ÉVALUATIONS A POSTERIORI DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat NO.PD:C0110/10

RAPPORT D'EVALUATION

UDF-GUA-08-276 – Formation des jeunes pour la Démocratie et le Développement au Guatemala

Date : 04 Mai 2012
Résumé exécutif en Anglais

Remerciements
L'équipe responsable de la mission d'évaluation remercie tous les membres de l'équipe locale de l'association de "Los Amigos del Desarrollo y la Paz" (ADP) qui ont permis la bonne organisation et réalisation de cette mission par leur disponibilité, leurs qualités humaines et leur collaboration professionnelle. Les évaluateurs souhaitent également remercier tous les intervenants et jeunes bénéficiaires qui ont participé à ce processus d'évaluation et ont accepté de nous consacrer du temps pour partager leurs expériences et réflexions.

Décharge
Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité des évaluateurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du FNUD, Transtec ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

Auteurs
Ce rapport est rédigé par Luisa María AGUILAR et Wendy CUELLAR.
Landis McKellar (Responsable de l'équipe d'évaluateurs et du contrôle de qualité) fournit les conseils méthodologiques et éditoriaux et assure la qualité des documents avec le support d'Aurélie FERREIRA responsable des évaluations. M. Eric TOURRES est directeur du projet à Transtec.

Table des matières

I. Executive Summary 1

II. Résumé Executif 4

III. Introduction et contexte du projet 7

(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation 7

(ii) Méthodologie de l'évaluation 7

(iii) Contexte du projet 8

IV. Stratégie du projet 9

(i) Approche et stratégie du projet 9

(ii) Cadre logique 11

V. Questions d'évaluation 12

(i) Pertinence 12

(ii) Efficience 12

(iii) Efficacité 13

(iv) Impact 15

(v) Durabilité 16

VI. Conclusions 18

VII. Recommandations 20

VIII. Limites, contraintes et réserves 21

IX. ANNEXES 22

Annexe 1 - Questions d'évaluation 22

Annexe 2 - Documentation consultée 23

Annexe 3 - Liste des personnes interviewées 24

Annexe 4 - Liste des acronymes 25

I. Executive Summary

i. Project data

This report presents the findings of the evaluation of project "Formation des jeunes pour la Démocratie et le Développement", implemented by the NGO «Amigos del Desarrollo y la Paz[1]» (ADP) during the period October 1, 2009 through September 30, 2011[2] under a UNDEF grant of US$300,000.00.

The project operates in rural communes in the Department of Alta Verapaz, a region characterized by extreme poverty, gender inequalities, and ethnic exclusion. It provides training opportunities for youth in rural indigenous communities where barriers to employment, participation in local development, and the pursuit of secondary and university education are common.

The project strategy revolves around four priority components: (i) developing the competencies of young leaders to improve their ability to assume positions of responsibility in their communities; (ii) promoting knowledge about and ownership of Guatemala's current legislation to foster a State of law, governance, and democracy; (iii) improving the quality of the dialogue between youth and local governments to consolidate opportunities for participation (iv) encouraging youth to become more involved and influential in local decision-making bodies to meet the basic needs of their communities.

The beneficiary population targeted by the project is a group of some 534 young indigenous women and men aged 14 to 26 who are leaders in their communities and need quality professional technical training to gain recognition and actively participate in the Community Development Councils (COCODE).

ii. Evaluation Findings

In a very precarious political and democratic context that is even more so in rural areas, the project offers a highly **relevant** response to the problems and needs of youth in rural indigenous communities. By giving young people the opportunity to pursue technical training in development and democracy building, this project responds largely to the expectations of the beneficiary groups. It also educates families about the gender dimension and the new opportunities available to girls who have obtained their parents' consent to pursue their studies and assume responsibilities in various community groups. The methodological approach applied is very relevant and consistent with the NGO's strategic option of offering young people training in participatory civic practices, enabling them to approach their communities in a different way.

The analysis of **efficiency** factors reveals very good technical, administrative, and financial management on the part of the implementing organization. Its financial and technical monitoring procedures were developed to ensure transparent management and guarantee a good degree of efficiency. The cost-benefit ratio is very satisfactory. We observed very high participation in terms of the number of benefiting communities (wide geographic coverage) and the number of young people completing training. Moreover, ADP has properly managed its partnership with the INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y de Productividad), ensuring local support in the communities during the young people's training.

As to the assessment of the project's **efficacy,** we observed good implementation of the

[1] Friends of Development and Peace.
[2] The project document was signed on August 31, 2009.

activities, which generally enabled it to meet its objectives. The project has fully met three of the expected results (R1, R2, R3). The fourth result (R4) was only partially achieved, due to the constraints of the context.

The project has succeeded in training a substantial number of young leaders who actively participate in their communities and are involved in a variety of organizations and bodies responsible for community management. The factors that have contributed to the project's efficacy include: (i) a new vision of citizenship centered on the knowledge gained about rights and the existing law in the country; (ii) complementarity between the conceptual and practical approach of the training program, which has enabled young people to combine a critical analysis of the local situation with the implementation of practical alternatives; (iii) the Ministry of Education's approval of the Baccalaureate in Sciences and Letters for adults; (iv) the multiplication of training opportunities provided by program graduates through their activities in their communities. Given the difficulties inherent to the social, economic, and political context of the countries and the region, which seriously impact the opportunities available to young people in terms of education and access to employment, the degree of efficacy achieved by the project can be considered a major achievement in relation to its objective.

As to the project's **impact**, there has been a marked strengthening of the capabilities of the young men and women leaders from indigenous communities in rural areas. The project has benefited 369 communities in 17 communes in Alta Verapaz and 7 communes in Petén, Izabal, Baja Verapaz, and Quiché, where the technical training courses were offered. A substantial number of young beneficiaries have managed to join the Municipal Development Councils (COMUDE), the bodies responsible for decision-making and municipal policy development, and other institutions such as the Municipal Bureaus and mayoralties. The collective assessments conducted through local situation analysis, as well as the preparation of proposals for alternative projects, has energized the local population, motivating it to become more directly involved in the local management of development and the improvement of its living conditions. Several of these individuals are actively involved in setting up a Citizen's Observatory for Peace, created by ADP as a platform for social organizing.

The project's **sustainability** is based on social ties respected by the local authorities and on ADP's long history in the region. This NGO takes pains to guarantee that the project has a lasting effect on youth and to ensure the sustainability of the results in rural communities and the local institutions that have been mobilized. While ADP may wish to continue pursuing its activities, it is aware that the number of young people that it mentors is at risk of falling substantially if it does not find new financial partners that can help it attain a certain degree of independence and financial sustainability.

iii. Conclusions

- The rural context in which the project operates is marked by a significant absence of public policies that benefit young people, which sharply limits their opportunities for education and access to employment. Furthermore, there is virtually no support or training for youth in the area of citizenship and participatory processes.

- Despite the many constraints, the implementing organization has demonstrated serious engagement in the promotion of human rights and democracy. The implementation, institutionalization, and recognition of its youth-oriented Building Democracy and Development program have contributed a significant value added to the promotion of young people's access and the exercise of their rights in the intervention area.

- ADP's strategy is to promote a framework favorable to change. By providing training in participatory civic practices, the project aims to give youth the opportunity to adopt different attitudes and experience democracy and development differently. Young people's participation in decision-making bodies has helped improve the vulnerable situations affecting most indigenous communities in this region.

- The project seeks to strengthen democratization processes in rural areas by intervening in a region with a fragile social fabric and weak civil society. By means of a multiplier effect, it has raised awareness among marginalized indigenous communities and invited them to get involved and gradually organize themselves to exercise their right to democratic participation.

- By awakening them to the notion of gender equity, the project has likewise helped to change perceptions about the place of young women in communities, thus improving access by this group to basic services and fostering their participation in social and political life. This is the foundation for a new culture of civic equality.

iv. Recommendations

- Given the positive results obtained in the training program for young democracy and development activists, it is recommended that ADP negotiate with INTECAP the inclusion of training models on human rights, citizenship, and participation that cut across all Institute training programs. The goal would be to expand its influence in training youth for democracy.

- In order to maximize its impact, it is recommended that a collaborative dynamic be established with other organizations with similar objectives. This would facilitate better coordination among initiatives to raise awareness and gain political influence with public authorities, thus strengthening the political framework and the environment of respect and support for the exercise of young people's rights.

- Pursue and multiply the project's activities to raise awareness about the gender approach among adults, parents, and students with the goal of significantly increasing protection and respect for the rights of young women, as well as promoting egalitarian, nonviolent relations between young women and men.

- The mission recommends that ADP attempts to diversify its technical and financial partners to ensure the continuity of its youth activities. APD must strengthen its inter-institutional ties and obtain technical assistance to search for alternative funding to guarantee and optimize its institutional sustainability and continue to pursue and expand its activities.

II. Résumé Exécutif

i. Le projet

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *Formation des jeunes pour la Démocratie et le Développement »* exécuté par l'ONG « Amigos del Desarrollo y la Paz[3] » (ADP) durant la période du 1er octobre 2009 au 30 septembre 2011[4]. Le montant de la subvention accordée par le FNUD s'élève à 300,000.00 $US. Le projet intervient dans les communes rurales du Département de Alta Verapaz, région marquée par l'extrême pauvreté, des inégalités de genre et par l'exclusion de groupes ethniques. Il permet d'offrir des opportunités de formation aux jeunes des communautés rurales indigènes qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi, à la participation au développement local et à la poursuite d'études d'enseignement secondaire et universitaire.

La stratégie du projet se centre sur quatre composantes prioritaires: (i) le développement des compétences des jeunes leaders afin de renforcer leurs capacités à accéder à des fonctions de responsabilité au sein de leurs communes d'appartenance ; (ii) la promotion de la connaissance de la législation en vigueur au Guatemala pour renforcer l'Etat de droit, la gouvernance et la démocratie ; (iii) l'amélioration de la qualité des dialogues entre les jeunes et les gouvernements locaux dans le but de consolider les espaces de participation et (iv) l'incitation des jeunes à influer davantage sur la réponse aux besoins fondamentaux de leurs communautés.

Le projet a ciblé un groupe d'environ 534 leaders communautaires indigènes (filles et garçons âgés de 14 à 26 ans) ayant besoin d'une formation technique professionnelle de qualité pour être reconnus et participer activement dans les Conseils Communautaires de Développement (COCODE).

ii. Questions d'évaluation

Dans un contexte politique et démocratique davantage faible en milieu rural, le projet offre une réponse très **pertinente** aux problèmes et besoins des jeunes des communautés rurales indigènes. En leur donnant l'opportunité de suivre une formation technique dans le domaine de la gestion du développement et de la démocratie, ce projet répond largement aux attentes des groupes bénéficiaires. Il permet également de sensibiliser les familles à la dimension de genre et aux nouvelles perspectives proposées aux filles qui ont obtenu l'accord de leurs parents pour poursuivre leurs études et assumer des responsabilités au sein de divers groupes communautaires. La méthodologie appliquée est cohérente avec la logique d'action de l'ONG, qui offre aux jeunes une formation aux pratiques de citoyenneté participatives, et leur permet d'approcher leurs communautés d'une manière différente.

L'analyse des facteurs **d'efficience** permet d'apprécier une très bonne gestion technique, administrative et financière de l'organisation bénéficiaire. Des procédures de suivis financier et technique ont été développées afin d'assurer une gestion transparente et garantir un bon niveau d'efficience. La relation coûts/bénéfices qui en découle est très satisfaisante. On peut apprécier un très bon niveau de participation aussi bien au niveau du nombre des communautés bénéficiaires (large couverture géographique) que du nombre de jeunes ayant finalisé leur formation. ADP a correctement mené le partenariat avec l'INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y de Productividad), en assurant un accompagnement de proximité dans les communautés durant la réalisation des stages des jeunes.

[3] « Amigos del Desarrollo y la Paz » signifie « Les Amis du développement et de la Paix » en français.
[4] Le document du projet a été signé le 31 août 2009.

Quant à l'évaluation de l'**efficacité** du projet, on peut apprécier une bonne réalisation des activités, ce qui a permis d'atteindre, de manière générale, les objectifs escomptés. Trois résultats ont globalement été atteints (R1, R2, R3). En raison des limitations du contexte, le R4 n'a été que partiellement atteint.

Le projet a abouti à la formation d'un nombre important de jeunes leaders désormais activement investis dans diverses organisations et instances responsables de la gestion communale. Parmi les facteurs qui ont contribué à l'efficacité du projet, on peut relever : (i) une nouvelle vision de la citoyenneté, axée sur la connaissance acquise des droits et de la législation existante dans le pays ; (ii) la complémentarité entre l'approche conceptuelle et pratique du programme de formation technique qui a permis aux jeunes d'articuler analyse critique des réalités locales et pratiques alternatives; (iii) l'approbation par le Ministère de l'Education du Baccalauréat en Sciences et Lettres pour les adultes; (iv) la démultiplication des formations assurées par les jeunes diplômés à travers des activités qu'ils ont réalisées dans leurs communautés. Si l'on considère les difficultés inhérentes à l'environnement social, économique et politique du pays et de la région, (restreignant fortement les opportunités d'étude et l'accès à l'emploi des jeunes) l'efficacité de l'organisation bénéficiaire constitue un atout majeur dans l'atteinte de l'objectif général.

Quant à l'appréciation de **l'impact** du projet**,** on constate des effets remarquables au niveau du renforcement des capacités des jeunes leaders vivant en milieu rural et appartenant aux communautés indigènes. Les bénéfices du projet ont engendré des effets auprès de 369 communautés faisant parties des 17 communes d'Alta Verapaz et de 7 communes de Petén, d'Izabal, de Baja Verapaz et d'El Quiché, au sein desquelles le Cursus de formation technique s'est développé. Un nombre considérable de jeunes bénéficiaires ont réussi à s'intégrer dans les Conseils Municipaux de Développement (COMUDE), instances responsables de la prise de décisions et de la définition des politiques municipales, ainsi que dans d'autres institutions telles que les Bureaux Municipaux et les Mairies. La réalisation de diagnostics collectifs à partir de l'analyse des réalités locales ainsi que l'élaboration de propositions de projets alternatifs ont mobilisé et motivé la population locale à s'impliquer dans la gestion locale du développement et dans l'amélioration des conditions de vie. Plusieurs de ces acteurs participent activement à la mise en place d'un Observatoire citoyen pour la Paix, créé par l'ADP comme espace collectif d'organisation sociale.

En ce qui concerne la **durabilité**, le projet est respecté par les autorités locales notamment grâce à la longue trajectoire d'ADP dans la région. L'ONG se soucie de garantir les effets durables du projet sur les jeunes et veille à assurer la pérennité des résultats aussi bien au niveau des communautés rurales qu'auprès des institutions locales mobilisées. Bien que l'ADP soit disposée à poursuivre ses actions, elle est consciente que le nombre de jeunes à qui elle offre un appui risque de diminuer considérablement si elle ne parvient pas à trouver de nouveaux partenaires financiers susceptibles de permettre une certaine autonomie et durabilité financière.

iii. Conclusions

- Le contexte d'intervention du projet, en milieu rural, est fortement marqué par l'absence de politiques publiques en faveur des jeunes, ce qui limite considérablement leurs opportunités de formation et d'accès à l'emploi. L'appui et la formation des jeunes à la citoyenneté et aux processus participatifs sont pratiquement inexistants.

- Malgré les multiples contraintes, l'organisation bénéficiaire fait preuve d'un engagement conséquent dans la promotion des droits humains et de la démocratie. La mise en place, l'institutionnalisation et la reconnaissance du programme pour les jeunes de

« *Gestion de la démocratie et du développement* » apportent une valeur ajoutée non négligeable dans la promotion de l'accès et de l'exercice des droits des jeunes dans la région d'intervention.

- La stratégie d'ADP vise la promotion d'un cadre favorable aux changements. Par la formation aux pratiques participatives de citoyenneté, le projet veut donner la possibilité aux jeunes d'adopter un autre regard et d'avoir une autre expérience de la démocratie et du développement. La participation des jeunes aux instances de prise de décisions a contribué à réduire les situations de vulnérabilité qui touchent la plupart des communautés indigènes dans cette région.

- Le projet vise le renforcement du processus de démocratisation en milieu rural. A cette fin il a choisi d'intervenir dans une région marquée par un tissu social et une société civile faibles. Par une approche multiplicatrice, les communautés indigènes marginalisées ont été conscientisées et invitées à s'engager et à s'organiser progressivement pour exercer leur droit de participation à la vie politique.

- Par la sensibilisation aux notions d'égalité de genre, le projet a également contribué à un changement de perception de la place des filles au sein de leurs communautés. Il a favorisé leur accès aux services de base et leur participation à la vie sociale et politique. Ce sont des bases favorables à la construction d'une nouvelle culture d'égalité citoyenne.

iv. Recommandations

- Compte-tenu des résultats positifs obtenus par le programme de formation des jeunes en «G*estion de la démocratie et du développement* », il serait recommandable de négocier avec l'INTECAP l'intégration, dans l'entièreté des programmes de l'institut, de modules transversaux de formation aux droits humains et à la citoyenneté. Le but serait d'élargir le champ d'incidence de la formation des jeunes à la démocratie.

- Afin d'optimiser l'impact, il est recommandé d'établir des partenariats avec des organisations partageant des objectifs similaires. Cette démarche permettrait de mieux articuler les initiatives de sensibilisation et d'incidence politique auprès des autorités publiques, renforçant ainsi le cadre politique et l'environnement de respect et d'appui à l'exercice des droits des jeunes.

- Poursuivre et multiplier les actions de sensibilisation, auprès des adultes, des parents et des enseignants, sur l'égalité des sexes telles qu'initiées dans le cadre du projet. Ceci, dans le but de renforcer le cadre de protection et de respect des droits des filles, ainsi que de promouvoir des relations égalitaires et non violentes entre filles et garçons.

- La mission recommande à l'APD la recherche diversifiée de partenaires techniques et financiers afin d'assurer la continuité de ses actions. L'APD doit renforcer les relations interinstitutionnelles et bénéficier d'un appui technique dans ce travail de recherche d'alternatives.

III. Introduction et contexte du projet

(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *Formation des jeunes pour la Démocratie et le Développement* » exécuté par l'ONG « Amigos del Desarrollo y la Paz[5] » (ADP) durant la période du 1er octobre 2009 au 30 septembre 2011[6]. Le montant de la subvention accordée par le FNUD s'élève à 300,000.00 $US, incluant 25.000$US destinés aux frais d'évaluation..

Cours de préparation au Baccalauréat de Sciences

Le projet « *Formation des jeunes pour la démocratie et le développement* » a pour objectif le renforcement de la participation citoyenne des jeunes grâce à la formation et à la création de groupes de jeunes leaders âgés de 14 à 26 ans. Ces collectifs se composent de filles et garçons indigènes d'Alta Verapaz qui sont soutenus dans leur capacité à intervenir et à élaborer des propositions au sein des espaces de dialogue et de prise de décisions locaux.

Le projet repose sur quatre volets essentiels et complémentaires: (i) le développement des compétences des jeunes leaders afin de renforcer leurs capacités à accéder à des fonctions de responsabilité au sein de leurs communes d'appartenance ; (ii) la promotion de la connaissance et de l'appropriation de la législation en vigueur au Guatemala en vue de renforcer l'Etat de droit, la gouvernance et la démocratie ; (iii) l'amélioration de la qualité des dialogues entre les jeunes et les gouvernements locaux dans le but de consolider les espaces de participation et (iv) l'incitation des jeunes à être davantage présents et influents au sein des espaces de prise de décisions locaux afin de répondre aux besoins fondamentaux de leurs communautés.

La mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif *« d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints »*.

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée par une experte internationale et une experte nationale, engagées selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La méthodologie d'évaluation est présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat et accompagnée des précisions

[5] « Amigos del Desarrollo y la Paz » signifie « Les Amis du développement et la Paix » en français.
[6] Le document du projet a été signé le 31 août 2009.

spécifiques de la Note de Démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en février 2012 (voir Annexe 2). Sur base de la lecture et de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluatrices a préparé la Note de Démarrage (UDF-GUA-08-276) précisant la démarche méthodologique ainsi que les techniques et instruments d'analyse utilisés durant la mission d'évaluation. Celle-ci s'est déroulée au Guatemala (Département de Alta Verapaz, Cobán), du 20 au 24 février 2012. Les évaluatrices ont réalisé des entretiens individuels et des rencontres de groupes avec un nombre représentatif de jeunes bénéficiaires appartenant aux diverses communautés d'intervention mais aussi avec des experts, des autorités locales et l'équipe responsable de l'exécution et du suivi du projet. Ainsi, les évaluatrices ont rencontré :

- L'équipe responsable du projet ;
- Des consultants engagés dans le cadre des formations ;
- Le responsable d'INTECAP, partenaire du projet ;
- Les animateurs et animatrices responsables des ateliers de formation et des stages ;
- Des représentants des jeunes bénéficiaires (filles et garçons) des actions de formation (formation technique et baccalauréat) ;
- Des autorités politiques locales.

Deux visites ont été réalisées dans deux communes (Salacuim et Chisec) où le projet a mené des interventions.

(iii) Contexte du projet

Le Guatemala est une république d'Amérique latine composée d'une population, relativement jeune, de 14 millions d'habitants. Il s'agit d'un pays multiculturel et multiethnique où, en plus de l'espagnol, les langues Q´eqchi, Poqomchi et Achi sont parlées. Le département de Cobán Alta Verapaz (A.V.) compte 144 161 habitants (47 202 en zones urbaines et 97 259 en zones rurales).[7]

Le Guatemala est un pays où la reconnaissance de la réalité éducative et culturelle s'est concrétisée avec les « Accords de Paix de 1996 ». Après plusieurs siècles de mise en œuvre d'une politique d'assimilation et d'intégration, l'Etat a assumé la rectification de ses politiques et institutions publiques en fonction de sa réalité multilingue, multiculturelle et multiethnique. Toutefois, la couverture est encore insuffisante et la qualité de l'éducation est déficitaire. Les faiblesses du système éducatif touchent principalement les zones rurales et concernent l'enseignement secondaire et collégial (*diversificado*) en particulier, ainsi que l'éducation publique au niveau universitaire.

Les plus graves menaces qui pèsent sur le pays et le département de Cobán A.V. sont la violence et l'insécurité. Ce département montre les indices de violence les plus élevés du Guatemala. Dans la majorité des cas, ce sont des jeunes qui sont impliqués, que ce soit en tant que victimes ou auteurs. De manière générale, le Guatemala est considéré comme une nation faible sur le plan institutionnel et vulnérable à l'infiltration du crime organisé dans les institutions gouvernementales. Le déploiement des cartels mexicains est si large que le gouvernement de l'ancien président Colom a décrété que Cobán était en « état de siège » (*estado de sitio*) en décembre 2011.[8] Un autre problème gravissime est l'impunité et l'absence de clarté en matière d'abus sexuels et de violence domestique.

L'incapacité de l'Etat et de ses institutions à maintenir l'ordre public et à répondre aux besoins sociaux est remplacée par des actions répressives des forces publiques. Le pays est marqué par l'absence totale d'approches préventives basées entre autre sur la mise en

[7] Données issues de Toponimia INE 1998, cité au Segeplan 2002.
[8] Cela implique les pertes de garanties judiciaires pour garder l´ordre et pouvoir faire la lutte contre les cartels de la drogue.

œuvre de politiques sociales pour les jeunes. En réponse, la population applique ou exerce la justice elle-même ; ce qui génère une absence de gouvernabilité, un climat d'anarchie et affecte le développement du pays.

En novembre 2011, des élections démocratiques ont eu lieu. C'est le parti patriotique (*Partido Patriota*) avec le général Otto Pérez Molina qui s'est vu assumer la direction du gouvernement à partir du 14 janvier 2012.

Le système de décentralisation de l'administration publique est incorporé dans la Constitution de la République de 1985. L´article 134 a déclaré que la municipalité jouit de l'autonomie par délégation de l'État et génère le système des conseils de développement. Aussi, la Loi de la Décentralisation (Décret 2002-14) considère les corporations municipales comme moteurs du processus et prévoit la décentralisation de l'éducation et de la santé comme une priorité. Au niveau local, la population exprime une méfiance constante vis-à-vis de leurs représentants élus au Congrès et du système de partis politiques. Cette suspicion s'explique, dans les collectivités rurales, par la manière dont les fonds sont distribués lors de la construction d'ouvrages. Les désignations sont principalement motivées par des intérêts privés ou des raisons partisanes liées au parti politique. Elles ne sont jamais basées sur les besoins de développement priorisés par la communauté dans les cadres de conseils du développement.

Quant aux politiques publiques, le pays dispose d'un cadre de politiques qui sont directement liées au développement de la jeunesse. La plus importante est certainement la politique nationale pour la jeunesse 2010-2015. En outre, la question de la jeunesse est reprise de manière transversale dans les autres politiques sectorielles telles que la politique de l'éducation, de la santé publique, du travail, de la formation technique et professionnelle des travailleurs.

Malgré l'existence de ce catalogue complet de mesures, le gouvernement n'a pas encore de politiques publiques opérationnelles et effectives qui favoriseraient la formation et l'accès à l'emploi des jeunes (et encore moins en milieu rural). Souvent, les politiques sont construites au niveau central sans prendre en compte les processus participatifs au niveau local. Par conséquent, il ne suffit pas que ces politiques soient de bons documents techniques, elles doivent être appliquées de manière concrète et sérieuse et doivent être accompagnées par un suivi et une évaluation appropriés.

Dans ce contexte relativement complexe, le projet vise à générer des options pour que les jeunes des zones rurales puissent s'engager activement dans les processus démocratiques et participatifs en place et contribuer au développement intégral de leurs communautés.

IV.Stratégie du projet

(i) Approche et stratégie du projet

Le projet intervient dans les communes rurales du département d'Alta Verapaz marquées par la pauvreté, de grandes inégalités en matière de genre, de revenus économiques, d'accès à la scolarisation (notamment pour les filles indigènes) et une situation défavorable pour les groupes ethniques. La stratégie d'intervention est centrée sur la formation des jeunes leaders communautaires. Le but est qu'ils puissent devenir des gestionnaires responsables et compétents du développement communautaire. Ils pourront ainsi participer

activement à l'amélioration des conditions de vie de leurs communautés sur les plans démocratique et de développement.

Dans cette perspective, le projet a ciblé, comme groupe bénéficiaire, les jeunes indigènes (un groupe d'environ 534 filles et garçons de 14 à 26 ans). Ceux-ci jouissent déjà d'une certaine reconnaissance en tant que leaders dans leurs communautés mais nécessitent une formation technique de qualité pour être reconnus par les Conseils Communautaires de Développement (COCODE)[9].

En ce qui concerne les contenus et programmes de formation, la stratégie du projet a priorisé la mise en œuvre du *Cursus Technique* de *Gestionnaire de la Démocratie et du Développement humain,* avec l'aval de l'INTECAP. Ce cursus comprend un volet d'initiation à de nouvelles connaissances (formations à l'incidence et à la négociation, processus électoral des jeunes, exercice du vote, gestion du développement, etc.).

Ce programme de formation a été complété par la mise en place du *Baccalauréat* en Sciences et lettres avec une approche en développement communautaire pour les adultes. L'objectif a été de répondre aux besoins de la jeunesse aspirant à des études universitaires. Le programme a été approuvé par le Ministère de l'Education (2010) via la Résolution No. 1035-2010. De la sorte, les jeunes ont pu obtenir deux diplômes et une reconnaissance de volontariat social basée sur le Décret-Loi 20-2003.

Initialement, le projet avait prévu d'établir un partenariat avec le Centre Universitaire du Nord (CUNOR)[10] dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de formation. Cependant, ce partenariat n'a pas pu se concrétiser car la procédure bureaucratique du Conseil Supérieur Universitaire a empêché de formaliser une Convention dans le délai prévu. Au moment de la formulation du projet, l'ADP n'avait pas considéré cet obstacle. L'ONG a tenté de trouver une autre université partenaire, mais cela n'a pas été possible.

Quant à l'approche méthodologique, les formations ont été organisées sur dix mois avec une alternance entre la formation théorique (25%) et le stage (75%). Les cours ont également portés sur la formulation et le montage de projets, sur base des diagnostics réalisés à partir de l'analyse des réalités de leur communauté.

Les révisions collectives et les appuis techniques ont été réalisés avec les jeunes une fois la formation terminée. Ainsi, ils ont pu analyser la qualité de leurs propositions et les opportunités de s'impliquer véritablement dans le processus de développement de leur communauté.

Finalement, il est important de mentionner l'attention accordée à la communication comme composante essentielle dans la stratégie de promotion et de sélection des jeunes. L'ADP a utilisé les médias et les radios communautaires pour informer les jeunes et les encourager à participer au programme de formation. Des séances d'information ont été également organisées dans les communautés. Des jeunes bénéficiaires racontent que c'est soit eux-mêmes qui ont entendu l'information par les média, ou leurs parents qui l'ont entendu à la radio, et les ont encouragés à s'informer davantage. Le fait que le projet offrait des bourses d'étude (frais d'inscription, transport et logement) a encouragé de nombreux jeunes à s'inscrire. Une évaluation initiale et un entretien étaient prévus dans le processus de sélection.

[9] Il s'agit de jeunes des communes de Chisec, Raxruha, Fray Bartolomé de las Casas, Chahal, Cobán, San Cristóbal, San Pedro Carchá, Tactic, Tucurú, La Tinta, Panzos, Senahú, Tamahú, Santa Cruz, Chamelco, Lanquin et Cahabon, principalement originaires de la zone rurale. On compte également des jeunes de Playa Grande Ixca, et Chicaman du département du Quiché, de Livingston et El Estor du département d'Izabal, de San Luis et Sayaxché du département du Petén, de Purulha du département de Baja Verapaz.

[10] Centro Universitario del Norte.

(ii) Cadre logique

Activités	Résultats escomptés	Impacts à moyen terme	Objectifs de développement à long terme
• Élaboration du contenu et des modules du programme de formation. • Définition de l'approche méthodologique • Etablissement des conventions de partenariat avec l'INTECAP, la Gouvernance Départementale et le Ministère de l'Éducation.	**R 1 –** Création du capital social avec une vision large du développement communautaire faisant appel à la participation citoyenne.	• Un programme de formation en gestion locale de la démocratie et du développement est formulé et opérationnel. • 5 modules sont développés et approuvés par l'Intecap et Digeex. • Un programme de stages communautaires est formulé et officiellement reconnu[11]. • Création d'une carrière d'éducation media avec un Baccalauréat en Sciences et Lettres et un module en formation informatique.	• Contribution à l'opérationnalisation du cadre légal qui régule la participation citoyenne, la gestion municipale et le processus de décentralisation au Guatemala. • Renforcement de l'institutionnalisation des pratiques de participation citoyenne des jeunes comme moyen de consolidation démocratique, à Alta Verapaz. • Etablissement des bases pour mettre les populations jeunes des communautés rurales (femmes et hommes) en relation avec les autorités administratives et politiques locales. • Le Ministère de l'Education donne son aval pour la Création d'un Institut pour la continuité du Baccalauréat en Sciences et Lettres avec une approche en développement communautaire.
• Sélection de jeunes dans les communes d'AP et voisines. • Mise en place du Cursus Technique. • Développement des cours de formation. • Organisation de stages (répliques en matière de législation et de participation citoyenne). • Suivi des pratiques communautaires. • Réunions mensuelles au niveau municipal.	**R 2 –** 340 jeunes formés en leadership communautaire, à l'exercice de la citoyenneté et à la gestion de projets communautaires.	• Deux promotions de jeunes obtiennent le diplôme de gestionnaire local de la démocratie. • 534 jeunes sont formés au leadership, à la législation en matière de participation citoyenne et à la gestion de projets. • 42 institutions et 369 communautés offrent un espace aux jeunes pour faire leur stage.	
• Programmation des rencontres et des réunions en vue de mettre en relation des jeunes avec le processus de développement au sein de leur communauté.	**R 3 –** Les leaders formés s'impliquent dans le développement de leur communauté.	• 20 jeunes sont embauchés par des institutions et des organisations du département. • 48 jeunes font partie des Conseils Communautaires de Développement. • 8 réseaux municipaux de jeunes participent aux Conseils Municipaux de Développement. • Environ 10 jeunes s'impliquent dans les activités du PNUD[12]. • 156 jeunes acceptés par le Service Civique pour réaliser des stages dans leurs communautés.	
• Révision et appui technique des 369 projets par les équipes de formation.	**R 4 –** Les gouvernements locaux assignent des ressources financières aux 340 propositions soumises par les jeunes auprès des COMUDES du Département de Alta Verapaz.	• 369 propositions de projet sont présentées auprès des COMUDES par des jeunes, filles et garçons. 10 seulement ont été approuvées au moment de l'évaluation.	

[11] Par le Secrétariat du Service Social Civique.
[12] Divulgation des résultats du Rapport sur le Développement Humain.

V. Questions d'évaluation

(i) Pertinence

Le projet offre une réponse très **pertinente** aux problèmes et besoins des jeunes des communautés rurales indigènes touchées par une grande pauvreté. Vivant dans des territoires très isolés, ces jeunes n'ont aucune opportunité d'avenir, tant au niveau de l'emploi, de la participation au développement local, des études d'enseignement secondaire que des études universitaires (à cause du coût et de l'éloignement des écoles). Dans un tel contexte, le projet répond largement aux attentes des groupes bénéficiaires. Ces derniers ont témoigné que le cours de leur vie avait changé. En effet, ils ont eu l'opportunité de suivre une formation, de connaitre d'autres jeunes, de se rencontrer, de s'organiser et de participer à des activités dans leurs communautés.

Par ailleurs, même si la présence des filles dans le projet est moins importante que celle des garçons (20% de filles), ces dernières ont rendu compte de l'impact de leur participation à cette expérience. Le projet a permis la remise en question de la conviction qu'ont les parents sur le fait que les filles doivent « rester à la maison pour se marier ». Ils ont pu dépasser leur crainte et autoriser leurs filles à quitter la maison familiale. Bien que le projet n'ait pas atteint une participation de 60% des filles comme visé initialement, il a sensibilisé les populations et les familles à la dimension de genre. Il a montré les avantages concrets d'offrir des opportunités équitables pour les filles et les garçons.

En plus de suivre des cours, les jeunes ont pu réaliser des stages pour mettre en pratique leurs apprentissages. Il s'agit d'un aspect très pertinent de l'approche méthodologique car les jeunes ont pu approcher leurs communautés d'une autre manière, et aborder concrètement la question de développement communautaire.

Ces différentes observations confirment la pertinence du projet par rapport à la faiblesse du contexte politique et démocratique du pays et par rapport aux groupes cibles. Les politiques pour la jeunesse existent mais ne sont pas encore opérationnelles et restent pour le moment au stade « papier ». La corruption et le manque de crédibilité des institutions politiques représentent des obstacles considérables pour le projet. Même si les jeunes sont formés à la participation démocratique et au développement, un grand nombre d'acteurs manifestent leur méfiance par rapport à la politique. Ils la considèrent comme le facteur le plus défavorable au développement du pays.

Les responsables et les formateurs du projet sont conscients que le cadre démocratique est peu favorable à la participation citoyenne. Dans un tel environnement où « les violations des droits sont considérées comme normales », cette ONG se donne comme mission de contrecarrer la tendance.

Cette approche est en cohérence avec l'option stratégique d'ADP qui, depuis sa création, travaille pour la promotion d'un « changement » à visée démocratique et la formation aux pratiques participatives de citoyenneté.

(ii) Efficience

L'analyse des facteurs **d'efficience** permet de mettre en évidence une très bonne gestion technique, administrative et financière de l'ADP. L'ONG dispose d'un personnel professionnel et compétent pour assurer aussi bien la coordination et le suivi technique que la gestion administrative et financière du projet. Une Convention de partenariat a été établie avec

INTECAP. Le plan des dépenses a été défini et respecté pour l'exécution du projet. Les investissements pour l'équipement ont été destinés à l'achat de matériel audiovisuel et de matériel didactique. Ces supports ont optimisé la qualité des formations réalisées dans la région. En outre, il faut noter que l'ONG bénéficiaire a aussi investi des fonds propres afin de compléter le matériel pédagogique et logistique nécessaire. Ce matériel est opérationnel et bien entretenu.

Des jeunes filles participent à un atelier de formation

Le niveau de participation est très satisfaisant aussi bien au niveau du nombre des communautés bénéficiaires (large couverture géographique) que du nombre de jeunes ayant finalisé leur formation. En 2010, 313 jeunes ont été sélectionnés ; 378 en 2011 (dont environ 20% de filles et 80% garçons). 534 ont finalisé leurs études. La précision des modalités de recrutement des jeunes a permis d'évaluer les compétences des jeunes et leur capacité à s'adapter aux exigences des cours. Cette procédure a contribué à limiter le niveau de déperdition (on observe 16% d'abandon scolaire entre les deux années de formation ; 12% la première année et 20% la seconde). Ces taux rendent compte de l'efficience du système d'attribution de bourses.

Un facteur d'efficience à signaler est l'accompagnement dans les communautés, qui fut assuré par les formateurs durant la réalisation des stages des jeunes. Malgré les distances, l'équipe technique a rendu visite aux jeunes sur leur lieu de stage dans leurs communautés. Ainsi, les formateurs ont pu superviser les jeunes et les appuyer dans les démultiplications des formations au niveau de leurs communautés rurales. Ils ont pu également les aider dans l'élaboration des diagnostics et profils de projets communautaires, avec la participation des populations locales.

Etant donné le nombre limité des membres de l'équipe d'ADP et l'importante étendue des zones d'intervention, la relation coûts/bénéfices est clairement favorable. En effet, l'ONG a réussi à mobiliser un nombre très important de jeunes dans des milieux peu sensibilisés à ce type d'initiatives. Cette mobilisation a provoqué un effet multiplicateur considérable et a favorisé beaucoup de retombées positives au niveau des populations communautaires.

Néanmoins, l'ADP fait part de sa préoccupation pour la poursuite de ses activités. En 2010 et 2011, l'ONG a touché environ 600 jeunes dans le cadre du projet. En 2012, 190 jeunes ont été inscrits grâce à l'appui de la coopération hollandaise. Par contre, pour 2013, l'ONG se voit forcée d'anticiper une réduction de son soutien à environ 30 jeunes. Cette diminution supposerait évidemment une baisse considérable des bénéfices (voir aussi point V Durabilité).

(iii) Efficacité

L'équipe d'ADP, responsable de la gestion et de l'exécution du projet, a une formation et une conscience claire de la vision et de la stratégie institutionnelle poursuivie. Cela a clairement contribué à un niveau d'**efficacité** satisfaisant. Sur les quatre résultats visés par le projet, trois résultats ont été globalement réalisés (R1, R2, R3). Le R4 n'a été que partiellement atteint en raison de limites contextuelles et du manque d'attention porté envers les jeunes

dans les politiques nationales.

Le développement du programme de formation (avec cinq modules et un total de 400 heures de cours) a offert aux jeunes l'ouverture d'un espace d'apprentissage des droits humains et de démocratie. Leurs capacités et opportunités de participation citoyenne ont été largement renforcées. La complémentarité d'une approche conceptuelle et pratique pour chaque thème a favorisé l'analyse critique des réalités ainsi que la recherche et la mise en place de pratiques alternatives. Pour les formateurs d'ADP, le défi était de former des acteurs de changement et de briser le cycle de l'indifférence vis-à-vis des droits fondamentaux (R1). Il est également à noter l'approbation du Baccalauréat en Sciences et Lettres pour les adultes par le Ministère d'Education (résolution No. 1035-2010). Cet accord a permis à 60 étudiants de la promotion 2010 de compléter leur formation et d'avoir l'opportunité de passer leur Baccalauréat.

« En 2009, je travaillais dans la construction avec ma famille. J'ai entendu à la radio l'information sur le Cours de formation. Je me suis inscrit pour passer l'examen d'admission et je l'ai réussi. En 2010, j'ai commencé le cours et j'ai progressivement lâché toutes mes peurs. Avec les profs d'INTECAP, j'ai repris confiance ».

Hugo W. Aldea Pasmolon (promotion 2010).

En outre, le projet visait à développer une nouvelle vision du quotidien et un nouveau projet de vie, placés sous le signe du respect et de la citoyenneté (R2). Lors des rencontres de groupes, la connaissance acquise sur la législation existante dans le pays, le développement personnel, les capacités de leadership, l'estime de soi, le travail en équipe et les relations interpersonnelles ont été mis en avant et valorisés. Face au climat de violence extrême (le département d'Alta Verapaz a le taux de violence le plus élevé du pays), par exemple, ils ont raconté comment ils se sont organisés pour commencer à dénoncer des cas de violence. Ils ont même eu le courage de dénoncer un professeur de l'enseignement secondaire qui avait mis une jeune fille enceinte. Néanmoins, aussi bien les membres de l'équipe que les jeunes ont manifesté que, dans la grande majorité des cas, aucune suite n'est donnée aux plaintes. Cette impunité des agresseurs entrave le processus de changement et témoigne d'un contexte où le respect des droits et le fonctionnement de la justice sont presque inexistants.

« Grace à ces cours, j'ai appris à avoir confiance en moi et à ne plus avoir peur de parler en public et de travailler avec les autres. Les cours m'ont ouvert des portes pour participer comme secrétaire dans le conseil communautaire. Aujourd'hui, un an après avoir eu mon diplôme, je travaille dans un projet de l'Eglise de l'Assemblée de Dieu. Je fais du bénévolat et j'aimerais étudier le « Travail Social » à l'Université quand j'aurai les moyens de le faire ».

Maria Angelica Calel Mo. Aldea la Isla, Santa Cruz Verapaz.

En outre, les éducateurs estiment que la situation de leur organisation en milieu rural (et loin de la capitale) constitue une contrainte importante. Il y a une très faible présence de la société civile dans le département et généralement, les mesures et propositions faites ne tiennent pas compte des réalités rurales. Malgré ces difficultés, les jeunes diplômés ont multiplié leur formation à travers des activités de partage de savoir qu'ils ont réalisées dans leur communauté, et ont intégré diverses organisations communales (R3). Ils ont expliqué comment ils entretiennent la communication et les échanges entre eux, et ont partagé de nombreux exemples des changements sur leur comportement et les lieux où ils sont engagés actuellement. Plusieurs jeunes (filles et garçons) ont des responsabilités au niveau local. Ils font partie des COCODES, du Conseil d'éducation, sont présidents de comités de sport, travaillent comme volontaires dans des associations de femmes et/ou dans des organisations responsables de la gestion environnementale ou du développement communautaire. Même si la parité hommes/femmes n'a été atteinte qu'à environ 20%, les

filles témoignent de leur participation et sont fières de leurs projets d'avenir. Un nombre important de jeunes interviewés souhaiteraient poursuivre des études mais, dans la plupart des cas, ils s'en voient empêchés par le manque des ressources financières pour payer les frais d'inscription. D'autre part, pour ceux qui veulent rester dans leur famille, les opportunités d'étude sont très limitées en raison de la distance entre les communautés rurales et les universités, situées en ville.

Ces difficultés inhérentes aux conditions de l'environnement social, économique et politique, ont aussi fortement conditionné l'atteinte du R4. En effet, sur 369 propositions de projets communautaires élaborées par les jeunes dans le cadre de leur formation et présentées auprès des COMUDES, seulement 10 d'entre elles ont été approuvées au moment de l'évaluation. Cet écart montre les difficultés existantes au niveau local. Même si plusieurs municipalités et communautés ont appuyé les jeunes dans leur parcours de formation et saluent le projet avec joie, les autorités manifestent leur impossibilité à faire passer plus d'initiatives dans les Plans de Développement Communautaires (PDC). Souvent les fonds sont engagés par des arrangements politiques, et au moment d'exécuter le budget, il n'y a plus de moyens pour soutenir ce type d'initiatives citoyennes. Cet élément a grandement discrédité le système politique ; au point que même les formateurs disent que la politique est le pire ennemi des citoyens et qu'il faut s'en tenir éloigné. C'est paradoxal bien que très compréhensible. Le défi se pose de voir comment construire et articuler la formation à la citoyenneté et aux valeurs démocratiques dans un environnement plein de contraintes et dans un cadre politique si faible et peu structuré pour soutenir et protéger les jeunes. Dans ce contexte, l'efficacité des actions menées dans le cadre du projet est un atout considérable par rapport à l'objectif fixé.

> « Les profils des projets sont basés sur les problèmes priorisés dans la communauté mais une fois que nous les présentons devant le conseil communautaire, les priorités sont faites en fonction des relations ou liens avec le parti politique ».
> **Un jeune de Chisec.**

(iv) Impact

La mission d'évaluation a pu apprécier une contribution significative du projet à différents niveaux :

- Le projet a permis à 369 communautés des 17 communes d'Alta Verapaz et de 7 communes de Petén, Izabal, Baja Verapaz et El Quiché de bénéficier du Cursus de formation technique. Cette opportunité offerte aux jeunes d'accéder à une formation a eu un **impact considérable** sur une large *couverture géographique*.

> « Le programme des cours est positif. D´un côté, il est très formateur et, de l'autre, il leur donne la confiance nécessaire pour participer. Ils apprennent à communiquer, à s'exprimer et à participer davantage dans des espaces comme les conseils communaux. Ces cours leur ont également permis de s´organiser et de former des réseaux de jeunes ».
> **M. Cesar Caal, directeur de la Municipalité de Chisec.**

- On observe un impact fort apprécié au niveau du renforcement des capacités des jeunes leaders (filles et garçons) vivant en milieu rural et appartenant aux communautés indigènes. Les appréciations recueillies durant les entretiens et les visites aux communautés permettent de conclure que le projet représente une expérience doublement enrichissante pour les jeunes. D'une part, ils ont eu la chance de pouvoir suivre une formation de type supérieur, et d'autre part, ils ont pu élargir leurs connaissances à une nouvelle perception d'eux-mêmes et de leurs potentialités en tant que citoyens. Ils se sont rendus compte qu'ils avaient un rôle essentiel à jouer au niveau de leur participation démocratique mais aussi en tant qu'acteurs de développement au niveau local.
- Les jeunes ont également témoigné sur les différents éléments de plus-value du

projet. Ils ont souligné combien celui-ci leur a permis de reprendre confiance en eux et les a sensibilisé à leurs droits. Les différentes activités les ont aussi aidés à découvrir une nouvelle perspective d'avenir. Ils ont appris ce que suppose l'exercice des droits à la participation et ont été renforcés dans leurs capacités à prendre place au sein des instances publiques locales. Plusieurs jeunes interviewés ont réussi à s'intégrer dans les Conseils Municipaux de Développement (COMUDE), instances responsables de la prise de décisions et de la définition des politiques municipales. Les coordinateurs élus des huit Réseaux Municipaux de Jeunes[13] y participent et ont réussi à concrétiser quelques projets. Par exemple, deux Bureaux Municipaux de la Jeunesse ont été ouverts dans les mairies de Chisec et Tactic, et d'autres sont en cours d'ouverture dans les mairies de San Juan Chamelco et de Chahal.

- La formation dispensée sur la législation guatémaltèque et le processus électoral a éveillé la conscience civique des jeunes et les a motivés à participer aux élections de manière responsable. En 2011, les étudiants du Cursus technique ont eu comme tâche de s'inscrire comme votants et d'inviter d'autres jeunes à voter. On estime à environ 434 le nombre de jeunes des communautés qui ont participé au premier tour du processus électoral.

Présentation d'un projet communautaire

- Le projet a également eu un certain impact mobilisateur au niveau des communautés locales via la réalisation de diagnostics collectifs de leurs réalités et l'élaboration de propositions de projets alternatifs, lesquels visent l'amélioration de leurs conditions de vie et l'impulsion d'une gestion locale du développement. Les responsables du projet estiment avoir mobilisé plus de 36000 bénéficiaires directs et 10000 personnes de façon indirecte. Plusieurs initiatives portent sur l'environnement, la gestion des bois et forêts, la protection des sources d'eau, la gestion des déchets solides, ainsi que sur des campagnes de nettoyage au sein des communautés. Même si un nombre très limité d'initiatives a reçu l'appui des autorités locales, elles ont eu le mérite d'avoir conscientisé et impliqué les citoyens dans la recherche de solutions et dans la gestion de leurs besoins.

- Un impact indirect à signaler est que, depuis 2010, l'ADP s'est engagée dans la mise en place d'un Observatoire citoyen pour la Paix. Celui-ci vise à promouvoir l'esprit critique des jeunes en les invitant à s'engager dans un espace collectif d'organisation sociale. D'autres organisations de jeunes ont été invitées à participer à cette initiative et à s'organiser en réseau. Le but est de réfléchir ensemble à différents problèmes tels que la violence, l'insécurité, les abus, et de trouver ensemble des solutions communautaires. Des organisations de la société civile, des institutions académiques, les églises catholiques et évangéliques participent également à cet effort collectif.

(v) Durabilité

L'ADP se préoccupe de chercher de nouvelles alternatives pour assurer la continuité de ses actions auprès des jeunes. Engagée dans ce domaine de travail depuis plusieurs années, l'ONG a construit un cadre de confiance auprès des jeunes et des communautés rurales avec qui elle travaille. Elle est également devenue un interlocuteur fiable et régulier des

[13] Notamment dans les communes de Chahal, Chisec, Tucurú, La Tinta, Panzos, Tactic, Chamelco et Senahu.

autorités locales, de qui elle reçoit un appui. C'est grâce à ce réseau de relations que l'ONG a réussi à formuler le programme de formation en gestion locale de la démocratie et du développement, en partenariat avec l'INTECAP et la DIGEEX (Direction générale de l'éducation extrascolaire). De la sorte, elle a pu également élaborer la « carrière d'éducation média » avec un Baccalauréat en Sciences et Lettres, et le cours d'apprentissage en informatique. Tous ces programmes ont reçu l'aval des autorités publiques concernées et constituent des résultats significatifs et durables. Les rencontres de groupes réalisées dans le cadre de la mission ont permis d'apprécier la motivation des jeunes de profiter au maximum des formations reçues. Ils ont la volonté de s'intégrer dans une diversité d'espaces de participation au niveau local (implication dans des réseaux de jeunes dans les municipalités, animateurs locaux, organisation des répliques des formations dans d'autres communautés, services civiques, associations, etc.). On peut anticiper que les démarches des jeunes pour s'engager dans des lieux de participation citoyenne démontrent leur détermination à poursuivre le chemin initié et leur sérieuse appropriation.

« À la fin 2011, j´ai appris que j´avais le cancer et ça a été une expérience très difficile pour moi. Cependant, le soutien du cours m'a permis de faire face à ces difficultés. Le cours a été positif dans ma vie personnelle, pour apprendre à surmonter ma maladie mais aussi pour reconnaitre que je suis utile et que je peux participer ».
Julio Adrian Chó Cal. Village Chicoyo´j I. Santa Cruz AV.

L'ADP mène différentes actions en vue d'obtenir les ressources financières nécessaires pour poursuivre ses actions dans le département et élargir son rayon d'intervention à d'autres communes. Néanmoins, elle met en avant des difficultés quant aux possibilités institutionnelles de garantir une durabilité financière à la fin du projet financé par le FNUD. Elle estime que deux ans est une période trop courte pour trouver des alternatives viables.
Le projet accordait des bourses aux étudiants ainsi que les frais de transport et d'inscription[14]. A cela, s'ajoute le retrait, dans les mois qui viennent, de l'Ambassade de la Hollande qui soutient également des initiatives de ce type. L'organisation est actuellement en quête d'autres partenaires techniques et financiers, notamment des ONG internationales (Childfund), mais elle ne dispose pas de fonds certains pour 2013.

Les jeunes formés accompagnent les travaux scolaires des enfants

La localisation de l'ONG, hors de la capitale, est une contrainte pour diversifier les contacts avec les bailleurs. De plus, l'ONG a soulevé la question de la maîtrise de la langue française. Pour soumettre la demande de financement auprès du FNUD, l'ADP avait bénéficié de l'aide d'une stagiaire française. Une fois que celle-ci fut partie, l'ONG s'est trouvée dans l'impossibilité de préparer d'autres requêtes auprès de bailleurs qui ne travaillent pas en langue espagnole. Ainsi, bien qu'ADP soit disposée à poursuivre ses actions, elle est consciente que le nombre de jeunes à qui elle offre un appui risque de diminuer considérablement. L'ONG a effectué des démarches auprès du secteur privé (entreprises privées, compagnies minières et pétrolières) afin d'obtenir des bourses d'études pour les jeunes, mais est toujours dans l'attente de réponses.

[14] Le FNUD permettait de financer 20 jeunes par municipalité et l'Ambassade de Hollande 10 jeunes par municipalité. Il est donc légitime de craindre le départ de ces deux bailleurs.

VI.Conclusions

En guise de conclusion des entretiens et visites réalisés auprès des divers acteurs du projet, les évaluatrices ont tiré un certain nombre de constats. Ils sont surtout à prendre en compte dans une perspective de durabilité de l'action :

i. Difficultés de l'Etat à prendre des mesures concrètes basées sur des politiques publiques pour les jeunes. L'Etat n'a pas encore de politique opérationnelle et effective qui favoriserait la formation et l'accès à l'emploi des jeunes (et encore moins en milieu rural). La plupart des initiatives sont formulées au niveau central sans tenir compte des besoins, réalités et attentes de la jeunesse au niveau local. La situation est encore pire en ce qui concerne l'appui et la formation des jeunes à la citoyenneté et aux processus participatifs.

ii. Engagement conséquent de l'ADP pour la promotion des droits humains et de la démocratie auprès des jeunes. La qualité professionnelle et l'engagement des coordinateurs locaux et des formateurs identifiés pour la formation ont permis d'optimiser les résultats du projet. Le suivi et l'accompagnement des jeunes au niveau de leurs communautés locales ont également été remarquables. La mise en place, l'institutionnalisation et la reconnaissance, par les instances officielles, d'un programme de formation en *Gestion de la démocratie et le développement* adressé aux jeunes, sont très appréciables. Il s'agit d'une valeur ajoutée considérable dans la promotion de l'accès et de l'exercice des droits des jeunes dans la région d'intervention.

iii. Construction d'un cadre favorable aux changements. Dans un climat d'anarchie et d'absence de gouvernabilité affectant le développement du pays, le projet a réussi à former de nombreux jeunes de différentes communautés. La large couverture géographique du projet est importante. Les formations contribuent, à leur niveau, à un changement des mentalités. Le projet permet aux jeunes d'adopter un autre regard et d'avoir une autre expérience de la démocratie et du développement. En renforçant leur capacité de participation au dialogue politique et aux prises de décisions, il a contribué à briser le « cycle de peur et de vulnérabilité » dans lequel de nombreux jeunes se trouvaient.

iv. Renforcement du processus de démocratisation dans le milieu rural. Cette initiative s'est faite dans une approche « d'intervention multiplicatrice ». De nombreux stages et répliques de formations ont été réalisés dans les zones rurales. Cette stratégie a permis de lutter contre l'isolement des jeunes de ce milieu. En outre, les communautés indigènes marginalisées ont été conscientisées et invitées à prendre connaissance de leurs droits. Elles ont également été informées des possibilités de s'engager et de s'organiser progressivement afin de changer leurs conditions de vie. Ces activités de sensibilisation à la citoyenneté et à la participation démocratique sont particulièrement pertinentes dans un contexte rural marqué par la faible existence du tissu social et de la société civile.

v. Promotion et reconnaissance de la condition des filles. Le projet a le mérite d'intervenir dans un contexte adverse et très peu sensibilisé aux notions d'équité de genre, à l'accès des filles aux services de base et à leur participation à la vie sociale et politique. Il a permis de mettre en place des bases favorables à la construction d'une nouvelle culture d'égalité citoyenne. Les parents, les adultes et les autorités ont été

conscientisés à la protection des filles. C'est d'autant plus important dans un milieu où la femme est sujet de violence et d'abus et n'a aucun moyen de se défendre et de se faire respecter. Les filles ont osé relever le défi du projet et s'engager jusqu'au bout de leurs études. Néanmoins, le niveau réduit de participation des filles (limité à 20%) a aussi permis d'identifier les obstacles à dépasser pour ouvrir des espaces de participation à ces adolescentes. Le faible taux de scolarité d'un grand nombre de filles limite fréquemment leur accès à la formation technique ou supérieur, car elles n'ont pas le niveau de connaissances minimales requis.

vi. Facteurs de durabilité existants et à renforcer. On constate les besoins essentiels de l'ADP pour pouvoir optimiser sa durabilité institutionnelle et mieux accomplir ses objectifs. L'ONG travaille dans un contexte où les acteurs du tissu associatif sont très peu présents, que ce soit dans le domaine de la protection des droits humains (vulnérabilité des droits des jeunes, des filles et des femmes), que dans l'exercice des droits socio-économiques, culturels, civiques et politiques. En outre, très peu de bailleurs interviennent dans cette zone éloignée et il est très difficile d'y attirer les bailleurs présents dans la capitale. On observe donc le besoin criant de l'ADP de bénéficier d'un appui technique pour la recherche de fonds, mais aussi pour renforcer les relations interinstitutionnelles. Le problème de durabilité institutionnelle doit être réglé afin de ne pas abandonner ou affaiblir les initiatives destinées à la participation citoyenne des jeunes et à la création d'un environnement favorable à l'exercice de la démocratie et le développement.

Un des groupes de jeunes bénéficiaires

VII. Recommandations

A partir des conclusions identifiées durant la mission, l'équipe d'évaluation propose une série de recommandations. Globalement, celles-ci visent à appuyer la continuité de l'action et le processus de consolidation des acquis du projet.

i. Assurer l'impact et l'utilité du programme de formation.

La plus-value du programme de formation des jeunes « *gestionnaires en démocratie et développement* », validé et exécuté par l'INTECAP, devrait être capitalisée par cette institution. Il serait intéressant que l'INTECAP intègre de manière transversale, dans l'entièreté des programmes de formation adressés aux jeunes, des composantes de formation aux droits humains, à la citoyenneté à la participation, à la démocratie, etc. L'impact en serait encore renforcé. (Voir Conclusions II et III).

ii. Identifier des alliances et des partenaires stratégiques

Etant donné les difficultés liées au contexte d'intervention, ce projet ne peut répondre à lui seul à tous les besoins des jeunes du département d'Alta Verapaz. L'ADP devrait donc élargir ses contacts à d'autres organisations qui poursuivent des buts similaires[15]. Cette synergie permettrait notamment d'articuler les efforts et les savoirs en matière de sensibilisation et d'incidence politique auprès des autorités publiques. Un engagement collectif serait aussi favorable à la construction d'un cadre politique et social tenant réellement compte des besoins fondamentaux des jeunes et leur protection.

Il importe d'identifier concrètement les acteurs pertinents pour travailler collectivement à des objectifs auxquels chaque organisation ne peut répondre isolément. Parmi ces objectifs communs, on peut citer : (i) la mise en place d'une politique effective et pertinente accordant une place aux jeunes et palliant à l'absence de perspective civique; (ii) l'accès à des services d'assistance juridique efficaces pour faire le suivi des cas de violation et garantir l'exercice des droits des jeunes ; (iii) l'instauration d'alliances avec des universités qui pourraient faciliter des bourses d'études pour les jeunes provenant de milieux ruraux défavorisés ; (iv) l'appui aux initiatives pertinentes présentées par les jeunes afin qu'elles soient soutenues par les gouvernement locaux et/ou autres acteurs (par exemple le secteur privé). Des opportunités d'emploi concrètes pourraient ainsi être offertes aux jeunes des communautés rurales.

Les interactions visées permettraient la poursuite des initiatives réalisées dans le cadre du projet et rendraient possible l'amélioration des conditions de vie des jeunes. (Voir Conclusions I, III et IV).

iii. Promouvoir davantage la perspective de genre

Il faudrait multiplier les actions de sensibilisation auprès des adultes, particulièrement les parents et les enseignants, en vue de : (i) renforcer les rapports de respect et de protection entre les adultes et les jeunes, surtout pour combattre la violence, très présente dans le milieu concerné par le projet[16]; (ii) orienter les garçons et les filles pour mieux les former à des relations égalitaires et de complémentarité et (iii) promouvoir une attitude d'ouverture et

[15] Il serait pertinent de prendre contact, par exemple, avec la Plateforme des organisations de la société civile : *CONGCOOP – Coordinación de ONG Y Cooperativas* www.congcoop.org.gt

[16] Des contacts avec la « *Red para la Prevención y Atención del Maltrato y el Abuso Sexual a Niños, Niñas y Adolescentes, en Guatemala"* pourraient être opportuns.

d'appui aux filles, faciliter leur accès à la scolarité et à la formation et favoriser leurs opportunités de participation à la vie sociale et politique locale. (Voir Conclusion V).

iv. Renforcer les facteurs de durabilité institutionnelle

Dans un souci de durabilité et d'optimisation des effets des actions initiées, l'ADP devrait renforcer ses capacités institutionnelles via la recherche de partenaires techniques et financiers, capables de soutenir les initiatives d'intervention auprès des jeunes. (Voir Conclusion VI).

VIII. Limites, contraintes et réserves

Le projet intervient dans le département d'Alta Verapaz situé à 200 km de Guatemala City (la capitale). La situation d'insécurité (impossibilité de prendre les transports en commun) et le très mauvais état des routes ont constitué une difficulté d'accès à la capitale du département (Coban), où est installé le siège de l'organisation bénéficiaire. Les mêmes difficultés ont été rencontrées pour rejoindre les différentes communes et municipalités où le projet est intervenu depuis la capitale du département, car elles sont vraiment éloignées et d'accès difficile. Par conséquent, la mission s'est vu obligé de limiter le nombre de communautés à visiter (deux au lieu de quatre communautés comme l'ONG l'aurait souhaité). Voir annexe 3.

IX.ANNEXES

Annexe 1 - Questions d'évaluation

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet, tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire, a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires au niveau local et national?	• Au regard du contexte, les objectifs du projet étaient-ils en adéquation avec les priorités et les besoins pressentis pour un développement démocratique? • La préférence aurait-elle dû être donnée à une autre stratégie que celle appliquée afin de mieux répondre aux besoins, priorités, contexte? Pourquoi? • Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelle mesure les stratégies établies étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés? Le projet était-il excessivement risqué ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	• Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? • Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre en accord avec le document de projet? • Les activités choisies étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés? • Qu'est-ce qui a été accompli par le projet? Dans les situations où le résultat prévu initialement dans le document de projet n'a pu être obtenu, quelles en ont été les raisons?
Efficience	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus était-elle raisonnable?	• La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus est-elle raisonnable? • Les dispositions institutionnelles étaient-elles favorables à l'obtention de résultats et à la responsabilisation du projet? • Le budget a-t-il été conçu et mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs du projet?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de pratiques et de mécanismes soutenant le rôle actif des jeunes dans les processus politiques?	• Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et résultats a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet? • Les bénéficiaires ciblés ont-ils ressenti un impact tangible? A-t-il été positif, négatif ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué des changements et effets, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, sur la démocratisation? • Est-il vraisemblable que le projet agisse comme un catalyseur? Comment? Pourquoi? Quels exemples peuvent être donnés?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet, tel qu'établi et mis en œuvre, a-t-il créé ce qui vraisemblablement constituera un élan continu en faveur de l'exercice des droits et de la démocratisation?	• Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des mécanismes et réflexes qui continueront à alimenter l'impact perçu par les évaluateurs? • Les parties prenantes sont-elles motivées et capables de poursuivre les activités du projet par elles-mêmes?
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.)?	• Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.)? • Est-ce que la structure du projet et ses modalités de mise en œuvre mettent à profit les avantages comparatifs du FNUD, notamment sa priorité explicite sur les questions de démocratisation?

Annexe 2 - Documentation consultée

- *Documents de programmation et de gestion du projet :*
  - Document de Formulation du Projet ;
  - Rapport intermédiaire du Projet ;
  - Rapport Final Narratif du Projet ;
  - Note explicative du FNUD.

- *Matériaux de support et documents élaborés dans le cadre du projet :*
  - Consolidado General de Estudiantes de la Carrera Técnica de Gestor para la Democracia y el Desarrollo. Carrera Técnica 2010, Consolidado general 2011. Bachillerato Carrera Técnica 2011. Carrera Técnica 2011. Resumen de Participantes por Municipio ;
  - Diagnóstico. Mejoramiento de la Calle vecinal del Caserío. Por: María Angelica Cael Mo. Del Caserío la Isla, Santa Cruz Verapaz. Junio 2011 ;
  - Perfil de Proyecto. Mejoramiento de la Calle vecinal del Caserío, Por: María Angelica Cael Mo. Del Caserío la Isla, Santa Cruz Verapaz. Junio 2011 ;
  - Diagnóstico Comunitario de la Aleda Salacuim, Cobán, AV. Elaborado por los estudiantes: Edwin Hernán Poou., Oswin Baldomero Yat Coc. Jerson Gustavo Pau Catun. (En anexos contenía Encuesta , Guia de entrevistas, Situación sobre la Conflictividad Comunitaria, Fotos). Agosto 2011 ;
  - Diagnóstico comunitario de la Aldea Sac-Ixim , San Cristobal Verapaz. Elaborado por Hermelindo Icla Xona. Estudiante. Oct 2011 ;
  - Perfil de Proyecto: Construcción del Instituto Básico NUFE No. 128 de la Aldea Sac-Ixim , San Cristóbal Verapaz. Elaborado por Hermelindo Icla Xona. Estudiante. Oct 2011 ;
  - Muestras de expedientes de Práctica Comunitaria o Voluntariado: Rony Rolando Quib Toc. Incluyendo una hoja firmada y sellada del Informe de Replica ;
  - Informes mensuales de Febrero, Abril, julio, agosto. De Rony Rolando Quib Toc ;
  - Diagnóstico sobre la Comunidad de Chajmacan, Cobán AV. n. De Rony Rolando Quib Toc. Julio 2011.Perfil del proyecto: “Introducción al Sistema de Agua entubada”. sobre la Comunidad de Chajmacan, Cobán A.V. n. De Rony Rolando Quib Toc. Julio 2011 ;
  - Muestras de expedientes de Práctica Comunitaria o Voluntariado: Incluyendo una hoja firmada y sellada del Informe de Replica.
  - Diagnóstico sobre la Comunidad Seilob Secaballo Ché. De Cobán Alta Verapaz. Elaborado por los estudiantes: Axel Arturo Coc Choc, Cesar Caal, Edgar Coc. Maria Adelaida Caal .
  - Perfil del proyecto: “Mantenimiento de Carreteras”. Sobre la Comunidad de Seilob Secaballo Ché. Choval. Cobán A.V. Departamento de Alta Verapaz.
  - Diagnóstico de la Aldea Sesajal, Carchá, A. V. Elaborado por Sacarías Mucu Cacao, René Chub Tiul, Andrés Chub Choc.
  - Listados de los Jóvenes. Bachillerato y Carrera técnica así como de los reprobados. (ADP 2011).

Annexe 3 - Liste des personnes interviewées

19 Février 2012 (Guatemala)	
Arrivée de la consultante internationale et préparation de mission.	
20 Février 2012 (Cobán A.V.)	
Déplacement vers Cobán A.V.	
Réunion avec Equipe de travail d'ADP au bureau d'ADP	
- M. Roberto Alvarado	Directeur d'ADP, Responsable du centre
- M. Everth Rodriguez	Formateur chez ADP
- Mme. Claudia Laj	Directeur d'Administration chez ADP
- Mme. Nataly Coy Requena	Formatrice II chez ADP
- Mme. Irma Yolanda Cal	Responsable Coordination chez ADP
- M. Patrick Henri Milán	Technicien chez ADP
21 Février 2012	
M. Alin Zoel	Directeur de Formation de l'Institut de Capacitation Technique et Productivité (Intecap)
M. Juan Aníbal Rojas	Directeur de planification chez ADP
M. Melvin Coy	Secrétariat Administratif du Gouvernement Départemental
Groupe de concertation avec des étudiants de Salacuim	
- Hugo Waldemar Bin Sis	Aldea Pasmolon, Tactic AV
- Mme Maria Angélica Calel Mo.	Aldea La Isla, Sta. Cruz Verapaz. A:V.
- Julio Adrían Chó Cal	Aldea Chicoyo´j I, Sta. Cruz AV
22 Février 2012	
Déplacement vers Salacuim (3.5 heures du Cobán)	
Groupe de concertation avec des étudiants de Salacuim	
- M Oswin Baldomero Yat Coc	Salacuim
- M Fredy Jacobo Caal Cajbon	Salaché
- Mme Sherna Marisol Caal Cajbón	Salacuim
- Mme. Deymi Edelmira Chub	Salacuim
- M César Martín Pop Choc	Salacuim
- M.Sergio Waldemar Pop Tec	Salacuim
- Lic. Alvaro Rogelio Rax Caal	Salacuim
23 Ffévrier 2012	
Déplacement vers Chisec (2 heures du Cobán)	
Groupe de concertation avec Etudiants de Chisec	
- M. Norlan Benito Carranzo	Aldea San José Raxhuha
- M Elder Antonio Pérez	Aldea San José Raxhuha
- M Ramiro Ramirez López	Aldea San José Raxhuha
- M Rodolfo Lajuj	Aldea San José Raxhuha
- M Erick Garcia	Aldea San José Raxhuha
- Mme Alicia Chocoj Chub	Aldea Yalicoc Chisec
- M Wilmer Benito Pérez	San José El Tesoro
- M Daniel Isaias Pop	Aldea Canleech
- M Gennier Nestor Rax Laal	Aldea El Paraiso, Fray Bartolomé.
- Mme Alicia Garcia Garcia	Tierra Linda Chisec
- Mme Dora Yolanda Sachá Calo	Tierra Linda Chisec
- Mme Fátima Beatriz Ixim Choc	Aldea San Agustín Chahal.
César Ranulfo Caal Xol	Directeur de Planification de la Municipalité de Chisec
Déplacement experte locale vers la ville du Guatemala (5 heures du Cobán)	
24 Février 2011	
Déplacement experte principale vers la ville du Guatemala (5 heures du Cobán)	

Annexe 4 - Liste des acronymes

A.V.	Alta Verapaz (Cobán)
ADP	Association des Amis du Développent et la Paix
CICIG	Commission Internationale contre l´impunité du Guatemala
CNB	Curriculum National (en Espagnol : Curriculum National de Base)
COCODE	Conseil Communautaire du Développement (en Espagnol : Consejo Comunitario de Desarrollo)
COMUDE	Conseil Municipal du Développement (en Espagnol : Consejo Municipal de Desarrollo)
DP	Document du Projet
IDH	Indice de Développement Humain
INTECAP	Institut de Capacitation Technique et de Productivité
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UE	Union Européenne
UNDEF/FNUD	United Nations Fund for Democracy /Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance