

# Résumé d'évaluation

## **Réhabilitation des habitations endommagées dans les zones touchées par l'explosion à Beyrouth**

Cette évaluation est l'une des six évaluations individuelles menées dans le cadre d'une évaluation transversale portant sur 11 projets financés en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth.

Pays : Liban

Secteur : Abris d'urgence - Réhabilitations

Évaluateur : ITAR Consultants

Date de l'évaluation : Juillet 2024

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet :** CLB1134

**Montant :** 1 500 000 €

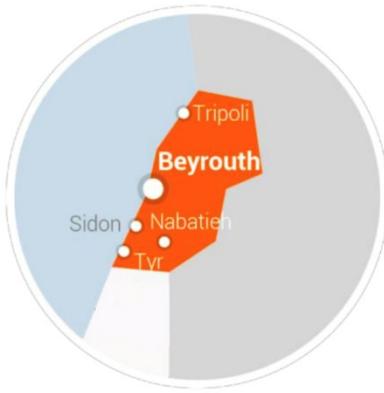
**Taux de décaissement :** 100%

**Signature de la convention**

**de financement :** Novembre 2021

**Date d'achèvement :** Mai 2022

**Durée :** 19 mois



## Contexte

Le Liban est aux prises avec les effets d'une crise socio-économique et financière depuis 2019 et avec les conséquences de la pandémie de Covid-19 depuis 2020. C'est dans ce contexte que s'est produite l'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020, avec des conséquences désastreuses.

L'explosion a causé d'importants dégâts aux infrastructures et aux logements dans certains quartiers de Beyrouth, impactant l'accès à un logement décent et dans un environnement sûr. Au-delà des besoins immédiats en matière de logement, les crises aggravées ont également créé un environnement propice aux tensions sociales liées aux besoins en matière de logement, aux expulsions et aux hausses des prix des loyers résultant de l'inflation.

## Intervenants et mode opératoire

Le Norwegian Refugee Council (NRC) a mis en œuvre ce projet avec une équipe d'intervention d'urgence active sur le terrain dès le 5 août 2020.

NRC a joué un rôle important dans les réhabilitations à Beyrouth à la suite de l'explosion. En tant que co-lead du groupe de travail sur les abris d'urgence au Liban, NRC a veillé à ce que le projet soit aligné sur les besoins du terrain, à ce que les changements de situation soient pris en compte, et il a facilité la coordination avec les autres acteurs sur le terrain.

## Objectifs

L'objectif global du projet était de permettre aux populations les plus vulnérables d'avoir accès à un logement sûr, digne et adapté à leurs besoins, tout en favorisant le développement local et la revitalisation des zones d'intervention. Le projet a été conçu en deux phases distinctes : (1) une réponse rapide aux besoins de logement des familles ; et (2) une deuxième phase visant à répondre aux besoins collectifs des communautés de quartier.

## Réalisations attendues

- Réparations mineures et modérées pour 400 foyers (phase 1)
- Traitement des déchets de construction (phase 1)
- Assistance juridique à 300 personnes (phases 1 et 2)
- Réhabilitation structurelle de 10 bâtiments (phase 2)
- 3 projets à impact rapide (QIP) axés sur la réhabilitation des espaces publics et communautaires (phase 2)
- Etude de marché sur les matériaux de construction (phase 2)

## Appréciation de la performance

### Pertinence

Le choix de NRC était pertinent compte tenu de son rôle dans la coordination de l'intervention en tant que coordinateur de groupe de travail au sein du LCRP (Lebanese Crisis Response Plan). Ce partenariat a facilité les efforts de réponse d'urgence et a fait du NRC un partenaire de long terme de l'AFD. La temporalité du projet a cependant eu un impact sur la pertinence des activités, entraînant des changements en cours de mise en œuvre. Dans la première phase, l'approche de sélection pour les rénovations domestiques était robuste mais aurait pu être mieux expliquée aux bénéficiaires. Elle a par ailleurs été entravée par des retards, contribuant aux tensions au sein de la communauté. Pour la deuxième phase, l'approche initialement prévue basée sur des profils de quartiers pour sélectionner les rénovations structurelles et les QIP n'a malheureusement pas été mise en œuvre et a été remplacée par une approche de sélection participative. Bien que les profils de quartier n'aient pas servi à la sélection des bénéficiaires, ils sont utiles à de futures planifications. Enfin, compte tenu du démarrage tardif du projet, l'étude de marché initialement prévue sur les matériaux de construction a été remplacée par une évaluation du secteur du logement locatif au Liban. En effet, il y avait alors peu d'incertitude concernant les matériaux de construction et leurs prix, alors que la hausse des loyers et les expulsions liées à l'inflation sont devenues un sujet d'intérêt pour les acteurs de terrain et une source de tensions sociales.

### Cohérence

La temporalité du projet et la présence de plusieurs acteurs sur le terrain ont représenté d'importants défis de coordination. Il est important de noter que la coordination des réhabilitations entre les partenaires de terrain a été l'une des difficultés les plus importantes dans la réponse globale à l'explosion. NRC a pu s'adapter, ajuster et mettre en œuvre tous les travaux prévus, atteignant ainsi ses objectifs, démontrant sa capacité de coordination dans le secteur. L'implication d'organisations locales a également favorisé la cohérence.

### Efficacité

Un retard de cinq mois sur les réhabilitations structurelles de bâtiments et les QIP était dû aux obstacles opérationnels rencontrés par tous les acteurs à l'époque. Il s'agit notamment de pénuries d'essence et de fermetures administratives liées à la crise politique en cours ainsi qu'à la pandémie de Covid-19 (par exemple, le retard dans l'obtention des permis de construire). Malgré les retards, toutes les activités prévues ont été mises en œuvre par NRC de manière relativement efficaces grâce à la coordination avec Forward Emergency Room (FER – placée sous l'autorité du Premier Ministre) et grâce à une approche de rénovations dirigées par les entrepreneurs (*contractor-led approach*). Cela a permis des gains d'efficacité menant à rénover 410 logements contre 400 prévus et réhabiliter 11 bâtiments contre 10 initialement prévus. Dans un cas, cependant, une organisation bénéficiaire d'un QIP a mentionné que le calendrier strict de passation des marchés a hâté la sélection d'un entrepreneur, nuisant ainsi à la qualité des rénovations.

### Impact & durabilité

Le projet a permis de réaliser des rénovations d'urgence avec un impact durable. La plupart des ménages interrogés vivent toujours dans leur logement rénové, les rénovations ayant résisté à l'épreuve du temps. Les résultats obtenus grâce aux QIP continuent également de bénéficier aux communautés et ont permis aux organisations locales de continuer à répondre aux besoins locaux. Cependant, l'impact et la durabilité de l'assistance juridique restent incertains en raison des conclusions limitées sur cet aspect.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

À travers ce projet, l'AFD a mobilisé un acteur clé de la réponse d'urgence au Liban, ce qui a permis au NRC de devenir un partenaire à plus long terme. A noter également que l'AFD a pu apporter son expertise technique pour surmonter certaines difficultés avec notamment un appui sur la gestion des déchets amiantés.

## Conclusions et enseignements

NRC a mis en œuvre des travaux de réhabilitation mineurs et majeurs dans des maisons et des bâtiments dans un contexte difficile. Le projet a également permis de soutenir les organisations locales, contribuant ainsi à la localisation de l'aide. Les interventions ont donné des résultats positifs pour les communautés des quartiers touchés par l'explosion, même si la coordination des réhabilitations était l'un des défis les plus importants pour les acteurs de la réponse à l'explosion de Beyrouth.

Le calendrier de mise en œuvre ne correspondait pas forcément à l'urgence des besoins initialement identifiés. Le projet aurait, par ailleurs, pu profiter d'un temps supplémentaire consacré à la recherche sur les profils de quartier avant de procéder à la réhabilitation ou alors envisager directement une identification plus légère et informelle des besoins. De plus, l'opérateur aurait pu mettre en œuvre une stratégie de communication claire de manière à s'assurer que les bénéficiaires sachent pourquoi ils sont sélectionnés et afin de leur fournir un moyen de soulever des plaintes sur les modalités de sélection.

Pour de futures activités, il pourrait être bénéfique de mettre en place des calendriers flexibles, avec l'appui de l'AFD sur les aspects techniques.

# Résumé d'évaluation

## **Formation et employabilité des populations vulnérables impactées par la crise des réfugiés syriens au Liban**

Cette évaluation est l'une des six évaluations individuelles menées dans le cadre d'une évaluation transversale portant sur 11 projets financés en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth.

Pays : Liban

Secteur : Formation professionnelle

Évaluateur : ITAR Consultants

Date de l'évaluation : Juillet 2024

### Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CLB1079

Montant : 1 500 000 €

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention

de financement : Novembre 2020

Date d'achèvement : Août 2023

Durée : 22 mois



### Contexte

Depuis 2011, la guerre en Syrie et l'afflux de réfugiés qui en a résulté ont eu un impact profond sur le marché du travail libanais, les logements et les services et infrastructures publics. Cela a créé des tensions sociales et économiques pour les populations d'accueil et de réfugiés, exacerbées par les effets d'une crise socio-économique et financière depuis 2019 et les conséquences de la pandémie de Covid-19 depuis 2020. Dans ce contexte, une intervention de formation professionnelle était en cours depuis 2017 pour améliorer l'employabilité des populations vulnérables : le projet Maharat Li Lubnan (MLL – Compétences pour le Liban).

L'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020 et ses conséquences pour les populations vulnérables ont conduit à une modification du projet MLL à travers l'attribution d'un montant supplémentaire de 1 700 000 € pour de nouvelles activités en réponse à l'explosion.

### Intervenants et mode opératoire

L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) a mis en œuvre le projet MLL en collaboration avec son partenaire libanais, Semeurs d'avenir. L'IECD a été le seul opérateur du top-up (objet de la présente évaluation), qui s'est concentré sur des formations techniques, un soutien aux écoles techniques et un soutien matériel aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME).

### Objectifs

L'objectif global du projet était d'améliorer les conditions de vie des populations vulnérables affectées par la crise syrienne. Plus précisément, le complément visait trois objectifs précis :

- (1) Offrir des possibilités de formation et de placement professionnel aux jeunes (y compris les bénéficiaires du projet MLL) sur des chantiers de reconstruction afin (a) de répondre à un besoin urgent de main-d'œuvre dans la reconstruction, et (b) d'orienter les jeunes non formés vers des opportunités d'emploi.
- (2) Réhabiliter des écoles techniques et mettre en place l'apprentissage à distance pour assurer la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet MLL malgré l'impact de la pandémie et de l'explosion.
- (3) Soutenir des MPME pour assurer le maintien de leurs revenus et des opportunités d'emploi associées (nouvel objectif par rapport au projet MLL).

### Réalisations attendues

- Formation de 90 jeunes
- Rénovation de quatre écoles techniques et mise en place de l'enseignement à distance dans huit écoles techniques
- Soutien à 40 MPME à travers des réhabilitations, dons d'équipement et séances de coaching

## Appréciation de la performance

### Pertinence

En adaptant les activités à la suite de l'explosion et es effets de la pandémie, ce projet s'est reposé sur des partenariats existants pour une réponse plus efficace. La logique d'intervention visait des résultats de relance économique à moyen terme, sur la base de diagnostics solides et de phases de consultation communautaire qui ont permis d'assurer sa pertinence par rapport aux besoins existants. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une réponse d'urgence, se concentrer sur le relèvement précoce est un positionnement pertinent pour l'AFD. Sur la base des commentaires des bénéficiaires, le projet aurait même pu investir davantage dans un soutien à long terme. Chaque composante du projet était pertinente, mais une meilleure articulation entre elles dès le départ aurait renforcé sa cohérence.

### Cohérence

Le projet est cohérent avec la stratégie du programme IECD et le projet initial MLL. Dans l'ensemble, l'IECD a maintenu une bonne coordination des composantes du projet malgré un environnement humanitaire chaotique. L'IECD a notamment mobilisé avec succès des acteurs non traditionnels : acteurs privés, organisations institutionnelles et religieuses, organisations de la société civile. L'IECD a mis en place une coordination nécessaire avec les mécanismes du Lebanon Crisis Response Plan (LCRP), notamment les groupes de travail MPME, et a réussi à établir des bases solides malgré le contexte particulièrement complexe sur le terrain. Néanmoins, des opportunités de collaboration plus approfondies, notamment sur le ciblage des zones et le reporting (par exemple, via la plateforme gérée par Mercy Corps – voir le résumé de l'évaluation du projet CLB1133), pourraient être explorées dans de futures interventions avec plusieurs projets conduits en parallèle, afin de maximiser la synergie entre les différents acteurs.

### Efficacité

L'environnement instable, avec une pandémie mondiale et une crise économique, a exigé une grande flexibilité de la part des équipes IECD pour mettre en œuvre le projet. D'une part, cela a entraîné un retard de huit mois dans la mise en œuvre. D'autre part, cela a également conduit l'IECD à innover, notamment en pilotant de nouvelles activités qui seront utilisées dans de futurs projets. Il s'agit des modèles « chantier-école » ou « bootcamp » pour la formation professionnelle, et l'inclusion d'un processus d'accompagnement pour soutenir les MPME. Dans l'ensemble, le projet a été mis en œuvre de manière efficace, les partenaires et les bénéficiaires ont exprimé leur satisfaction à l'égard des services fournis. Le soutien aux MPME a atteint 50 entreprises (contre 40 initialement prévues), dont 23 entreprises dirigées par des femmes.

### Impact & durabilité

Les formations techniques destinées aux jeunes ont permis d'apporter de l'expérience, des compétences et des contacts aux participants, même si leur courte durée n'a pas permis un renforcement plus important des capacités. Cela a conduit à des résultats mitigés, avec peu de participants étant encore actifs aujourd'hui. Le soutien aux écoles techniques a permis des cours à distance et des réparations dans les écoles. La création d'un nouveau certificat en ligne en partenariat avec l'Université Schneider Electrics a également eu un impact indirect positif. Pourtant, le contexte difficile dans le secteur de l'éducation (fonds limités pour les élèves et les enseignants, manque de ressources pour enseigner) limite la pérennité des résultats dans le temps. Concernant le soutien aux entreprises, la plupart des MPME ont pu redémarrer leur activité et maintenir partiellement l'emploi des salariés (grâce à l'IECD et à un soutien supplémentaire). Cependant, la situation économique actuelle reste une menace, et la plupart des entreprises ne se sont pas remises économiquement des chocs successifs.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

Permettre une modification de projet face à l'urgence a permis à l'IECD d'adapter les activités existantes et de préserver les objectifs du projet initial.

## Conclusions et enseignements

Grâce à la modification d'un projet existant axé sur la formation professionnelle, l'IECD a réussi à atteindre des résultats de relèvement précoce pour les formations techniques, le soutien aux écoles techniques et un apport matériel aux entreprises.

L'analyse a mis en évidence deux points d'attention : (1) le projet aurait bénéficié d'un positionnement plus clair entre les objectifs d'urgence, de relèvement précoce et de développement à long terme – et (2) des liens insuffisamment développés entre chaque composante du projet, interrogeant la pertinence d'une approche intégrée dans ce cas.

La capacité d'IECD à innover en proposant des activités nouvelles ou ajustées pour s'adapter aux circonstances changeantes a permis de mener à bien le projet. Pourtant, la durabilité des résultats a été limitée, principalement en raison des effets de la crise aggravée au Liban.

Les principales recommandations portent donc sur l'investissement dans un accompagnement à long terme : (1) pour l'emploi par le biais du suivi de la recherche d'emploi ; (2) pour la formation professionnelle, par le biais de bourses ou de partenariats avec l'industrie ; (3) pour les entreprises, par le biais de la diversification, de soutien à accéder à de nouveaux marchés ou d'accompagnement de la direction des entreprises.

# Résumé d'évaluation

**Améliorer la santé mentale et le bien-être des personnes vivant au Liban**

Cette évaluation est l'une des six évaluations individuelles menées dans le cadre d'une évaluation transversale portant sur 11 projets financés en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth.

Pays : Liban

Secteur : Santé

Évaluateur : ITAR Consultants

Date de l'évaluation : Juillet 2024

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet :** CLB1098

**Montant :** 1 300 000 €

**Taux de décaissement :** 100%

**Signature de la convention**

**de financement :** Novembre 2020

**Date d'achèvement :** Décembre 2021

**Durée :** 13 mois



## Contexte

Le Liban est aux prises avec les effets d'une crise socio-économique et financière depuis 2019, et avec les conséquences de la pandémie de Covid-19 depuis 2020. C'est dans ce contexte que s'est produite l'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020, avec des conséquences désastreuses. Parmi celles-ci, l'explosion a créé des besoins en matière de santé mentale, y compris des premiers soins psychologiques pour soulager la détresse initiale et du soutien pour diriger les individus vers une aide pratique répondant à d'autres préoccupations immédiates. Cela s'est produit dans un contexte où des besoins en matière de santé mentale sont souvent préexistants et non satisfaits, entravés par des obstacles sociaux et financiers.

« Améliorer la santé mentale et le bien-être des personnes vivant au Liban » est un projet qui s'est initialement déroulé du 1er février 2019 au 31 juillet 2021. Il a reçu un complément de 1 300 000 € de l'AFD en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth (l'objet de cet évaluation).

## Intervenants et mode opératoire

Le projet est mis en œuvre par un consortium composé de Médecins du Monde (MdM), Skoun, Amel, Embrace, Humanité & Inclusion (HI) et ABAAD, en collaboration avec le Programme National de Santé Mentale (PNSM).

Le consortium, porté par MdM, partenaire régulier de l'AFD dans le monde et au Liban, réunit des organisations locales et internationales.

## Objectifs

L'objectif principal du projet est de répondre aux besoins en matière de santé mentale des personnes touchées par l'explosion, en agissant aux niveaux individuel, communautaire et national. Le complément de projet visait à répondre aux besoins immédiats, à court et à long terme résultant de l'explosion.

## Réalisations attendues

- Mise en place de trois centres communautaires dans des établissements de santé
- Mise en place d'une clinique de santé mentale sans rendez-vous à Beyrouth
- Renforcement des capacités des centres de soins de santé primaires (CSSP) en matière de santé mentale et de toxicomanie
- Services d'orientation externes entre les différents niveaux de soins
- Formation de 30 bénévoles en santé mentale et en toxicomanie
- Sensibilisation de la communauté, des utilisateurs de services et des prestataires
- Aide aux utilisateurs de services pour exprimer leurs besoins
- Soutien national aux centres de traitement des troubles mentaux et des dépendances

## Appréciation de la performance

### Pertinence

En réponse à l'explosion du port de Beyrouth, l'engagement rapide d'équipes formées et possédant l'expertise nécessaire répondait au besoin. Le consortium, composé de MdM, Skoun, Amel, Embrace, HI et ABAAD, était actif avant l'explosion et s'est associé au programme national de santé mentale pour répondre à de nouveaux besoins immédiats et de long terme.

Le consortium a efficacement complété les interventions existantes par de nouvelles activités pour répondre aux besoins immédiats, à court et à moyen terme portant sur la santé mentale des personnes touchées. La réponse rapide a été possible grâce à l'expérience d'urgence de MdM et à son mécanisme financier lui permettant d'avancer des fonds avant le décaissement de l'AFD.

### Cohérence

Malgré une coordination initiale informelle et chaotique sur le terrain, qui est attendue au lendemain d'une telle urgence, le Programme National de Santé Mentale a joué un rôle de coordination important au niveau national. Cependant, les contraintes de ressources et de capacités ont parfois entraîné des retards et des actions indépendantes. Malgré ces défis de coordination, les mesures proactives du consortium, telles que la participation à des forums de coordination et l'élaboration de mécanismes d'orientation, ont permis de minimiser les duplications et d'améliorer la prestation de services.

### Efficacité

Le consortium a atteint ses principaux objectifs à court terme malgré des défis tels que les pénuries de carburant, les coupures de courant, le roulement du personnel, la pandémie de Covid-19 et l'instabilité politique. Les réalisations incluent une aide psychologique immédiate et la mise en place d'une clinique sans rendez-vous, ainsi que des campagnes de sensibilisation et de conseils. Pour s'adapter à l'évolution des circonstances, les partenaires ont mis en œuvre des interventions à la fois en ligne puis en porte-à-porte après le confinement.

Certaines activités prévues dans le top-up et contribuant à des objectifs de long terme n'ont pas pu être mise en œuvre, comme du renforcement de capacité d'équipes locales pour l'intégration de la santé mentale dans les centres de santé primaires. Cependant, la clinique de santé mentale sans rendez-vous d'Embrace a été une réalisation remarquable, tout comme le fonctionnement continu de la ligne d'assistance téléphonique et le renforcement des capacités du personnel de première ligne.

Le consortium a fait preuve de résilience, d'adaptabilité et d'engagement à fournir un soutien holistique dans des circonstances complexes.

### Impact & durabilité

L'impact global du top-up dédié spécifiquement au blast est difficile à évaluer en raison de l'absence de pratiques de suivi et d'évaluation systématiques et harmonisées, bien que des efforts visant à impliquer les bénéficiaires dans le suivi aient été notés et devraient être encouragés. Dans l'ensemble, le programme a amélioré l'accès aux services de santé mentale, en déstigmatisant les problèmes de santé mentale et en fourni diverses modalités de soutien.

Les éléments clés de l'impact et de la durabilité comprenaient des approches multimodales pour accroître l'accessibilité du soutien en santé mentale, l'intégration des services avec les centres de soins de santé primaires pour stimuler l'engagement et réduire la stigmatisation, et la fourniture d'un soutien cohérent par le biais d'une ligne d'assistance téléphonique pour un point d'entrée permanent.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

La modification d'un projet existant en réponse à une situation d'urgence a permis aux partenaires de l'AFD d'adapter les activités existantes tout en maintenant leurs objectifs initiaux et en contribuant ainsi à ancrer des services à plus long terme au Liban. En modifiant un projet existant et en s'appuyant sur le dispositif interne d'avance de fonds de MdM, le soutien de l'AFD a permis un véritable continuum de la réponse d'urgence à la relance progressive.

## Conclusions et enseignements

Le consortium a fait preuve d'efficacité via un déploiement rapide, d'adaptabilité et de coordination pour répondre aux besoins immédiats et à moyen terme en matière de santé mentale. Malgré les défis, le projet a permis un soutien psychosocial immédiat grâce à plusieurs points d'entrée : ligne d'assistance téléphonique, cliniques sans rendez-vous, centres de soins de santé primaire. Cela a permis de réduire la stigmatisation autour de la santé mentale et d'ancker des services de santé mentale.

Les principales recommandations sont (1) Continuer à concevoir des interventions intégrant les besoins à moyen terme, en maintenant des services pendant de longues périodes ; (2) Mettre en œuvre des pratiques harmonisées de suivi et d'évaluation entre les membres du consortium afin de suivre et de mesurer l'impact ; et (3) Communiquer sur les interventions et leur calendrier avec les communautés locales, notamment en cas de services proposés uniquement temporairement.

Dans un contexte d'urgence, la coordination pourrait aussi être améliorée en évitant la micro gestion des ONG par l'institution en charge de la coordination nationale et en évaluant au préalable les capacités cette institution.

# Résumé d'évaluation

**Réponse rapide pour les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) de Beyrouth**  
Cette évaluation est l'une des six évaluations individuelles menées dans le cadre d'une évaluation transversale portant sur 11 projets financés en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth.

Pays : Liban

Secteur : Resilience économique

Évaluateur : ITAR Consultants

Date de l'évaluation : Juillet 2024

## Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CLB1133

Montant : 1 000 000 €

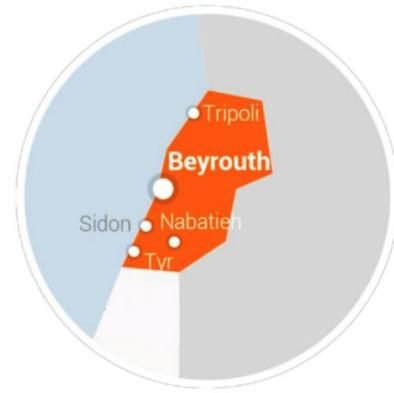
Taux de décaissement : 99%

Signature de la convention

de financement : Novembre 2020

Date d'achèvement : Juillet 2021

Durée : huit mois



## Contexte

Le Liban est aux prises avec les effets d'une crise socio-économique et financière depuis 2019 et avec les conséquences de la pandémie de Covid-19 depuis 2020. C'est dans ce contexte complexe que s'est produite l'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020, avec des conséquences désastreuses.

À la suite de l'explosion, les micro-entreprises ont subi d'importants dommages dans les quartiers touchés. Les besoins immédiats de rénovation et leurs coûts additionnés aux effets de la crise économique ont menacé leur capacité à se maintenir en activité.

## Intervenants et mode opératoire

Mercy Corps a mis en œuvre ce projet, distribuant des subventions en espèces sans restriction allant de 2 500 à 5 000 USD aux MPME.

Mercy Corps a aussi dirigé la coordination du soutien global aux MPME. Suite à l'explosion, Mercy Corps et plusieurs autres organisations ont réalisé un diagnostic à grande échelle sur les MPME de Beyrouth afin d'évaluer les dégâts. Plusieurs organisations ont harmonisé leurs modalités de réponse et ont participé à une plateforme de collecte de données en ligne pour le reporting.

## Objectifs

L'objectif global du projet était de contribuer à la reprise et la croissance des MPME fournissant des biens et services essentiels qui ont été touchés par l'explosion. Les objectifs spécifiques étaient d'accroître la capacité des entreprises à reprendre ou améliorer leurs activités tout en permettant l'accès à des données de qualité pour les acteurs de la réponse d'urgence.

## Réalisations attendues

- Les MPME accompagnées sont en mesure de prendre en charge leurs coûts de rénovation et d'exploitation
- Une plateforme de coordination inter-agences permet de suivre les interventions de soutien aux MPME à Beyrouth
- Des données de qualité sur les MPME sont collectées et diffusées auprès des acteurs de la réponse

## Appréciation de la performance

### Pertinence

Le projet s'est appuyé sur une analyse complète des besoins, menée conjointement par des organisations internationales. Les activités et les modalités proposées correspondaient aux besoins des MPME au moment de l'explosion afin d'assurer leur rétablissement à court terme. Cependant, afin d'assurer leur résilience face à la crise aggravée qui touche le Liban, un soutien à plus long terme aurait été une valeur ajoutée au projet. Cette stratégie à long terme proposée par l'opérateur a ensuite été en partie mise en œuvre par le biais d'autres fonds.

### Cohérence

Mercy Corps a élaboré une stratégie d'intervention globale à la suite de l'explosion, assurant la cohérence de ce projet spécifique avec ses autres interventions d'urgence et de rétablissement. Grâce à de solides efforts de coordination et d'harmonisation, le projet était également en cohérence avec les autres actions mises en œuvre à Beyrouth ciblant les MPME. De plus, le projet a bénéficié d'une relation constructive entre l'AFD et Mercy Corps, aussi bien à sa conception que lors de la mise en œuvre.

### Efficacité

Mercy Corps a mis en œuvre une réponse rapide, efficace et efficiente, y compris en comparaison avec d'autres projets similaires préexistants à Beyrouth. L'orientation spécifique du projet (peu d'activités et un seul type de bénéficiaire, les entreprises) alliée à l'expertise de Mercy Corps en matière d'inclusion financière, de transferts monétaires et de soutien à l'entrepreneuriat au Liban ont permis d'importants gains d'efficacité. Au final, deux fois plus d'entreprises ont pu être soutenues : 254 contre 152 initialement prévues. L'utilisation du transfert monétaire comme modalité s'est également avérée être un moyen efficace de permettre aux MPME de relancer leur activité, et pour certaines d'entre elles, de couvrir des dettes, d'autres besoins prioritaires ou de couvrir d'autres dépenses liées à l'entreprise. Une large majorité des bénéficiaires interrogés a validé ce choix de modalité.

### Impact & durabilité

En ce qui concerne les résultats à court terme, le projet a permis avec succès aux MPME ciblées de se rétablir à la suite de l'explosion. Les MPME ont pu couvrir une partie de leurs coûts de rénovation et redémarrer leur activité, rétablissant ainsi les revenus des propriétaires et préservant les emplois. Dans l'enquête quantitative, 69 % des propriétaires d'entreprise interrogés déclarent avoir maintenu ou augmenté le nombre d'employés depuis l'intervention. À cet égard, le projet a atteint avec succès l'objectif visé.

Cependant, les effets négatifs de la crise financière et de la pandémie de Covid-19 ont ajouté des pressions supplémentaires sur l'économie locale, affectant les revenus des entreprises. Le projet aurait gagné à renforcer les systèmes et acteurs des marchés locaux à long terme, afin de contribuer à la croissance des entreprises comme mentionné dans son objectif global. Pourtant, et bien que leur situation reste difficile, la plupart des MPME soutenues sont toujours en activité trois ans après l'explosion.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

Les efforts de coordination de Mercy Corps représentent une bonne pratique, rarement observée dans les mécanismes de coordination traditionnels au Liban qui se concentrent généralement sur la définition de priorités stratégiques et la promotion d'échange d'informations. Le soutien de l'AFD à cette initiative de coordination ainsi qu'aux actions de recherche sur le rôle du capital social dans la résilience des MPME aux crises a été mis en avant comme une pratique positive et une source de valeur ajoutée de la part de l'AFD dans ce type d'interventions déployées dans un contexte d'urgence.

## Conclusions et enseignements

Grâce à une théorie du changement spécifique, construite autour d'un nombre restreint de résultats, une modalité de déploiement et une population cible uniques, Mercy Corps a pu maximiser la rapidité, l'efficience et l'efficacité du projet. Alors que le partenariat entre l'AFD et Mercy Corps au Liban était nouveau au moment du blast, l'évaluation n'a constaté aucun enjeu d'efficience, ce qui aurait pu être le risque associé à une nouvelle relation construite en temps de crise. La modalité de transferts monétaires a offert une certaine souplesse aux bénéficiaires et a permis d'atteindre les résultats escomptés.

La coordination étroite avec d'autres acteurs en matière d'analyse des besoins, de priorisation des zones, de définition des critères de sélection et de modalités d'assistance avec d'autres acteurs était un point fort de l'approche qui peut être reproduit dans d'autres contextes. De plus, l'intégration du projet dans une stratégie globale définie dans le temps (même si le volet à moyen terme a été financé par un autre bailleur que l'AFD) est une bonne pratique dans un contexte de crises aggravées.

Cependant, le projet a manqué d'une véritable composante axée sur la résilience, faisant le lien entre les phases d'urgence, de relèvement et de développement de la réponse afin d'assurer un impact positif durable. L'AFD pourrait apporter une valeur ajoutée en combinant des approches englobant des actions individuelles (par exemple, le ciblage direct des MPME) et systémiques (par exemple en impliquant des acteurs des chambres de commerce et d'industrie ou soutenant les acteurs publics). Une autre recommandation serait de faciliter la coordination et l'apprentissage entre les opérateurs d'un même secteur soutenus par l'AFD.

# Résumé d'évaluation

## **Soutenir le maintien des enfants vulnérables à l'école au Liban**

Cette évaluation est l'une des six évaluations individuelles menées dans le cadre d'une évaluation transversale portant sur 11 projets financés en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth.

Pays : Liban

Secteur : Education

Évaluateur : ITAR Consultants

Date de l'évaluation : Juillet 2024

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet :** CLB1135

**Montant :** 2 000 000 €

**Taux de décaissement :** 100%

**Signature de la convention**

**de financement :** Février 2021

**Date d'achèvement :** Janvier 2023

**Durée :** un an et quatre mois



## Contexte

Le Liban est aux prises avec les effets d'une crise socio-économique et financière depuis 2019 et avec les conséquences de la pandémie de Covid-19 depuis 2020. C'est dans ce contexte que s'est produite l'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020, avec des conséquences désastreuses.

Le secteur de l'éducation, déjà fragile, a été touché par ces crises successives. Les conséquences comprennent les dommages matériels résultant de l'explosion, l'accès limité des élèves aux salles de classe pendant de longues périodes en raison des confinements et la pénurie exacerbée d'enseignants. Le projet Natafaal se concentre sur quatre composantes qui visent à soutenir le maintien dans le système scolaire et l'apprentissage des élèves libanais et syriens les plus vulnérables dans le contexte de la crise multiforme en cours et du déclin du secteur de l'éducation publique. En réponse à l'explosion, un complément de 2 000 000 € a été attribué pour cibler les besoins immédiats. Ce complément est l'objet de la présente évaluation.

## Intervenants et mode opératoire

Le projet Natafaal est mis en œuvre par un consortium dirigé par le Norwegian Refugee Council (NRC) incluant Amel, Ana Aqra et International Alert. Le projet complémentaire axé sur l'explosion (objet de la présente évaluation) a été mis en œuvre par NRC uniquement. NRC s'est coordonné avec l'UNESCO et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sur la sélection des écoles à rénover.

## Objectifs

L'objectif global du projet Natafaal est de s'assurer que les élèves soient maintenus dans un système d'éducation publique inclusif et qu'ils terminent avec succès leurs études. Le complément de projet évalué ici a, quant à lui, été construit autour d'un seul axe visant à améliorer l'accès des élèves à des écoles sûres en se concentrant sur la réhabilitation des écoles touchées par l'explosion.

## Réalisations attendues

- Réhabilitation de bâtiments dans sept écoles touchées par l'explosion (qui ne sont pas bénéficiaires du projet Natafaal)

## Appréciation de la performance

### Pertinence

Le choix de l'opérateur et du projet était adapté aux besoins après l'explosion. Cependant, les délais de mise en oeuvre et les limites budgétaires de ce complément de projet ont limité la possibilité de renforcer sa pertinence. Les activités incluaient uniquement les rénovations, tandis qu'un ensemble plus complet d'activités (par exemple avec du soutien psychosocial pour les élèves) aurait pu répondre aux besoins immédiats liés aux explosions et s'aligner davantage sur les objectifs plus structurants du projet Natafaal. Compte tenu de la vaste expérience des autres partenaires du consortium Natafaal, leur implication aurait également pu être bénéfique. De plus, la conception du projet s'est axée sur du court terme. Si cela s'inscrit dans le cadre de projets d'urgence, cela prive l'AFD d'une potentielle valeur ajoutée liée à son expérience et à son mandat. En effet, bien que les rénovations aient été pertinentes et nécessaires, elles auraient pu être conçues en tenant compte des enjeux de résilience à plus long terme (en étant par exemple axées sur la réduction des risques de catastrophe).

### Cohérence

Sur le plan externe, la cohérence de l'intervention a été affectée par les interventions d'autres acteurs avant que NRC ne puisse organiser la réparation. Ces premières interventions ont été réalisées malgré la coordination du MEHE et de l'UNESCO qui ont attribué les écoles au NRC. Les rénovations ont donc ciblé des zones spécifiques des écoles (par exemple, la cour de récréation ou le théâtre) afin de compléter des premières réparations déjà effectuées. Au moment de l'intervention, les besoins ont été correctement réévalués par NRC, mais ces évaluations auraient bénéficié de la participation directe des directeurs d'école dans la définition des besoins.

### Efficacité

Toutes les activités de réhabilitation prévues ont bien été réalisées. Le nombre d'étudiants bénéficiaires est en revanche plus faible que prévu (3 169 étudiants contre un objectif initial de 9 000 révisé à 5 000 en 2022). NRC a dû faire face à des retards liés aux approbations internes et à des facteurs externes, ce qui a entraîné des travaux de rénovation au cours de la deuxième moitié de 2021, environ un an après l'explosion. L'absence de mécanismes de suivi clairs ainsi que des rapports contradictoires tirés de la documentation et des entrevues limitent en revanche la possibilité de tirer des conclusions définitives quant à l'efficacité du projet. Toutefois, le personnel scolaire consulté s'est dit satisfait des travaux réalisés et de leur rapidité.

### Impact & durabilité

L'impact des travaux de rénovation varie en fonction de l'ampleur des travaux menés dans chaque école. Pour les écoles qui ont fait l'objet de rénovations mineures (remise en état de toilettes ou installation de panneaux en aluminium), aucun impact n'a été signalé. À l'inverse, dans d'autres écoles, le personnel rapporte que les rénovations ont revitalisé les activités scolaires en fournissant des espaces sûrs pour que les élèves puissent jouer et pratiquer diverses formes d'art. En ce qui concerne la fréquentation scolaire, l'hypothèse selon laquelle les travaux de rénovation pourraient avoir un impact positif sur l'engagement scolaire peut être vraie en théorie, mais n'a pas pu être validée par la présente étude. Les zones réhabilitées dans les écoles sont relativement durables avec seulement de petits signes d'usure après trois ans. Cependant, des besoins complémentaires de réhabilitation et les ressources limitées des écoles entravent l'utilisation et l'entretien complets de ces espaces. Un autre obstacle à la durabilité est que certaines écoles sont situées dans des immeubles locatifs, ce qui les oblige parfois à déménager, comme cela s'est produit pour l'une des sept écoles.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

En modifiant un projet existant, l'AFD a pu s'appuyer sur un partenariat déjà solide avec le NRC. Il aurait toutefois été intéressant d'inclure dans cette intervention complémentaire l'approche intégrée appliquée dans le reste du projet Natafaal pour un impact plus important.

## Conclusions et enseignements

Le projet a permis de réhabiliter efficacement sept écoles. Il est cependant difficile d'établir un lien entre ces rénovations et l'objectif du projet Natafaal de maintenir les élèves dans un système d'éducation publique inclusif et prospère. Deux limites ont été soulevées par l'analyse :

- (1) Les rénovations n'ont pas été jugées indispensables pour le fonctionnement des écoles et la continuité des activités éducatives.
- (2) Le système d'éducation public a connu un afflux d'étudiants venant du secteur privé, ce qui entrave la capacité des écoles à maintenir la même qualité d'éducation.

Une recommandation importante pour l'opérateur est d'impliquer les administrations scolaires tout au long du projet : pour l'évaluation des besoins ainsi que pour le suivi afin d'assurer la transparence, améliorer la pertinence de l'intervention par rapport aux besoins et favoriser l'appropriation du projet. Cela pourrait être encouragé par des exigences claires en matière de suivi de la part de l'AFD.

Une recommandation pour l'AFD est de soutenir des réhabilitations à plus long terme (par exemple, axées sur la réduction des risques de catastrophe), plus alignées avec son mandat et donnant la possibilité d'apporter une valeur ajoutée au projet.

# Résumé d'évaluation

## *Réhabilitation de l'hôpital public de la Quarantaine à Beyrouth*

Cette évaluation est l'une des six évaluations individuelles menées dans le cadre d'une évaluation transversale portant sur 11 projets financés en réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth.

Pays : Liban

Secteur : Santé

Évaluateur : ITAR Consultants

Date de l'évaluation : Juillet 2024

## Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CLB1141

Montant : 2 000 000 €

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention

de financement : Janvier 2021

Date d'achèvement : Janvier 2023

Durée : deux ans

## Contexte

Le Liban est aux prises avec les effets d'une crise socio-économique et financière depuis 2019 et avec les conséquences de la pandémie de Covid-19 depuis 2020. C'est dans ce contexte complexe que s'est produite l'explosion dans le port de Beyrouth le 4 août 2020, avec des conséquences désastreuses.

L'hôpital de la Quarantaine est le seul établissement de santé public situé au nord de Beyrouth, à quelques centaines de mètres du port, et niché dans un quartier densément peuplé. Déjà en besoin de réhabilitation, l'hôpital a été touché par l'explosion et avait besoin de soutien afin de pouvoir soigner les populations touchées.

## Intervenants et mode opératoire

Le projet a été mis en œuvre par l'UNICEF qui a coordonné la rénovation de l'hôpital dans son ensemble en réunissant plusieurs donateurs et partenaires, dont le ministère de la Santé publique. Les intervenants ont assuré la remise en état des infrastructures, la livraison d'équipements et le renforcement des capacités.



## Objectifs

La finalité du projet était de rétablir l'accès aux services de santé essentiels pour les populations vulnérables, en particulier les mères et les enfants. Basé sur un plan de réhabilitation datant de 2018, le projet visait à réhabiliter une partie de l'hôpital de la Quarantaine, en contribuant ainsi au travail de réhabilitation en cours de l'UNICEF dans cinq départements prioritaires. Plus précisément, il s'agissait de soutenir la réhabilitation jusqu'à l'opérationnalisation des services pour offrir des soins essentiels de qualité.

## Réalisations attendues

- Initial: ouverture de l'hôpital pour commencer à fournir des services aux patients
- Additionnel: développement des capacités du personnel et des ressources humaines supplémentaires
- Additionnel: mise en place d'un plan de travail pour la gestion et le financement de l'hôpital

## Appréciation de la performance

### Pertinence

Le choix de l'intervenant et du projet était pertinent dans le cadre de la réponse de l'AFD à l'explosion. Il s'inscrit également dans une approche de long terme, proche des interventions habituelles et du mandat général de l'AFD. Cependant, aucune nouvelle évaluation des besoins n'a été effectuée pour l'hôpital au-delà du plan initial datant de 2018. Dans une situation complexe et en évolution rapide pour le secteur de la santé, cela a entravé la pertinence de l'intervention et des ajustements ont dû être apportés en cours de projet (par exemple vis-à-vis des ressources financières et humaines ainsi que des ajustements liés à la mécanique, l'électricité et la plomberie). Dans ce contexte, le conseil technique de l'AFD sur le projet a été essentiel pour assurer sa réussite.

### Cohérence

L'UNICEF a travaillé efficacement avec la direction de l'hôpital, le ministère de la Santé publique, Assameh Birth and Beyond, ainsi qu'avec les donateurs pour assurer leur participation et leur compréhension des éléments nécessaires au fonctionnement de l'hôpital. Un « groupe de travail Quarantaine » a été mis en place pour coordonner les contributions des parties prenantes, identifier les lacunes et les défis en matière de ressources, et parvenir à un accord collectif sur la voie à suivre. L'implication de l'AFD dans ce dispositif a été perçue comme un facteur clé de succès.

### Efficacité

Le projet a connu de nombreux retards, en partie dus à des facteurs externes résultant de la crise à laquelle le Liban était confronté. Pour y pallier, l'UNICEF a fait preuve de souplesse en s'adaptant à la dévaluation de la monnaie locale et en ajustant sa politique d'achat. Les retards étaient également liés à des difficultés internes de mise en œuvre, notamment des difficultés techniques et l'absence d'un modèle économique anticipant les dépenses de fonctionnement de la direction hospitalière. Ces facteurs sont liés à l'absence d'une évaluation actualisée des besoins au début du projet. L'appui technique de l'AFD a été essentiel pour atténuer ces défis.

À la lumière de ces défis et de ces retards, les activités du projet n'étaient pas toutes entièrement exécutées au moment de l'évaluation. Le projet a permis de réhabiliter des infrastructures et de fournir du matériel médical essentiel ainsi que des activités de renforcement des capacités. La majorité du personnel hospitalier est satisfaite de cette rénovation et de la mise à disposition des équipements. Cependant, la prestation efficace de soins aux patients n'est que partielle.

### Impact & durabilité

L'hôpital est désormais opérationnel mais ne fonctionne pas à pleine capacité : la plupart des services, y compris la pédiatrie et la néonatalogie, fonctionnent actuellement à 50 % de leur capacité, et le service de maternité reste non opérationnel en raison d'un important manque de personnel. L'évaluation a cependant démontré des résultats positifs sur la rénovation et l'accès aux soins pour les plus vulnérables en considérant le contexte dans son ensemble. À cet égard, l'AFD a contribué à ce que le projet mène à bien la réhabilitation structurelle tout en intégrant un renforcement du système. Cela a été fait (1) en suggérant une ouverture progressive de l'hôpital pour tenir compte du personnel limité disponible ; et (2) en incluant un volet de développement des capacités pour le personnel.

Pourtant, l'impact durable et la mise à l'échelle sont rendus difficiles par les défis liés à la fois aux ajustements des politiques publiques et à un manque général de personnel médical qualifié dans le pays.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

L'engagement de l'AFD et son suivi étroit ont été des facteurs de succès essentiels. Grâce à des revues techniques indépendantes, l'AFD a accompagné les ajustements et apporté une expertise technique, indispensables à l'ouverture effective de l'hôpital. La valeur ajoutée de l'AFD est d'aller au-delà de la simple rénovation vers le renforcement global des capacités de l'hôpital.

## Conclusions et enseignements

L'AFD a apporté un soutien essentiel à un hôpital public dans une zone touchée par l'explosion.

La conception initiale du projet, avant l'intervention de l'UNICEF, était axée sur les questions de réhabilitation et d'équipements. Les difficultés rencontrées ensuite pendant la mise en marche de l'hôpital ont mis en évidence la nécessité de renforcer les capacités des équipes hospitalières au-delà d'un soutien purement matériel, afin de gérer correctement les opérations. Ces difficultés mettent en évidence la nécessité d'anticiper les besoins financiers et humains, initialement sous-estimés en raison de l'urgence de la situation. Cette évaluation n'avait pas été jugée prioritaire, en partie à cause de l'urgence de la situation et aussi à cause de l'ampleur imprévue de la crise économique qui s'est aggravée au fil du temps.

Le secteur de la santé au Liban est confronté à d'importants défis, notamment liés au manque de ressources humaines et financières. Les grandes structures hospitalières comme l'hôpital de la Quarantaine pourraient ne pas être en mesure de couvrir leurs coûts de fonctionnement dans le contexte actuel : près des deux tiers des 32 hôpitaux fonctionnent à capacité limitée (taux d'occupation inférieur à 30%). Cela devrait être pris en compte lors du soutien de structures similaires. Ce point d'attention a été souligné par l'AFD lors de la demande de financement appuyée par d'autres administrations

Les principales recommandations pour l'intervenant sont les suivantes : (1) prévoir un moment stratégique de réflexion dans les premiers mois du projet afin d'évaluer la situation et d'adapter les activités aux besoins ; et (2) mettre en œuvre des mécanismes participatifs lors de l'évaluation des besoins et tout au long de la mise en œuvre du projet.

La visibilité de la France en tant que donneur semble reconnue par le personnel hospitalier. Cela pourrait également être lié au soutien continu de l'AFD au-delà de la réponse aux explosions, montrant l'importance d'un soutien durable à long terme.