

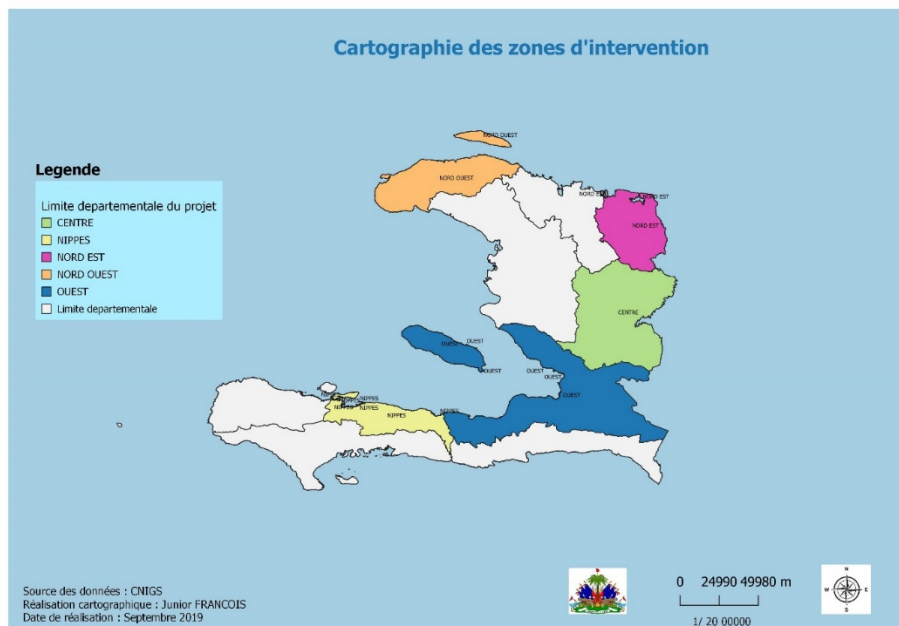


Evaluation finale du projet de renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)



Rapport d'évaluation Finale

Elaboré par : Junior FRANCOIS, MSc



Novembre 2019

PAGE DE MISE GARDE

Nom de l'intervention évaluée : projet de renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)

Dates de l'évaluation et du rapport : 16 septembre au 20 octobre 2019

Pays de l'intervention évaluée : Haïti

Noms de l'évaluateurs : Junior FRANCOIS

Nom de l'organisation ayant demandé l'évaluation : Programme des Nations Unies pour le Développement(PNUD)

Remerciements.

Je tiens à remercier de façon inconditionnelle dans le cadre de cette mission toutes les personnes qui ont fait montrée de leur volonté et ont témoigné beaucoup de disponibilité à m'accompagner pour l'atteinte des objectifs de la présente évaluation : les cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du développement Rurale (MARNDR) désigné et le personnel du PNUD en Haïti. Je manifeste de manière particulière mes gratitudes envers les personnes suivantes : Jessica Laconi, Sekou Bangoura, Monique PIERRE ANTOINE et Nolex FONTIL qui ont fait beaucoup d'effort pour la réussite de la mission.

Informations relatives à l'évaluation et au projet

Informations sur le projet/la réalisation		
Titre du projet/de la réalisation	Renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)	
Numéro Atlas	00092415	
Produit et résultat institutionnel	La performance opérationnelle du MARNDR est renforcée dans la mise en œuvre de programmes/projets de développement agricole pour améliorer les conditions de vie des communautés rurales fortement dépendantes de la production agricole.	
Pays	Haïti	
Région	Caraïbe	
Date de signature du document de projet	2 décembre 2015	
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue
	Avril 2016	Décembre 2017
Budget du projet	608,000.00	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	239,149.83 US	
Source de financement	FIDA : Fonds International du Développement Agricole et Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)	
Agence d'exécution	Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)	

Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc.)	Projet	
Finale/mi-parcours/autre	Finale	
Période évaluée	Début	Fin
	Avril 2016	Decembre 2018
Évaluateur	Junior FRANCOIS	
Adresse email de l'évaluateur	frajunv@gmail.com	
Dates de evaluation	Début	Fin
	16 septembre 2019	20 octobre 2010

Table des matières

1	RESUME ANALYTIQUE	7
1.1	Description du projet	7
1.2	Résultats attendus	7
1.3	Leçons apprises	8
1.4	Difficultés rencontrées.....	9
1.5	Recommandations	9
2	INTRODUCTION.....	11
2.1	But de l'évaluation	11
2.2	Objet de l'évaluation	12
2.3	Portée de l'évaluation.....	12
2.4	Structure du rapport d'évaluation.....	13
3	DESCRIPTION DE L'INTERVENTION.....	13
3.1	Contexte du projet	13
3.2	Objectifs immédiats et de développement du projet	14
3.3	Montage institutionnel de la mise en œuvre du projet.....	14
3.4	Principales parties prenantes	15
3.5	Mise en œuvre et stratégie du projet.....	15
3.6	Portée de l'intervention	16
3.7	Ressources	20
4	OBJECTIFS ET ETENDUE DE L'EVALUATION	20
4.1	Objectifs de l'évaluation.....	21
4.2	Critères d'évaluation	21
4.3	Questions d'évaluation.....	22
5	METHODOLOGIE.....	22
5.1	Revue documentaire	22
5.2	Conduite des entretiens	22
5.3	Échantillon.....	23
5.4	Outils de collecte	23
5.5	Cadre d'analyse	23
5.6	Limitations et mesures de remédiation.....	23
6	CONSTATS ET ANALYSES.....	24
4.1	Pertinence	25
4.2-	Efficacité	26
4.3-	Efficiences.....	30
4.4-	Durabilité.....	31

7	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	32
8	ANNEXES.....	34
1.	Liste des personnes contactées	34
2.	Termes de référence	35
3.	Matrice d'évaluation finale	49
4.	Liste des documents révisés.....	3

SIGLES

BAC : Bureau agricole communal

CNSA : Coordination nationale pour la sécurité alimentaire

DDA : Direction départementale agricole

FAMV : Faculté d'agronomie et de médecine vétérinaire

FIDA : Fonds International du Développement Agricole

GoH : Gouvernement d'Haïti

UCP : Unité de Coordination des Projets

UGP : Unité de Gestion des Projets

MARNDR : Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural

PAC : Comité d'Approbation de Projet

PMDN-II : Programme de mitigation des désastres naturels

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

PIP : Programme d'investissement public

PPBSE : Planification, programmation, budgétisation et suivi/évaluation

PPI-III : Projet de petits périmètres irrigués III

PTI : Programme triennal d'investissement

INARA : Institut nationale de la réforme agraire

SECAL : Projet de sécurité alimentaire

UEH : Université d'Etat d'Haïti

1 RESUME ANALYTIQUE

1.1 Description du projet

Le projet de renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) est une réponse au diagnostic établi par le MARNDR qui a fait état d'une forte duplication des actions mises en œuvre par différents acteurs/structures ou organisations, d'un déficit de complémentarité et d'harmonisation des interventions, d'une incapacité du secteur à anticiper les capitaux investis. Ces faits se traduisent par une faible performance de cette structure stratégique, appelée, dans le cadre de la réforme, à accompagner les autorités du MARNDR et les directions techniques centrales dans la définition et la mise en œuvre de stratégies et de politiques agricoles.

Il s'agit, d'une part, d'élever le niveau de compétences du personnel déconcentré et, d'autre part, d'améliorer leur communication à travers une meilleure appropriation des documents stratégiques.

Ce projet comporte trois (3) composantes, à savoir l'appui à la programmation, l'appui au suivi évaluation et l'appui au développement des ressources humaines.

Les résultats et impacts attendus contribuent, entre autres, à la formation du personnel, à l'élaboration de plans et à l'amélioration de la performance organisationnelle du MARNDR.

Le partenariat a été varié et a porté aussi bien sur des joint-ventures entre des institutions universitaires nationales et internationales qu'entre les institutions publiques haïtiennes entre-elles.

Ce projet a compté dès le début sur une stratégie basée sur l'existant, la mise en commun des compétences, et la déconcentration des activités.

Le coût du projet est de **SIX CENT HUIT MILLE (608.000) dollars américains** avec une contribution du FIDA de **CINQ CENT MILLE (500,000) dollars américains**. La durée du projet est de deux (2) ans. Ce projet a été localisé dans les zones d'intervention du FIDA, principalement le Nord-est, le Nord-ouest, le Centre et les Nippes sans exclure les autres départements agricoles qui pourront travailler en synergies avec d'autres bailleurs, seront les zones cibles des activités du projet.

1.2 Résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont :

- ✚ Les équipes des DDA sont formées dans les cinq départements ciblés, et sont capables de programmer, de budgétiser, et d'assurer le suivi et évaluation des projets d'investissement ;
- ✚ Les personnels formés en Gestion de Projet améliorent leurs performances ;
- ✚ Les équipes des DDA sont équipées et seront capable de développer des outils adéquats pour mener à bien les fonctions ;
- ✚ Quatre Plans de Développement et budgets pour l'année fiscale 2016/2017 pour chacun des départements participants sont envoyés au siège de l'UEP ; et
- ✚ Un Plan de Développement consolidé préparé par le personnel de l'UEP ayant participé aux formations.

1.3 Leçons apprises

Les leçons apprises de la mise en œuvre du projet de « Renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) » pourraient servir éventuellement à d'autres projets similaires sont indiquées ci-après :

- ✚ Les contenus de formation sont appréciés par les cadres ainsi que la compétence des formateurs ;
- ✚ La formation aide les cadres à concevoir un plan de travail et évaluer les activités, à analyser le niveau d'atteinte de leurs objectifs, de comprendre et de mettre en œuvre le processus de planification indépendamment du bureau central ;
- ✚ La durée de la formation. En effet, dispenser 4 thématiques aussi denses sur la période prévue est un défi de taille. Il est important de donner du temps nécessaire aux participants du processus pour assimiler les contenus de formation. Il faut aller étapes par étapes. Il serait par exemple très difficile pour les cadres de comprendre et faire usage des outils lors des séances de formation ;
- ✚ Le regroupement des cadres des différentes DDA et BAC et d'autres entités du Ministère lors des sessions de formation facilite les partages des expériences entre eux afin d'en tirer de meilleurs profits.
- ✚ On note avec satisfaction le bon déroulement de la formation, l'adéquation des moyens logistiques et pédagogiques déployés et enfin le renforcement des capacités tant au

niveau de l'analyse que de la pratique de la planification, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation par les cadres du ministère.

1.4 Difficultés rencontrées

De manière générale, l'exécution de ce projet n'a pas rencontré de grandes difficultés pouvant entraver son déroulement ; néanmoins, elle a été confrontée à des contraintes techniques et sociopolitiques présentées ci-dessous :

- ✚ Retard mis dans le décaissement des fonds pour la mise en œuvre des activités au début de l'année 2016 ;
- ✚ Contexte socio-sécuritaire consécutif aux grèves récurrentes et aux violences liées notamment à la lutte contre l'impunité, les dettes du pays en rapport aux fonds de « Petro caribe » et les questions du salaire minimum ;
- ✚ Des modifications successives dans différentes directions du ministère et dans la composition du Comité de pilotage suite au changement du gouvernement ;
- ✚ Manque d'effectif à l'UEP pour le support adéquat ;
- ✚ Difficulté de trouver 100 cadres selon les critères établis par le projet dans la base de données du Ministère.

1.5 Recommandations

Nous recommandons :

- ✚ pour les prochaines formations du ministère qu'il soit consacré un temps suffisant pour une meilleure assimilation du contenu et de beaucoup plus d'attention au respect du rythme de l'apprentissage ;
- ✚ de renforcer les services publics agricoles (recherche, formation, vulgarisation, conseils techniques). Il a été déjà inscrit dans les grandes lignes des politiques sectorielles et sous sectorielles du document cadre des priorités du secteur agricole 2017-2022 et nous le réaffirmons à travers nos différents entretiens menés lors de notre mission d'évaluation ;
- ✚ la mise en place d'un système formel de suivi-évaluation au niveau des DDA. Un tel système définirait les étapes, les actions qui les composent, les acteurs impliqués dans chaque action et l'échéancier. On pourra ainsi identifier systématiquement les retards et prendre les mesures nécessaires pour les corriger ;

- ✚ un suivi post par la ministère auprès des cadres, non seulement pour évaluer l'acquisition de nouvelles connaissances, mais aussi pour surveiller les applications pratiques au milieu professionnel ;
- ✚ que les représentants du MARNDR participent activement aux efforts de coordination de l'aide internationale en Haïti dans le secteur agricole surtout en matière de formation.
- ✚ le ministère envisage une politique nationale d'intégration du numérique pour des formations continues ;
- ✚ une plus large couverture du projet afin que plus de personnes puissent bénéficier des encadrements et en tirer ainsi profit.

Tableau 1 : Notation de l'évaluation

Notation de evaluation			
1. Suivi et évaluation (S&E)	Notation	Evaluation des résultats	Notation
Conception du S&E modèle au commencement	satisfaisant	Pertinence	hautement satisfaisant
Mise en œuvre du plan de S&E	moyennement satisfaisant	Efficacité	peu satisfaisant
Qualité globale du S&E	moyennement satisfaisant	Efficiene	satisfaisant
		Durabilité	moyennement satisfaisant

2 INTRODUCTION

Le présent rapport d'évaluation se porte sur les activités menées dans le cadre de la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDP), à compter de la signature de l'accord-cadre entre les autorités haïtiennes et le PNUD le 2 décembre 2015 jusqu'à la deuxième phase de la formation.

2.1 But de l'évaluation

Le PNUD est tenu de suivre et de rendre compte chaque année de toutes ses dépenses qui contribuent au développement et au renforcement de capacité. Ainsi, dans le cadre de la fin du projet de renforcement de 100 cadres du MARNDP au sein de l'Unité de Réduction de la Pauvreté souhaite mesurer la performance globale dudit projet. Le but de la présente évaluation est de démontrer dans quelle mesure celui-ci contribue, depuis sa mise en œuvre, aux initiatives de renforcement des capacités étatiques locales et nationales, aussi bien au niveau central que décentralisé. De plus, cette évaluation souscrit à :

- ✚ Mesurer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans le document projet et d'autres documents connexes ;
- ✚ Evaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et de la FIDA ;
- ✚ Evaluer l'efficacité et l'efficacités du projet ;
- ✚ Procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- ✚ Evaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet ;
- ✚ Révéler comment le projet a pu contribuer à l'avancement des priorités nationales de développement et au respect des normes de programmation du PNUD, notamment en matière d'égalité des sexes et de respect des droits humains ;
- ✚ Documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs dans le monde.

Cette mission se réalise également suite à une obligation de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes tels que : le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'État de la République d'Haïti, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des

recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, notamment en direction d'un nouveau cycle de programmation.

2.2 Objet de l'évaluation

Dans le cadre de la fin des activités du projet de renforcement de 100 cadres du MARNDR au sein de l'Unité de Réduction de la Pauvreté, l'Unité de Réduction de la Pauvreté souhaite mener cette évaluation afin d'évaluer la performance globale dudit projet. Il s'agit de montrer dans quelle mesure celui-ci a contribué, depuis sa mise en œuvre, aux initiatives de renforcement des capacités étatiques locales et nationales, aussi bien au niveau central que décentralisé. L'évaluation permet également de révéler comment le projet a pu contribuer à l'avancement des priorités nationales de développement et au respect des normes de programmation du PNUD, notamment en matière d'égalité des sexes et de droits humains.

Les conclusions dérivant de cette évaluation identifient les meilleures pratiques, les leçons apprises, les cas et les facteurs de succès, les défis et les difficultés rencontrés, ainsi que les améliorations nécessaires qui pourraient être utiles à une possible mise à l'échelle des activités et/ou répliation du projet. Cela établit si un projet comme celui de renforcement des capacités des cadres s'adapte à la réalité haïtienne et est en mesure d'avoir un impact positif et durable sur un pays comme Haïti. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation permettent de montrer au Fonds International de Développement Agricole si les cibles et résultats visés par le document de projet ont été atteints.

2.3 Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre les aspects de renforcement de capacité à travers lesquels le PNUD est engagé à contribuer au renforcement du personnel du MARNDR en planification, programmation et budgétisation, dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets de développement et d'investissement agricole en vue de d'améliorer la performance des cadres au niveau des unités départementales décentralisés et dans les bureaux agricoles communales (BAC). Cette évaluation va porter principalement sur l'efficacité des activités du projet en termes d'approche de la méthodologie à l'égard des bénéficiaires, de renforcement des capacités institutionnelles et d'appui au gouvernement, conformément aux attentes du bailleur.

Conformément aux principes d'évaluation du PNUD, elle tient compte de la manière dont l'intervention visait à renforcer les capacités institutionnelles, incluant tous les acteurs sans distinction ou discrimination, par des formations académiques fournies aussi bien par des partenaires locaux qu'internationaux. Ces principes exigent également une évaluation de

l'alignement du projet sur les normes et les règles de programmation du PNUD en matière de genre et de droits humains.¹ L'évaluation portera donc sur l'efficacité de l'exécution du projet de renforcement des cadres dans trois départements (Nord, Sud, Ouest) ; elle se concentre également les enseignements tirés à partir desquels pour prouver la durabilité et la soutenabilité du projet dans son adaptation à un pays comme Haïti.

2.4 Structure du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est structuré de la manière suivante :

- ✚ Note de synthèse
- ✚ Introduction
- ✚ Descriptif de l'intervention
- ✚ Constats et analyses
- ✚ Conclusions et recommandations.

3 DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

Ce chapitre présente une description du projet, le contexte, les objectifs, montage institutionnel, les parties prenantes, la mise en œuvre, portée de l'intervention et les ressources mobilisés.

3.1 Contexte du projet

Depuis 2007, le Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et de Développement rural (MARNDR) met en œuvre les projets de développement de la petite irrigation (PPI-II & PPI-III) avec un financement du Fonds International de Développement Agricole (FIDA Prêt 715-HT et Don 8041HT), de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP Prêt 1140-P), du Don 8103-HT et du Gouvernement Haïtien (GOH). L'objectif principal des deux projets est de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural. La gestion et la mise en œuvre de ces projets ont connu des difficultés de gestion administrative et financière, menant à une suspension des décaissements en 2014 par le FIDA.

Suite à cette suspension des mesures de redressement ont été prises par le FIDA en vue d'améliorer la performance du Ministère dans la gestion, la planification et la mise en œuvre des projets. Le Ministère de l'agriculture (MARNDR) n'a pas été en mesure de fournir des services publics agricoles de qualité, tels que : la définition des priorités par le biais de politiques

¹ Voir « Normes d'évaluation dans le système des Nations Unies et normes d'évaluation dans le système des Nations Unies » (Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, 2005).

sectorielles saines ; la planification, programmation et budgétisation, ce qui a affecté négativement l'allocation des ressources par le Trésor public et les donateurs. Cela a conduit à la multiplication des unités de gestion de projet (UGP) semi-autonome pour gérer et coordonner la mise en œuvre de projet, ce qui entraîne des coûts de transaction élevée et des délais de mise en œuvre plus longs. La culture de gestion axée sur les résultats et la responsabilité sont souvent absentes.

Dans ce contexte le FIDA (Fond International pour le Développement Agricole) a apporté son appui d'où le Projet de Renforcement des capacités des cadres du MARNDR qui vise à contribuer à l'effort du gouvernement pour orienter les ressources humaines et financières du MARNDR à la prestation efficace et efficiente des services agricoles de base. L'objectif du projet est de renforcer la déconcentration du secteur agricole dans les domaines de la programmation, de la budgétisation et du suivi et d'évaluation ; ainsi que la gestion des projets d'investissement financés par le FIDA dans les cinq départements.

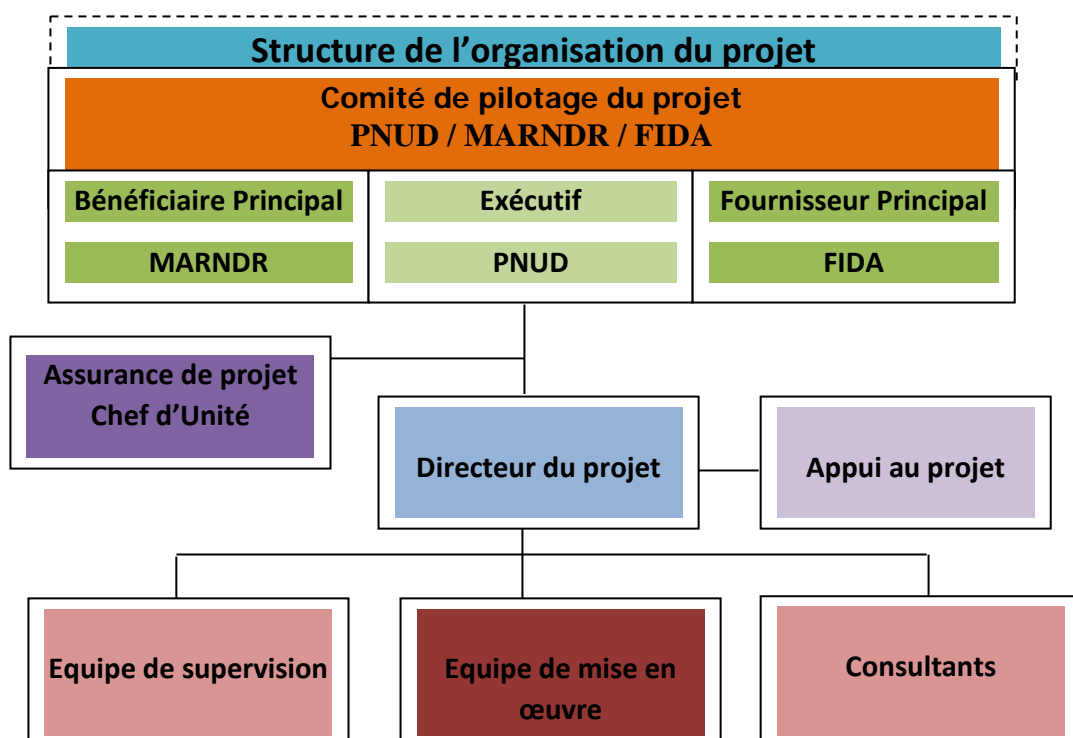
3.2 Objectifs immédiats et de développement du projet

L'Objectif général du projet consiste à assurer la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques, et de manière spécifique, il s'agira d'élever le niveau de compétences du personnel déconcentré d'une part ; et d'améliorer leur communication à travers une meilleure appropriation des documents stratégiques d'autre part

3.3 Montage institutionnel de la mise en œuvre du projet

La coordination du projet est représentée par le schéma ci-dessous.

Tableau 2 : Structure de coordination



3.4 Principales parties prenantes

Les acteurs impliqués dans le projet peuvent être divisés en deux groupes principaux, à savoir :

(i) des partenaires stratégiques, (ii) Les institutions de recherche et de formation.

Les partenaires stratégiques :

- ✚ Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)
- ✚ Programme des Nations Unies pour le Développement
- ✚ Fonds International de Développement Agricole (FIDA)
- ✚ DDA : Directeurs Départementaux de l'Agriculture
- ✚ BAC : Brigades d'Agricole Communale

Les institutions de recherche et de formation

- ✚ Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire (FAMV)
- ✚ Consortium UQAM/SETYM en tant qu'université internationale pour la deuxième phase de formation

3.5 Mise en œuvre et stratégie du projet

1. Mise œuvre

Le PNUD a assuré la modalité d'Implémentation Directe (DIM), laquelle lui confère le rôle de partenaire d'exécution. Dans ce cas, le PNUD a mis en place une structure adéquate avec la capacité technique et administrative nécessaire pour assumer la responsabilité pour la mobilisation et l'application efficace des activités convenues afin d'atteindre les résultats attendus. Il incombe donc la responsabilité globale de la gestion financière pour l'implémentation du projet. Ainsi, le PNUD suit les règles et les procédures établies pour ses propres opérations, lesquelles sont compatibles avec celles du FIDA.

Dans le cadre de ce projet, l'UEP a joué le rôle de vis-à-vis à la Coordination du projet assurée par le PNUD, à travers son équipe. Comme vis-à-vis, l'UEP a facilité certains dossiers sur le plan administratif impliquant le MARDNR ; elle a aussi facilité et appuyer l'exécution de certaines tâches.

2. Stratégie

Les différents points qui définissent les stratégies du projet sont :

- ✚ Le comité de pilotage a validé les activités stratégiques et toutes les orientations de la mise en œuvre du projet.
- ✚ L'université nationale, la Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire (FAMV) a assuré la mise en œuvre du programme renforcement de capacité à travers la formation de 95 cadres du MARNDR pour la phase I du projet dans les départements du SUD, NORD et OUEST.
- ✚ L'université internationale, le consortium SETYM-UQAM, a assuré le renforcement de capacité des cadres à travers la formation de perfectionnement des 36 meilleurs cadres performants, en collaboration avec l'université nationale.
- ✚ La Direction Générale du Ministère de l'agriculture à travers l'Unité d'étude et Programmation (UEP) a validé tous les contenus des deux programmes de formation.

3.6 Portée de l'intervention

Le projet évalué s'est déroulé sur une période de 3 ans. Il a commencé en avril 2016 et en septembre 2017, une extension sans coût de la durée du projet de 12 mois a été accordée en raison des retards accumulés pour des causes diverses, notamment le retard de décaissement de la première tranche reçue en décembre 2016 et le changement de gouvernement au début de l'année 2017. La fin du projet est prévue le 31 décembre 2018. Ainsi, le projet a connu dans sa mise en œuvre des dates principales de développement (voir le tableau #).

Tableau 3 : Chronogramme des rencontres et de suivis des activités

DATE	ACTIVITÉS
04.05.16	Comité Local d'Évaluation de Projet : - Évaluation et approbation du Document de Projet
14.12.16	Rencontre PNUD – MARNDR: - Possibilité de faire venir des experts internationaux pour faire bénéficier plusieurs cadres du MARNDR ou cibler des cadres pour les échanges avec l'université étrangère (choix à valider par le comité de pilotage) ; - Cibler ou nommer les quatre (4) cadres de l'UEP à enrôler dans ce programme pour le volet de formation des plans triennaux ; - PNUD travaille avec UGP du PPI-3 et les cadres de cette unité qui seront bénéficiaires de ce programme de formation ; FIDA a demandé à ce que 100% des cadres des zones d'intervention du projet PPI-3 (NIPPES et Régions Goâviennes), répondant aux critères de l'UEP/MARNDR soient enrôlés dans ce programme (validation du comité de pilotage requise) ; - Canevas pour la liste des candidats potentiels et Plan de Travail à soumettre au PNUD par le MARNDR ; - Liste des universités et centres de formation à transmettre au PNUD ; - Élaboration des Termes de référence pour la sélection des universités (nationale et internationale).
27.12.16	Rencontre PNUD – MARNDR: - Mise à jour de la base de données des bénéficiaires et du Plan de Travail par MARNDR ; - Mise à jour des Termes de Références pour les universités par MARNDR
17.01.17	Rencontre PNUD – MARNDR: - Suivi avec les directions techniques du MARNDR (DIA, UPS, DFRS, Quarantaine, UPISA, DPV, UFAPAL) pour la soumission des cadres désignés à participer aux formations ; - Suivi avec la DFPEA pour la soumission de la liste des centres de formations sous le contrôle du MARNDR ; - Mise à jour et validation des Termes de Référence pour la sélection de l'université locale. Ceux pour l'université internationale seront élaborés plus tard en collaboration avec l'université nationale désignée.
21.03.17	Rencontre PNUD – MARNDR - Planification de la mission dans le Sud-Est, Nippes et Nord pour l'évaluation des potentiels centres de formation.
Mars/Avril	Missions - Visites de terrain pour l'évaluation des centres d'accueil qui pourront héberger les cadres au cours des formations dans les Nippes, le Sud-Est et le Nord
21.03.17	Publication des Termes de Référence pour le recrutement de l'université nationale.
17.05.17	Évaluation conjointe (PNUD et MARNDR) des offres techniques et financières des universités locales (FAMV, Université Quisqueya, INUTECH)
15.08.17	Rencontre PNUD – FAMV -Analyse et discussion de la proposition technique fournie par la FAMV et du contrat avec le PNUD après l'approbation du bureau régional du PNUD (PANAMA) de ce processus de passation de marché.
13.09.17	2 ^{ème} Comité de Pilotage : - Revue du rapport de progrès du projet - Revue de la base de données avec validation des critères de sélection - Validation de la définition de la cible au moins 60 cadres au lieu de 100 - Validation des centres pour les trois sessions de formation : o Cayes pour le Département du SUD o Cap pour le Département du Nord o Port-au-Prince pour le Département de l'OUEST Validation de la demande d'extension de la durée du projet
18.09.17	Début de la prestation de la faculté FAMV par le diagnostic et l'élaboration du plan de formation
27.10.2017	Rencontre PNUD-MARNDR-FAMV :

	Réunion PNUD-MARNDR-FAMV suite à une visite de supervision de la formation débutée dans le Sud le 23 Octobre 2017 Discussion autour des mesures à prendre pour améliorer les prochaines séances dans le Nord et l'Ouest.
23.10.17	1ère session de formation aux Cayes : Période : 23 octobre 2017 – 1er novembre 2017 Département : DDAS, DDASE, DDA-Nippes, DDA-GA Prévision bénéficiaire : 27 cadres Réalisation : 31 cadres formés (tableau et photo en annexe Dept. Sud)
17.11.17	Rencontre PNUD-MARNDR-FAMV : <ul style="list-style-type: none"> - Réunion tripartite suite à la fin de la formation dans le Nord et à une mission de supervision pour faire le point de la situation - Discussion autour des mesures à prendre pour améliorer et organiser la session de Port-au-Prince - Discussion autour de l'organisation de la journée de remise des certificats prévu pour le 15 décembre 2017
20.11.17	3ème session de formation à Port-au-Prince : Période : 20 novembre – 01 décembre 2017 <ul style="list-style-type: none"> - Département : BUREAU CENTRAL, INCAH, CNSA, DDANE, DDANO - Prévision bénéficiaire : 28 cadres - Réalisation : 39 cadres formés (tableau et photo en annexe Dept. Ouest)
01.12.17	Rencontre PNUD-MARNDR-FAMV : Réunion tripartite pour l'organisation de la cérémonie de remise des certificats aux 30 cadres les plus performants Révision et mise à jour de la base des données des cadres Prévision d'un comité ad hoc pour la révision des Termes des Référence de l'université internationale à recruter pour la deuxième phase du projet Prévision du dernier comité de pilotage
02.04.18	2ème Comité de pilotage : L'approbation du compte rendu de la dernière réunion du comité de pilotage ; La validation du rapport de formation de la première phase ; La validation des termes de référence de l'université pour la conduite de la deuxième phase du projet ; La validation des nouvelles orientations proposées par l'équipe de gestion du projet et le MARNDR ; Comité <i>ad hoc</i> PNUD-MARNDR-FAMV :
04.04.18	Comité <i>ad hoc</i> PNUD-MARNDR-FAMV: <ul style="list-style-type: none"> - Révision des Termes de Référence de l'université internationale, - Définition des critères de sélection des bénéficiaires participants à la deuxième phase du projet, - Révision de la base de données et répartition des bénéficiaires de la deuxième formation, - Suggestions d'universités internationales à contacter ayant déjà un partenariat avec la FAMV (Université de Laval, Université de Guadeloupe)
10.04.18	Session de travail PNUD-MARNDR-FAMV : Identification des 30 bénéficiaires les plus performants ayant accès à la deuxième phase du projet selon les critères prédéfinis 3ème Comité de Pilotage PNUD-MARNDR-FAMV :
02.08.18	3ème Comité de Pilotage PNUD-MARNDR-FAMV : Présentation des résultats de la première phase du projet et lancement de la deuxième phase, Validation des options concernant les modalités de formation de la deuxième phase
31.08.18	Publication des TDR pour le recrutement de l'université internationale sur le site web du PNUD
08.10.18	Comité d'évaluation des propositions technique et financière du consortium UQAM/SETYM
10.10.18	Signature du contrat avec le consortium UQAM/SETYM
28.11.18 - 11.12.18	Formation de 36 cadres de la part du consortium UQAM/SETYM en Planification, Budgétisation, Suivi-Évaluation
11.12.18	Remise des certificats de UQAM/SETYM aux 36 cadres participants à la formation

3.7 Ressources

1. Ressources financières

Dans le cadre de l'exécution de projet de renforcements de capacités des cadres du MARNDR en Gestion, Planification et Budgétisation, un budget de 608,000.00 USD sur 2 ans est prévu pour couvrir les éventuels accords pour la réalisation d'un diagnostic des besoins, des formations par deux universités nationale et internationale, mise en place d'un programme d'échange basé sur le mérite (qui n'a pas été réalisé) et autres couts liés à la gestion du projet et toutes autres dépenses liées à l'exécution du projet en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Tableau 4 : Les apports prévisionnels du projet

Organisme de financement	Montant prévu en USD	Pourcentage
PNUD	108,0 00.00	18%
FIDA	500,000.00	82%
TOTAL	608,000.00	100%

Source : document de base du projet

2. Ressources humaines et logistiques

Le PNUD contribue en temps de ressources humaines, en communication et mettre à disposition du projet un véhicule pour la gestion et l'exécution du projet. La contribution du PNUD se compose d'un personnel d'appui qui comprend 20% du temps d'un chef de projet, 20% du temps d'un responsable financier et administratif, 10% du temps d'un responsable de Procurement, 40% du temps d'un assistant technique et un soutien logistique pour l'équipe de projet au sein du PNUD.

4 OBJECTIFS ET ETENDUE DE L'EVALUATION

L'évaluation se charge d'analyser / évaluer de manière qualitative et quantitative la démarche conceptuelle et opérationnelle mise en place par le projet. L'analyse a pris en compte toute la période allant de mars 2006 à décembre 2010 et les activités réalisées sur l'ensemble des zones d'intervention.

Cet exercice d'évaluation s'appuie essentiellement sur les trois composantes du projet. Il s'agissait plus amplement de la création d'emploi, de la protection de l'environnement pour la

réduction des désastres et du renforcement institutionnel des acteurs locaux et de la capacité de prise en charge des communautés.

4.1 Objectifs de l'évaluation

Les termes de référence de la mission assignent les objectifs ci-dessous à l'évaluation finale du projet :

- ✚ Evaluer intégralement le projet par rapport aux résultats attendus et aux résultats atteints, concernant le calendrier de mise en œuvre des activités et les cibles visés (nombre de bénéficiaires, nombre de départements)
- ✚ Etudier la faisabilité, la viabilité, la rentabilité économique et financière du projet et de ses méthodologies dans un pays comme Haïti, tout en prenant en compte son but ultime qui sera le renforcement institutionnel étatique, en vue d'une réplique éventuelle.

4.2 Critères d'évaluation

L'évaluation finale se base sur les critères d'évaluation classiques admis par l'OCDE, le groupe d'évaluation des Nations unies (UNEG) notamment **la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité**. Lors de l'évaluation du projet, l'exercice a tenu compte des aspects suivants :

Pertinence : Cette analyse se fait à travers la revue documentaire et des entretiens avec les principales parties prenantes. La stratégie adoptée et les actions entreprises dans le cadre du projet sont analysées au regard des problèmes identifiés au départ et des besoins et du degré de satisfaction des groupes cibles par rapport aux contenus des formations. Au cours de cette étape, on prend en compte la cohérence entre l'intervention et le résultat du diagnostic qui est à la base de l'intervention.

Efficacité : Cette composante constitue le cœur de l'étude en ce sens qu'elle nous a permis d'identifier et d'évaluer ce qui a été effectivement réalisé par rapport aux cibles des indicateurs. Elle a permis de faire le point sur l'efficacité du programme par la mise en relation des cibles des indicateurs de suivi et des réalisations. Les décalages importants entre planification et réalisation font l'objet d'une analyse qualitative de la part des participants et des autres parties prenantes.

Efficience : Nous avons passé en revue l'adéquation des moyens ayant été mobilisés pour la mise en œuvre du projet. Les résultats sont analysés au regard des ressources mobilisées et les

dépenses effectuées afin de dégager des éléments qui nous habilitent à opiner sur l'efficacité du projet.

Durabilité : Nous avons construit nos argumentaires à partir de la maîtrise des contenus de formation par les cibles si les avantages générés par les activités persistent et de déterminer si les avantages sont durables, c'est-à-dire analyser la probabilité dans laquelle les résultats obtenus et prévus résisteront aux risques identifiés une fois le projet achevé.

4.3 Questions d'évaluation.

Les questions évaluatives sont déclinées dans la matrice d'évaluation jointe en annexe. Celle-ci expose les critères d'évaluation, les questions, les critères d'appréciation/Indicateurs, les méthodes de collecte, les méthodes d'analyse.

5 METHODOLOGIE

Les Termes de Référence indiquent que la méthodologie de l'évaluation combine des approches quantitatives, qualitatives et participatives favorisant une participation effective de toutes les parties concernées y compris les cadres du ministère et les institutions impliquées dans la mise en œuvre. Elle a été réalisée à partir : de la revue de la documentation, des entretiens.

5.1 Revue documentaire

Elle consiste à collecter tous les documents pertinents et supports qui contiennent des données secondaires ainsi que les informations et les analyses nécessaires pour l'évaluation finale. La revue documentaire a été guidée par les questions évaluatives. Les données et les informations sont essentiellement extraites du document du projet, rapports PNUD, rapport de progrès, compte rendu des réunions-comité technique, documentation pays et plan de travail, ect.

5.2 Conduite des entretiens

Nous avons réalisé des entretiens avec des personnes clés du **MARNDR, PNUD, FAMV et SETYM International.**

Pour les cadres bénéficiaires, nous avons sélectionné une vingtaine de personnes à partir de la base de données du projet. Les entretiens sont guidés par les questions inscrites dans la matrice d'évaluation, ce qui nous a permis d'approfondir nos conclusions en ce qui a trait à la pertinence, efficacité, efficacité et durabilité du projet.

5.3 Échantillon

Nous avons sélectionné une vingtaine personnes pour des entretiens à partir de la base de données dont dispose le projet. Le choix des personnes à interviewer a été fait de façon aléatoire.

La représentativité des départements d'intervention du projet a été prise en compte et aussi l'aspect genre afin de répondre aux questions transversales

5.4 Outils de collecte

Grille d'entretien, téléphone portable, ordinateur

5.5 Cadre d'analyse

Tout au long des entretiens, nous avons procédé à l'analyse des données et informations recueillies.

Cette analyse comporte deux niveaux :

- Une compilation des résultats quantitatifs à savoir l'exploitation des rapports (narratifs, financiers et la base de données des bénéficiaires) à l'aide des méthodes statistiques usuelles, notamment en ce qui a trait au coût individuel moyen de la formation.
- Une analyse qualitative, qui prendra la forme d'une analyse de contenu par thèmes à partir des données recueillies par le biais d'entrevues lors des missions sur le terrain. Ses résultats permettent de compléter les données quantitatives obtenues, d'enrichir leur interprétation et de nourrir l'interprétation des recommandations découlant de cette évaluation

5.6 Limitations et mesures de remédiation

Le déroulement de la mission a été relativement contrarié par le contexte socio politique du pays, notamment la crise de carburant qui a provoqué des grèves généralisées dans le pays, « *pays lock* ». En conséquence, nous avons eu des difficultés pour réaliser des visites de terrain pour rencontrer les différents acteurs concernés en vue de collecter les données primaires. Cette situation nous a obligé à réviser notre emploi du temps, y compris en conduisant des collectes de données pendant les jours non ouvrables, lorsque cela ne dérangeait pas les acteurs concernés. Nous avons collecté les données via des appels téléphoniques et par skype.

Tableau 5 : Calendrier de la mission

	Activités			Nombre de jours	Date approximative
1	Revue documentaire et préparation du Rapport Initial d'Evaluation	2	2	2 jours	16-17 sept
2	Soumission du rapport initial d'évaluation au PNUD	1	1	date	18 sept
3	Révision et commentaires sur le rapport initial d'évaluation par le PNUD	3	3	3 jours ouvrables	19-23 sept
4	Intégration des commentaires et soumission de la version finale du rapport initial	2	2	2 jours ouvrables	24-25 sept
5	Rencontres et Skype avec les partenaires du projet	3	3	3 jours	26-30 sept
6	Présentation des premiers résultats (Debriefing)	1	1	date	1 oct
8	Rédaction de la première ébauche du rapport	3	3	3 jours ouvrables	2-4 oct
9	Soumission de la première ébauche du rapport	1	1	date	7 oct
10	Révision et commentaires sur le rapport préliminaire par le Groupe de Référence		10	10 jours ouvrables	8-21 oct
11	Soumission des commentaires à l'évaluateur		1	date	22 oct
12	Intégration des commentaires	2	2	2 jours ouvrables	23-24 oct
13	Soumission du rapport final, materiel d'accompagnement	1	1	date	25 oct
14	Présentation finale au Groupe de Référence	1	1		28 oct
		20	31		

6 CONSTATS ET ANALYSES

La période au cours de laquelle s'est tenue la mise en œuvre de ce projet, à laquelle correspond notre mission d'évaluation, a été marquée par plusieurs événements. Outre certaines difficultés liées à la conjoncture socio-politique et économique, ces trois années ont aussi été marquées par le passage de l'ouragan Matthew qui a frappé le pays les 3 et 4 octobre 2016. Ils ont eu, à un certain niveau, des effets sur la mise en œuvre de certaines activités.

En fin de période de mise en œuvre du projet, le contexte socio-politique reste encore très précaire. Des revendications fusent de toute part. Elles sont liées notamment à la lutte contre l'impunité, les dettes du pays en rapport aux fonds de Petro caribe et les questions du salaire minimum.

Le léger ralentissement de la dévaluation de la monnaie nationale, la Gourde, par rapport au Dollar américain observé, ne s'est pas maintenu au cours de la mise en œuvre du projet. La politique monétaire appliquée par la Banque centrale (BRH) visant à réduire les variations des taux de change exige que toutes les transactions commerciales effectuées sur le territoire national se fassent en monnaie locale n'ont pas eu l'effet escompté.

La période est aussi marquée par des changements successifs à la tête du Ministère. Inévitablement, s'en sont suivies des modifications dans différentes Directions et dans la composition du Comité de pilotage.

Toutefois, au moment de la rédaction de ce rapport, les principales activités phares qui sont la réalisation des deux phases de formation planifiées ont été cependant réalisées et les résultats de celles-ci ont été concluants.

4.1 Pertinence

Le projet de renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) est une réponse au diagnostic établi par le MARNDR qui a fait état d'une forte duplication des actions mises en œuvre par différents acteurs/structures ou organisations, d'un déficit de complémentarité et d'harmonisation des interventions, d'une incapacité du secteur à anticiper les capitaux investis. Ces faits se traduisent par une faible performance de cette structure stratégique, appelée, dans le cadre de la réforme, à accompagner les autorités du MARNDR et les directions techniques centrales dans la définition et la mise en œuvre de stratégies et de politiques agricoles.

Cette étude de diagnostic a été commandée suite aux maigres performances enregistrées durant la période d'exécution de deux (2) projets financés et cofinancés par des divers partenaires techniques et financiers : FIDA (FIDA Prêt 715-HT et Don 8041-HT), de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP Prêt 1140-P), du Don 8103-HT et du Gouvernement Haïtien (GOH). La mise en œuvre de ces projets dénotent des lacunes organisationnelles, notamment en matière de Programmation, Suivi-Evaluation et Gestion des Ressources Financières et Humaines, ce qui amène la Banque de Développement Agricole à suspendre les décaissements en 2014.

Les éléments évoqués ci-dessus justifient la pertinence du projet dont l'objectif principal est d'assurer la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques. De façon spécifique, il s'agira d'une part, d'élever le niveau de compétences du personnel déconcentré et d'améliorer leur communication à travers une meilleure appropriation des documents stratégiques, d'autre part.

En outre, la question de la pertinence des approches et des contenus spécifiques qu'il recouvre dans sa mise en œuvre reste posée. Des entretiens réalisés avec différentes catégories d'acteurs, il ressort globalement que le projet s'efforce d'apporter des réponses appropriées à des problèmes vécus par les cadres du ministère. Par ailleurs, l'intérêt et la pertinence du projet sont clairement exprimés par les acteurs de terrain et bénéficiaires comme le révèle le rapport post évaluation produit par la FAMV et consortium UQAM/SETYM : « les bénéficiaires se sont révélés très motivés par le contenu des ateliers qu'ils estiment utiles à l'avancement de leurs

carrières et à améliorer leur niveau de connaissances en général. D'un autre côté, ils estiment que les contenus développés correspondent bien à leurs besoins de formation. Plus de 95% (85 participants sur les 88 inscrits) sont prêts à recommander la formation à leurs collègues »².

Tableau 6 : Les contenus développés correspondaient aux besoins de formation des cadres

Désignation	Nombre
Oui	85
Non	2
Sans réponses	1
Total	88

Source : Rapport de formation de la FAMV en décembre 2017

En outre, le projet a intégré dans la phase de conception, la dimension genre, un aspect jugé très pertinent au regard de la représentativité des femmes dans différents services. En effet, le Ministère de l'Agriculture compte 1529 employés dont 319 femmes, ce qui représente un quota de 20%. Force est de constater que les rares femmes engagées ne sont ni dans les organes gestion et de prise de décision stratégiques ni dans celles de la gestion opérationnelle, mais le plus souvent parmi le personnel d'appui en tant que secrétaire, assistante de gestion et autre.

Dans la mise en œuvre de ce projet, des stratégies ont été adoptées pour intégration progressive de la problématique genre notamment à travers un appui à des formations visant le renforcement des capacités des femmes cadres.

Le projet a également encouragé la pleine participation des femmes cadres aux différentes activités du projet. Nous nous référons à l'activité 2 du plan de travail pluriannuel du document de projet qui stipule : formation de 100 cadres dont au moins 40% de femmes.

Les cadres bénéficiaires reconnaissent la pertinence du projet. Ils ont démontré un engouement, une soif d'apprendre et un enthousiasme à utiliser les connaissances nouvellement acquises dans leurs pratiques professionnelles.

4.2- Efficacité

L'objectif du projet, de façon générale, a été atteint. Toutefois, l'activité concernant l'élaboration du document du Plan Triennal Agricole 2017-2019 a été confrontée à des obstacles

²Sur les 95 participants, 88, soit environ 93% ont rempli le formulaire d'évaluation.

majeurs. La mise en place du Système de suivi évaluation permettant de Suivre et Evaluer la performance des programmes et projets n'a pas été effective même après les sessions de formation

Efficacité : Niveau de mise en œuvre des activités

Le tableau ci-dessous présente, à la date de réalisation de cette évaluation finale, les activités mises en œuvre et le niveau de réalisation du produit attendu pour le résultat tels que définis dans le cadre des résultats du projet. Les données présentées dans ce tableau ont été compilées sur la base des rapports de progrès.

Tableau 7 : Résultats de l'analyse du niveau de mise en œuvre des activités

Résultat attend	Niveau de mise en œuvre des activités et de réalisation des produits à la date de réalisation de l'évaluation finale.
<p>Résultat 1 : Les capacités des cadres du MARNDR sont renforcées à travers des formations en planification, programmation, budgétisation, formulation de plan de travail. Ils ont un accès à des outils de travail adéquats pour améliorer la performance opérationnelle du Ministère dans la mise en œuvre des programmes/projets de développement agricole.</p>	
<p>Produit 1 : La performance opérationnelle du MARNDR est renforcée dans la mise en œuvre de programmes et projets de développement agricole pour améliorer les conditions de vie des communautés rurales fortement dépendantes de la production agricole.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conception d'une base de données contenant 95 cadres présélectionnés suivant les quotas de participation pour chaque entité : 10% (Directions Techniques, PPI, entités autonomes), 60% (DDA), 6% (UEP), 4% (UCDDA) ; ✚ Sélection et recrutement de la Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire (FAMV) de l'Université d'Etat d'Haïti en tant qu'université nationale pour la première phase de formation, après un processus compétitif approuvé par le Bureau régional du PNUD (RBLAC) PANAMA ; ✚ Déroulement de la première phase de formation des 95 cadres présélectionnés dans 3 départements : Nord, Sud, Ouest ; ✚ Déroulement de la cérémonie de remise des certificats d'excellence aux 30 cadres les plus performants sur les 95 ayant atteint la première formation ;

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sélection et recrutement du consortium UQAM/SETYM en tant qu'université internationale pour la deuxième phase de formation ; ✚ Déroulement de la deuxième phase de formation des 36 [autres] cadres présélectionnés ; ✚ Déroulement de la remise des certificats du consortium UQAM/SETYM aux 36 cadres ayant suivi la deuxième formation.
--	--

Efficacité : Analyse du projet vis-à-vis des indicateurs d'effets et d'objectifs

Le tableau ci-dessous présente une analyse de la progression vers l'atteinte des effets et des objectifs, sur la base des indicateurs identifiés dans le cadre des résultats du projet.

Tableau 8 : Objectifs quantitatifs et résultats réels atteints³

INDICATEURS LIÉS AUX RÉSULTATS	Unité	Prévision de départ	Réalisation jusqu'à date	Taux de réussite en pourcentage	Notation (*)
Indicateur 1 : Le document du Plan Triennal Agricole 2017-2019, élaboré de manière autonome par les cadres du MARNDR, est disponible, partagé et validé par tous les partenaires du secteur agricole	Nbre	1	0	0%	I
Indicateur 2 : Nombre de programmes de travail et de budgets de qualité élaborés en région pour la mise en œuvre du Plan Triennal Agricole	Nbre	8	0	0%	I

³Toutefois, certaines informations sur les indicateurs n'étant pas disponibles au moment de déposer ce rapport, ces résultats quantitatifs seront ajoutés lorsque l'information nous sera fournie.

Indicateur 3 : Système de suivi-évaluation mis en place assorti d'indicateurs pertinents permettant de suivre et évaluer la performance des programmes et projets.	Nbre	12	0	0%	I
Indicateur 4 : Projets d'investissements gérés efficacement par le MARNDR à la satisfaction des bailleurs suite à l'appropriation des cadres des outils de programmation, de budgétisation et suivi-évaluation	Pourcentage	80	0	0%	I
Indicateur 5 : Les cadres du ministère formés dans le domaine de la Programmation, de la Budgétisation et du Suivi et Evaluation du développement agricole seront renforcées	Nbre	100	95	95 %	S

(*) NOTATION : HS = hautement satisfaisant ; S = satisfaisant ; MS = moyennement satisfaisant ; PS = peu satisfaisant ; I = insatisfaisant

Efficacité : Au niveau du genre

Le déséquilibre entre les hommes et les femmes formés dans le cadre de la mise en œuvre du projet s'expliquerait en partie par une prédominance des hommes dans les postes à responsabilités au sein du MARNDR. En dépit des efforts considérables déployés pour en intégrer le plus grand nombre possible, peu de femmes ont participé à la formation en raison de la sous-représentation de ces dernières parmi les personnels techniques sélectionnés. Ainsi, sur les 95 participants enregistrés, seulement 19, soit 20%, étaient des femmes.

Tableau 9 : Répartition de personnes formées selon le sexe

Désignation	SEXE		Total
	H	F	
Nombre	76	19	95
Pourcentage	80	20	100

Source : Rapport de formation FAMV en décembre 2017

Au regard de l'ampleur des obstacles de divers ordres, (Politique, économique, social, désastres naturels et climatiques), les progrès que représente la mise en place du projet sont remarquables. Comme nous l'avons démontré, ces progrès s'accompagnent de limites indéniables. Mais ils constituent le socle sur lequel nous pouvons bâtir d'autres projets de même type.

4.3- Efficience

Le projet a été mis en œuvre grâce à un financement du Fonds International du Développement Agricole (FIDA) de 500,000 dollars américains et avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de 108,000 dollars américains. Le montant total s'élève à 608,000 dollars américains pour la mise en œuvre du projet.

Tableau 10 : Etat des décaissements et dépenses

Rapport financier de la Phase I					
Situation Financière du Projet au 30/11/2017_Financement FIDA					
Budget/Décaissement	Engagement	Dépenses	Total dépenses	Balance	Ratio
250,000.00		0,00	209 105.85		209 105.85
Rapport financier de la Phase II					
Situation Financière du Projet au 27/06/2019_Financement FIDA					
Budget/Décaissement	Engagement	Dépenses	Total dépenses	Balance	Ratio
290.894,15 ⁴		0,00	239,149.83		239,149.83

Source : Rapport financier du PUND

Les dépenses réalisées pendant la période d'exécution s'élèvent à 239,149.83 US soit un taux de consommation de 82,21% par rapport au coût global du projet. En effet, le projet a disposé à date de l'évaluation une somme 51.744,32 soit un taux de 17,79% au moment de l'évaluation finale.

De ce fait, les moyens financiers planifiés ont couvert les activités prévues. En effet, les ressources financières ont permis au projet d'aboutir des réalisations concrètes sur le terrain. Donc, les moyens financiers mis à la disposition du projet ont été rationnellement utilisés en général.

⁴ Report a nouveau 40 894,15 USD + 2^{ème} décaissement de 250 000 USD

4.4- Durabilité

L'analyse de la durabilité va se faire en deux temps. Dans un premier temps, nous allons voir si les résultats obtenus sont durables en tenant compte de la maîtrise des contenus de formation par des cadres, et dans un second temps, nous allons analyser les facteurs favorables et les facteurs défavorables qui peuvent influencer la durabilité des réalisations, des bénéfiques et résultats qui ont été créés par le projet.

Les facteurs favorables

a) Maîtrise des contenus

Les formations sur les différentes thématiques sont relativement faciles à maîtriser. Le rapport de formation a montré d'ailleurs que la grande majorité des personnes formées ont une bonne maîtrise des contenus développés et peuvent les réinvestir dans leurs pratiques professionnelles et ou pour une évolution éventuelle dans leur carrière. Pour l'ensemble des questions posées, le pourcentage d'avis favorables (d'accord ou très d'accord) est supérieur à 80% pour les trois thématiques présentées, à savoir Planification/Programmation, Budgétisation et Suivi/Evaluation⁵. Les contenus de formation sont appréciés par les cadres ainsi que le niveau des formateurs du FAMV ainsi que du UQAM/SETYM, à juger les réponses obtenues concernant les contenus de la formation lors des entretiens. Et ces témoignages reviennent à chaque fois.

b) Statut des bénéficiaires

Le statut des cadres formés est un élément qui favorise la durabilité du projet. Environ 45% des participants ont déclaré être des fonctionnaires du Ministère de l'Agriculture, 35% des contractuels et 20%, bien qu'affiliés à une structure du MARNDR (DDA, BAC ou Projet), n'ont pas indiqué leurs statuts. Ces données indiquent que la majorité des cadres formés sont des fonctionnaires publics rattachés au MARNDR. Il faut aussi souligner l'importance non négligeable du nombre de contractuels (35%) qui, de par la nature instable de leur emploi, peuvent laisser le ministère dès qu'une meilleure opportunité se présente. Cela entraînera en conséquence une perte en ressources humaines compétentes. Cependant, même s'ils laissent le Ministère, ils seront toujours au service du secteur.

Tableau 11 : Statuts des participants au sein du MARNDR

⁵Le lecteur intéressé est invité à lire le rapport évaluation post-formation produit par la Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire (FAMV) en décembre 2017

Statut	Nombre de professionnels	Pourcentage
Fonctionnaire	43	45 %
Contractuel	33	35 %
Indéterminé	19	20 %
Total	95	100 %

Source : Rapport de formation de FAMV en décembre 2017

Les facteurs défavorables

La mission a identifié trois (3) facteurs qui impactent ou qui pourraient impacter sur la durabilité des résultats du projet.

- ✚ Le Ministère de l'Agriculture compte 1529 employés dont 319 femmes. Le nombre de personnes formées n'est pas suffisant pour inverser la tendance actuelle de renforcement des capacités des cadres du MARNDR, il faut avoir d'autres programmes de formation sur des thématiques spécifiques selon les besoins de chaque Direction. Les formations dispensées au cours du projet ne peuvent être, en tout état de cause, qu'une amorce au processus de renforcement de capacités et appellent à un approfondissement et un élargissement dans le cadre d'une véritable stratégie de formation ;
- ✚ La non utilisation des outils (suivi et évaluation, budgétisation et planification) après les sessions de formation ;
- ✚ L'instabilité socio-politique met les partenaires techniques et financiers dans une sorte d'attentisme défavorable à la mobilisation de ressources aussi bien par l'Etat que par les ONG nationales et internationales qui interviennent sur le terrain pour un suivi post du processus institutionnel de renforcement des capacités.

7 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

De manière globale, le projet a répondu aux attentes des participants. La maîtrise du sujet, les échanges fructueux, le contenu des modules ont été jugés intéressants. On a toutefois déploré comme points faibles la durée de la formation et la gestion du temps dans la mise en œuvre du projet.

Nous recommandons :

- ✚ pour les prochaines formations du ministère qu'il soit consacré un temps suffisant pour une meilleure assimilation du contenu et de beaucoup plus d'attention au respect du rythme de l'apprentissage ;

- ✚ de renforcer les services publics agricoles (recherche, formation, vulgarisation, conseils techniques). Il a été déjà inscrit dans les grandes lignes des politiques sectorielles et sous sectorielles du document cadre des priorités du secteur agricole 2017-2022 et nous le réaffirmons à travers nos différents entretiens menés lors de notre mission d'évaluation ;
- ✚ la mise en place d'un système formel de suivi-évaluation au niveau des DDA. Un tel système définirait les étapes, les actions qui les composent, les acteurs impliqués dans chaque action et l'échéancier. On pourra ainsi identifier systématiquement les retards et prendre les mesures nécessaires pour les corriger ;
- ✚ un suivi post auprès des cadres, non seulement pour évaluer l'acquisition de nouvelles connaissances, mais aussi pour surveiller les applications pratiques au milieu professionnel ;
- ✚ que les représentants du MARNDR participent activement aux efforts de coordination de l'aide internationale en Haïti dans le secteur agricole surtout en matière de formation.
- ✚ le ministère envisage une politique nationale d'intégration du numérique pour des formations continues ;
- ✚ une plus large couverture du projet afin que plus de personnes puissent bénéficier des encadrements et en tirer ainsi profit.

8 ANNEXES

1. Liste des personnes contactées

No	Prénom et Nom	Fonction/Profession	Téléphone	Email
1	ANTOINE Dounia	Assistante ADM/SECAL	4701-0088	andounia.ddes@gmail.com
2	BRUMAIRE Agénor	Resp BAC Ile-à-Vache	4706-4458	agenor87@yahoo.fr
3	JEAN JULIEN Josué	Chargé suivi/PMDN	4893-3548	jnjulien1079@gmail.com
4	JOSEPH Marie Varmie	Comptable/SECAL	3756-3383	jmvarmie.ddas@gmail.com
5	MILIEN Marie Gessye	Administrateur	38802321	gessyemilien@hotmail.com
6	PIERRE Jean Calherbe	Suivi-Evaluation	3406-9027	jeancalherbepierre@gmail.com
7	SAINT LOUIS Joseph Eddy	Resp Suivi-Evaluation	3779-6857	saintlouisje@gmail.com
8	SURFIN Hugue	Coordonnateur de projet	3831-5352	hsurfin@hotmail.com
9	ALCINE Chantale	BAC Ennery	3768-2578	chantalealcime@gmail.com
10	DERISMA Rénal	Suivi-Evaluation	3750-0012	derisma05@yahoo.fr
12	EDOUARD Magalie André	Chef Comptable	3724-7842	edouma812@yahoo.fr
13	MESIDOR Max Joseph	Responsable Suivi Evaluation	3412-1651	maxmesidor@yahoo.fr
14	SAINT FORT Mackendy Colin		3710-9641 /3276-3509	stcolin10@yahoo.fr
15	DESULME Josener	Directeur BAC Petit-Goave	3731-5435	djoseph@yahoo.fr
16	FIGARO Kerbina	Chargé de suivi	3128-9950	ejuanedwin@gmail.com
17	Jean-Michel Delagrave	Directeur des services professionnels (SETYM)	1 (514) 939.2200	JMDelagrave@setym.com
18	Jessica Laconi	Responsable de Suivi de Projet Liaison Officer	509 3687 - 3946	jessica.laconi@undp.org
19	Monique Pierre Antoine	Cheffe de MSU		monique.pierre.antoine@undp.org
20	Sekou Bangoura	Chef de projet	3766-1822 / 3434- 0600	sekou.bangoura@undp.org
21	Ophny CARVIL	Vice doyen de la FAMV	48927190	
22	Nolex FONTIL	Coordonnateur UEP	4174-6769 / 3422- 9520	fontil.nolex@gmail.com

2. Termes de référence

Evaluation finale du projet « Renforcement des capacités de 100 cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural ».

Termes de référence

Mars 2019

INTRODUCTION

Le Bureau de Pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) procède à une « évaluation du Projet de renforcement des capacités de 100 cadres du Ministère de l’Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural mis en œuvre par le PNUD Haïti. Cette évaluation fait partie du plan d’Evaluation du Bureau pour le Programme de Pays 2017-2021. L’évaluation devrait s’étendre sur 60 jours maximum et est planifiée pour la période mai-juin.

1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Depuis 1976, le Ministère de l’Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) met en œuvre des actions de développement agricole sur cofinancement du Fonds International de Développement Agricole (FIDA), dont l’objectif principal est de *Contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural*. Toutefois, les maigres performances enregistrées durant cette longue période, dénotent encore des lacunes organisationnelles ; notamment en matière de Programmation, Suivi – Evaluation et Gestion des Ressources Financières et Humaines ; ce qui a mener à une suspension des décaissements en 2014 par cette Banque de Développement Agricole.

Le diagnostic établi par le MARNDR fait état d’une forte duplication, d’un déficit de complémentarité et d’harmonisation des interventions, d’une incapacité du secteur à anticiper les capitaux investis ; ce qui se traduit par une faible performance de cette structure stratégique, appelée, dans le cadre de la réforme, à accompagner les autorités du MARNDR et les directions techniques centrales dans la définition et la mise en œuvre de stratégies et de politiques. Il s’avère nécessaire de produire des données fiables, pertinentes et régulières, afin d’orienter le choix de la politique agricole, de coordonner les études, la planification et la programmation dans les différentes filières animales et végétales, de coordonner le système de suivi évaluation, de prendre en compte les préoccupations environnementales et sociales dans les interventions publiques, ainsi que d’appuyer l’UEP dans l’analyse et la coordination des interventions des ONG.

Fort de cela, en avril 2015, comme provision de l’arrêt de la suspension, le MARNDR a sollicité l’appui du PNUD pour la gestion financière et administrative des projets afin de renforcer notamment : (i) le système de contrôle interne de l’Unité de Coordination des Projets (UCP), (ii) doter l’unité administrative des projets d’outils comptables adéquats et (iii) coaching/accompagnement de l’UCP. C’est dans ce contexte de renforcement des capacités, que le FIDA a décidé d’allouer un fonds visant à renforcer la capacité de 100 cadres du MARNDR afin qu’ils puissent disposer des outils et ressources nécessaires à la bonne gestion des projets.

Description du projet

L'Objectif général du projet consiste à assurer la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques et, de manière spécifique, il s'agit d'élever le niveau de compétences du personnel déconcentré d'une part et d'améliorer leur communication à travers une meilleure appropriation des documents stratégiques d'autre part.

Ce projet comporte trois (3) composantes, à savoir l'appui à la programmation, l'appui au suivi évaluation et l'appui au développement des ressources humaines.

Les résultats et impacts attendus contribuent, entre autres, à la formation du personnel, à l'élaboration de plans et à l'amélioration de la performance organisationnelle du MARNDR.

Le partenariat a été varié et a porté aussi bien sur des joint-ventures entre des institutions universitaires nationales et internationales qu'entre les institutions publiques haïtiennes entre elles.

Ce projet a compté dès le début sur une stratégie basée sur l'existant, la mise en commun des compétences, et la déconcentration des activités.

Le coût du projet est de **SIX CENT HUIT MILLE (608.000) dollars américains** avec une contribution du FIDA de **CINQ CENT MILLE (500,000) dollars américains** et sa durée porte sur une période deux (2) ans. Ce projet a été localisé dans les zones d'intervention du FIDA, principalement le Nord-Est, le Nord-Ouest, le Centre et les Nippes sans exclure les autres départements agricoles qui pourront, à travers de synergies avec d'autres bailleurs, être bénéficiaires des activités du projet. L'organe d'exécution est le MARNDR, accompagné d'un staff technique duquel fait partie l'Unité d'Etude et de Programmation.

Conformément à une décision prise en 2006 par son Conseil d'administration, le PNUD est tenu de suivre et de rendre compte chaque année de toutes ses dépenses qui contribuent à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Pour ce faire, le PNUD utilise un marqueur de genre avec une échelle de quatre points pour mesurer la qualité de l'intégration de l'égalité des sexes et le niveau de réalisation des résultats en matière d'égalité des sexes dans chacun de ses projets. Bien que des efforts aient été faits pour renforcer l'intégration de l'égalité des sexes dans les activités et les résultats de ce projet, des difficultés ont été rencontrées et peu de progrès ont été réalisés à cet égard. En 2017, une analyse sexospécifique du projet a été effectuée et il a été recommandé de réduire le marqueur de genre du projet à GEN 0 (ce qui signifie qu'il n'y a pas eu d'intégration de l'égalité entre les sexes) par rapport au codage original de GEN 1 (ce qui signifie une intégration limitée sur l'égalité des sexes).

Réalisation à date

- Conception d'une base de données contenant 95 cadres présélectionnés, suivant les quotas de participation pour chaque entité : 10% (Directions Techniques, PPI, entités autonomes), 60% (DDA), 6% (UEP), 4% (UCDDA) ;
- Sélection et recrutement de la Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire (FAMV) de l'Université d'Etat d'Haïti en tant qu'université nationale pour la première phase de formation, après un processus compétitif approuvé par le Bureau régional du PNUD (RBLAC) PANAMA ;

- Déroulement de la première phase de formation des 95 cadres présélectionnés dans 3 départements : Nord, Sud, Ouest ;
- Déroulement de la cérémonie de remise des certificats d'excellence aux 30 cadres les meilleurs performants sur les 95 ayant atteint la première formation ;
- Sélection et recrutement du consortium UQAM/SETYM en tant qu'université internationale pour la deuxième phase de formation ;
- Déroulement de la deuxième phase de formation des 36 cadres présélectionnés ;
- Déroulement de la remise des certificats du consortium UQAM/SETYM aux 36 cadres ayant atteint la deuxième formation.

2. OBJET DE L'ÉVALUATION

Dans le cadre de la fin des activités du projet de renforcement de 100 cadres du MARNDR au sein de l'Unité de Réduction de la Pauvreté, l'Unité de Réduction de la Pauvreté souhaite mener cette évaluation afin d'évaluer la performance globale dudit projet. Il s'agira de montrer dans quelle mesure celui-ci a contribué, depuis sa mise en œuvre, aux initiatives de renforcement des capacités étatiques locales et nationales, aussi bien au niveau central que décentralisé. L'évaluation permettra également de révéler comment le projet a pu contribuer à l'avancement des priorités nationales de développement et au respect des normes de programmation du PNUD, notamment en matière d'égalité des sexes et de droits humains.

L'évaluation va porter principalement sur l'efficacité des activités du projet en termes d'approche de la méthodologie à l'égard des bénéficiaires, de renforcement des capacités institutionnelles et d'appui au gouvernement, conformément aux attentes du bailleur.

Les conclusions dérivant de cette évaluation identifieront les meilleures pratiques, les leçons apprises, les cas et les facteurs de succès, les défis et les difficultés rencontrés, ainsi que les améliorations nécessaires qui pourraient être utiles à une possible mise à l'échelle des activités et/ou réplique du projet. Cela établira si un projet comme celui de renforcement des capacités des cadres s'adapte à la réalité haïtienne et est en mesure d'avoir un impact positif et durable sur un pays comme Haïti. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation permettront de montrer au Fonds International de Développement Agricole si les cibles et résultats visés par le document de projet ont été atteints.

3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

Conformément aux principes d'évaluation du PNUD, l'évaluation doit tenir compte de la manière dont l'intervention visait à renforcer les capacités institutionnelles, incluant tous les acteurs sans distinction ou discrimination, par des formations académiques fournies aussi bien

par des partenaires locaux que internationaux. Ces principes exigent également une évaluation de l'alignement du projet sur les normes et les règles de programmation du PNUD en matière de genre et de droits humains.⁶ L'évaluation portera donc sur l'efficacité de l'exécution du projet de renforcement des cadres dans trois départements (Nord, Sud, Ouest) ; elle montrera également les enseignements tirés desquels partir pour prouver la durabilité et la soutenabilité du projet dans son adaptation à un pays comme Haïti.

Cette évaluation comporte les objectifs spécifiques suivants :

- Evaluer intégralement le projet par rapport aux résultats attendus et aux résultats atteints, concernant le calendrier de mise en œuvre des activités et les cibles visés (nombre de bénéficiaires, nombre de départements)
- Etudier la faisabilité, la viabilité, la rentabilité économique et financière du projet et de ses méthodologies dans un pays comme Haïti, tout en prenant en compte son but ultime qui sera le renforcement institutionnel étatique, en vue d'une réplique éventuelle.

Critères d'évaluation :

Lors de l'évaluation du projet, l'exercice tiendra compte des aspects suivants :

Pertinence

Ce critère s'applique à la conceptualisation et à la conception du projet. Il évalue le degré de conformité d'une initiative de développement et de ses produits ou effets escomptés aux politiques et priorités nationales et locales et aux besoins des bénéficiaires visés. La pertinence tient également compte de la mesure dans laquelle l'initiative en question répond au plan institutionnel du PNUD et aux priorités de développement humain en matière d'autonomisation et d'égalité des genres. Qui plus est, la pertinence concerne la concordance entre la perception de ce qui est nécessaire selon les planificateurs de l'initiative et la réalité de ce qui est nécessaire du point de vue des bénéficiaires cibles. Ce critère englobe également la notion de réactivité, c'est-à-dire la capacité de réponse adéquate du PNUD aux priorités et aux besoins évolutifs et émergents en matière de développement. Un autre aspect important consiste à déterminer si les défis auxquels le projet était censé apporter des réponses étaient clairement définis, si ses objectifs étaient réalisables et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports liés au projet était manifeste, logique et proportionnée compte tenu du contexte, des ressources disponibles et des délais fixés.

Efficacité

Ce critère mesure le degré de réalisation des résultats escomptés (produits ou effets) de l'initiative ou l'importance des avancées enregistrées au titre de la réalisation des produits et des effets souhaités. Un autre aspect à prendre en compte au titre de ce critère est la mise en œuvre et la performance opérationnelle du projet, une attention spéciale devant être accordée aux apports des donateurs en termes de qualité, de quantité et de respect des délais impartis

⁶ Voir « Normes d'évaluation dans le système des Nations Unies et normes d'évaluation dans le système des Nations Unies » (Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, 2005).

ainsi qu'à l'incidence de ces facteurs sur le calendrier d'exécution du plan de travail et sur les modalités de gestion globale du projet.

Efficienc

Ce critère mesure la manière dont les ressources ou les apports (tels que les fonds, les compétences et les délais impartis) sont convertis en résultats de façon rentable. Une initiative est efficiente lorsqu'elle utilise les ressources de manière appropriée et économiquement viable pour générer les produits souhaités. L'efficience est importante pour s'assurer que les ressources disponibles ont été utilisées à bon escient et mettre en évidence des usages plus efficaces de ces mêmes ressources. Certains aspects doivent être pris en considération à cet égard : (i) le rapport qualité-prix de certaines dépenses considérables envisagé selon une perspective comparative en tenant compte du contexte, des résultats escomptés et des options disponibles ; (ii) la qualité de la mise en œuvre et son exécution dans les délais impartis ainsi que la réactivité du projet compte tenu des objectifs, des produits, des activités et des risques ; (iii) le rôle de l'assistance internationale, notamment en termes de financement, de communication stratégique et de coordination générale.

Durabilité

Ce critère évalue dans quelle mesure les avantages liés à l'initiative perdurent après l'arrêt de l'aide externe au développement. L'évaluation de la durabilité exige d'appréhender la présence de conditions sociales, économiques, politiques, institutionnelles et autres favorables et d'effectuer, sur la base de cette évaluation, des projections sur les capacités nationales à maintenir, gérer et garantir les résultats du développement à l'avenir.

Impact

L'impact en tant que critère d'évaluation ne sera pas utilisé dans cette évaluation. Les résultats de l'impact - décrivant les changements dans la vie des personnes et les conditions de développement - sont considérés comme hors de la portée de cette évaluation. Les résultats au niveau de l'impact devraient tenir compte de la vaste gamme de facteurs qui ont pu influencer le développement dans ce domaine et ne seraient ni réalisables ni rentables pour discerner la contribution du projet et du PNUD à ce changement.

L'évaluation doit permettre d'attribuer à chacun de ces critères une cote de performance définie de la manière suivante :

Pour évaluer la pertinence :

Pertinent (P) (2)

Non pertinent (NP) (1)

Pour évaluer l'efficacité :

Hautement satisfaisant (HS) (6) : le projet n'a pas présenté de lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.

Satisfaisant (S) (5) : le projet n'a présenté quelques lacunes mineures.

Modérément satisfaisant (MS) (4) : le projet a présenté des lacunes modérées.

Modérément insatisfaisant (MI) (3) : le projet a présenté des lacunes importantes.

Insatisfaisant (I) (2) : le projet a présenté des lacunes majeures dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.

Hautement insatisfaisant (HI) (1) : le projet a présenté de graves lacunes.

Pour évaluer l'Efficiences :

Hautement satisfaisant (HS) (6) : le projet n'a pas présenté de lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.

Satisfaisant (S) (5) : le projet n'a présenté quelques lacunes mineures.

Modérément satisfaisant (MS) (4) : le projet a présenté des lacunes modérées.

Modérément insatisfaisant (MI) (3) : le projet a présenté des lacunes importantes.

Insatisfaisant (I) (2) : le projet a présenté des lacunes majeures dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.

Hautement insatisfaisant (HI) (1) : le projet a présenté de graves lacunes.

Pour évaluer la Durabilité :

Probable (P) (4) : risques négligeables en matière de durabilité

Modérément probable (MP) (3) : risques modérés en matière de durabilité

Modérément improbable (MI) (2) : risques significatifs en matière de durabilité

Improbable (I) (1) : risques graves en matière de durabilité

De plus, les évaluations du PNUD doivent aborder la manière dont l'intervention a cherché à renforcer l'approche basée sur les droits et l'intégration de la dimension genre.

4. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les questions ci-dessous sont présentées selon les critères d'évaluation requis par le PNUD :

En évaluant la **pertinence**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet est-il conforme au mandat du PNUD, aux priorités nationales et aux besoins prioritaires des bénéficiaires (hommes et femmes) ciblés ?
- Dans quelle mesure la méthode d'exécution choisie par l'équipe de projet est-elle adaptée au contexte de renforcement des capacités institutionnelles ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré une approche fondée sur les droits humains, consistant par exemple à focaliser ou à renforcer les capacités des bénéficiaires du projet afin de leur garantir de revendiquer leurs droits ?
- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet, particulièrement par rapport aux engagements du gouvernement haïtien et du PNUD à cet égard ⁷ ?

En évaluant l'**efficacité**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ou des progrès ont-ils été accomplis en vue de la réalisation des effets souhaités ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils bénéficié au gouvernement haïtien ?
- Comment les produits correspondants fournis par le PNUD ont-ils impacté les effets et de quelle manière ne se sont-ils pas révélés efficaces ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été conceptualisé, planifié et implémenté pour renforcer les capacités institutionnelles locales et nationales au niveau central et décentralisé ?
- Dans quelle mesure le projet a contribué à l'autonomisation ou aux droits des femmes ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il promu des changements mesurables en termes de promotion de normes, de pratiques ou de relations plus équitables entre les hommes et les femmes ?
- Le marqueur de genre attribué au projet correspond-il à la réalité du projet ?

En évaluant l'**efficience**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été stratégiquement allouées afin d'atteindre les résultats du projet ?
- Dans quelle mesure les produits (outputs) du projet ont-ils résulté de l'utilisation économique des ressources ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il impliqué les acteurs nationaux dans la planification et la mise en œuvre du projet ?

⁷ Voir, par exemple, la Politique nationale pour l'égalité hommes-femmes (2014-2034), le Circulaire du Premier Ministre du 25 août 2017 relative à l'application de la politique d'égalité Femmes-Hommes dans les actions gouvernementales et la Stratégie mondiale du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes.

- Comment le PNUD a-t-il encouragé l'égalité des sexes et les droits de l'homme dans la fourniture de produits ?

En évaluant la **durabilité**, l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les mesures qui ont été prises pour assurer la durabilité du projet ?
- Dans quelles mesures les partenaires nationaux sont-ils engagés à assurer la pérennité du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a contribué au transfert des connaissances, au renforcement des capacités et à l'appropriation locale des contreparties nationales ?

Les questions soumises dans le cadre de l'évaluation doivent être convenues entre les utilisateurs et les autres parties prenantes, et acceptées ou affinées en consultation avec l'équipe d'évaluation.

5. MÉTHODOLOGIE

Sur la base des lignes directrices du PNUD en matière d'évaluation, et en consultation avec le Bureau de pays du PNUD en Haïti, le consultant devrait élaborer une méthodologie appropriée pour que l'exercice puisse atteindre ses buts et objectifs et répondre aux questions soumises dans le cadre de l'évaluation. L'évaluation doit être inclusive et participative, impliquant toutes les parties prenantes (y compris les hommes et les femmes) dans l'analyse. Elle tiendra compte du contexte social, politique et économique qui affecte la performance globale des résultats obtenus.

L'évaluation devrait adopter une approche de la « théorie du changement » (TOC) pour déterminer les liens de causalité entre les interventions que le PNUD a appuyées et les progrès réalisés dans la réalisation des résultats escomptés aux niveaux national et local. Les évaluateurs élaboreront un modèle logique de la manière dont les interventions du PNUD devraient entraîner les changements attendus.

Les preuves obtenues et utilisées pour évaluer les résultats de l'appui du PNUD devraient être tirées de diverses sources, notamment des données vérifiables sur la réalisation des indicateurs, des rapports existants, des évaluations et des documents techniques, des entretiens avec les parties prenantes, des groupes de discussion, des visites de terrain.

L'évaluation devrait prendre en compte des approches qualitatives et quantitatives et utilisera donc diverses méthodes pour la collecte et l'analyse des données. Les approches suivantes pourraient être prises en compte :

- Un examen approfondi des documents pertinents, y compris les différents rapports produits au titre du projet.
- Des entretiens avec personnes clés au sein de la direction de l'Institution Partenaire, de l'équipe dirigeante et du personnel de programme du Bureau de pays du PNUD en Haïti.

- Des séances d'information et de briefing avec des représentants du Partenaire de mise en œuvre et du PNUD, ainsi qu'avec les bailleurs de fonds et parties prenantes, si l'équipe dirigeante du PNUD en indique le besoin.
- Des entretiens et discussions de groupe (focus groupe) avec des partenaires et des parties prenantes.
- Des visites sur le terrain dans des zones sélectionnées.
- Des questionnaires et techniques participatives pour la collecte et l'analyse de données.
- Des réunions de consultation et de débriefing

Des informations supplémentaires peuvent être fournies dans les annexes.

6. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

L'évaluateur devra soumettre les livrables suivants, élaborés en langue française :

- **Un rapport initial de cadrage de l'évaluation** – Un rapport initial de cadrage doit être préparé par les évaluateurs avant de se consacrer aux activités de collecte de données. Ce rapport doit détailler la compréhension de l'évaluateur des éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment une réponse sera apportée à chaque question de l'évaluation en précisant : les méthodes proposées, les sources de données proposées et les procédures de collecte des données. Le rapport initial de cadrage doit inclure un calendrier détaillé des tâches, activités et livrables. Le rapport initial de cadrage donne à l'unité concernée et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu avant le début de la mission.
- **Projet de rapport d'évaluation** – L'évaluateur fournira un projet de rapport d'évaluation basé sur le modèle développé par le PNUD qui se trouve en annexe. Le PNUD et les principales parties prenantes de l'évaluation doivent examiner le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis (voir format pour le rapport final).
- **Rapport d'évaluation final.**
- **Piste de vérification du rapport d'évaluation** – Les évaluateurs doivent conserver les commentaires et les modifications apportées en réponse à l'ébauche de rapport afin d'indiquer comment ils ont traité les commentaires.
- **Documents connexes de l'évaluation et autres produits de connaissance** ou participation à des activités de partage de connaissance, le cas échéant.
 - L'évaluateur doit présenter les résultats clés lors d'une réunion avec les représentants du PNUD et du partenaire d'exécution (ou dans un atelier de travail réunissant des représentants des parties prenantes ou à une réunion de comité de pilotage). Les présentations et autres supports utilisés à cette réunion seront remis au PNUD.
 - L'évaluateur devra élaborer un document d'une page présentant les résultats de l'évaluation susceptibles d'être utilisés pour le plaidoyer et fournir à l'équipe de gestion une dizaine de copie.

7. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES

L'évaluation sera réalisée par un consultant national. Le consultant sera responsable de l'évaluation y compris de la soumission des livrables et apportera son expertise à l'évaluation. Il aura pour tâches de prendre connaissance de la documentation ; de comprendre et analyser le contexte de travail ; de planifier les activités ; de réaliser des visites aux partenaires et sur le terrain.

Le consultant national

Formation

- Master ou équivalent en éducation, formation des adultes, agronomie, agroéconomie, développement, génie industriel, administration des affaires ou tout autre domaine connexe.

Expérience

- Expérience éprouvée dans les démarches d'évaluation des Nations Unies (politiques d'évaluation du PNUD, normes et standards du UNEG).
- Expérience dans la réalisation d'évaluations externes : projets, programmes, résultats, UNDAF (United Nations Development Assistance Framework), politiques publiques et autres.
- Expérience avérée de l'évaluation des résultats en matière d'égalité des sexes et de droits humains.
- Connaissance approfondie et expérience dans l'application de méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives à des projets et/ou programmes.

Compétences

- Connaissance de l'environnement institutionnel haïtien.
- Familiarité avec le Système des Nations Unies
- Très bonne capacité d'organisation.
- Maîtrise du français et du créole ; excellente capacité en matière de rédaction de rapports; (le rapport sera produit en français).

L'évaluateur doit être indépendant de toute organisation impliquée dans la conception, l'exécution ou le conseil de tout aspect du projet faisant l'objet de l'évaluation.

Le consultant national fournira un rapport d'étapes à la fin de la mission de terrain relatant ses activités avec en annexe, dans la mesure du possible, sa contribution aux différents produits. A la fin de son mandat le consultant fournira un rapport final d'activités.

Les candidats sont priés de soumettre

1. Un curriculum vitae et trois références professionnelles
2. Une brève proposition décrivant leur compréhension de la mission proposée et détaillant leur méthodologie de travail et proposant un calendrier.
3. Des échantillons de travail susceptibles de faire la démonstration de leurs compétences linguistiques et techniques.
4. Une proposition financière et un état de leur disponibilité.

Le consultant devra être indépendant de toute organisation impliquée dans la conception, l'exécution ou le conseil ayant trait à l'un des aspects de l'intervention faisant l'objet de l'évaluation.

Lors du processus d'évaluation des offres, le PNUD se réserve le droit d'interviewer les candidats par téléphone.

8. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

L'évaluation sera conduite conformément aux principes formulés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG⁸ et doit décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les domaines tels que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et d'assurer la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

9. MODALITÉS D'EXÉCUTION

L'Évaluateur travaillera sous l'autorité générale de la Directrice Pays du PNUD Haïti et sous la supervision du Directeur Adjoint au Programme. L'évaluateur est responsable de la bonne conduite de l'évaluation et de la fourniture de tous les livrables dans les délais prévus.

Un Groupe de référence a été constitué pour accompagner l'évaluation. Le groupe de référence aura pour rôle d'examiner les termes de référence, le rapport préliminaire ainsi que les projets de rapports et préparera des commentaires sur les produits.

L'Unité d'appui à la gestion (MSU – Management Support Unit) aura la responsabilité de la gestion globale de l'évaluation, s'assurera de la conformité du processus avec les requis de l'organisation et effectuera le contrôle de qualité.

Le PNUD assurera les déplacements de l'évaluateur et mettra à sa disposition un espace de bureau pour la tenue de certaines réunions.

⁸ <http://www.unevaluation.org/document/download/2700>

Les documents clés du projet seront envoyés par le PNUD pour être examinés par les évaluateurs avant le début de la mission.

L'évaluateur soumettra les différents livrables à la direction du PNUD en Haïti.

10. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation devra nécessairement comprendre les activités suivantes :

- Etude sur dossier
- Instructions aux évaluateurs
- Finalisation de l'élaboration et des méthodes d'évaluation et préparation du rapport initial détaillé
- Mission en Haïti (visites sur le terrain, entretiens, questionnaires etc.)
- Préparation d'un rapport préliminaire avec les résultats clés
- Réunion des parties prenantes et présentation et examen des résultats clés (pour l'assurance qualité)
- Préparation et soumission du projet de rapport
- Préparation des commentaires
- Intégration des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation

Les activités devront se dérouler sur une période de 30 jours. Le nombre total de jours de travail l'évaluateur devrait être au maximum de 20 jours.

Consultant National

Livrable	Délai de livraison	Pourcentage du paiement total
1. Rapport initial de cadrage de l'évaluation approuvé	6 jours après la signature du contrat	30%
2. Projet de rapport d'évaluation	14 jours après la signature du contrat	30%
3. Rapport d'évaluation final approuvé 4. Piste de vérification du rapport	30 jours après la signature du contrat	40%
Frais logistiques	Au début de la mission	Forfaitaire

11. ANNEXES DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Les documents suivants doivent être préparés et fournis à l'évaluateur une fois celui-ci sélectionné :

Le Cadre des résultats de l'intervention et la Théorie de changement – Fournit des informations plus détaillées sur l'intervention en cours d'évaluation. Les détails du cadre de résultats et du cadre M&E (Suivi & Evaluation), y compris les indicateurs d'effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut d'exécution, les points forts et les points faibles de l'élaboration M&E initiale et la qualité des données générées. (Responsable Programme)

Justification de l'évaluation. Un document décrivant comment l'évaluation a été envisagée dans l'élaboration de l'intervention. (Responsable Programme)

Des données globales, régionales et nationales applicables. (Responsable Programme)

Les directives pour la préparation du rapport initial de cadrage de l'évaluation. Le rapport initial comprend la matrice d'évaluation et le programme des activités, les étapes et les livrables. (Responsable MSU)

Le format requis pour le rapport d'évaluation – Le rapport final doit inclure les éléments mentionnés dans les critères de qualité des rapports d'évaluation, y compris les résultats, les leçons apprises et les recommandations (voir mais pas obligatoirement se limiter à ces derniers) (Responsable MSU)

Le code de conduite – Le PNUD exige que chaque membre de l'équipe d'évaluation lise attentivement, comprenne et signe le « Code de conduite des évaluateurs dans le système des NU », qui devra être annexé au rapport d'évaluation. (Responsable MSU)

Les Documents à consulter – Une liste des documents importants et des pages Internet que les évaluateurs doivent lire au début de l'évaluation et avant de finaliser la conception et l'élaboration du rapport initial.

La liste des principales parties prenantes et principaux partenaires – Une liste des principales parties prenantes et autres partenaires devant être consultés (organisations, bénéficiaires, utilisateurs de l'évaluation, bailleurs, responsables des organisations chargées de la mise en œuvre etc.) et leur affiliation et pertinence pour l'évaluation. Cette annexe peut également proposer des sites à visiter. Elle devra servir de base pour la préparation du calendrier.

3. Matrice d'évaluation finale

Matrice d'évaluation finale

Pertinence

Questions d'évaluations prévues

Critères d'appréciation/Indicateurs

Méthodes de collecte des données/ Approche d'analyse

1. Dans quelle mesure le projet est-il conforme au mandat du PNUD, aux priorités nationales et aux besoins prioritaires des bénéficiaires (hommes et femmes) ciblés ?
2. Dans quelle mesure la méthode d'exécution choisie par l'équipe de projet est-elle adaptée au contexte de renforcement des capacités institutionnelles ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré une approche fondée sur les droits humains, consistant par exemple à focaliser ou à renforcer les capacités des bénéficiaires du projet afin de leur garantir de revendiquer leurs droits ?
4. Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet, particulièrement par rapport aux engagements du gouvernement haïtien et du PNUD à cet égard ?

Cohérence du projet avec les politiques et priorités du Ministère.

Revue documentaire, entretiens/ Analyse de texte

Efficacité

Questions d'évaluations prévues

Critère d'appréciation/indicateur

Méthodes de collecte des données/Approche d'analyse

- Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ou des progrès ont-ils été accomplis en vue de la réalisation des effets souhaités ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils bénéficié au gouvernement haïtien ?
- Comment les produits correspondants fournis par le PNUD ont-ils impacté les effets et de quelle manière ne se sont-ils pas révélés efficaces ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été conceptualisé, planifié et implémenté pour renforcer les capacités institutionnelles locales et nationales au niveau central et décentralisé ?
- Dans quelle mesure le projet a contribué à l'autonomisation ou aux droits des femmes ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il promu des changements mesurables en termes de promotion de normes, de pratiques ou de relations plus équitables entre les hommes et les femmes ?

- Atteinte des résultats prévus (analyse des indicateurs du projet);
- Satisfaction des bénéficiaires.

Revue documentaire, entretiens/ Excel pour la production des tableaux, analyse des données et analyse de texte

<ul style="list-style-type: none"> Le marqueur de genre attribué au projet correspond-il à la réalité du projet ? 		
Efficienc		
Questions d'évaluations prévues	Critère d'appréciation/indicateurs	Méthodes de collecte des données/Approche d'analyse
<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les ressources ont-elles été stratégiquement allouées afin d'atteindre les résultats du projet ? Dans quelle mesure les produits (outputs) du projet ont-ils résulté de l'utilisation économique des ressources ? Dans quelle mesure le projet a-t-il impliqué les acteurs nationaux dans la planification et la mise en œuvre du projet ? Comment le PNUD a-t-il encouragé l'égalité des sexes et les droits de l'homme dans la fourniture de produits ? 	<p>Ratio coût administratif/coût programmatique</p> <p>Ratio cout administratif/ budget total.</p> <p>Taux d'exécution programmatique versus taux d'exécution budgétaire.</p> <p>Cout des actions par bénéficiaire.</p>	<p>Revue documentaire, entretiens/ Excel pour la production des tableaux, analyse des données et analyse de texte</p>
Durabilité		
Questions d'évaluations prévues	Critère d'appréciation/indicateurs	Méthodes de collecte des données/ Approche d'analyse
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les mesures qui ont été prises pour assurer la durabilité du projet ? Dans quelles mesures les partenaires nationaux sont-ils engagés à assurer la pérennité du projet ? Dans quelle mesure le projet a contribué au transfert des connaissances, au renforcement des capacités et à l'appropriation locale des contreparties nationales ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Appropriation du processus par les acteurs - Perspective de continuité des processus impulsés 	<p>Revue documentaire, entretiens/ Analyse de texte, des données et des informations</p>

4. Liste des documents révisés

Type de document		Objet	Date	Lieu
1-	Grant Agreement	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	2 Décembre 2015	Port au Prince, Haïti
2-	Accusé de réception, Réf : 00097015/16/117	Organisation de la réunion d'approbation du projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR prévue le 4 Mai, 2016	PNUD, le 20 Avril 2016	Port au Prince
3-	Circulaire M-A/DG(C-17)05-17 :0893	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	Damien, le 12 Mai 2016	Port au Prince, Haïti
4-	Termes de références (TDR)	Création d'un partenariat avec une université nationale dans le cadre du Projet de renforcement des capacités des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)	sd	Port au Prince
5-	Chronogramme des activités	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR		
6-	Compte rendu, réunion du Comité Local d'Evaluation de Projet (CLEP)	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	Le 01 Juin 2016	Port au prince
7-	Evaluation Post Formation	Atelier de formation, amélioration des Performances Managériales des Cadres du Ministère de L'Agriculture, des	Décembre 2017	Port au prince

		Ressources naturelles et du Développement Rural (MARDNR)		
8-	Liste cadres 1 ^{ère} et 2 ^{ème} phase	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	sd	Port au prince
9-	Etat des lieux, Unité de Coordination des Directions Départementales Agricoles (UCDDA), 26 Oct au 6 Nov 2015	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	Janvier 2016	Port au Prince
10 -	« Denomination Currency » FIDA et UNDP	Debit Advise, Controller's and Financial Service Division	17 Décembre 2016	Port au prince Haïti et Rome, Italy
11 -	Comité de pilotage	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR.	13 Septembre 2017	Port au Prince
12 -	Lettre de demande d'extension, Réf : 000XXXXXX	Accord signé 2 décembre 2015 entre le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et International Fund for Agricultural Développement (IFAD) dans le cadre du projet « Renforcement des capacités des Cadres	Le 29 Septembre 2017	Port au Prince
13 -	Plan de travail annuel 2017	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR.	sd	

14 -	Evaluation inception report content	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR.	sd	sl
15 -	Projet de renforcement des capacités du MARNDR, RFP/UNDP/HAI/1 7/036	Rapport de Formation, Amélioration des Performances Managériales des Cadres du Ministère de L'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement Rural (MARDNR)	FAMV, Décembre 2017	Port au Prince, Haïti
16 -	Programme des Nations Unies pour le Développement, Bureau pays de Guinée-Conakry	Evaluation finale du programme pays cycle 2013-2017	Novembre 2016	Conakry, Guinée
17 -	Lettre d'accord standard entre le PNUD et MARNDR	« Vendor Person Profile » Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR.	sd	Port au Prince, Haïti
18 -	Système de Collecte des Données du MARNDR	Atelier de formation, Amélioration des Performances Managériales des Cadres du Ministère de L'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement Rural (MARDNR)	FAMD, Décembre 2017	Port au prince, Haiti.
19 -	Circulaire Réf : M- A/DG/A(C- 17)/ :1145, 22 Mars 2017.	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	03, Août 2017	Port au Prince, Haïti
20 -	Compte Rendu	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	sd	Port au prince

21	Compte rendu	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	27 Décembre 2017	Port au Prince
22	Réunion tripartite UEP-FAMV- PNUD	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	17 Novembre 2017	Port au Prince
23	Compte Rendu rencontre de planification de visite	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	21 mars 2017	Port au prince
24	Réunion du Comité de Pilotage	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	2 Aout 2018	Port au Prince
25	Rencontre Unité d'Etude et de Programmation	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	24 Août 2017	Port au Prince
26	Réunion tripartite, UEP-FAMV- PNUD	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	17 Novembre 2017	Port au Prince
27	Réunion tripartite, UEP-FAMV- PNUD	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	01 Décembre 2017	Port au Prince
28	2 ^{eme} Réunion du Comité de Pilotage	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	17 Avril 2018	Port au Prince
29	Réunion tripartite, UEP-FAMV- PNUD	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	07 Avril 2018	Port au Prince
30	3 ^{eme} rencontre de coordination	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	17/01/2017	Port au Prince

31	Document de Projet	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR		
32	Agenda de Cérémonie de remise des certificats de participation aux formations (Nord, Sud, Ouest)	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	Damien, le 15 Décembre 2017	Port au Prince, Haïti
33	Bon de réception de l'offre technique	Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	10 Avril 2017	Port au prince
34	Standard Evaluation report content, UNDP	Modèle de rapport d'évaluation du PNUD et normes de qualité, Projet de renforcement de la capacité des cadres du MARNDR	sd	sl