les projets ont généralement été mis en œuvre avec succès. Comme expliqué dans les rapports de projets individuels, la plupart des opérateurs ont fait preuve d'adaptabilité et de souplesse face à ces défis afin de s'assurer que les

Illustration 1 – Calendrier des projets reconstitué



activités pouvaient être réalisées le plus rapidement possible. Cela a été possible grâce à :

- leur capacité à ajuster les activités en fonction de l'évolution des besoins. Par exemple, l'IECD a piloté des formations accélérées et des « chantiers-écoles » pour s'adapter aux besoins immédiats après l'explosion (projet CLB1079), et NRC a remplacé une étude de marché prévue sur les matériaux de construction par une évaluation du secteur du logement locatif libanais pour répondre aux besoins changeants des bénéficiaires et des partenaires (projet CLB1134) ;
- des méthodes de mise en œuvre agiles pendant les confinements (services mobiles, activités en ligne). Par exemple, HI a fourni des actions de sensibilisation et de conseil en ligne sur la santé mentale pendant le confinement avant de passer au porte-à-porte (projet CLB1098) ;
- la capacité à proposer des activités adaptées aux attentes des bénéficiaires, même si elles ne faisaient pas partie des pratiques habituelles de l'AFD. Par exemple, le recours par *Mercy Corps* à des transferts inconditionnels pour soutenir les entreprises touchées par l'explosion (projet CLB1133).

2.2 L'alignement des projets avec la valeur ajoutée de l'AFD a été un facteur de succès

L'évaluation a mis en évidence les facteurs clés sur lesquels l'AFD a démontré une valeur ajoutée lors de la mise en œuvre des projets, notamment :

- l'implication technique de l'AFD pour accompagner les opérateurs au-delà de l'urgence vers les objectifs de développement ;
- l'efficacité des *top-ups* pour faciliter le démarrage rapide des activités et leur alignement sur les objectifs de développement ;
- la pertinence des interventions progressives développées dans le cadre du Fonds Minka, notamment avec un volet de relèvement suivi d'un volet à plus long terme visant des résultats de développement.

Certains projets de la grappe présentent des pratiques intéressantes pour des interventions progressives, notamment le projet Shabake (CLB1094) ou le projet *Mercy Corps* (CLB1133) à travers sa deuxième phase (non financée par la réponse AFD). Les interventions progressives réussies comprennent deux étapes distinctes :

i) une première phase de relèvement précoce, avec un accent mis sur un nombre limité d'activités pour une réponse rapide et, en parallèle, un volet de recherche et d'évaluation approfondie des besoins ; ii) une deuxième phase, avec un ensemble plus diversifié d'activités fondées sur les résultats des activités de recherche de la première phase (approches intégrées) et un accent mis sur les résultats à long terme.

Les partenaires chargés de la mise en œuvre ont mis en avant plusieurs arguments en faveur d'interventions progressives :

- le temps nécessaire pour définir des activités complémentaires et leur mise en œuvre ;
- le temps nécessaire à la définition d'objectifs de développement pertinents (passage de projets d'infrastructure à des projets contribuant au renforcement des systèmes) ;
- l'évolution rapide des besoins en temps de crise ;
- l'harmonisation des approches grâce à des évaluations conjointes des besoins par différentes organisations (par exemple, pour les montants distribués aux entreprises). Cela contribue également à l'approche « ne pas nuire » ;
- l'impact sur la visibilité de la France en tant que bailleur de fonds car les projets à long terme assurent plus de visibilité au bailleur.

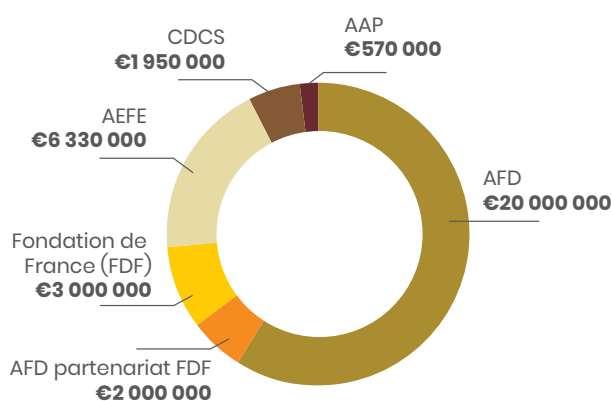
L'analyse a également mis en évidence la souplesse des budgets d'urgence. Permettre aux partenaires de mise en œuvre d'ajuster leurs activités en fonction de l'évolution du contexte local joue un rôle clé dans la réussite de la mise en œuvre des projets. Dans ce cas, les budgets d'urgence peuvent représenter des outils efficaces. Le fait d'avoir des budgets d'urgence élevés est particulièrement pertinent dans deux cas :

- En cas de crise, le projet existant maintient ses activités dans la région mais doit augmenter le nombre de bénéficiaires (par exemple, activités de santé mentale).
- Dans un projet d'intervention en cas de crise, des activités qui n'ont pas été identifiées initialement sont susceptibles d'émerger à mesure que de nouveaux besoins se manifestent (par exemple, la rénovation d'un hôpital où des besoins en renforcement des capacités se présentent).

2.3 L'intervention de l'AFD s'est alignée sur le reste de la réponse de l'Équipe France grâce à une coordination efficace

La réponse de l'AFD à la crise a été saluée comme fondamentale pour la réponse française globale. En effet, avec un ensemble de projets d'un montant total de 20 M€, l'AFD a été la principale source de financement de la réponse française, représentant 59 % des 33,82 M€ engagés après l'explosion.

Illustration 2 – Répartition des contributions françaises en réponse à l'explosion



+17.7 millions d'Euros
valeur estimative des dons en nature

Les décisions relatives à la réponse française ont été prises de manière coordonnée grâce à l'engagement des différentes équipes de coordination, impliquant l'Ambassade, la Mission interministérielle de coordination pour le Liban (MICOL), ainsi que les équipes de l'AFD et du CDCS à Beyrouth et à Paris. La réactivité et l'engagement de l'équipe AFD avec une sélection relativement rapide des projets ont permis de compléter l'accompagnement initial par des projets concrets à long terme, alignés sur les priorités de l'Ambassade. Ces priorités impliquaient notamment de se concentrer sur le système de santé, de cibler tous les profils vulnérables (plutôt qu'un soutien dédié

aux réfugiés syriens), et d'assurer des interventions des différents membres de l'Équipe France alignées dans leur temporalité.

Est-il possible d'améliorer la coordination sur des actions urgence/rétablissement entre l'AFD et les autres acteurs de l'Équipe France ?

Le CDCS est le guichet de financement le plus susceptible de créer des synergies avec la réponse de l'AFD car il soutient des projets d'urgence mis en œuvre par des acteurs similaires. Il n'existe actuellement aucun processus formalisé pour discuter d'une programmation conjointe, dans le cadre de laquelle des guichets de financement d'urgence (tels que le CDCS) lanceraient un projet d'urgence qui serait financé par l'AFD dans sa phase de relance.

Une note interne conjointe CDCS/AFD a été publiée début 2024 afin de formaliser et de renforcer la collaboration et la coordination dans les contextes d'urgence. Des discussions sont en cours sur des outils permettant une meilleure coordination entre le Ministère, le CDCS et l'AFD.

Les clés pour améliorer la coordination au sein de l'Équipe France en cas de crise

Sur la base de l'expérience de la réponse à l'explosion, plusieurs options pourraient être anticipées en cas de futures crises :

- S'adresser de manière proactive au CDCS au lendemain d'une crise pour présenter les projets existants déjà mis en œuvre par l'AFD qui sont susceptibles : i) d'avoir l'expérience et les équipes sur le terrain pour une réponse immédiate ; ii) d'être considérés comme un complément en réponse à la crise. Il serait logique que le CDCS finance des partenaires de mise en œuvre sur le point de recevoir un complément de l'AFD pour soutenir leur réponse d'urgence avant cette date. Cela contribuerait à une réponse plus pertinente en matière de nexus.
- Créer des programmes incluant déjà le cofinancement du CDCS pour les volets d'urgence et de l'AFD pour les subventions à plus long terme. Le programme Shabake d'Expertise France (EF) est une étude de cas de programmation réussie après l'explosion.

Et au-delà de l'Équipe France, l'occasion de dialoguer avec des acteurs « inhabituels » ?

L'engagement spontané de nombreux acteurs de la société civile en a naturellement fait des acteurs clés de la réponse. Les partenaires de mise en œuvre ont démontré leur capacité à dialoguer avec des acteurs non traditionnels, ce qui pourrait être encouragé davantage, lorsque cela est pertinent.

Par leur conception et leurs approches initiales, la plupart des projets ont contribué à l'objectif de **localisation de l'aide**^[9] qui a grandement contribué à la pertinence de la réponse et à l'inclusion des acteurs locaux. C'est particulièrement vrai dans le cas des organisations locales de la société civile qui ont pu mettre en œuvre des activités à travers les projets de la grappe, tels que *Shabake*, géré par EF (CLB1094), ou le projet de réhabilitation géré par NRC (CLB1134), qui a soutenu les organisations locales dans les quartiers touchés par l'explosion.

Dans certains cas, des organisations ou des individus de la diaspora ont également été impliqués de manière ponctuelle, avec des pratiques innovantes. Pour la rénovation de l'hôpital de la Quarantaine (CLB1141), l'UNICEF a bénéficié d'un financement ponctuel de la diaspora américaine. De même pour le projet *Shabake* (CLB1094) : l'une des actions mises en œuvre conjointement par AEC, *Live Love Beirut* et *Development for People and Nature Association* (DPNA) repose sur une plateforme de dons de la diaspora. D'autres situations de crise mettent en évidence l'effet catalyseur potentiel de l'engagement de la diaspora pour les projets d'urgence et de développement. Toutefois, pour ce faire, les partenaires d'exécution devraient élaborer des stratégies anticipées et à long terme :

- soit en proposant aux bailleurs des approches comprenant des éléments d'engagement de la diaspora ;

- soit en encourageant les approches incluant l'engagement de la diaspora dans les appels à projets de l'AFD.

Dans le cas spécifique du Liban, il est essentiel de veiller à ce que ces organisations ne contribuent pas à la division sectaire-politique. Au contraire, de telles initiatives (qu'il s'agisse d'un engagement individuel de la diaspora ou d'associations) peuvent contribuer à dépasser les clivages sectaires existants.

[9] La localisation de l'aide a pour objectif de donner aux acteurs locaux les moyens de diriger et de fournir l'aide. Cette stratégie repose sur la mise à disposition directe de fonds pour les acteurs locaux, l'augmentation de leur capacité d'action et de prise de décision dans la conception ainsi que dans la mise en œuvre des projets grâce à du renforcement de capacités.

3. Les objectifs ont été atteints avec une durabilité variable

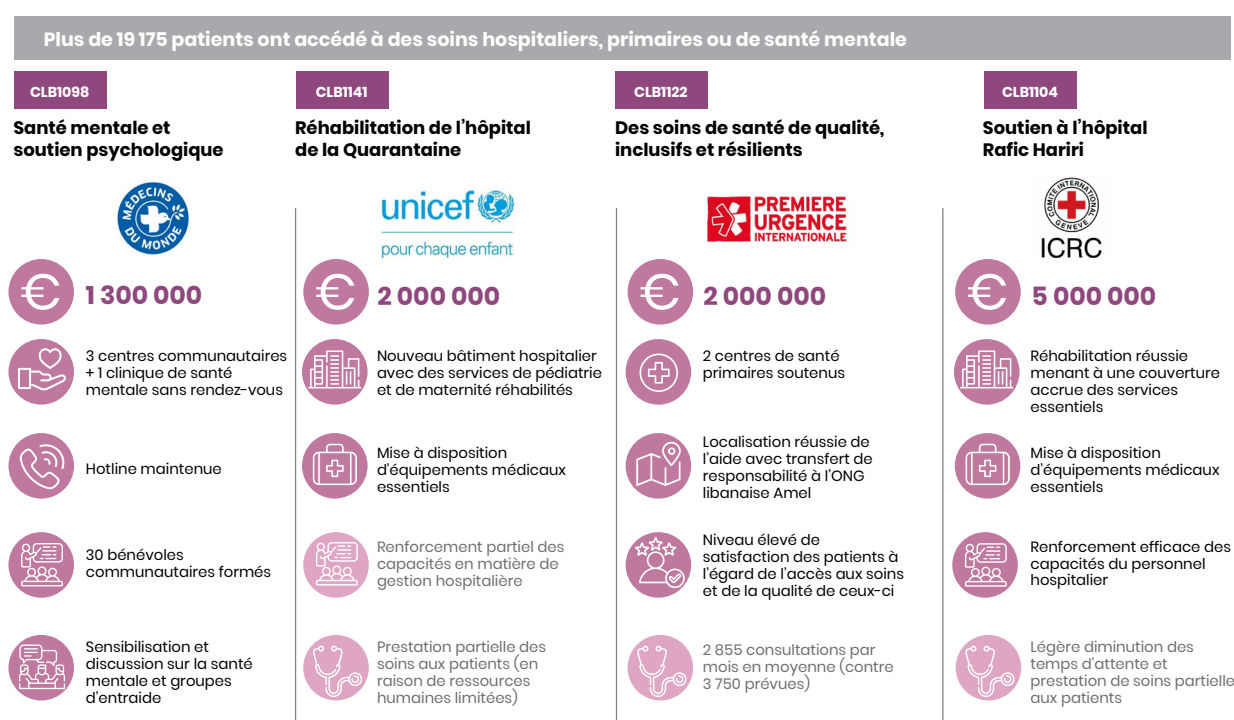
3.1 Dans le secteur de la santé : au-delà de la rénovation des infrastructures, un renforcement du système de santé

L'un des principaux défis des projets dans le secteur de la santé était de surmonter un ensemble de facteurs externes qui contribuaient à la détérioration des services de santé : rotation des équipes et manque de personnel, difficultés financières, pénuries de médicaments et de carburant.

Malgré ce contexte difficile, il semble que la plupart des projets aient pu atteindre leurs objectifs avec des résultats durables. Pour tous ces projets, les partenaires de mise en œuvre étaient en mesure de proposer des rénovations d'infrastructures ainsi que des activités contribuant directement au renforcement du système de santé. L'approche choisie par l'AFD, qui consiste à s'appuyer sur des compléments de projets existants, a joué un rôle clé pour garantir que les projets ciblent à la fois la réhabilitation structurelle et le renforcement du système. Cela a permis d'obtenir des résultats plus durables en termes d'accès et de qualité des soins.

Les limites de financement dans les phases tardives des projets ont parfois entravé la viabilité de certaines initiatives. Cela suggère qu'il aurait pu être intéressant de financer des projets moins nombreux et de plus grande envergure.

Illustration 3 – Principales réalisations des projets dans le secteur de la santé



*Le nombre total de patients n'inclut pas les bénéficiaires du projet mené par l'UNICEF // Pour les top-ups, les informations budgétaires ne se réfèrent qu'aux composantes spécifiques à l'explosion

3.2 Éducation et formation professionnelle : le renforcement du système n'a pas atténué l'impact de la crise libanaise

Les résultats ont été partiellement atteints dans les projets d'éducation et de formation. Concernant la durabilité, ces projets se sont concentrés sur la résolution de problèmes à court terme et n'ont donc pas eu d'effets à long terme sur la situation critique des écoles. Les limites des résultats attendus mettent l'accent sur :

- la nécessité de mener des activités de renforcement du système au-delà de la rénovation des infrastructures ;
- le rôle essentiel du calendrier pour assurer la pertinence des activités ;
- l'impact significatif de la crise libanaise sur la pérennité du projet (pénurie d'enseignants, ressources financières limitées tant pour les étudiants que pour les enseignants, et ressources limitées des institutions publiques).

Illustration 4 – Principales réalisations des projets dans le secteur éducation et formation professionnelle



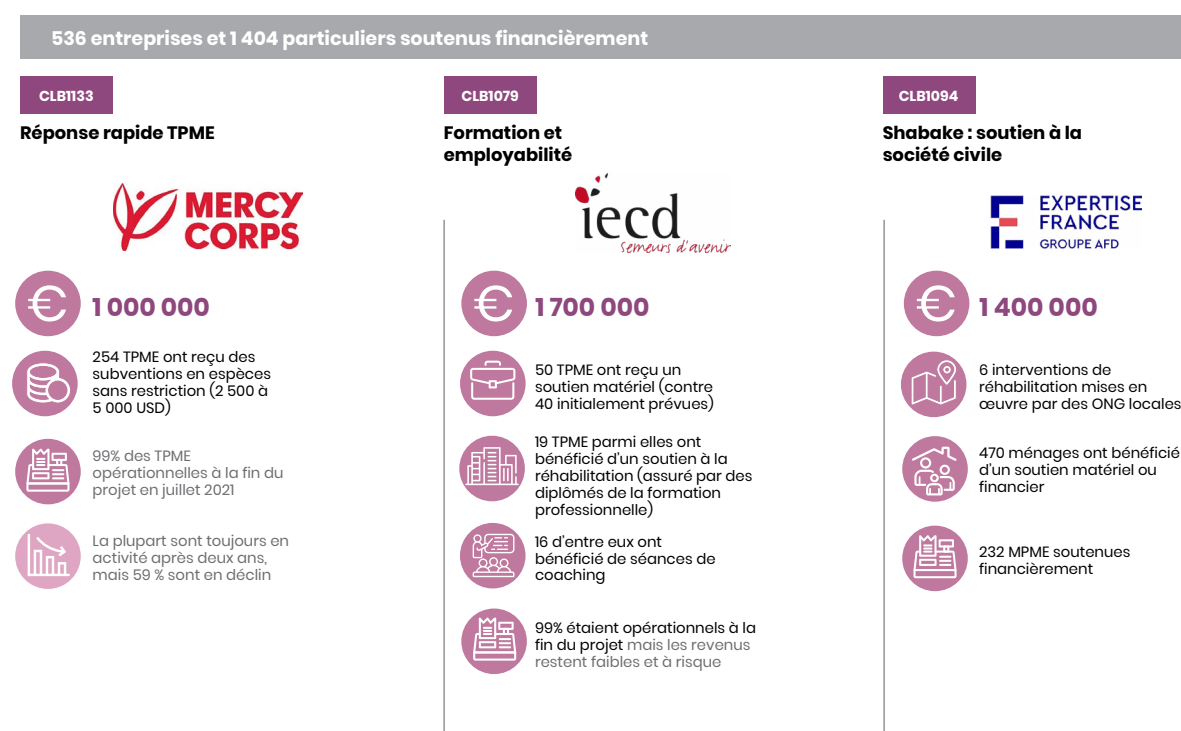
*Pour les top-ups, les informations budgétaires ne concernent que les composants spécifiques à l'explosion

3.3 Résilience économique : la pertinence d'un accompagnement à long terme pour les entreprises

Les trois projets de résilience économique ont mené à des résultats et des leçons similaires. Les activités ont contribué efficacement à l'obtention immédiate d'emplois, au rétablissement des activités dans les entreprises touchées par l'explosion et au maintien partiel de l'emploi.

La situation économique restait une grave menace pour la survie de ces entreprises. Les résultats positifs observés lors de la mise en œuvre des projets sont moins visibles au fil du temps. Pour tenter de répondre à ce problème, la valeur ajoutée de l'AFD aurait pu être d'inclure un volet de renforcement de la résilience, faisant le lien entre les phases d'urgence, de rétablissement et de développement. L'intégration d'un tel soutien à plus long terme aurait été une condition préalable pour garantir un impact positif sur les moyens de subsistance durables.

Illustration 5 – Principales réalisations des projets dans le secteur de la résilience économique



*Pour les top-ups, les informations budgétaires ne concernent que les composants spécifiques à l'explosion

3.4 Intervention d'urgence auprès de la population touchée par l'explosion et réhabilitation à plus long terme des quartiers

Plusieurs projets des secteurs décrits ci-dessus comportaient un volet d'intervention d'urgence, axé spécifiquement sur cette première phase, ou ont été élaborés sous forme d'approches séquentielles.

Les réponses d'urgence (illustration 6) ont systématiquement complété les approches de développement économique à plus long terme (dans le cas du projet EF) ou des réhabilitations plus larges à l'échelle du quartier, complétées par un renforcement des capacités en matière de gestion des risques pour les institutions locales (dans le cas des projets Solidarités et NRC détaillés dans la section suivante). Les activités ont contribué à soutenir les ménages vulnérables en leur fournissant les services humanitaires nécessaires.

Un enseignement en cas de futures crises serait de veiller à ce que l'aide humanitaire soit prise en charge par des organisations capables de mettre en œuvre des activités avant de recevoir les fonds de l'AFD. Cela peut se faire par le biais :

- De capacités financières permettant des avances de frais (comme l'a fait Mdm)
- ou
- D'accords conclus avec des entrepreneurs ou des partenaires pour le paiement à la livraison ou à une date définie.

Les résultats de la réhabilitation des quartiers et de la gestion des risques illustrent aussi la valeur ajoutée des projets existants. L'impact de NRC et de Solidarités a probablement été plus visible dans leurs activités à plus long terme, conçues avant la réponse d'urgence. Dans le secteur de la réhabilitation et de la gestion des risques, NRC et Solidarités ont toutes deux proposé des approches consultatives et participatives basées sur leur projet

Illustration 6 – Principales réalisations des projets dans le secteur de l'intervention d'urgence et de la réhabilitation



*Pour les top-ups, les informations budgétaires ne concernent que les composants spécifiques à l'explosion

initial à l'échelle des quartiers afin de co-définir les objectifs de réhabilitation. Ces approches ont été complétées par des activités de renforcement des capacités des organisations locales et des institutions publiques locales pour mettre en œuvre des plans d'anticipation et de gestion des risques pour les crises futures. Le projet mis en œuvre par AEC s'inscrit également dans cette logique en visant à institutionnaliser un système de recyclage du verre. L'objectif de ces projets était de contribuer à rendre les acteurs locaux plus efficaces et inclusifs. Les projets visaient à renforcer la gouvernance locale et faire en sorte que les communautés, les organisations de la société civile et les gouvernements locaux, soient mieux à même de répondre aux crises et à leurs conséquences.

Cet aspect de la réponse montre les avantages de partir des projets existants, à l'aide de méthodologies détaillées pour la participation et la redevabilité qui permettent d'identifier les besoins en consultation avec les bénéficiaires, communautés et institutions locales. Bien que parfois chronophages, ces approches participatives et transparentes ont permis :

- D'éviter les insuffisances observées dans d'autres projets en maximisant la pertinence des activités pour les bénéficiaires ;
- l'identification des risques et des activités supplémentaires nécessaires pour assurer la réussite du projet ;
- de veiller à ce que les activités renforcent durablement la gouvernance locale. Par exemple, le comité de gestion des risques de catastrophe créé dans la municipalité de Bourj Hammoud était encore actif au moment de la collecte des données.

4. Visibilité de l'AFD

Les résultats des projets basés sur une approche de développement ont permis de maintenir la visibilité de l'AFD et de la France en tant que bailleur

4.1 Une visibilité variée d'un secteur à l'autre dans la réponse à l'explosion

Les exigences de communication et de visibilité sur les projets eux-mêmes sont relativement récentes à l'AFD, les stratégies de communication étaient donc limitées sur la plupart des projets de la réponse à l'explosion. Les exigences en vigueur aujourd'hui impliquent deux niveaux – et tous les projets doivent répondre au moins aux exigences du niveau 1 :

1. Pour le niveau 1, le logo de l'AFD doit être affiché avec la « Marianne » française (incluse dans tous les logos de l'Équipe France) ; les photos du projet doivent être partagées avec l'AFD et celle-ci doit être invitée à tous les événements ;
2. Pour le niveau 2, un plan de communication sur mesure doit être élaboré pour les projets.

Ces exigences reflètent une évolution récente de la communication de l'AFD au Liban, avec l'objectif de rationaliser les efforts de communication de tous les acteurs de l'Équipe France, ainsi qu'un effort d'accroître la visibilité de l'AFD en général.

Les mesures proposées au sein des projets en réponse à l'explosion étaient souvent limitées et ne résultaient que des pratiques de communication internes aux opérateurs plutôt que des exigences des donateurs. Pour l'ensemble de la réponse, cela s'est traduit par des résultats mitigés concernant la visibilité de l'AFD ou de la France en tant que bailleur auprès des bénéficiaires du projet et d'importantes variations entre les secteurs.

Dans le secteur de la santé, l'AFD apparaît comme un bailleur de fonds clé parmi les parties prenantes concernées. C'est particulièrement intéressant dans un secteur qui a reçu des contributions d'un large éventail de bailleurs. L'AFD est également perçue par les coordinateurs sectoriels de la réponse comme ayant joué un rôle important :

« Il serait difficile de remplacer l'AFD : ils étaient dans le Top 10 en général, même s'il est vrai que pendant l'explosion, il était difficile de faire la différence. »

Entretien transversal –
Coordinateur du secteur Santé du LRP

Dans le domaine de la résilience économique, la visibilité du soutien français diffère d'un projet à l'autre. Lorsque l'on s'intéresse aux projets financés dans le secteur de la relance économique, il semble y avoir peu de connaissances de l'AFD parmi les bénéficiaires de l'ensemble des projets. La notoriété de la France en tant que donateur est cependant présente chez les bénéficiaires du projet IECD. Cela pourrait être lié au fait que l'IECD est une organisation française, et au fait que certains bénéficiaires ont suivi leurs études en français ou sont issus de quartiers francophones.

Les résultats sont également mitigés en termes de visibilité pour l'AFD et la France en matière de réhabilitation des appartements privés et des quartiers. Les bénéficiaires n'ont pas connaissance de l'implication de l'AFD et ont tendance à associer le bailleur à la nationalité d'origine de l'ONG. Cependant, la visibilité de l'AFD apparaît forte auprès des administrations locales. Cela s'inscrit dans la stratégie de communication habituelle de l'AFD qui consiste à se concentrer sur les institutions bénéficiaires et les partenaires plutôt que sur les bénéficiaires finaux.

La visibilité était limitée dans le secteur de l'éducation par rapport au positionnement de la France comme bailleur de fonds clé dans ce secteur. La contribution de l'AFD au secteur de l'éducation en réponse à l'explosion a été perçue comme plutôt limitée au regard des besoins. Sur ce secteur, la multiplication des soutiens des différents organismes publics français a pu diluer la visibilité de la France en tant que bailleur.

4.2 Principaux enseignements liés à la visibilité du soutien français

Si l'on s'intéresse aux projets pour lesquels les bénéficiaires font preuve d'une forte connaissance du soutien français, il se peut que la visibilité de la France ait été facilitée par la **présence systématique et durable de supports de communication** dans les projets liés à la santé. À l'inverse, certains des projets dont les bénéficiaires se montrent moins sensibilisés peuvent avoir inclus moins de matériel de communication à l'intention des bénéficiaires directs, pendant ou après les projets.

De plus, une **plus grande visibilité pourrait également être corrélée à des partenariats préexistants** entre les opérateurs, les acteurs de la coordination et l'AFD qui ont pu être renforcés au cours du projet. Ce fut le cas pour les projets de santé et pour le projet IECD. Cela concerne également la relation de l'AFD avec la municipalité de Bourj Hammoud.

Notons également que **la visibilité pour la France ou pour l'AFD semble corrélée à l'adoption d'une approche à plus long terme pour certains projets**. En effet, les projets liés à la santé et le projet IECD comprenaient tous des éléments de rétablissement précoce ou de renforcement du système, en mettant l'accent sur l'appui à plus long terme aux bénéficiaires. Au contraire, le projet *Mercy Corps* ainsi que les projets d'éducation et de réhabilitation se sont concentrés uniquement sur l'intervention d'urgence, bien qu'avec un calendrier légèrement retardé et par des résultats plus mitigés. Cela pourrait expliquer en partie la faible visibilité du soutien français à ces secteurs.

Enfin, **les capacités des partenaires et les visites de terrain jouent également un rôle fort pour assurer la visibilité**. Au moment de l'explosion, la communication était entravée par des obstacles similaires à ceux qui ont gêné la mise en œuvre des projets en général : un taux de rotation élevé du personnel et des capacités techniques limitées. La capacité des partenaires à élaborer, suivre et maintenir des actions de communication et une stratégie à long terme était en effet dans ce contexte limitée. Les visites sur le terrain permettent également, en général, d'accroître la visibilité de l'AFD et

de la France, en sensibilisant davantage les bénéficiaires et en créant des opportunités de développer d'autres supports de communication (vidéos, photos, publications sur les réseaux sociaux, etc.). Ce n'est toutefois pas toujours faisable, en particulier dans un contexte tel que la réponse à l'explosion.

Les recommandations pour l'AFD en ce qui concerne la communication sont donc les suivantes :

- Encourager les visites de terrain lorsque cela est possible (par exemple pour les projets avec des exigences de communication de niveau 2) ;
- Envisager une communication sectorielle sur les investissements réalisés par les différentes administrations et organismes de l'État ;
- Inclure des questions portant sur la communication dans les futures évaluations de projets mis en œuvre par des ONG non françaises afin d'évaluer : i) la manière dont elles communiquent sur l'AFD/la France (par exemple, cela inclut-il les visites de terrain ? Quel type de matériel de communication ? etc.) ; ii) de consulter les bénéficiaires sur le mode de communication et son impact sur la visibilité de la France. Cela pourrait être fait pour l'évaluation du nouveau projet NRC « Haretna » mis en œuvre actuellement par exemple.

4.3 Une visibilité renforcée lorsque la réponse de l'AFD s'appuie sur sa valeur ajoutée et s'inscrit dans le long terme

La visibilité des projets doit être considérée à la lumière de la communication politique omniprésente de la France autour de la réponse à l'explosion. En effet, le manque de visibilité de certains projets financés par l'AFD contraste avec la communication présidentielle autour de la réponse de la France à l'explosion, très médiatisée à l'époque autour d'une promesse politique.

D'une part, certains acteurs français considèrent que l'AFD devrait contribuer à la visibilité à court terme de la France sur la scène politique internationale dans un contexte de crise, en débloquant des fonds pour soutenir l'effort d'urgence. D'autre part, l'analyse de la visibilité auprès des bénéficiaires des projets suggère que l'AFD – et par extension la France

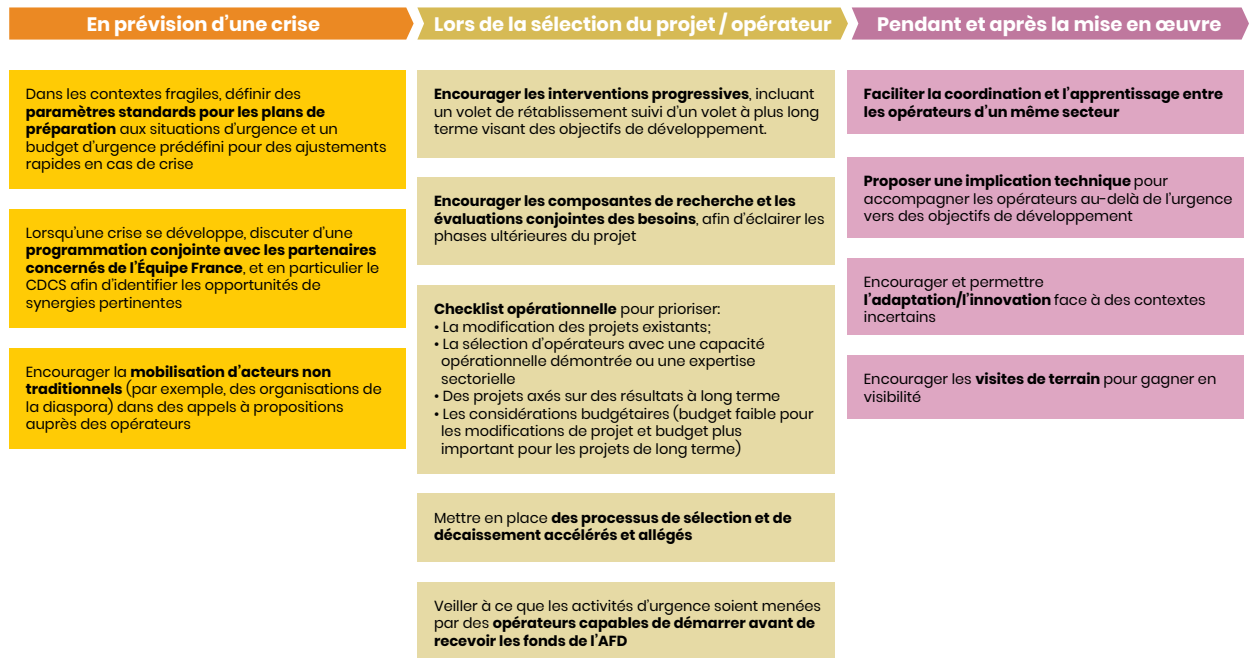
en tant que bailleur de fonds – est perçue plus positivement lorsqu'elle agit dans ses domaines de valeur ajoutée, c'est-à-dire : s'appuyer sur des partenariats préexistants et développer des approches de développement progressives.

La réponse de l'AFD à l'explosion a été la plus pertinente lorsqu'elle a agi dans ses zones de valeur ajoutée plutôt qu'en se concentrant uniquement sur l'aide d'urgence humanitaire de court terme. En s'appuyant sur son mandat et son expérience de partenaire du développement, l'AFD est en mesure de concevoir avec ses partenaires des approches progressives mettant l'accent sur le rétablissement précoce et le développement. C'est non seulement plus réaliste pour une agence comme l'AFD, mais c'est la valeur clé de l'agence de pouvoir se projeter au-delà de la crise immédiate vers ses conséquences. Cela est confirmé par les résultats obtenus par les projets qui ont intégré de telles approches et, *in fine*, par la perception positive de la France parmi leurs bénéficiaires.

Il y a donc une opportunité clé pour l'AFD de tirer les leçons de la réponse à l'explosion en s'éloignant de la réponse politique à court terme et immédiate pour se concentrer sur l'élaboration de réponses qui lient l'urgence au rétablissement précoce puis au développement.

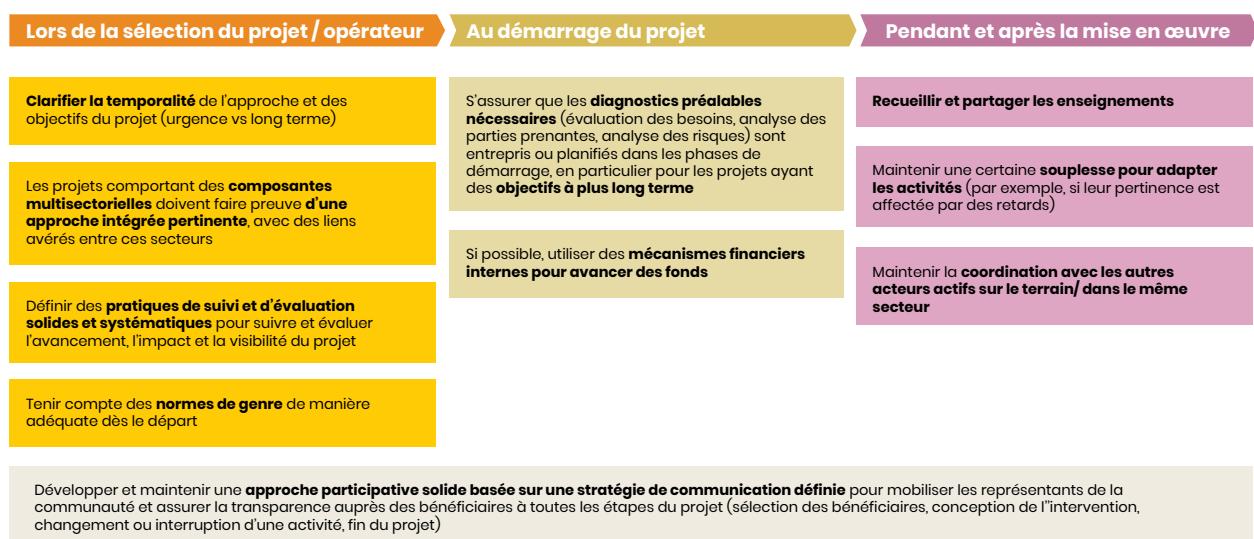
5. Recommandations

5.1 Principales recommandations à l'AFD



5.2 Principales recommandations aux opérateurs

Les recommandations adressées aux opérateurs actuels et futurs peuvent servir de « checklist » pour les bailleurs lorsqu'ils interagissent avec les opérateurs en cas de futures urgences.



Annexe 1 : Présentation des projets de la grappe

L'AFD a financé 11 projets en réponse à l'explosion, détaillés ci-dessous :

Code	Nom du projet	Secteur	Opérateur	Budget et type de projet
CLB1098	Santé mentale et soutien psychosocial	Santé	Médecins du Monde (MdM) en partenariat avec les organisations locales AMEL et SKOUN, en collaboration avec les organisations ABAAD, <i>Embrace</i> et <i>International Humanity and Inclusion</i> (HI)	<i>Top-up</i> de 1,3 M€ sur un projet existant
CLB1141	Réhabilitation de l'Hôpital de la Quarantaine	Santé	UNICEF	Nouveau projet de 2 M€
CLB1079	Formation et employabilité des populations vulnérables	Résilience économique	Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) avec son partenaire local Semeurs d'Avenir	<i>Top-up</i> de 1,5 M€ sur un projet existant
CLB1133	Soutien aux micro et petites entreprises touchées par l'explosion de Beyrouth	Résilience économique	<i>Mercy Corps</i>	Nouveau projet de 1 M€
CLB1135	Soutien aux écoles affectées pour l'explosion du port de Beyrouth	Éducation	<i>Norwegian Refugee Council</i> (NRC)	<i>Top-up</i> de 2 M€ sur un projet éducation existant
CLB1134	Réponse d'urgence à l'explosion du port de Beyrouth	Réhabilitation	NRC	Nouveau projet de réhabilitation de logements de 1,5 M€

Code	Nom du projet	Secteur	Opérateur	Budget et type de projet
CLB1094	Renforcer la résilience de la société civile libanaise afin d'améliorer la prévention et la gestion des crises	Société civile	Expertise France (EF) sous forme d'actions subventionnées mises en œuvre par des organisations de la société civile libanaises	<i>Top-up</i> de 1,3 M€ sur un projet existant
CLB1117	Gestion des risques de catastrophes au Liban ROFAKA2 AL NAHR	Gestion des risques	Solidarités International (SI)	Réallocation de 1 M€ du projet initial et <i>top-up</i> de 1,5 M€ sur un projet existant
CZZ2321	Recyclage du verre, réinsertion des personnes affectées, réhabilitation du centre Jisr el Wati	Réhabilitation	Arc-En-Ciel (AEC)	<i>Top-up</i> de 810 000 € sur un projet existant
CLB1122	Renforcer l'accès à un système de santé de qualité, inclusif et résilient (SAQIRH)	Santé	Première Urgence International (PUI)	<i>Top-up</i> de 2 M€ sur un projet existant
CLB1104	Partenariat avec l'hôpital universitaire Rafic Hariri	Santé	<i>International Committee of the Red Cross</i> (ICRC)	<i>Top-up</i> de 5 M€ sur un projet existant

Annexe 2 : Résumé de la méthodologie

Approche de l'étude

L'étude s'est appuyée sur une approche progressive permettant une analyse approfondie.

L'objectif était de permettre une approche séquencée, avec une méthodologie adaptée à chaque étape. En examinant d'abord toutes les données existantes concernant la grappe de projets pour l'évaluation de la réponse de l'AFD aux explosions, l'équipe de recherche a pu développer une approche de terrain sur mesure afin de collecter les données manquantes pour une analyse plus approfondie.

Les données recueillies ont ensuite été analysées pour chaque projet et prises en compte pour la réponse globale, en s'appuyant sur l'analyse précédente de l'équipe. L'analyse globale a été présentée dans un rapport intermédiaire. Une dernière étape a permis à l'équipe d'élaborer des recommandations issues de l'analyse en collaboration avec l'AFD et ses partenaires.

L'approche a été structurée en quatre étapes distinctes, illustrées dans l'image ci-dessous.

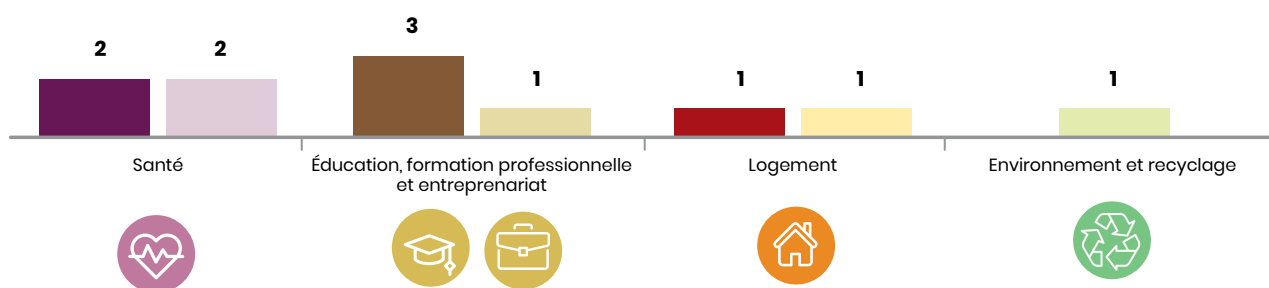


Aperçu des projets analysés

L'AFD a financé 11 projets en réponse à l'explosion. Tous ont été considérés dans cette étude à travers deux approches :

- six d'entre eux ont fait l'objet d'une évaluation individuelle à part entière, incluant une collecte de données à Beyrouth avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires des projets, lorsque l'AFD a identifié des questions de recherche spécifiques qui n'étaient pas forcément prises en compte dans les rapports contractuels ;
- cinq d'entre eux ont fait l'objet d'une analyse documentaire approfondie qui a contribué à l'analyse transversale.

L'illustration ci-dessous donne un aperçu des projets par secteur et par type d'approche, présenté plus en détail dans le tableau de l'annexe 1.



Aide à la lecture : les couleurs sombres indiquent les projets ayant fait l'objet d'une analyse approfondie et d'une collecte de données sur le terrain ; Les couleurs claires indiquent les projets soumis à une revue documentaire uniquement.

Missions de terrain

Cadrage de l'évaluation

La phase de cadrage s'est articulée autour de deux activités menées sur une période de cinq semaines entre le 4 décembre 2023 et le 19 janvier 2024 :

- Un premier examen de la documentation partagée par les équipes de l'AFD et servant de base à l'évaluation ;
- Des entretiens initiaux avec les équipes de l'AFD.

L'équipe a mené des entretiens individuels avec des membres des Directions techniques (DT) et du Département Orient à Paris en charge des projets évalués, ainsi qu'avec des membres de l'Agence au Liban en charge des secteurs concernés. Les résultats de ces entretiens ont permis à l'équipe d'approfondir sa compréhension des attentes à l'égard de cette étude et sont reflétés dans le rapport initial soumis à l'AFD.

Treize personnes ont été interrogées entre le 14 décembre 2023 et le 17 janvier 2024, dont cinq personnes du bureau de Beyrouth et huit du siège de l'AFD, actuellement en fonction ou en fonction au moment de l'explosion. Le tableau de la page suivante résume les profils des personnes interrogées.

Entretiens au siège de l'AFD à Paris	Entretiens au bureau de Beyrouth de l'AFD
Responsable Pays Liban	Chargées de projets Agence x3
Conseiller zone Moyen-Orient, division Fragilités, Crises et Conflits (CCC)	Directrice régionale et directrice d'agence Liban
Responsable d'Équipe Projet (REP) Santé et Protection Sociale (SAN)	Ex-directeur d'agence Liban
Responsable d'Équipe Projet Développement Urbain, Aménagement et Logement (VIL)	
Responsable d'Équipe Projet Gouvernance (GOV)	
Responsable d'Équipe Projet Entreprises Publiques et Financements Structurés (FIN)	
Responsable d'Équipe Projet Education, Formation professionnelle et Emploi (EDU)	

L'analyse menée au cours de cette phase s'est étendue au-delà d'une simple cartographie des données disponibles. Les fiches préliminaires de projet fournissaient des évaluations détaillées de chaque projet à l'aide des critères du CAD de l'OCDE. La note de cadrage comprenait une analyse transversale approfondie de l'ensemble des questions de recherche sur la base de la revue documentaire et des entretiens. Cette analyse complète lors de la phase de cadrage a permis de :

- Définir des critères d'évaluation pour la collecte de données, en veillant à ce qu'il n'y ait pas de lacunes ;
- Limiter la portée de la collecte de données aux informations manquantes et aux questions non résolues ;
- Déterminer un échantillon efficace de personnes à interviewer, en adhérant au principe de « ne pas nuire » et en atténuant la lassitude des bénéficiaires à l'égard des sondages.

Collecte de données au Liban

Échantillonnage

Au total, trente jours ont été consacrés à la collecte de données au Liban, dont une moyenne de cinq jours pour chacun des six projets couverts. Le travail sur le terrain comprenait également des entretiens avec des informateurs clés dépassant la portée des six projets, contribuant à l'analyse transversale.

Pour chaque projet, la collecte de données comprenait une approche mixte de collecte de données quantitatives et qualitatives impliquant :

- **Des entretiens qualitatifs** auprès des bénéficiaires, des coordinateurs de secteurs du LCRP et des points de contacts dans les ministères pertinents, ainsi qu'auprès des équipes projet chez les opérateurs

- Des discussions de groupe avec les bénéficiaires: mobilisant en général six à neuf bénéficiaires pour discuter des résultats du projet observés et de leur durabilité de manière collective
- Des sondages à grande échelle : visant un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 % dans les réponses. Deux enquêtes ont été menées auprès d'entreprises soutenues par *Mercy Corps* et de ménages bénéficiant d'un logement réhabilité par NRC.
- Des enquêtes de perception à plus petite échelle : enquêtes rapides non représentatives auprès de bénéficiaires, y compris auprès du personnel de l'hôpital de la Quarantaine (rénové par l'UNICEF) et des élèves des écoles qui ont bénéficié des travaux de réhabilitation par NRC
- Des **visites sur le terrain** pour évaluer les réadaptations dans les écoles et les procédures opérationnelles standardisés existantes à l'hôpital de la Quarantaine.

Par ailleurs, jusqu'à 24 entretiens avec les principaux acteurs en charge de la coordination et les principaux partenaires de l'AFD ont été ciblés, incluant les profils suivants :

- les points de contact aux ministères de l'Éducation et de la Santé publique ;
- les coordinateurs des secteurs du LCRP et du Cadre de Réforme, de Relèvement et de Reconstruction (3RF) au moment de la crise : résilience économique (« moyens de subsistance »), santé, éducation et hébergement d'urgence ;
- la municipalité de Bourj Hammoud (il n'a pas été possible de consulter la municipalité de Beyrouth) ;
- des membres de l'Équipe France : représentants de l'Ambassade, du CDCS, de la Fondation de France, de la MICOL, et du Manager diaspora au sein de la Direction technique de la gouvernance (DT GOV) ;
- des entretiens transversaux supplémentaires sur la coordination de la réponse avec : la salle d'urgence avancée, les forces armées libanaises, la Croix-Rouge libanaise (LRC), l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et les Organisations de la société civile qui ont travaillé avec la diaspora.

Résultats des missions de terrain au Liban

Pour les consultations spécifiques à un projet, l'approche de collecte de données variait et intégrait souvent plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives telles que des enquêtes, des entretiens, des discussions de groupe et des visites sur le terrain. Ces consultations ciblaient généralement les membres de l'équipe projet, les bénéficiaires et des parties prenantes additionnelles. Le détail des profils consultés pour chaque projet est présenté dans les fiches projet individuelles. Pour chaque projet, l'équipe a mené avec succès des consultations avec les bénéficiaires et les maîtrises d'œuvre.

Les missions de terrain visant à évaluer les six projets comprenaient un total de :

- 51 entretiens avec les bénéficiaires et les équipes des partenaires de mise en œuvre ;
- Une discussion de groupe avec le personnel médical de l'hôpital de la Quarantaine. D'autres discussions de groupe planifiées ont été ajustées et les bénéficiaires ont été interrogés individuellement afin de s'adapter à leur manque de disponibilité pour discussions de groupe.
- 2 enquêtes auprès de 154 entreprises soutenues par *Mercy Corps* et de 160 ménages soutenus par NRC.
- 2 enquêtes de consultation à petite échelle auprès de i) 12 membres du personnel de l'hôpital de la Quarantaine et ii) 15 élèves d'une école réhabilitée par NRC.
- 5 visites de terrain, 1 à l'hôpital de la Quarantaine avec un médecin pour examiner les systèmes et procédures existants en place, et 4 dans des écoles réhabilitées par NRC.

D'autres entrevues transversales ont été menées auprès de 12 personnes.

- le point de contact du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
- la Municipalité de Bourj Hammoud
- l'ancien Ambassadeur à la tête du MICOL
- un ancien membre du personnel de la chancellerie de l'ambassade de France en charge des affaires humanitaires
- un ancien membre du personnel du CDCS délégué à l'intervention d'urgence à Beyrouth
- chef de projet du projet Shabake chez EF
- des agents de l'AFD en charge de la communication à Beyrouth
- un chargé de mission AFD à la Direction de l'appui aux organisations de la société civile
- un membre du personnel UNESCO
- l'ancien co-président du Forum des ONG humanitaires du Liban (LHIF) et l'ancien directeur pays de Première Urgence International au Liban
- l'unité diaspora au *Danish Refugee Council* (DRC)
- l'équipe d'action d'urgence et coordination de la diaspora

Défis et limites

Les principales difficultés rencontrées lors de la collecte des données étaient liées à la disponibilité des différentes parties prenantes. À ce titre, il est à noter que l'équipe n'a pas pu consulter certains intervenants pour les projets suivants :

- Amélioration de la santé mentale et du bien-être des personnes vivant au Liban (01_CLB1098) : les bénéficiaires de renforcement de capacités n'ont pas pu être consultés car il n'a pas été possible de joindre l'organisation qui a mis en œuvre ces activités.
- Réponse rapide des TPME à Beyrouth (04_CLB1133) : les responsables du suivi-évaluation, ainsi que le coordinateur sectoriel n'étaient pas disponibles pour des entretiens.
- Formation et employabilité des personnes vulnérables (03_CLB1079) : les points focaux dans les écoles techniques partenaires n'ont pas pu être consultés en raison de l'inaccessibilité.
- Soutien à la réhabilitation des écoles touchées par les explosions du port de Beyrouth (05_CLB1135) : trois directeurs d'écoles réhabilitées sur sept n'ont pas pu être consultés en raison i) du départ d'un directeur de l'école, ii) du déménagement d'une école dans un nouveau bâtiment et iii) de l'indisponibilité du dernier directeur.

Il convient de noter que, malgré les limites liées à la disponibilité de certaines parties prenantes, la plupart des intervenants ont été consultés à l'aide d'outils qualitatifs et quantitatifs (c.-à-d. des entretiens et des sondages). Lorsque l'équipe n'a pas été en mesure de consulter les bénéficiaires, d'autres membres de l'équipe projet ont été interrogés afin de mieux comprendre le projet.

Annexe 3 : Lier la réponse à l'explosion au Fonds Minka

La grappe de projets couvre cinq secteurs différents et une myriade d'activités. Pour évaluer leurs résultats, la théorie du changement du Fonds Minka a été adaptée à la réponse à l'explosion afin de mieux représenter les activités spécifiques menées dans le cadre des compléments des projets existants et des nouveaux projets (comme détaillé ci-dessous).

La Théorie du Changement et ses liens logiques sont validés à l'échelle globale par la collecte de données trois ans après la réponse. De l'appui au secteur de la santé aux interventions de relance économique, les projets financés par l'AFD ont montré des résultats positifs et, dans certains cas, un impact à long terme. Cependant, certaines limites à la durabilité des interventions ont été soulignées lors de la collecte des données. Ceux-ci ont permis de cerner les principales leçons pour de futures interventions d'urgence.

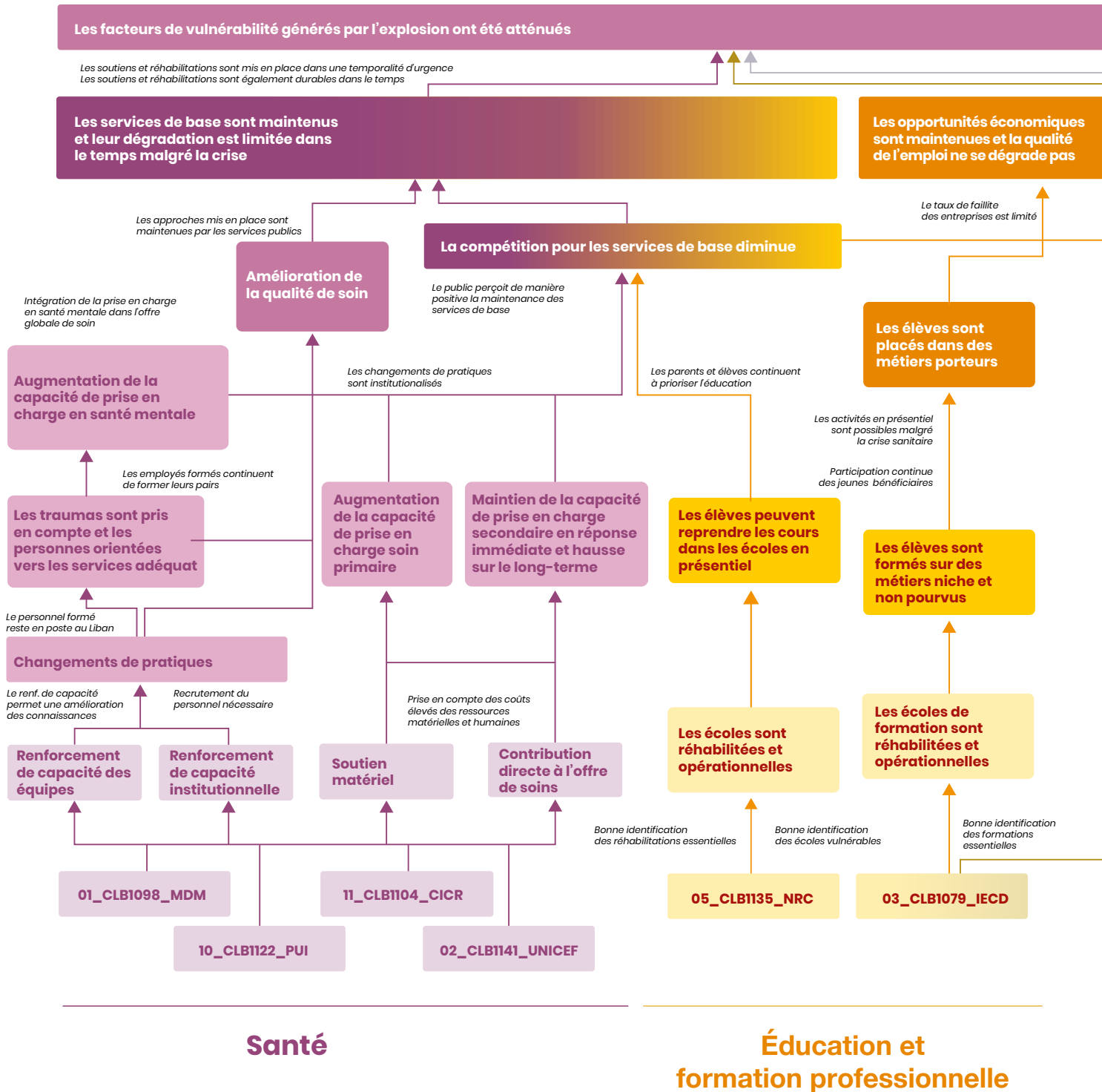
La Théorie du Changement est développée sous forme graphique page suivante. Elle détaille des liens logiques entre les activités des différents projets, des réalisations (*outputs*), des résultats (*outcomes*), des effets de plus long-terme (*impacts*).

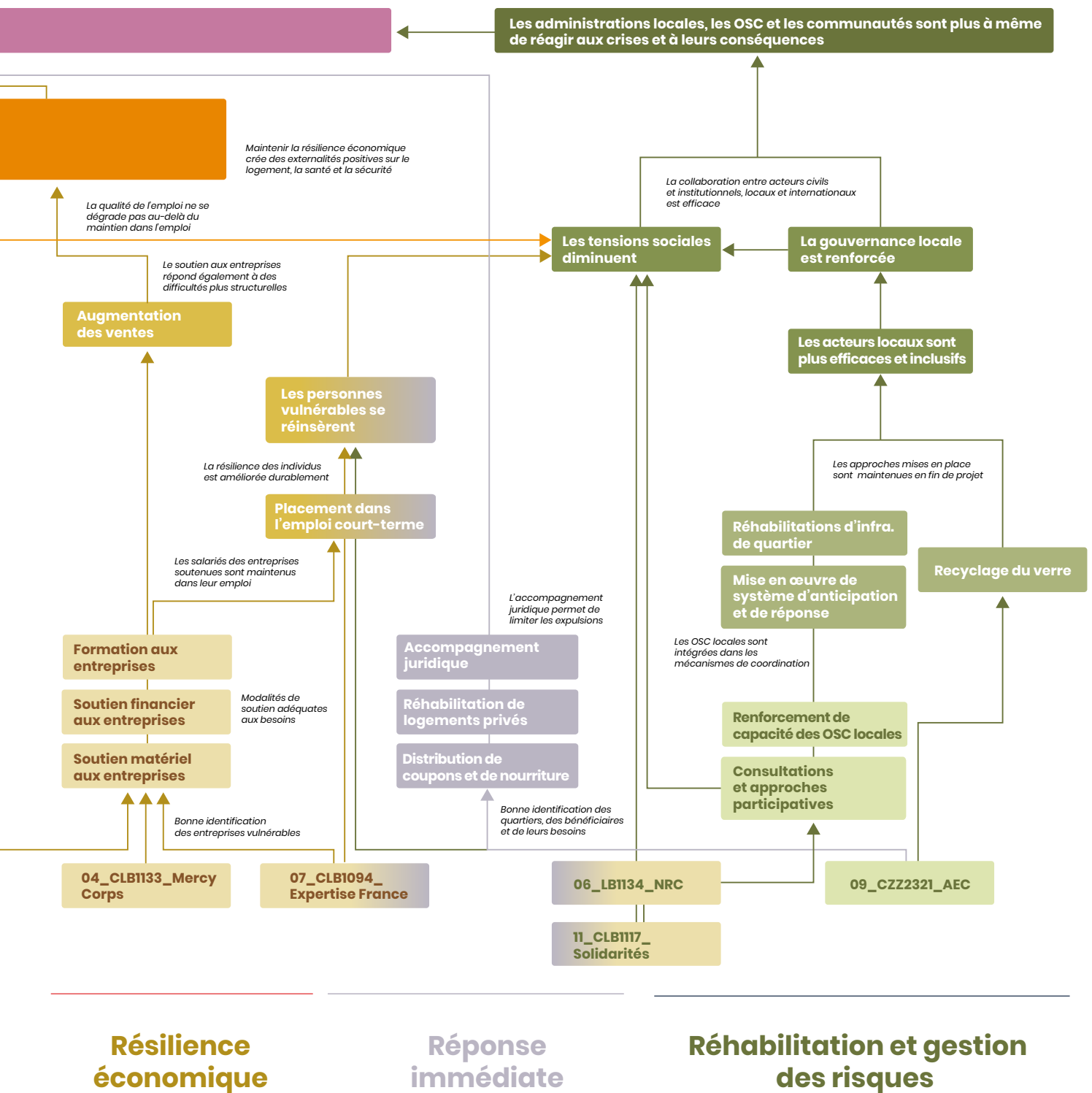
La Théorie du Changement est organisée par secteurs qui sont représentés par différentes couleurs : violet pour la santé ; orange pour éducation et formation professionnelle ; beige pour résilience économique ; gris pour la réponse immédiate et vert pour la réhabilitation et la gestion des risques. Chaque secteur fait l'objet d'un dégradé progressif de couleur, des cellules les plus claires référant aux activités immédiates, jusqu'aux cellules les plus foncées référant aux impacts et à la durabilité du projet.

Le graphique de Théorie du Changement ci-dessous s'appuie sur les résultats et effets à long-termes tels que détaillés pour le Fonds Minka (la fenêtre de financement utilisé pour financer la majorité des activités des projets de la grappe). Ainsi, les effets attendus dans la Théorie du Changement coïncident bien avec la logique d'intervention du fond, tout en étant ajustés aux spécificités de la réponse au blast.^[10]

[10] Comme détaillé dans le graphique de la Théorie du Changement « Notre Stratégie » disponible sur la plateforme de suivi du Fonds Minka au Moyen-Orient : <https://minka-moyen-orient.afd.fr>

Liens logiques entre les activités de la réponse à l'explosion et les impacts attendus du Fonds Minka pour le Moyen-Orient (Théorie du changement)





Liste des abréviations et acronymes

3RF	Cadre de Réforme, de Relèvement et de Reconstruction (<i>Reform, Recovery and Reconstruction Framework</i>)
AAP	Aide Alimentaire Programmée
AEC	Arc-En-Ciel
AEFE	Agence pour l'enseignement français à l'étranger
AFD	Agence française de développement
CDCS	Centre de Crise et de Soutien
CAD	Comité d'Aide au Développement
DPNA	Association pour le Développement Humain et la Nature (<i>Development for People and Nature Association</i>)
DRC	Conseil Danois pour les Réfugiés (<i>Danish Refugee Council</i>)
DT GOV	Direction Technique Gouvernance
HI	Handicap International
IECD	Institut Européen de Coopération et de Développement
LCRP	Plan de Réponse à la Crise au Liban (<i>Lebanese Crisis Response Plan</i>)
LHIF	Forum Humanitaire OING Liban
LRC	Croix Rouge Libanaise (<i>Lebanese Red Cross</i>)
LRP	Plan de Réponse au Liban (<i>Lebanese Crisis Response Plan</i>)
MdM	Médecins du Monde
MICOL	Mission interministérielle de coordination pour le Liban
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
NRC	Conseil Norvégien pour les Réfugiés (<i>Norwegian Refugee Council</i>)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OSC	Organisation de la Société Civile
PUI	Première Urgence Internationale
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

**Agence française
de développement**
5, rue Roland Barthes
75012 Paris | France
www.afd.fr

Direction Innovation,
Stratégie et Recherche (ISR).
Département Évaluation
et Apprentissage (EVA).

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Avec un catalogue de plus de 1000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr. Pour un monde en commun.

Directeur de la publication Rémy Rioux

Directeur de la rédaction Thomas Melonio

Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils

Conception et réalisation edeo-design.com

Dépôt légal 3^{ème} trimestre 2025

ISSN 2425-7087

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la
collection ExPost :
www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post

Crédits et autorisations

License Creative Commons

Attribution – Pas de commercialisation

– Pas de modification

[https://creativecommons.org/licenses/
by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

