

Evaluation de l'effet induit 5

« Stratégies/plans/programmes nationaux de lutte contre la pauvreté, avec des objectifs temporels et une emphase sur l'augmentation de l'accès aux ressources et aux capitaux productifs sont développés et mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat intégral »



Octobre 2006

**GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE D'HAÏTI
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**

**ÉVALUATION DE L'EFFET INDUIT # 5 AYANT TRAIT A LA
LUTTE CONTRE LA PAUVRETE**

**RAPPORT FINAL
OCTOBRE 2006**

**ALAIN THERY
AVEC L'ASSISTANCE DE:
MICHELE GUILLAUME**

RESUME EXECUTIF

Avec une histoire déjà tourmentée, la République d'Haïti a connu au cours des vingt dernières années des turbulences politiques qui ont eu des effets très négatifs sur la situation économique et sociale. L'effondrement d'un grand nombre d'activités économiques à la suite d'un embargo déclaré par la communauté internationale pour un retour à l'ordre constitutionnel a amené à un sous-emploi massif de la population active et ses conséquences sur les revenus de la grande majorité des ménages. Il est estimé que 76% de la population peut être classifiée comme pauvre et 56% de la population peut être classifiée comme extrêmement pauvre.

L'État haïtien s'est avéré incapable de fournir les services sociaux de base à sa population. En conséquence, l'accès à ces services est limité par la capacité de payer pour ces services que ce soit eau, éducation, soins de santé, etc.

La problématique de la pauvreté se présente donc à Haïti de façon particulièrement urgente et la poursuite d'un effet induit visant la réduction de la pauvreté se montre donc pertinente. Ceci dit, il faut se demander si la formulation de l'effet induit, telle qu'inclue dans les termes de référence de cette évaluation, se réfère vraiment à un effet induit ou à des produits : la formulation de stratégies, politiques et programmes ne peut que constituer la mise en place d'instruments envers l'effet induit recherché. De plus, il semblerait que, en dépit de sa formulation, l'effet induit pâtissait d'un manque de définition quant à un calendrier de résultats attendus.

Le programme présenté comprenait trois volets, « Emplois productifs et exclusion sociale », « Appui aux institutions de microfinance » et « Interventions dans le Nord-Ouest ». Bien que chacun des volets ait pu avoir sa propre logique, la problématique que ce « programme » entendait adresser demeure bien floue et les liens entre les trois volets très incertains.

Au vu du lien très probable entre sous-emploi et pauvreté à Haïti, la thématique du premier volet visant à la création d'emplois productifs était particulièrement pertinente puisqu'il s'agissait d'assister à la formulation de stratégies, de politiques et de programmes pour la création d'emplois. Les études produites par ce volet sont volumineuses mais elles se présentent comme des descriptions de tous les maux qui affectent le potentiel de création d'emplois et non comme des analyses qui puissent identifier le point de levier par lequel on pourrait commencer à changer la situation. Sans un tel diagnostic, il découle que toute formulation de programme, pour être consistante, doit adresser chacun des maux décrits dans les études préalables. En conséquence, le programme se présente comme extrêmement lourd, complexe avec des priorités confuses, et intensif dans son besoin de ressources. En tant que tel, ce programme ne pourrait avoir qu'une faible probabilité de mise en œuvre et, au vu des faiblesses des capacités institutionnelles, une probabilité encore plus faible de succès.

Quand une société a un niveau de pauvreté touchant plus des trois-quarts de la population, on peut se demander si le concept d'exclusion sociale a un sens. Certes, le manque d'accès de larges segments de la population aux services de santé pose d'une part des problèmes de justice sociale et d'autre part la question de la qualité du capital humain. Est-ce que la problématique de l'accès aux services de santé, bien qu'importante, devrait être considérée comme prioritaire au vu des autres besoins, dont certains possiblement perçus comme plus urgents par la population ? De plus, est-ce qu'au vu des faibles possibilités de contribution de la population, ses besoins et l'incapacité de l'État à fournir des subventions nécessaires il aurait été possible à un système d'assurance-santé de présenter une solution au problème ?

Le volet « Emplois productifs et exclusion sociale », malgré la masse de ses produits, n'a eu qu'un impact négligeable car sa mise en œuvre manquait d'une vision opérationnelle. Le volet a aussi probablement eu un impact très faible en ce qui concerne le développement des capacités puisque l'implication du Ministère du Plan dans l'élaboration des études semblent avoir été minime et que, de toute façon, ces études ne pouvaient pas contribuer à l'élaboration de politiques et de programmes.

Le volet « Micro-finance » a contribué au renforcement de quatre institutions de micro-finances (IMFs). Les discussions menées à ce sujet ont confirmé que l'expérience d'Haïti en matière d'impact des IMFs

sur la pauvreté est similaire à celle d'autres pays. Avec de très grandes contraintes liées au profil de leur clientèle et à la nécessité de leur survie financière, les IMFs tendent à prêter largement pour des activités commerciales, activités qui même en croissance ne génèrent que très peu d'emplois. L'effet d'entraînement de ces prêts, tant espéré il y a quelques années, ne s'est pas manifesté. Les IMFs ont plutôt des impacts directs sur les ménages qui peuvent avoir recours à leurs services et ont un rôle important à jouer en tant que fournisseurs de services qui ne sont généralement pas disponibles pour leur clientèle. Ce faisant, les IMFs peuvent contribuer à diminuer la précarité financière des ménages de leurs clients et à améliorer leurs profils de revenus. Mais, les IMFs n'ont que des impacts très marginaux sur les ménages autres que leurs clients directs.

Les interventions dans le Nord-Ouest étaient peut être justifiées par la situation de ce département. Mais au vu du champ très large des activités prévues, on doit se demander non seulement quel était le problème à adresser mais aussi quel était l'objectif à atteindre. D'une certaine façon, ce volet se présente largement comme un essai de reconstruction du Nord-Ouest tant en ce qui concerne des réalisations physiques qu'en support à la création d'institutions. Mais les ressources relativement limitées (en comparaison aux besoins identifiables) ont amené à un certain saupoudrage des activités de par le département. Ce volet est un exemple du fait que de bonnes intentions ne constituent pas une condition suffisante pour obtenir un résultat positif. Des visites sur le terrain suggèrent très fortement que très peu des activités menées par ce volet ont eu un impact une fois le projet ou son support terminé. Seules la réhabilitation de routes et la construction d'infrastructures pour des marchés ont eu un impact significatif et durable pour les populations.

Il est vrai que ce volet est le plus ancien dans le portefeuille sous revue. Mais il est étonnant qu'il n'y ait pas eu une révision des activités à mener pour essayer de les focaliser vers un problème spécifique et d'en maximiser l'impact.

Le constat sur le portefeuille présenté est donc sévère. La cause d'un tel constat ne se trouve pas dans la mise en œuvre des projets eux-mêmes : dans l'ensemble, les projets ont accompli ce qui était prévu dans les documents de projets. Le problème se trouve plutôt dans le manque de vision stratégique manifesté par le bureau du PNUD pendant la période et l'approche très *ad hoc* qui a été appliquée à la mise en place d'un soi-disant programme. Peut-on vraiment parler de programme quand la problématique à adresser n'est pas spécifiée sinon en des termes généraux et vagues tels que réduction de la pauvreté ? Sans cette vision stratégique, les différents volets du « programme » ne pouvaient avoir qu'une cohésion accidentelle et toute supervision pouvait se faire seulement d'une façon administrative sur la base des projets et non en relation avec les perspectives de progrès à atteindre envers l'objectif et l'effet induit.

Le défi est d'identifier dans le cadre de réduction de la pauvreté des initiatives qui peuvent y contribuer. D'une part, il faudrait s'assurer que la situation d'Haïti se prête vraiment à des activités de développement et ne demande pas une stabilisation de sa situation politique et sociale avant de se lancer dans des activités dont les fruits ne se récolteront que dans le futur. D'autre part, toute activité devra tenir compte non seulement de la faiblesse des institutions mais aussi de l'existence assez répandue d'une mentalité d'assistantat dans la population, aspects qui auront pour conséquence non seulement d'affaiblir l'effectivité des activités mais surtout d'impacter négativement les perspectives de pérennités des acquis.

Il est soumis que la pauvreté en Haïti a trois causes sous-jacentes :

- Une démographie galopante qui contribue à accroître l'écart entre besoins et ressources, en dépit de période d'émigrations périodiques très fortes;
- Un sous-emploi massif qui limite l'accroissement possible des revenus des ménages et leurs possibilités de faire face aux besoins les plus fondamentaux;
- Une exposition élevée aux risques de désastres naturels due à la dégradation environnementale liée à la pauvreté qui régulièrement résulte à des pertes d'actifs parmi les communautés les plus pauvres et donc à leur appauvrissement accru.

Ce diagnostic arrivé au bout de trois semaines sur le terrain est à débattre mais il fournit une première ligne pour une articulation de la réflexion sur comment aller de l'avant. Les initiatives possibles doivent être aussi mises dans le cadre des ressources qui pourraient être disponibles pour le PNUD.

Toute initiative visant à une démographie plus adaptée aux ressources pays sera probablement coûteuse et ne donnera pas de résultats avant plusieurs années alors que pendant ce laps de temps des cohortes nouvelles continueront à se présenter sur le marché du travail. Bien qu'importante, cette question ne peut être considérée comme prioritaire.

La question du sous-emploi et de sa résorption se présente, elle, comme prioritaire mais ne peut se résoudre sans un accroissement massif des investissements. Or, Haïti a perdu la situation qu'elle avait il y a plus de 20 ans et fait face maintenant à une concurrence très énergique sur la sous-région. Bien que de nombreux problèmes qui posent des contraintes aux investissements soient connus, il n'est pas clair que les contraintes d'ordre légal et réglementaire au regard du temps et démarches nécessaires pour créer une société anonyme, du l'accès au terrain etc. aient été élucidées. Ces contraintes ont été mises en évidence dans beaucoup de pays par des études dites parcours de l'investisseur (« Investor Road Map ») qui détaillent toutes les procédures nécessaires pour établir une compagnie et commencer à produire. Le mérite de ces études est double puisqu'elles peuvent servir non seulement comme guide aux investisseurs suffisamment aventureux mais aussi elles informent les discussions de politiques sur le besoin de réformes. Si cela s'avérait confirmer, le PNUD pourrait, soit contribuer au financement d'une telle étude, soit supporter les activités visant à réformer le cadre légal et réglementaire pour offrir un environnement plus propice aux investissements.

Finalement, une partie de la population semble en proie à une spirale néfaste où la pauvreté conduit à une dégradation de l'environnement qui à son tour résulte en une exposition accrue aux risques de désastres naturels et à des pertes d'actifs qui ne peuvent être compensées par l'assistance humanitaire ce qui conduit à une paupérisation accrue qui renforce le cycle. Le PNUD a déjà initié des activités à cet égard. Cependant, une revue de ces activités telles qu'elles se présentent à ce jour pose la question de la pérennité des acquis. Il semblerait qu'une approche beaucoup plus participative avec la communauté, bien qu'utilisant toujours la population pour des travaux à haute intensité de main d'œuvre, et l'introduction d'activités rentables à court terme et associées à l'existence des infrastructures créées pourraient apporter un potentiel accru de pérennité des infrastructures au travers de leur appropriation par la communauté. Les modalités pour accomplir cette pérennité ne sont pas claires et dépendront de chaque communauté. Il s'agit donc non seulement d'agir mais aussi de prendre les leçons et d'informer ceux qui s'engageraient dans la même voie. Si réussies, ces initiatives pourraient non seulement diminuer les risques pour les communautés (ainsi que celles en aval), contribuer à un début de réhabilitation environnementale mais aussi réduire la pauvreté par l'introduction de nouvelles activités.¹

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
TABLE DES MATIÈRES	A
1- INTRODUCTION	1
1.1. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION ET CADRE TEMPOREL	1
1.3. RÉSULTATS ATTENDUS ET THÈMES ABORDÉS	1
1.5. METHODOLOGIE DE L'EXERCISE	2
1.6. STRUCTURE DU RAPPORT	3
2- LE CONTEXTE POUR LE DÉVELOPPEMENT	4
2.1. HISTORIQUE BREF	4
2.2. SITUATION DU PAYS	4
3- LE PROGRAMME ET LES RÉSULTATS.....	5
3.1. LE PROGRAMME.....	5
3.1.1. Commentaires sur l'effet induit	5
3.1.2. Présentation du programme	5
3.2. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME ET RÉSULTATS.....	6
3.2.1. Emplois productifs et exclusion sociale	6
3.2.2. MicroStart.....	8
3.2.3. Interventions dans le Nord-Ouest/Progress Haïti	8
3.3. COMMENTAIRES SUR LA MISE EN OEUVRE	11
3.3.1. Projets et résultats	11
3.3.2. Conditions pour le développement	11
4- CONCLUSIONS, LEÇONS ET RECOMMANDATIONS.....	12
4.1. CONSTAT	12
4.1.1. Impact sur les perspectives de la lutte contre la pauvreté	12
4.1.2. Partenariat	12
4.2. LEÇONS À TIRER DE CETTE EXPÉRIENCE	13
4.2.1. Nécessité d'une vision stratégique	13
4.2.2. Administration ou « management » de l'assistance au développement	13
4.3. RECOMMANDATIONS.....	14
4.3.1. Évaluation du contexte	14
4.3.2. La pauvreté en Haïti	15
4.3.3. Le PNUD : ressources, lignes d'action et approches	15
4.3.4. Suggestions envers des activités futures	15
ANNEXES	18
TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION	19
DOCUMENTS CONSULTÉS	27
PERSONNALITÉS RENCONTRÉES	29

1- INTRODUCTION

1.1. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION ET CADRE TEMPOREL

Au titre des évaluations d'effets induits désormais souhaitées par l'organisation dans le cadre de l'approche résultats, le bureau du PNUD Haïti a opté pour l'évaluation de l'effet induit suivant :

``National anti-poverty strategy/plan/programme with time bound goals and an emphasis on increased access to productive resources and assets, developed and implemented through a comprehensive partnership.`

Le PNUD vise, à travers cette évaluation, une meilleure définition des résultats stratégiques. La planification stratégique de la lutte contre la pauvreté, est une des priorités absolues pour le développement humain durable et justifie les raisons du choix de l'évaluation de l'effet induit 5. L'évaluation vise avant tout à mettre en exergue la valeur ajoutée des interventions du PNUD en matière de Lutte contre la Pauvreté.

Elle doit fournir au Gouvernement et au PNUD les éléments d'appréciation d'une poursuite des interventions pour la réalisation de l'effet induit ; des contours précis de ces interventions en terme de leçons apprises, d'avantages comparatifs et d'opportunités de partenariats ; et de l'ampleur des efforts qui restent à consentir.

L'évaluation aidera par ailleurs le PNUD à apprécier l'importance stratégique de l'effet induit, par rapport aux autres effets induits, et au rôle que peut être le sien.

Cette évaluation intervient en Septembre-Octobre 2006 au cours de la troisième année de la mise en œuvre du MYFF (2004-2007), alors que le Programme de coopération Haïti- PNUD a démarré en 2002. et qu'un Gouvernement légitime a pris fonction en juin 2006 après plus de deux ans d'un gouvernement transitoire.

Cette évaluation intervient donc a un moment charnière ou le gouvernement et le PNUD se préparent à la formulation de nouveaux programmes qui visent à sortir le pays de la situation dans laquelle il se trouve depuis presque deux décennies.

1.3. RESULTATS ATTENDUS ET THEMES ABORDES

Les principaux résultats attendus de l'évaluation de l'effet induit sont :

- Le rôle/la place actuelle du PNUD dans le domaine et les possibilités d'évolution ;
- La proposition d'une stratégie de continuation de l'assistance PNUD au processus de renforcement du dialogue sur les politiques notamment la promotion, du développement humain durable et la lutte contre la pauvreté ;
- La formulation de recommandations augmentées sur les axes prioritaires souhaités de l'assistance du PNUD par rapport à l'effet induit, et sur les partenariats à développer ;
- Les principaux enseignements tirés des bonnes pratiques et des moins bonnes, dans la réalisation des produits, en liaison avec les partenariats développés avec le gouvernement, la société civile, le secteur privé, les autres agences des NUs, et les autres donateurs ;
- Les lignes de partenariat/d'appui possibles avec le siège du PNUD, les SURFs et les autres bureaux (partage d'expériences) ;
- Le consultant fera une notation sur les effets induits et les produits, qui permet de faire une comparaison, tel que décrit dans le « Guidelines for Outcome Evaluations ».

Les thèmes à aborder sont :

- L'évolution de l'effet induit : est-ce que l'effet induit, tel que défini, a changé ou non ?

- L'atteinte ou le degré d'avancement vers l'atteinte de l'effet induit, aussi bien aux niveaux macro que meso et micro
- Les facteurs sous-jacents qui échappent au contrôle du PNUD et qui influencent l'effet induit (les opportunités et menaces pour l'atteinte de l'effet induit)
- Le caractère stratégique et la pertinence de l'effet induit pour le PNUD (analyse de l'effet induit)
- La crédibilité et l'étroitesse des liens/de la causalité des produits du PNUD et des autres interventions à l'atteinte/à la réalisation de l'effet induit, y compris les produits, programmes, projets et assistance « soft et hard » contribuant à la recherche de l'effet induit. Les produits retenus sont-ils les meilleurs pour arriver à l'effet induit ?
- La durabilité de l'effet induit
- L'effectivité/l'efficacité (cost effectiveness) de l'effet induit
- La pertinence des partenariats établis (niveaux nature, forme et portée des partenariats)
- Les avantages comparatifs du PNUD, ses forces et faiblesses et son rôle dans le secteur.

En complément de ces préoccupations fondamentales, l'évaluation se prononcera sur :

- Les stratégies d'intervention et leur pertinence par rapport aux objectifs de développement visés
- La contribution des projets à la mise en place de mécanismes, y compris financiers, pour la fourniture des services publics
- Les résultats obtenus en matière d'activités de renforcement des capacités à gérer le développement
- Le degré de participation des bénéficiaires à la réalisation de l'effet induit
- La perception qu'ont les bénéficiaires des retombées/incidences de l'assistance du PNUD
- Les questions de mise en œuvre et/ou de gestion, lorsqu'elles ont constitué une entrave à la réalisation des progrès vers l'effet induit
- La reformulation de l'effet induit et les indicateurs le cas échéant
- La suite à donner aux résultats de l'évaluation en terme d'inscription, et sous quelle forme, dans le nouveau programme
- L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariats ont été utilisés (politique, technique, financier, partage de connaissances), avec qui et quelle a été leur importance stratégique pour atteindre l'effet induit ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle créé une synergie et dans quelles directions ?
- Quels sont les partenariats possibles pour le futur et quels indicateurs au niveau d'effet induit ou de produit pourraient être définis pour mieux apprécier la profondeur et les résultats de partenariat ?

1.5. METHODOLOGIE DE L'EXERCISE

Étant donné le caractère novateur de ce type d'évaluation pour le PNUD et pour Haïti, la méthodologie reflètera les préoccupations d'apprentissage (learning-by-doing) et de partage des enseignements.

- Des entretiens individuels et collectifs seront organisés avec le staff du PNUD d'une part, les représentants du gouvernement et les partenaires techniques et financiers d'autre part.
- Les visites de terrain, sur les sites des projets, seront déterminées (sites, période/durée) après l'étude documentaire.
- Le consultant travaillera conformément aux directives données par le siège, et dont le document constitue une annexe aux termes de référence.
- Les premiers résultats (rapport provisoire) seront présentés au PNUD et au gouvernement trois jours avant la fin de la mission et le rapport final le dernier jour.
- Le rapport fera l'objet d'une large diffusion auprès de l'ensemble des partenaires et un atelier de validation sera organisé autour des principaux constats et recommandations.

- Une note sur l'expérience du Haïti en matière d'évaluation d'effet induit sera produite et partagée avec le siège et les autres bureaux au titre de contribution à l'expérimentation des outils RBM.
- Des commentaires de l'équipe d'évaluation sur les directives, suite à leur application, sont souhaités.
- Le format de rapport contenu dans les directives est celui applicable.
- L'équipe d'évaluation proposera au PNUD (EO et bureau d'Haïti) une méthodologie de travail conforme à l'approche Résultat, aux préoccupations de changement du PNUD, y compris l'emphase.

1.6. STRUCTURE DU RAPPORT

La structure de ce rapport est simple :

- La présente introduction indiquant les résultats attendus de l'évaluation et explicitant la méthodologie suivie ;
- Un chapitre de commentaires sur le programme tel que présenté et sur son effet induit tel qu'il a pu être apprécié ;
- Un chapitre présentant les conclusions, les leçons et des recommandations pour l'avenir.

2- LE CONTEXTE POUR LE DEVELOPPEMENT

2.1. HISTORIQUE BREF

Devenue indépendante en 1804, Haïti a connu depuis une histoire mouvementée et parfois tragique. Les deux dernières décennies ont été particulièrement agitées. Après la fin du régime Duvalier en 1986, la promulgation d'une Constitution en 1987 et les élections de 1990 avaient fait naître un espoir qui a été interrompu par un coup d'état. Un embargo international imposé pour un retour à un gouvernement légitime a asphyxié économiquement le pays.

Le retour à l'ordre constitutionnel est intervenu en 1994. Mais une crise institutionnelle en a limité l'impact et les pratiques de mauvaise gouvernance se sont multipliées. Les élections de 2000 ont fait l'objet de contestations. En février 2004, Président Aristide a du démissionner. La descente du pays dans un chaos politique et sécuritaire a demandé une intervention des forces des Nations Unies et en mars 2004, un gouvernement intérimaire a été mise en place avec l'objectif de gérer le pays pendant que de nouvelles élections se préparaient.

Des élections au cours du premier semestre 2006 ont conduit à un nouveau Président, Mr. Préval, et à deux chambres législatives. Un gouvernement légitime est en place depuis Juin 2006.

2.2. SITUATION DU PAYS

Classée au 153^{ème} rang sur 173 pays selon l'Indice du Développement Humain (IDH) publié par le PNUD dans le dernier rapport sur le Développement Humain, Haïti n'a cessé de voir sa situation économique et sociale se dégrader au cours des dernières années. Plus de 30% de la population n'arrive toujours pas à se procurer la ration calorifique quotidienne nécessaire.

Le phénomène de la pauvreté en Haïti se caractérise par :

- Son caractère massif avec 76% de la population vivant en-dessous de la ligne de pauvreté de US\$2 en PPA (base 2000) et 56% vivant dans des conditions d'extrême pauvreté (avec moins de US\$ 1 en PPA).
- Une très forte inégalité dans la distribution des revenus ; Il est estimé que 10% les plus pauvres de la population reçoivent seulement 0.4% du revenu national et les 20% les plus pauvres 1.5% de ce revenu alors que les 20% les plus riches en mobilisent 68% .

Comme dans beaucoup de pays la majorité des pauvres et des extrêmement pauvres vivent en milieu rural.

L'accès aux services sociaux de base que ce soit éducation, santé, eau n'est disponible que contre paiement préalable ce qui en réduit très fortement la portée.

L'auto emploi constitue la plus importante source de revenus domestiques dans le pays. Il concerne environ 70% de la force de travail. L'existence d'un sous-emploi aussi massif après plusieurs années de convulsions politiques qui ont fortement réduit l'activité économique productive fait que les revenus d'auto-emploi tendent à être faibles tant en milieu urbain que dans les campagnes.

Il est estimé que la diaspora haïtienne transfère de l'extérieur vers le pays plus d'un milliard de dollars US par an, une somme équivalente à près de 20% du PIB. A part la construction de maisons en milieu urbain, les effets de ces transferts sont peu visibles car ils serviraient largement à permettre aux ménages d'assurer leur consommation courante, constituant une sorte de « safety net ». Contrairement à d'autres pays à montants importants de transferts, ces transferts dans le contexte haïtien ne contribuent que très marginalement à des investissements productifs.

3- LE PROGRAMME ET LES RESULTATS

3.1. LE PROGRAMME

3.1.1. COMMENTAIRES SUR L'EFFET INDUIT

Ce travail d'évaluation demande des commentaires préalables sur la formulation de l'effet induit::

- L'effet induit tel que formulé était et demeure pertinent, sinon urgent, dans le cadre de la situation d'Haïti ; Cependant,
- Il y a lieu de se demander si la formulation de stratégies/plans/programmes de lutte contre la pauvreté ne constitue pas en fait plus un produit qu'un effet induit, la mission d'évaluation penche dans ce sens et estime que l'effet induit devrait être des activités découlant de ces produits qui commencent à avoir un impact sur la pauvreté au moins autour de leurs champs d'intervention immédiats ;
- L'effet induit tel que formulé réfère à un calendrier de résultats («time-bound goals») mais il n'a pas été possible de trouver une documentation qui expliciterait ce calendrier.

On peut alors se demander si la formulation de l'effet induit n'avait pour fonction plus de satisfaire formellement une nécessité administrative que de servir d'instrument de gestion de programme selon l'approche préconisée de gestion sur la base de résultats.

3.1.2. PRESENTATION DU PROGRAMME

Le programme, tel que présenté à la mission d'évaluation, comprend trois volets distincts et les projets suivants :

- Promotion Emplois Productifs et Lutte Contre Exclusion Sociale (4 projets)
 - Assistance Préparatoire -Promotion d'Emplois (HAI/99/001)
 - Promotion Emploi Productif (HAI/99/012)
 - Formulation Politique Protection Sociale (HAI/99/013)
 - Appui au développement d'un partenariat national pour l'intégration économique et sociale et l'implantation d'un programme national de Promotion d'Emplois Productifs et de Lutte Contre Exclusion Sociale (HAI/01/001)
- Micro finance (1 projet)
 - MICROSTART (HAI/98/007)
- Interventions dans le Nord Ouest –Progress Haïti(4 projets)
 - Assistance Préparatoire à la formulation du Programme de développement dans les zones d'intégration de groupes de réfugiés et de déplacés HAI/94/013/A/01/31
 - Programme de développement humain dans les zones de réintégration des rapatriés et des déplacés HAI/94/013/B/01/31
 - Développement de la pêche et des infrastructures sociales dans le Nord-Ouest (HAI/99/009)
 - Réhabilitation de 35,5 km de la route Port-de-Paix / Jean Rabel (HAI/99/L09)

Plusieurs commentaires sont nécessaires :

- Certains projets du programme remontent à près de 12 ans et tous les projets ont été clos au cours des dernières années ;
- A première vue, chacun des volets séparément semble adresser un aspect important de la pauvreté à Haïti, :

- Une amélioration du potentiel d'accroissement de revenus de ménages pauvres à travers le renforcement d'institutions de micro-finance ;
 - L'assistance à la définition de politiques de l'emploi pour résoudre le sous-emploi massif dont souffrait et continue de souffrir la population ;
 - Une assistance ciblée sur un département particulièrement affecté à la suite des événements politiques de 1991 au travers de la réhabilitation d'infrastructures sociales et d'aide à la production ; cependant,
- La stratégie qui constituerait l'axe d'intervention pour la lutte de la pauvreté au cours de ces années est extrêmement floue et il est impossible d'identifier l'objectif visé autre que celui très général et imprécis de contribuer à réduire la pauvreté ;
 - Dans ce sens, le programme se situe très en retard avec l'approche suivie par les bureaux du PNUD sur au moins les 10 dernières années ; cette approche se base sur une stratégie bien définie avec des résultats clairement définis et une concentration des ressources sur des activités identifiées comme clés pour leur contribution aux résultats escomptés : de plus,

3.2. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME ET RESULTATS

3.2.1. EMPLOIS PRODUCTIFS ET EXCLUSION SOCIALE

Il y a peu de doute que Haïti souffre d'une situation de sous-emploi massif. Cette situation affecte les niveaux de revenu disponible pour la grande majorité des ménages dont l'existence est de plus précarisée par l'absence de recours possible à des systèmes d'assurance pour faire face à des imprévus tels qu'accidents, maladies etc.... La problématique de l'emploi (et son corollaire, la génération de revenus) s'impose donc comme une urgence pour faire face à la situation de pauvreté.

Dans ce sens, ce volet est complètement consistant avec l'effet induit. Ce volet a travaillé sur un nombre de sous-thèmes dont :

- Politique de l'emploi ;
- Politique de ressources humaines ;
- Exclusion sociale et systèmes de protection sociale ;
- Politiques de soutien aux micro-, petites et moyennes entreprises ;
- Micro-finance ;
- Planification spatiale et développement régional et local ;
- Identification de secteurs potentiellement porteurs.

On notera que si les trois premiers sous-thèmes abordés par ce volet sont directement liés à son thème principal, certains des autres sous-thèmes commencent à élargir le champ d'études au risque de diluer la concentration de ce volet sur la problématique qu'il était censé adresser.

- Il est vrai qu'une politique de l'emploi de peut avoir de résultats que si une reprise de l'activité économique et de l'investissement privé se manifeste. Mais aborder la problématique des micro, petites et moyennes entreprises pose alors la question de la cause du manque d'investissements ce qui peut amener à aborder des sujets tels que la politique macroéconomique, la qualité des infrastructures et des services d'énergie et de communication, la politique commerciale du pays, la sécurité, la qualité du système judiciaire etc.... Le risque pour le projet devenait alors un manque de délimitation de son champ d'action et de tomber dans une problématique de circularité² ou il est impossible de déterminer l'aspect clé sur lequel on peut agir pour initier un changement de politique ;
- L'inclusion de la problématique de la micro-finance est également surprenante puisque l'expérience internationale a montré que, en dépit de son impact potentiel au niveau des ménages qui y ont accès, les services de micro-finance n'ont eu au mieux qu'un impact marginal sur la création d'emplois ;

² De façon familière, ce problème est généralement présenté comme celui de la poule et de l'œuf.

- Il est certainement souhaitable que les emplois qui se créent ne bénéficient pas dans le temps un seul département ; mais on peut se demander, au vu de la situation de sous-emploi massif dans le pays et au défi constitué par l'urgence du début de sa résolution, si adresser la problématique de sa régionalisation apportait une contribution substantive à la formulation d'une politique effective de l'emploi.

En sommaire, il semblerait que le volet a subi une dérive qui l'a éloigné de son point focal et l'a amené à commencer à adresser une problématique de planification du développement dans son ensemble. Une revue de la nature de certains des produits tend à confirmer cette appréciation.

Les produits des projets concernant ces thèmes a été un nombre impressionnant de documents, plus de 37 selon la liste reçue. Les commentaires suivants s'imposent quant à ces produits :

- Dans leur ensemble ces documents sont très volumineux (un bon nombre d'entre eux ont entre 100 et 200 pages) et répétitifs puisque l'information contenue dans certains rapports est réitérée dans un nombre de rapports suivants sur le même thème ; si un rapport contient déjà un état des lieux satisfaisant, il semblerait superflu de le répéter dans un rapport suivant ;
- Certains des rapports adoptent une approche historique sur les causes de la situation qui peut être intéressante en tant que telle mais ne contribue en rien à avancer la discussion de comment aller de l'avant ;
- Il y a aussi lieu de se demander si les rapports qui forment la base pour l'élaboration de politiques nationales ne se présentent pas plus comme de simples descriptions des causes sous-jacentes à la situation de l'emploi à Haïti que des diagnostics véritables ; la plus part de ces rapports énumèrent bien toutes les causes qui peuvent avoir ou ont un impact sur la situation de l'emploi mais ne contiennent aucune analyse (i.e. un diagnostic) qui permettrait d'identifier le point de levier par lequel une intervention permettrait d'initier une séquence d'actions avec un potentiel pour changer la situation ; or,
- La définition d'une politique et d'un programme de support à cette politique n'est possible qu'à partir d'un diagnostic clair ; sans diagnostic clair, toute formulation de politiques et programmes qui seraient proposés tend à être très lourde et trop générale avec peu de perspectives de mise en œuvre effective étant données les faiblesses en capacité des institutions³.
- Dans une situation telle qu'Haïti où 56% de la population est qualifiée d'extrêmement pauvre et 76% de pauvre, on peut se demander si la notion d'exclusion sociale a un sens puisqu'il est clair que ceux qui en fait ont accès aux services sociaux constituent eux une exclusivité ;
- Le manque de ressources financières et les faiblesses de gestion de l'État ont certes amené à une situation où l'accès aux services sociaux de base dépend de la capacité de paiement pour ces services ; aussi déplorable que cette situation puisse être, il y a lieu de se demander si des systèmes d'assurance-santé peuvent fournir une réponse appropriée dans le contexte haïtien ; sans un accroissement significatif des revenus des segments pauvres de la population, leur capacité de contribution financière à un système d'assurance-santé demeurerait très limitée alors que leurs conditions de vie amèneraient à des demandes intensives de soins de santé ; l'équilibre financier du système d'assurance-santé demanderait alors des injections massives de subventions de la part de l'État ; or, c'est justement les faiblesses de l'État qui sont à l'origine de la situation présente ; devant ce schéma, on peut se demander si non seulement les produits concernant l'exclusion sociale adressait vraiment le problème et même si ce thème devrait être considéré comme prioritaire dans le contexte de pauvreté d'Haïti en fin 2006.

Dans ce contexte, même si la détérioration de la situation politique en 2004 n'était pas intervenue, la formulation des programmes proposés n'aurait probablement pas été suivie par leur mise en œuvre.

Si ce volet n'a pas pu contribuer à la mise en place d'une politique de l'emploi à Haïti, sa contribution néanmoins aurait pu être une assistance au renforcement des capacités du MPCE en matière de

formulation de programmes. Cependant, au vu de des faiblesses analytiques de l'approche de ce volet, ce renforcement de capacités demeure douteux.

3.2.2. MICROSTART

Les institutions de micro-finance qui ont été assistées sont des institutions qui ont à leur disposition soit des fonds fournis par des ONGs ou des bailleurs soit accès à des lignes de crédit et utilisent ces ressources pour des prêts à des micro-entreprises. Le rôle de ces institutions s'apparente donc à celui que remplissent les banques d'investissements à des niveaux de financement nettement plus hauts.

Le projet MicroStart avait pour objectif de renforcer ces institutions à fin de les rendre plus effective et de pérenniser leurs activités. Dans le présent rapport, il ne s'agit pas de revoir ce qui a été accompli sous ce projet qui a déjà fait l'objet d'une évaluation mais d'apprécier quels ont pu être ses impacts sur l'effet induit sous revue.

L'expérience internationale des initiatives de micro-finance indique que les IMFs fournissent des services qui ne sont généralement pas disponibles à une grande partie de la population et, ce faisant, ont des impacts positifs pour ceux qui y ont recours. Dans une situation comme celle d'Haïti, les emprunteurs des IMFs ont la possibilité d'augmenter leur volume d'affaires et d'affermir la situation de leurs revenus.

Cependant, deux faits sont à prendre en compte :

- Comme toutes institutions financières, pour assurer leur stabilité, les IMFs ne prêtent qu'à des clients qui ont un profil qui fournit une certaine sécurité quant à la capacité de remboursement du prêt ; cette stratégie en fait tend à exclure de leur clientèle potentielle les plus pauvres dans la population ;
- Pour des raisons liées a la minimisation du risque sur leur portefeuille de prêts, les IMFs tendent à offrir des prêts sur des durées relativement courtes qui sont appropriées pour des activités commerciales mais pas pour des investissements productifs ; en conséquence, les clients emprunteurs des IMFs sont dans leur très grande majorité des petits commerçants et l'accroissement de leur volume de vente génère généralement peu d'embauches.

Les activités des IMFs contribuent donc à une amélioration de la situation de certains ménages mais ne peuvent apporter qu'une contribution très marginale à la création d'emplois et donc à la réduction de la pauvreté dans une situation de sous-emploi massif telle que la vit Haïti. L'effet de levier des IMFs par leur contribution à la croissance d'activités de production, effet tant escompté il y a plus d'une dizaine d'années, ne s'est jusqu'à présent pas manifesté. Les discussions menées avec des responsables d'IMFs lors de cette évaluation confirme ce constat dans le cas d'Haïti.

3.2.3. INTERVENTIONS DANS LE NORD-OUEST/PROGRESS HAÏTI

Ces projets intervenaient dans de nombreux domaines dont :

- Une assistance au développement économique local ;
- Santé, eau, assainissement ;
- Éducation ;
- Aménagement du territoire ;
- Promotion des droits humains

Ce volet du programme est quelque peu surprenant puisqu'il diffère de façon significative des orientations stratégiques dans lequel le PNUD s'est engagé depuis la moitié des années 1990. Il est vrai que les premiers projets sous ce volet pré-datent ce changement dans l'approche globale du PNUD. Cependant, il est clair que l'approche a été poursuivie par d'autres projets initiés en 1999.

La première question à se poser est : quel était l'objectif final de ce groupe de projets ? A quoi prétendait-on arriver ? La grande variété des domaines que ce volet devrait adresser non suggère que l'objectif était en fait une assistance à la reconstruction des infrastructures sociales et du tissu économique du département du Nord-Ouest. Cette ambition était certainement louable mais il y a lieu à se demander si elle était réaliste au vu des besoins et des ressources disponibles du PNUD et de celles qu'il pouvait mobiliser.

Une opération de cette envergure pose la question de la nature du niveau de participation des populations concernées au processus de décision sur les activités à sélectionner et à mettre en œuvre. Selon les gestionnaires du projet, le projet avait appliqué une approche participative au travers de la mise en place d'une Table Ronde de Concertation (TRC) au niveau départemental et l'implication des populations locales au niveau local.

Cependant, une visite par la mission d'évaluation dans le département du Nord-Ouest et des discussions avec des personnalités impliquées dans la mise en œuvre du projet ont apporté une lumière différente sur l'approche dite participative appliquée dans ce volet. Il est clair que le processus de la TRC comme son nom l'indique s'apparentait beaucoup plus à un processus d'échange d'information entre notables du département, y compris représentants de différents ministères au niveau départemental, autorités locales, et représentants d'ONGs⁴ actives dans le département et non à un processus participatif proprement dit. Selon les commentaires d'un délégué qui avait présidé la TRC pendant plusieurs années entre 1998 et 2001, la TRC n'aurait existé que de façon formelle avant son arrivée et aurait maintenant cessé de fonctionner.

Selon ces discussions, les débats au sein de la TRC résultaient en une sélection de projets et l'implication de la population concernée était essayée par la suite. Il est certain qu'une population démunie ne va généralement pas rejeter une activité qui pourrait avoir un potentiel d'améliorer ces conditions de vie. Cependant, cette « participation » après que la décision a été prise pose la question de l'appropriation des réalisations financées par les différents projets de ce volet par les populations locales. Les commentaires reçus à ce sujet ont eu une certaine résonance pour la mission d'évaluation lors de discussions et de visites liées à des activités spécifiques.

Du point de vue de la lutte contre la pauvreté, la visite sur le terrain suggère que les activités et réalisations sous ce volet peuvent être classifiées selon l'impact potentiel qu'elles auraient pu avoir et l'impact final dans le temps qui a pu être apprécié :

- Activités à potentiel douteux et impact faible dans cette catégorie, on mettra la réhabilitation de bureaux municipaux ou la mise en place d'éclairage public. Ces activités peuvent être se justifier comme une assistance à la gouvernance locale mais, au vu des besoins les plus immédiats de la population, leur contribution potentielle à une réduction de la pauvreté relève presque de l'imaginaire.
- Activités à potentiel indirect à moyen et long terme et impact faible du à des facteurs externes : dans cette catégorie, on trouvera par exemple certaines constructions scolaires ; l'accès à l'éducation est un élément nécessaire de tout programme de lutte contre la pauvreté mais son impact ne se fait sentir que dans le temps au travers de capacités humaines accrues ; encore faut-il que la contribution à l'accès à l'éducation ne se limite pas à la fourniture d'infrastructures scolaires et que les autres partenaires jouent leur rôle pour assurer l'utilisation effective de ces infrastructures ; or il semblerait qu'en dépit de l'aval des divisions départementales pertinentes à la construction de ces infrastructures l'État ne remplit pas nécessairement ses engagements : dans un cas visité, la plus part des classes construites demeurent inutilisées depuis quelques années du fait que le Ministère de l'Éducation a retiré plusieurs professeurs et ne les a pas remplacés, forçant ainsi les professeurs restant à assurer l'enseignement de plusieurs niveaux dans une même classe ; De plus, la communauté s'est largement délaissée de cette école et n'en assure aucun maintien même minime ;
- Activités à potentiel prometteur et impact faible du à leur mise en œuvre : dans cette catégorie on trouvera par exemple l'assistance aux coopératives de pêcheurs et aux groupements de femmes ; Dans le cas des coopératives de pêche, tout d'abord, il n'est pas clair s'il s'agissait de coopératives de pêcheurs ou de coopératives de vente ; De plus la formation qui a été fournie était probablement plus ancrée sur les aspects techniques de la pêche que sur les aspects de renforcement institutionnels de ces coopératives ; le fait que les équipements de mer fournis par le projet n'étaient

⁴ Il y a souvent une confusion sur le rôle des ONGs et de les considérer comme des organisations représentatives de la population. Cela peut être vrai dans certain cas, mais en général les ONGs devraient être considérées représentatives seulement de leurs membres qui se sont joint de façon volontaire pour des objectifs qu'ils partagent et qui ne sont pas nécessairement ceux de la communauté dans son ensemble.

pas ceux sélectionnés par les membres⁵ est très suggestif de l'approche du projet tant du point de vue du renforcement institutionnel que de l'approche participative adoptée ; De façon similaire, l'initiative de crédit aux groupements féminins selon un gérant de caisse populaire a mené à la création de groupements pour le seul objectif pécuniaire ; En résultat, les caisses populaires ont du gérer des portefeuilles de prêts non-performants pour des groupes qu'elles n'auraient probablement pas choisis sur la base de leurs critères internes ;

- Activités à potentiel prometteur et impact faible du au manque de suivi local : dans cette catégorie, on prendra en exemple les cas du ricin et du café lavé : ces deux initiatives pilotes dans ce volet, selon les commentaires reçus avaient eu des résultats prometteurs ; Cependant, ils n'ont conduit à aucune suite ; Dans le cas du ricin, la division départementale d'agriculture n'a pas pris la relève pour chercher des financements qui auraient pu conduire à étendre une expérience positive ; Dans le cas du café lavé, en dépit des investissements faits par le projet et de résultats encourageants, l'initiative n'a pas été poursuivie par la communauté une fois le financement au travers de l'UNOPS a touché à sa fin.
- Activités à potentiel prometteur et impact positif certain : l'impact le plus clair des activités sous ce volet a été au travers de la réhabilitation de routes ; la durée du voyage Port de Paix-Jean Rabel a été réduite de 5 heures à moins d'une heure en période sèche : Le coût du trajet a chuté de moitié et le volume de trafic et des échanges ont augmenté de façon significative. De même, la construction de marchés est dite avoir servi à la création de points focaux de vente et d'achats ou les volumes échangés sont nettement supérieurs au passé ; dans les deux cas, une activité économique accrue a découlé ce qui n'a pu avoir qu'un effet positif sur les revenus dans les zones concernées.

Il faut également noter que lors de la mise en œuvre de ce volet une partie des activités concernaient la préparation de la mise en place d'une Agence de Développement Local (ADEL) qui selon certains chargés de programme du PNUD n'aurait pas donné de résultats du fait de la clôture prématurée de certaines activités à la suite de difficultés financière du PNUD. L'idée de l'ADEL était apparemment une initiative importée d'Amérique Centrale. Sans préjuger de son impact dans ces pays, on peut toutefois se demander quelle aurait pu être l'impact de l'ADEL dans le contexte de Haïti en général et du Nord-Ouest en particulier. Est-ce que l'ADEL devait exister en tant qu'institution complétant les activités des divisions départementales des ministères et alors, quels auraient été les rôles respectifs de ces institutions ? Ou est ce que l'ADEL devait se substituer à ces divisions ? Une visite sur le terrain a bien démontré le manque total de ressources au quel les unités administratives de l'État ont à faire face et suggère que la fonction de l'ADEL aurait été de se substituer à ces divisions départementales. Mais cette substitution n'aurait pu avoir un impact que sur la base d'un financement extra-étatique. La question de la pérennité de l'ADEL et de sa contribution continue, une fois ce financement touchant à sa fin, aurait du donc se poser.

Il existe en matière de développement une certaine tentation à essayer de circonvenir les institutions existantes par l'appui à la création d'institutions nouvelles sur la base de financements disponibles. Or, ces financements sont limités dans le temps et la pérennité des activités de ces nouvelles institutions est mise en question. Une règle générale à suivre est que toute institution créée tend à survivre, même en veillesse, après son financement externe se termine et, ce faisant, tend à constituer une ponction supplémentaire sur les ressources déjà limitées de l'État ; dans ces conditions, loin de constituer une assistance au développement, ces nouvelles institutions peuvent devenir un détriment.

⁵ Ces équipements après quelques essais en mer sont demeurés inutilisés

3.3. COMMENTAIRES SUR LA MISE EN OEUVRE

3.3.1. PROJETS ET RESULTATS

Les commentaires qui ont été fait sur chacun des volets ne sont pas des commentaires sur la qualité de gestion des projets sous chacun des volets. Dans leur ensemble, les gestionnaires des projets ont accompli les tâches qui leur étaient imparties telles que les documents de projet le demandaient. Il n'était pas de leur ressort d'assurer la congruence de leurs activités avec l'objectif de progrès envers l'effet induit. Cette responsabilité demeurait et demeure celle du bureau du PNUD qui par sa supervision aurait du assurer la cohérence entre l'utilisation des ressources (aspect tactique) et l'effet induit recherché (élément de la stratégie).

3.3.2. CONDITIONS POUR LE DEVELOPPEMENT

Lors du travail sur le terrain, deux aspects qui affectent le potentiel de progrès vers le développement sont ressortis :

- Faiblesses institutionnelles : ceci est caractéristique de la plus part des PMA et n'est pas spécifique à Haïti ; le manque de ressources minimales disponibles pour assurer les fonctions est un phénomène courant ; mais à part cela, lors d'entrevues, toutefois limitées en nombre, ce consultant s'est posé la question si un facteur culturel n'aggravait pas cette faiblesse institutionnelle ; parmi les personnes entrevues, le niveau éducatif et la capacité de décrire la situation à la quelle ils ont à faire face ressortaient clairement ; mais, il semblerait y avoir sinon une incapacité mais peut être un refus de décider quant à la stratégie à suivre pour résoudre le problème qui pourrait être à l'origine d'une inertie dans la mise en place de programmes effectifs d'intervention ;
- Des visites dans le Nord-Ouest, il semblerait qu'une certaine mentalité d'assistantat affecte la population et leur relation avec des activités liées au développement ; Cette attitude ne peut être attribuée à la pauvreté de la population car dans d'autres pays et régions tout aussi pauvres elle ne se fait pas ressentir de façon aussi marquée ; quelles que soient les origines historiques de cette mentalité, elle est probablement entretenue, et même accentuée, par les interventions à caractère soit humanitaire soit prosélytiste d'un très vaste nombre d'ONGs religieuses ; cette attitude tend à conduire vers une approche assez passive en relation à la résolution de leurs besoins autres que les plus immédiats de nourriture et de gîte et à dépendre sur des interventions externes ; Comme certaines visites de réalisations l'ont suggéré, cette attitude, si confirmée, pose la question de la pérennité des acquis des interventions de développement.

4- CONCLUSIONS, LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

4.1. CONSTAT

Cette évaluation a pour objectif d'apprécier si les activités financées par le PNUD, selon le programme qui a été présenté, ont eu soit un impact sur la pauvreté soit ont contribué à la mise en place de systèmes, programmes et capacités qui seraient à même d'adresser de façon plus effective l'objectif de réduction de la pauvreté.

4.1.1. IMPACT SUR LES PERSPECTIVES DE LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

Regrettablement, sous cet angle, le constat qui résulte de cette évaluation ne peut qu'être sévère. Pour résumer,

- Le volet «Emplois productifs et exclusion sociale » n'a mené à aucune stratégie véritable ni à la mise en place de programmes qui adresseraient les problèmes de l'emploi et de l'accès aux services de santé ; ce manque d'impact n'est pas du tant à une incapacité politique d'assurer la mise en place des programmes proposés qu'au fait que ces programmes basés sur une analyse faible ne présentait aucune orientation stratégique pour adresser la problématique proposée ; Il est significatif que ce consultant lors de sa réflexion sur des recommandations pour des lignes d'activités futures du bureau du PNUD n'a pu trouver dans les rapports de ce volet aucun élément de départ sur lequel il aurait pu bâtir ;
- Dans le volet «Micro-finance », l'expérience d'Haïti confirme l'expérience internationale en micro-finance en ce qui concerne l'effet de levier que ces activités étaient espérées générer, il y a plus d'une décennie ; contraintes par la nécessité de leur stabilité financière et le profil précaire de la plus part de leur clientèle, les IMFs prêtent largement pour des activités commerciales qui ne contribuent que très peu à la génération d'emplois ; cependant, les opportunités qu'elles offrent peuvent contribuer à améliorer les revenus des ménages qui y peuvent y avoir recours et à minimiser la précarité de leur situation; l'assistance au renforcement d'IMFs peut donc être conçue comme une des composantes d'un programme plus vaste de réduction de la pauvreté tout en reconnaissant les limitations de la contribution des IMFs à l'impact global d programme ;
- En ce qui concerne les interventions dans le Nord-Ouest, les seuls impacts positifs qui ont pu être appréciés sont ceux liés à la réhabilitation de routes et à la mise en place de marché ; Au vu des ressources limitées donc dispose le PNUD en comparaison avec d'autres agences de développement et des problèmes liés au maintien de ces infrastructures, il est probable que la continuation de telles activités n'est probablement pas l'utilisation des ressources la plus efficace pour le PNUD.

Du point de vue du développement des capacités, à l'exception d'IMFs, le constat est similaire puisque ni le volet «Emplois productifs et exclusion sociale » ni les interventions dans le Nord-Ouest ne semblent avoir résulté dans renforcement d'institutions qui, une fois pourvues des ressources nécessaires, seraient à même de prendre la relève dans une certaine mesure.

4.1.2. PARTENARIAT

Le concept de partenariat, tel qu'introduit dans les discours sur le développement il y a quelques années, visait à introduire un changement des relations entre les différents agents basé sur une mutualité des responsabilités quant aux activités envers des objectifs communs.

Les partenaires tels que décrits dans les termes de référence étaient les agences gouvernementales de contrepartie, les bénéficiaires et les agences internationales qui soit contribuaient un financement soit apportait un appui technique. Une revue des activités des différents projets ne permet pas de percevoir de percevoir en quoi leur rôle était en fait différent de leur rôle traditionnel et en quoi une dimension additionnelle envers un partenariat véritable aurait pu consister. Cette difficulté à clarifier la contribution de partenariats éventuels dans la mise en œuvre des projets et programmes peut être liée au fait qu'un

bon nombre de ces projets ont été terminés depuis plusieurs années et que la mémoire institutionnelle s'est estompée.

4.2. LEÇONS A TIRER DE CETTE EXPERIENCE

4.2.1. NECESSITE D'UNE VISION STRATEGIQUE

Jusqu'il y a une quinzaine d'années, l'assistance au développement pouvait être caricaturée comme un essai de réponse à une immensité de besoins dont les lignes directrices n'étaient pas nécessairement claires. D'une certaine façon, on peut dire que cette approche était justifiée par l'idée que dans une situation de manques profonds toute assistance ne pouvait qu'être bénéfique.

La lenteur des progrès réalisés par cette assistance a poussé à une vue plus analytique de la problématique du développement et à une focalisation sur la pauvreté qui est une conséquence et, en même temps, une des contraintes à un progrès accéléré. Les agences de développement ont commencé à utiliser des approches plus stratégiques dans leurs programmes, avec des effets induits clairs et des programmes qui visent à des progrès envers ces effets induits.

La mise en œuvre d'une stratégie en elle-même ne constitue pas une garantie de succès mais au moins elle permet une cohérence des activités et le potentiel de leurs ajustements s'il apparaît que ces activités telles qu'initialement conçues ne contribuent pas en fait à un progrès envers l'effet induit.

Les Nations Unies ont ainsi mis en place un certain nombre d'instruments (CCA, UNDAF etc.) pour introduire une plus grande cohérence entre les activités de ses agences de développement actives dans un pays. Dans ce cadre, les agences des NU doivent justifier leurs propositions de programme au travers d'un cadre stratégique.

Pour le PNUD, un programme doit être justifié au travers d'un processus qui mène à l'élaboration d'un cadre de résultats stratégiques (« strategic results framework, SRF). La méthode, quoique peut être non parfaite, est donc en place avec les instruments nécessaires pour une cohérence de l'approche basée sur une vision bien déterminée des objectifs et du résultat à atteindre.

Mais l'existence d'une méthodologie et des instruments ne suffit pas. Encore faut-il que cette méthodologie et ces instruments soient appliqués dans l'esprit pour lequel ils ont été conçus et ne se résument pas dans leur application à une réponse formelle à ce qui peut être perçu comme une demande bureaucratique additionnelle.

Si ce commentaire ne peut probablement pas s'appliquer aux décisions prises par le bureau d'Haïti dans la formulation de ces activités en 1994, il est valable pour les activités mises en œuvre vers la fin des années 1990 quand le SRF était déjà un instrument répandu au travers des bureaux du PNUD dans le monde et il est encore plus valable en ce qui concerne 2002.

Si toutes les agences se doivent de maximiser l'impact des ressources qu'elles utilisent, cet impératif devrait être encore plus urgent pour une agence avec des fonds aussi limités et un profil aussi prééminent que le PNUD. Et cet impératif ne peut être rempli que par une réflexion approfondie sur la situation à adresser, sur le développement d'une stratégie claire avec des objectifs bien conçus et la définition d'activités en conséquence.

4.2.2. ADMINISTRATION OU « MANAGEMENT » DE L'ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT

Plutôt qu'une leçon, il s'agit ici d'une réflexion quant aux modalités de fourniture de l'assistance. Pour cela, il est utile de considérer les activités financées par les agences de développement comme un investissement de la communauté internationale dans un pays, investissement dont elle n'attend aucun rendement autre qu'une amélioration des conditions de vie de la population.

L'investisseur privé qui perçoit que, soit à cause de mauvaises hypothèses de départ soit à cause de facteurs externes, son projet d'investissement n'aura pas un taux de rendement suffisamment attrayant arrêterait d'engager des ressources supplémentaires et limiterait ses pertes aux montants déjà engagés.

Dans les systèmes d'administrations publiques sous lesquels les agences de développement fonctionnent, un projet d'investissement qu'il se nomme projet ou programme et qu'il ait trait à de

l'assistance technique, des réalisations ou autres tend à prendre une vie propre et à se poursuivre en dépit de pauvres perspectives. Les raisons pour cela sont entre autres :

- Les systèmes de récompense et de promotion des agents en charge de ces projets, qu'ils soient chargés de programme ou gestionnaires directs de ces projets ne sont généralement pas liés à la réussite ou à l'échec⁶ des projets dont ils ont la charge ; de plus,
- Leur situation professionnelle n'est pas affectée par une utilisation plus judicieuse des ressources à leur disposition (autres que par leur respect des règles concernant les déboursements) ; en fait, par un effet pervers, c'est souvent en essayant d'ajuster les activités, même pour des raisons justifiées, qu'ils courent un risque pour leur carrière professionnelle ;
- Les projets d'administrations publiques sont conduits par des plans de travail et les agents liés à ces projets sont souvent récompensés par leur respect du plan de travail, bien que ce plan puisse se trouver inadapté aux circonstances.

Sous ces conditions, un projet ou un programme tend à poursuivre ses activités même si les perspectives du résultat final se détériorent de façon significative. En conséquence, les ressources continuent à y être affectées et il est impossible de les affectées à des alternatives plus prometteuses qui peuvent se développer.

Dans le cas d'Haïti, il y a lieu de se demander si cette approche d'administration publique ne tend pas en fait à renforcer l'attitude d'assistanat mentionnée par ailleurs puisque, quelle que soit le niveau d'implication de l'institution assistée les activités dont elle tire quelques bénéfices matériels vont continuer.

Une approche basée sur des contrats négociés avec les institutions affectées explicitant les obligations mutuelles et des critères clairs à remplir avant la libération de ressources additionnelles serait peut être plus appropriée. Mais cela va à l'encontre de pratiques bien établies.

4.3. RECOMMANDATIONS

4.3.1. ÉVALUATION DU CONTEXTE

Une question préalable à toute discussion sur des propositions de programme devrait concerner les conditions offertes par le pays et si elles sont vraiment propices pour des activités de développement. Il serait présomptueux d'essayer de répondre à cette question dans le cadre d'une visite assez courte dans le pays et, en conséquence, cette section ne prétendra pas le faire : elle ne pourra qu'indiquer des éléments de réflexion qui ont émergé lors du travail et des discussions.

Dans le cas d'Haïti, la mise en place d'une législature et d'un exécutif légitime semble à première vue donner des gages pour une nouvelle ère politique stable. Tout en demeurant optimiste sur les perspectives de stabilité politique du nouveau gouvernement, on ne peut oublier les vingt dernières années de turbulences politiques qui l'ont précédé. On ne peut que se demander si la dégradation économique et sociale du pays qui s'est accrue au cours de ces années n'en est pas en fait une des causes et si, en dépit des apparences, ces éléments ne sont toujours pas réunis pour répéter l'histoire. En d'autres termes, la question peut se poser si, dans le court à moyen terme, des activités visant à une stabilisation des conditions de vie de la population ne s'imposent pas plus impérativement que des activités visant au développement et donnant fruit à plus long terme.

La question est d'importance non seulement pour les perspectives du pays mais aussi pour l'effectivité et l'efficacité des ressources allouées par les agences de développement. Même idéalement formulées, des activités de développement ne peuvent avoir qu'un impact limité si elles sont interrompues par des périodes de turbulence politiques et sociales.

⁶ Il n'est pas suggéré ici que ces agents soient nécessairement punis pour un échec car cela constituerait un frein à l'innovation.

4.3.2. LA PAUVRETE EN HAÏTI

Touchant 76% de la population selon certaines estimations, la pauvreté en Haïti ne se présente pas comme un phénomène d'exception par lequel certains segments de la population sont exclus du processus de croissance et de développement mais comme la norme sociale par laquelle la grande majorité de la population conduit ses affaires au jour le jour. Un phénomène aussi vaste se prête à des analyses avec des perspectives diverses. Mais dans le cadre de ce rapport, il est proposé que l'existence d'un phénomène de pauvreté aussi profond qu'à Haïti est étroitement liée à trois aspects fondamentaux ;

- Une démographie galopante qui contribue à accroître l'écart entre besoins et ressources, en dépit de période d'émigrations périodiques très fortes;
- Un sous-emploi massif qui limite l'accroissement possible des revenus des ménages et leurs possibilités de faire face aux besoins les plus fondamentaux;
- Une exposition élevée aux risques de désastres naturels due à la dégradation environnementale liée à la pauvreté qui régulièrement résulte à des pertes d'actifs parmi les communautés les plus pauvres et donc à leur appauvrissement accru.

Il s'agit là bien d'un diagnostic car de la multiplicité des facteurs que l'on pourrait identifier comme ayant une influence sur la pauvreté dans le pays, trois seulement, qui de plus peuvent être perçus comme entrelacés, sont proposés comme clés pour commencer à adresser le problème. Ce diagnostic peut être débattu et devrait l'être car il est le fruit de la réflexion d'une seule personne qui, en dépit d'une expérience professionnelle assez vaste, n'a qu'une expérience assez limitée de Haïti elle-même. Même si ce diagnostic n'est pas accepté, son utilité aura été de démontrer en partie un processus de définition de lignes d'actions pour un programme.

4.3.3. LE PNUD : RESSOURCES, LIGNES D'ACTION ET APPROCHES

Avec une contraction très marquée de ses ressources disponibles au cours des années 1990s, le PNUD, en tant qu'institution, s'est engagé à modifier son approche envers le développement aux fins d'assurer un meilleur impact de ses ressources.

Pour ceci, le PNUD demande à ses bureaux de déterminer, en accord avec le gouvernement, les lignes d'activités prioritaires pour les perspectives de développement du pays, qu'elles soient gouvernance, lutte contre la pauvreté, environnement ou autres. Dans chacune de ces lignes d'activité, les actions les plus à même de donner des résultats permettant des progrès envers les objectifs choisis et l'effet induit identifié doivent être déterminées. Au vu de ses ressources limitées, le PNUD a suggéré que, en général, les ressources pourraient avoir leur plus grand impact en intervenant en tant que :

- Appui au renforcement institutionnel d'institutions clés pour assurer les progrès envers l'effet induit ;
- Appui à la formulation de politiques et de programmes, ce qui est généralement décrit comme un travail en amont (« Upstream ») ; cet appui ne doit pas être perçu comme simplement un support aux plus hautes instances de l'État ; l'appui à la formulation de politiques et programmes peut aussi comprendre la mise en place d'initiatives qui testent des approches pour la résolution de problèmes et dont les leçons à en tirer peuvent informer à leur tour la définition de politiques et de programmes.

Cette méthode préconisée pour la définition des programmes des bureaux du PNU et de leurs activités à supporter a le mérite d'être cohérente et d'inciter à une meilleure justification des programmes et activités dans le cadre des ressources disponibles.

4.3.4. SUGGESTIONS ENVERS DES ACTIVITES FUTURES

Plutôt que des recommandations, qui impliqueraient une compréhension beaucoup plus profonde de la réalité haïtienne, les suggestions qui sont présentées ici se basent d'une part sur les termes de référence de la présente mission qui a trait à l'effet induit « contribution à la réduction de la pauvreté » et d'autre part sur l'approche préconisée par le PNUD pour ses programmes de par le monde

Partant du diagnostic établi plus haut, il est suggéré que :

- Au regard des aspects démographiques, tout programme pour être effectif demanderait probablement un niveau de ressources élevé et soutenu pendant des années alors que les premiers

résultats ne se feraient sentir qu'après plusieurs années ; au vu des ressources disponibles pour le PNUD et d'une certaine urgence de résultats pour la population, cet aspect, quoiqu' important, ne semblerait pas se présenter comme une des priorités pour le PNUD

- La résorption du sous-emploi massif dont pâti la population est une condition sine qua non pour des progrès durables sur la lutte contre la pauvreté ; Cependant, il a été suggéré qu'une génération d'entre 100,000 et 150,000 emplois par an, soutenue sur plusieurs années, serait nécessaire non seulement pour absorber les sous-emploi existant mais aussi pour offrir des débouchés aux cohortes qui entrent sur le marché du travail chaque année ; Seulement une relance significative des investissements privés pourrait avoir un impact marquant sur les opportunités d'emplois bien qu'il serait quelque peu irréaliste d'espérer que l'impact puisse être de la magnitude souhaitable ; Or, la situation des infrastructures du pays, les problèmes de sécurité ne sont pas à même de présenter des conditions qui permettent d'affronter la concurrence des pays de la sous-région en matière d'attraction des investissements ; De plus, à ce stade, il n'a pas été possible d'identifier une institution qui pourrait jouer un rôle significatif dans un retournement de cette situation⁷ ni quelle pourrait être sa stratégie ;
 - Il pourrait donc y avoir une forte tentation pour une agence de développement pour essayer de court-circuiter le processus de formulation et de mise en œuvre nationale d'une telle institution et d'initier des activités dans ce sens pour essayer d'accélérer la relance des investissements : cette tentation est à éviter car l'institution une fois mise en place n'aurait qu'une effectivité limitée si des contraintes aux investissements dépendant de décisions politiques ne sont pas levées au préalable ;
 - Selon certaines discussions, il semblerait qu'un nombre d'obstacles quant à la création d'entreprises, à la sécurité foncière et autres existent en Haïti ; Ces obstacles aux investissements et à la création d'entreprises peuvent être identifiés grâce à une étude du « parcours de l'investisseur » ; Les résultats de telles études ont un double impact car d'un côté ils permettent aux investisseurs potentiels de connaître au préalable l'environnement au quel ils auront à faire face mais aussi les procédures bureaucratiques à suivre et d'un autre côté ils permettent d'informer les décideurs politiques et d'alimenter les discussions quant aux réformes à mettre en place ;
 - Si une telle étude n'a pas été conduite pour Haïti, le PNUD pourrait soit l'entreprendre soit y donner son support tout en préparant une série d'activités pour y donner suite, soit par l'organisation de consultations publiques sur les constats et les modalités de réformes soit en donnant un appui pointu à une ou des institutions identifiées comme en mesure de faire avancer ces dossiers.
- Les montants que la diaspora haïtienne transfère au pays sont estimés à plus d'un milliard de Dollars US par an ; Ce montant qui dépasse largement l'assistance internationale apparemment sert en quelque sorte de « social safety net » et à permette à de larges segments de la société haïtienne à assurer leurs besoins les plus urgents : mais ces montants ont attiré l'attention du gouvernement et des agences internationales qui leurs souhaiteraient un impact beaucoup plus étendu au travers d'investissements ; L'expérience internationale a montré que l'orientation des transferts envers des activités moins liées à la consommation s'est faite soit de façon autonome soit par l'aide à la mise en place de systèmes qui facilitent cette réorientation : Mais, dans tous ces cas, cette réorientation des transferts vers les investissements ne s'est faite que parce que le cadre des investissements était suffisamment attractif et qu'une certaine confiance dans le fonctionnement des institutions régnait ; Ceux qui transfèrent et ceux qui reçoivent doivent être perçus comme agissant dans le meilleur de leurs intérêts d'après leur propre appréciation de leur environnement institutionnel et économique ; Ces transferts peuvent donc avoir un impact en complément d'améliorations dans l'environnement mais ne peuvent se substituer à elles ;

⁷ *Un gouvernement avec seulement 3 à 4 mois d'existence n'a peut être pas eu le temps de mettre en place une telle institution.*

- A Haïti, la pauvreté mène à des pressions sur l'environnement des communautés et à sa dégradation, ce qui accroît les risques d'exposition aux désastres naturels ; Les réponses humanitaires aux désastres doivent généralement être complétées par des ressources allouées à des activités de développement ce qui ne put avoir qu'un impact négatif sur ces activités ; Mais les ressources ainsi dédiées à la réponse humanitaire ne compensent généralement pas les ménages et les communautés pour leurs pertes d'actifs, ce qui implique une pauvreté accrue, d'où une pression environnementale accrue etc. continuant ainsi sur une spirale vers le bas ; Certaines activités récemment initiées par le PNUD visent à briser cette spirale et peuvent ainsi offrir un potentiel pour réduire la pauvreté ;
 - Des projets à Gonaïves à Fonds Verrette adressent la mitigation des risques de désastres environnementaux par la constructions d'ouvrages sur les bassins versants pour réduire l'érosion et les inondations à la suite de pluies ;
 - D'une certaine façon, ces projets combinent mitigation des risques, début de réhabilitation environnementale et injection de revenus dans les communautés par l'utilisation intensive de main d'œuvre ;
 - En tant que tels, ces projets adressent des problèmes immédiats ; Mais la question de la pérennité des ouvrages construit et de leur maintien ne semble pas avoir été prise en compte de façon très explicite ; Dans le projet de Fonds Verrette, une partie importante des activités semble avoir trait au renforcement de différentes institutions locales et départementales alors que l'expérience à Haïti semble avoir montré l'impact limité d'un tel renforcement une fois les activités du projet terminé ; Dans leur ensemble, ces projets semblent partir d'une perception d'ingénierie alors que ce qui décidera de leurs impacts sont les membres des communautés affectées ;
 - Il semblerait donc que ces projets devraient être renforcés par des approches qui visent à renforcer l'appropriation communautaire des ouvrages et donc leur maintien par la communauté et leur pérennité : Cette appropriation pourrait s'accomplir au travers de l'introduction d'activités génératrices de revenus à court terme, rendues possibles grâce aux ouvrages et acceptables par ces communautés : avec une sensibilisation au lien ouvrage opérationnel et activités rentables, les communautés pourraient prendre à leur charge le maintien des infrastructures ;
 - Bien qu'Haïti soit un pays assez petit, ses communautés peuvent avoir des spécificités culturelles très variées et ce qui est acceptable dans une communauté ne l'est pas forcément dans une communauté voisine ; Il s'agirait donc d'assurer la pérennité des réalisations tout en testant des méthodes et des modalités pour assurer l'appropriation communautaire ;
 - Si cet objectif peut être réalisé, ces projets auront réduit la précarité des communautés (ainsi que celles en aval), les auront stabilisées et auront à réduire leur pauvreté grâce à de nouveaux potentiels de revenus tout en ayant contribué à une meilleure gouvernance locale.

ANNEXES

TERMES DE REFERENCE DE L'ÉVALUATION

Haïti - Programme des Nations Unies pour le Développement

Cadre de Résultats Stratégiques 2002-2003

Évaluation de l'effet induit 5

I. INTRODUCTION

Le PNUD Haïti s'est fixé, dans son Cadre de Résultats Stratégiques (CRS) pour la période 2000-2003, 8 effets induits ou résultats stratégiques de moyen terme.

Au titre des évaluations d'effets induits désormais souhaitées par l'organisation dans le cadre de l'approche résultats, le bureau du PNUD Haïti a opté pour l'évaluation de l'effet induit suivant :

National anti-poverty strategy/plan/programme with time bound goals and an emphasis on increased access to productive resources and assets, developed and implemented through a comprehensive partnership.

Le PNUD vise, à travers cette évaluation, une meilleure définition des résultats stratégiques. La planification stratégique de la lutte contre la pauvreté, est une des priorités absolues pour le développement humain durable et justifie les raisons du choix

de l'évaluation de l'effet induit 5.

1a) La Description de l'effet induit

Au moment de l'élaboration des différents projets, les analyses de situation ont révélé que :

Le contexte général du secteur se caractérise entre autres par (i) l'inexistence de politiques nationales en matière de lutte contre la pauvreté ; (ii) l'insuffisance d'outils statistiques permettant de suivre l'évolution de la situation ; (iii) le manque de ressources pour les programmes en raison des difficultés du contexte sociopolitique et du blocage de l'aide au gouvernement, lesquels ont des implications sur les relations et le travail avec le Gouvernement ; (iv) l'absence de coordination de l'aide.

Selon le CCF 2002-2006, l'appui du PNUD se concentrera sur quatre lignes d'action : (i) la connaissance du phénomène de pauvreté et la mise en commun de cette connaissance; (ii) le conseil en formulation de politiques et de stratégies; (iii) l'appui à la mise en œuvre de programmes nationaux; (iv) des actions de développement à la base qui alimenteront et/ou valideront les travaux effectués en amont. Les différents projets du PNUD en ce domaine pourront constituer des éléments d'un programme national de lutte contre la pauvreté.

1b. Initiatives programmées par le PNUD

Les initiatives programmées par le PNUD sont listées ci-dessous. Leurs objectifs et produits sont en annexe.

Promotion Emplois Productifs et Lutte Contre Exclusion Sociale (4 projets)

Assistance Préparatoire -Promotion d'Emplois (HAI/99/001)

Promotion Emploi Productif (HAI/99/012)

Formulation Politique Protection Sociale (HAI/99/013)

Appui au développement d'un partenariat national pour l'intégration économique et sociale et l'implantation d'un programme national de Promotion d'Emplois Productifs et de Lutte Contre Exclusion Sociale (HAI/01/001)

Microfinance (1 projet)

MICROSTART (HAI/98/007)

Interventions dans le Nord Ouest (4 projets)

Assistance Préparatoire à la formulation du Programme de développement dans les zones d'intégration de groupes de réfugiés et de déplacés HAI/94/013/A/01/31

Programme de développement humain dans les zones de réintégration des rapatriés et des déplacés
HAI/94/013/B/01/31

Développement de la pêche et des infrastructures sociales dans le Nord-Ouest (HAI/99/009)

Réhabilitation de 35,5 km de la route Port-de-Paix / Jean Rabel (HAI/99/L09)

Les Partenaires clés pour les effets induits

Les partenaires du PNUD pour la recherche de l'effet induit 5 sont, de façon générale, l'ensemble des partenaires intervenant dans le secteur de la lutte contre la pauvreté, mais en particulier :

Le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)

Le Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication (MTPTC) et la direction départementale du Nord Ouest

Le Gouvernement du Japon

L'Union Européenne

Le Gouvernement de la Hollande

Special Unit for Micro finance –SUM NY

Quatre institutions de micro finance (ACME, COD-EMH, ACLAM, FONKOZE)

Les prestataires de services techniques Freedom from Hunger (FFH) et (CAFEM)

Le comité d'approbation constitué d'un représentant du/de : MPCE, Pays-Bas, BID, CARE, Développement International Desjardins (DID), DAI/FINNET, Banque de la République d'Haïti (BRH)

II. OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION

Ila. L'évaluation d'effets induits envisagée

Elle intervient la troisième année de la mise en œuvre du MYFF (2004-2007), alors que le Programme de coopération Haïti- PNUD a démarré en 2002.

L'évaluation vise avant tout à mettre en exergue la valeur ajoutée des interventions du PNUD en matière de Lutte contre la Pauvreté.

Elle doit fournir au Gouvernement et au PNUD les éléments d'appréciation d'une poursuite des interventions pour la réalisation de l'effet induit ; des contours précis de ces interventions en terme de leçons apprises, d'avantages comparatifs et d'opportunités de partenariats ; et de l'ampleur des efforts qui restent à consentir.

L'évaluation aidera par ailleurs le PNUD à apprécier l'importance stratégique de l'effet induit, par rapport aux autres effets induits, et au rôle que peut être le sien.

Ilb. Pour ce faire, l'évaluation statuera sur :

l'évolution de l'effet induit : est-ce que l'effet induit tel que défini a changé ou non ?

l'atteinte ou le degré d'avancement vers l'atteinte de l'effet induit, aussi bien aux niveaux macro que meso et micro

les facteurs sous-jacents qui échappent au contrôle du PNUD et qui influencent l'effet induit (les opportunités et menaces pour l'atteinte de l'effet induit)

le caractère stratégique et la pertinence de l'effet induit pour le PNUD (analyse de l'effet induit)

la crédibilité et l'étroitesse des liens/de la causalité des produits du PNUD et des autres interventions à l'atteinte/à la réalisation de l'effet induit, y compris les produits, programmes, projets et assistance « soft et hard » contribuant à la recherche de l'effet induit. Les produits retenus sont-ils les meilleurs pour arriver à l'effet induit ?

la durabilité de l'effet induit

l'effectivité/l'efficacité (cost effectiveness) de l'effet induit

la pertinence des partenariats établis (niveaux nature, forme et portée des partenariats)

les avantages comparatifs du PNUD, ses forces et faiblesses et son rôle dans le secteur.

En complément de ces préoccupations fondamentales, l'évaluation se prononcera sur :

les stratégies d'intervention et leur pertinence par rapport aux objectifs de développement visés

la contribution des projets à la mise en place de mécanismes, y compris financiers, pour la fourniture des services publics

les résultats obtenus en matière d'activités de renforcement des capacités à gérer le développement

le degré de participation des bénéficiaires à la réalisation de l'effet induit

la perception qu'ont les bénéficiaires des retombées/incidences de l'assistance du PNUD

les questions de mise en œuvre et/ou de gestion, lorsqu'elles ont constitué une entrave à la réalisation des progrès vers l'effet induit

la reformulation de l'effet induit et les indicateurs le cas échéant

la suite à donner aux résultats de l'évaluation en terme d'inscription, et sous quelle forme, dans le nouveau programme

L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariats ont été utilisés (politique, technique, financier, partage de connaissances), avec qui et quelle a été leur importance stratégique pour atteindre l'effet induit ?

La stratégie de partenariat a-t-elle créé une synergie et dans quelles directions ?

Quels sont les partenariats possibles pour le futur et quels indicateurs au niveau d'effet induit ou de produit pourraient être définis pour mieux apprécier la profondeur et les résultats de partenariat ?

III. RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Les principaux résultats attendus de l'évaluation de l'effet induit sont :

le rôle/la place actuelle du PNUD dans le domaine et les possibilités d'évolution ;

la proposition d'une stratégie de continuation de l'assistance PNUD au processus de renforcement du dialogue sur les politiques, notamment la promotion du développement humain durable et la lutte contre la pauvreté ;

la formulation de recommandations augmentées sur les axes prioritaires souhaités de l'assistance du PNUD par rapport à l'effet induit, et sur les partenariats à développer ;

les principaux enseignements tirés des bonnes pratiques et des moins bonnes, dans la réalisation des produits, en liaison avec les partenariats développés avec le gouvernement, la société civile, le secteur privé, les autres agences des NU, et les autres donateurs ;

les lignes de partenariat/d'appui possibles avec le siège du PNUD, les SURF et les autres bureaux (partage d'expériences) ;

le consultant fera une notation sur les effets induits et les produits, qui permet de faire une comparaison, tel que décrit dans le « Guidelines for Outcome Evaluations ».

IV. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Etant donné le caractère novateur de ce type d'évaluation pour le PNUD et pour Haïti, la méthodologie reflètera les préoccupations d'apprentissage (learning-by-doing) et de partage des enseignements.

Les termes de référence seront affinés conjointement par le PNUD, le gouvernement et les consultants.

Le consultant affinera la méthodologie sur la base de l'exploitation des résultats des évaluations déjà réalisées pour les projets concernés.

Des entretiens individuels et collectifs seront organisés avec le staff du PNUD d'une part, les représentants du gouvernement et les partenaires techniques et financiers d'autre part.

Les visites de terrain, sur les sites des projets, seront déterminées (sites, période/durée) après l'étude documentaire.

Le consultant travaillera conformément aux directives données par le siège, et dont le document constitue un annexe aux termes de référence.

Les premiers résultats (rapport provisoire) seront présentés au PNUD et au gouvernement trois jours avant la fin de la mission et le rapport final le dernier jour.

Le rapport fera l'objet d'une large diffusion auprès de l'ensemble des partenaires et un atelier de validation sera organisé autour des principaux constats et recommandations.

Une note sur l'expérience du Haïti en matière d'évaluation d'effet induit sera produite et partagée avec le siège et les autres bureaux au titre de contribution à l'expérimentation des outils RBM.

Des commentaires de l'équipe d'évaluation sur les directives, suite à leur application, sont souhaités.

Le format de rapport contenu dans les directives est celui applicable.

L'équipe d'évaluation proposera au PNUD (EO et bureau du Haïti) une méthodologie de travail conforme à l'approche Résultat, aux préoccupations de changement du PNUD, y compris l'emphase.

V. EQUIPE D'EVALUATION

L'évaluation sera conduite par un consultant international expérimenté dans l'approche résultat et les évaluations d'effets induits.

VI DUREE DE L'EVALUATION

L'évaluation dure 21 jours, soit du

VII ARRANGEMENTS DE MISE EN ŒUVRE

L'évaluation d'effet induit implique/concerne l'équipe de Programme du bureau du PNUD. Son organisation et sa gestion sont toutefois confiées à l'Unité d'Appui à la Gestion des Projets (PMSU), en collaboration étroite avec l'Unité de Lutte contre la Pauvreté, sous la supervision du Représentant Résident Adjoint au Programme.

Les responsabilités des uns et des autres seront clarifiées dans les plans de travail individuels.

Le bureau du PNUD, en tant que premier responsable de la mission, mettra à disposition la logistique et les facilités habituelles nécessaires à sa bonne réalisation (bureau, véhicule, documentation, organisation de rendez-vous, etc.).

Initiatives programmées par le PNUD Objectifs et Produits

I.- Promotion Emplois Productifs et Lutte Contre Exclusion Sociale (4 projets)

A.- Assistance Préparatoire -Promotion d'Emplois (HAI/99/001)

Objectifs :

Appuyer le gouvernement dans la promotion d'un partenariat public - privé visant l'adoption d'une vision commune et d'un pacte social privé pour la promotion d'emplois productifs et la lutte contre l'exclusion sociale

Appuyer le gouvernement dans l'adoption de politiques reliées à l'emploi productif et l'intégration sociale et pour l'implantation du Programme national de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale

Amorcer les premières actions pour la réalisation du Programme national

B.- Promotion Emploi Productif (HAI/99/012)

Objectifs :

Contribuer à la définition et l'identification d'une stratégie, de priorités et de futures interventions en matière de développement régional et local, susceptible d'avoir un impact significatif en matière de création d'emplois productifs et lutte contre l'exclusion sociale

Accompagner le développement d'une expertise nationale en matière développement régional et local ; un domaine encore peu développé en Haïti.

Faciliter la réalisation du volet « stratégie et initiatives de développement régional et local », dans le cadre de l'assistance préparatoire MPCE/PNUD/BIT du programme « promotion d'emploi productif et lutte contre l'exclusion sociale ».

Renforcer les connaissances, les approches souhaitables et l'expertise nationale en matière de développement régional et local, à l'intérieur de la décentralisation et de l'opération des collectivités territoriales, prévues dans la constitution de 1987.

Identifier les zones de collaboration et renforcer la collaboration opérationnelle entre les assistances préparatoires du PNUD, notamment l'assistance préparatoire portant sur la gouvernance, incluant la décentralisation gouvernementale.

Encourager l'identification de nouveaux projets pouvant être initiés pour favoriser le développement économique régional et local dans le cadre de futur programme.

C.- Formulation Politique Protection Sociale (HAI/99/013)

Objectifs :

Réalisation d'études :

Conception d'instruments et de méthodologies ;

Organisation d'ateliers de formation ;

Elaboration de documents et de fiches de projet ;

Partage d'expériences et de mise en réseaux ;

Organisation d'une table ronde nationale sur l'exclusion sociale et l'extension de la protection sociale ;

Organisation d'une Plate-forme Nationale ;

Plaidoyer international ;

Elaboration d'une politique et d'une stratégie nationale.

D.- Appui au développement d'un partenariat national pour l'intégration économique et sociale et l'implantation d'un programme national de Promotion d'Emplois Productifs et de Lutte Contre Exclusion Sociale (HAI/01/001)

Objectifs :

La contribution du PNUD dans ce cadre vise surtout à :

Appuyer le gouvernement dans une initiative de dialogue social .

Accompagner le gouvernement dans l'implantation et la réalisation des actions prioritaires du programme national de promotion d'emplois productif et de lutte contre l'exclusion sociale (PNEPES).

Amorcer les premières actions dans les domaines de l'emploi productif et de l'intégration sociale, afin de jeter les bases d'un appui plus important au développement d'un cadre juridique, du développement économique, particulièrement aux niveaux local et régional, ainsi qu'à l'organisation d'une protection sociale plus adéquate.

Élaborer, proposer et adopter un projet de pacte Public-Privé pour l'emploi productif et la lutte contre l'exclusion sociale.

PRODUITS I A, B, C, D :

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Proposition de Programme national de promotion d'emplois productifs & de lutte contre l'exclusion sociale*», décembre 2000, 151 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Proposition de Programme national de promotion d'emplois productifs & de lutte contre l'exclusion sociale : Document de synthèse*», juin 2002, 21 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Proposition de Programme d'actions pilotes de promotion d'emplois productifs & de lutte contre l'exclusion sociale*», août 2002, 105 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Identification des mesures et mécanismes d'accompagnement à privilégier pour la promotion de la création et du développement des micro, petites et moyennes entreprises en Haïti*», mars 2000, 88 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Étude des déterminants macro et micro-économiques de l'emploi et des principaux secteurs reconnus créateurs d'emplois en Haïti*», mai 2000, 186 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : *Propositions pour une politique nationale de développement des ressources humaines*», mai 2000, 118 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Étude des stratégies et initiatives de développement économique régional et local dans une stratégie globale de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale en Haïti : Cadre théorique et analytique et propositions de stratégies de promotion d'emplois productifs*», août 2000, 163 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Étude des stratégies et initiatives de développement économique régional et local dans une stratégie globale de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale en Haïti : Les arrondissements : problématique, potentialités et pistes de stratégies pour la création d'emplois productifs*», août 2000, 179 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*État des lieux en matière de chômage, d'emplois et d'exclusion sociale en Haïti*», décembre 2000, 64 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Cadre de référence de la proposition de Programme National de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale*», décembre 2000, 155 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*État des lieux en matière de protection sociale gouvernementale en Haïti*», 2000, 42 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*État des lieux en matière d'extension de la protection sociale en milieu communautaire en Haïti*», 2000, 51 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*État des lieux de l'artisanat haïtien*», février 2002, 152 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Élaboration d'une politique de promotion du démarrage et du développement de micro et de petites entreprises*», mars 2002, 120 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Besoins et stratégies en matière d'extension de la protection sociale en Haïti*», mai 2002, 62 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 «*Module de formation sur la prévoyance* », juin 2002

«*Module de formation sur l'organisation et le fonctionnement de ASPAKO* », décembre 2002, pages

«*Module de formation sur l'organisation et le fonctionnement des systèmes décentralisés de micro-assurance santé* », juillet 2002

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Politique nationale d'emploi en Haïti* » janvier 2003, 78 pages

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Rapport de synthèse de l'atelier sur les stratégies d'extension de la protection sociale.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Documents annexes de l'atelier sur l'emploi productif, juillet 2002.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Rapport de synthèse de l'atelier sur l'emploi productif, juillet 2002.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Documents annexes de cet atelier : documents de support, juillet 2002.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Les outils de sensibilisation en matière de micro-assurance santé, décembre 2002.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Document de Plan d'Actions prioritaires, juillet 2002

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Organisation et animation d'un réseau d'exportation de meubles en bois précieux* » février 2003, 41 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Cas d'expérience d'un système de micro-assurance santé mis en œuvre par les promoteurs privés : Las Igualas*», mai 2003, 42 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Enquête nationale sur les organisations coopératives » mai 2003
Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Enquête nationale sur les structures de micro-finance » février 2003, 147 pages.

Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Renforcement de la capacité organisationnelle et productive de l'organisation » Mouvement des femmes de Capotille (MFK) dans le Nord'Est » février 2003, 107 page.

Initiative de Coopérative Sud-Sud en matière de transfert d'Innovation, le cas de l'Association des Paysans de Vallée (APV)

Fiche portant sur l'Innovation DASH-PROCARE développée en Haïti.

II.- MICROFINANCE (1 projet)

MICROSTART (HAI/98/007)

Objectifs :

Renforcer la capacité d'environ 5 à 7 organisations locales afin de fournir des services de micro finance à des clients actifs pauvres, sur une base opérationnelle durable.

Renforcer l'expertise locale en matière de fourniture de services techniques utiles aux opérateurs de micro finance.

Favoriser la meilleure connaissance, aux niveaux national, régional et mondial, de l'impact de la micro finance et des techniques de renforcement de la capacité des organisations en phase de démarrage.

Produits

Rapport Narratif Final Pays Bas/ Déc 1998 to Des 2002

Microstart Haiti Rapport Final FFH-CAFEM/ Dec 02

Microstart Haïti Rapport d'évaluation. Version finale/ Juillet 2002

Outreach reports

III.- Interventions dans le Nord-Ouest (4 projets)

A.- Assistance Préparatoire à la formulation du Programme de développement dans les zones d'intégration de groupes de réfugiés et de déplacés HAI/94/013/A/01/31

Objectifs : Ce projet vise à faciliter l'intégration sociale d'anciens réfugiés et déplacés par le biais de l'humanisation des conditions de vie de toute la population habitant dans les zones cibles, sans aucune discrimination. Le but de cette Assistance Préparatoire est de :

Fournir des ressources pour l'initiation des activités dans le département du Nord-Ouest

Établir une modalité d'action concertée qui pourrait être reproduite ultérieurement à d'autres zones du pays.

Renforcer les politiques de décentralisation définies par le gouvernement.

Établissement d'une Unité de mise en œuvre des activités initiales de l'Assistance Préparatoire.

Définition et exécution des interventions prioritaires et d'impact immédiat, dans le département du Nord-Ouest.

B.- Programme de développement humain dans les zones de réintégration des rapatriés et des déplacés HAI/94/013/B/01/31

Objectifs : Les activités de ce programme sont orientées dans une perspective de développement humain durable à long terme au niveau local et pas seulement dans le but de donner une réponse à des situations d'urgence. Dans ce sens, la stratégie du programme repose sur :

Faciliter la transition entre la situation d'urgence et la réhabilitation, la réconciliation et le développement local

Création et promotion de la capacité institutionnelle de gestion au niveau départemental et local

Faciliter un processus participatif de prises de décisions conjointes entre l'état et la société civile

Promotion de l'économie familial, organisation des producteurs et des micro et petites entreprises.
Participer à des initiatives de coordination avec la coopération internationale dans le Département.

C.- Développement de la pêche et des infrastructures sociales dans le Nord-Ouest (HAI/99/009)

Objectifs :

Meilleure organisation de certains secteurs de production, initialement mis en œuvre dans le cadre du projet PNUD/UNOPS-HAI/94/01, pour accroître leur productivité.

Amélioré quantitativement et qualitativement les infrastructures sociales (routes, marchés, etc....) par la conception et la mise en œuvre de projets financés par des partenaires de développement.

D.-Réhabilitation de 35,5 km de la route Port-de-Paix / Jean Rabel (HAI/99/L09)

Objectifs :

Désenclavement socio-économique de la partie occidentale du département du Nord-Ouest.

Au niveau régional et technique, la Direction Départementale (DDTPTC/NO) est partie prenante et a été impliquée dans tout le processus qui a conduit à la réhabilitation de la route Port-de-Paix/Jean-Rabel. Plus spécifiquement.

Produits III A, B, C. D

HAI-99-009/L09 Rapport Final/ Mars 2003

HAI-99-009/L09 Rapport Synoptique pour la revue tripartite finale/ Mars 2003

Rapport de L'évaluation Finale du Projet De Réhabilitation De 35,5 Km de la Route Port-De-Paix/Jean-Rabel

Etude de projet de construction de dalots (rivière Guyette ; rivière Cola : rivière Moustiques ; rivière Cabaret)

HAI/94/013 _ Rapport d'Evaluation Tripartite/ Juin 1999

DOCUMENTS CONSULTÉS

1. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Proposition de Programme national de promotion d'emplois productifs & de lutte contre l'exclusion sociale*», décembre 2000, 151 pages.
2. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Proposition de Programme national de promotion d'emplois productifs & de lutte contre l'exclusion sociale : Document de synthèse*», juin 2002, 21 pages.
3. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Proposition de Programme d'actions pilotes de promotion d'emplois productifs & de lutte contre l'exclusion sociale*», août 2002, 105 pages.
4. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Identification des mesures et mécanismes d'accompagnement à privilégier pour la promotion de la création et du développement des micro, petites et moyennes entreprises en Haïti*», mars 2000, 88 pages.
5. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Étude des déterminants macro et micro-économiques de l'emploi et des principaux secteurs reconnus créateurs d'emplois en Haïti*», mai 2000, 186 pages.
6. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Propositions pour une politique nationale de développement des ressources humaines*», mai 2000, 118 pages.
7. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Étude des stratégies et initiatives de développement économique régional et local dans une stratégie globale de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale en Haïti : Cadre théorique et analytique et propositions de stratégies de promotion d'emplois productifs*», août 2000, 163 pages.
8. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Étude des stratégies et initiatives de développement économique régional et local dans une stratégie globale de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale en Haïti : Les arrondissements : problématique, potentialités et pistes de stratégies pour la création d'emplois productifs*», août 2000, 179 pages.
9. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*État des lieux en matière de chômage, d'emplois et d'exclusion sociale en Haïti*», décembre 2000, 64 pages.
10. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*Cadre de référence de la proposition de Programme National de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale*», décembre 2000, 155 pages.
11. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*État des lieux en matière de protection sociale gouvernementale en Haïti*», 2000, 42 pages.
12. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/99/001 : «*État des lieux en matière d'extension de la protection sociale en milieu communautaire en Haïti*», 2000, 51 pages.
13. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*État des lieux de l'artisanat haïtien*», février 2002, 152 pages.
14. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Élaboration d'une politique de promotion du démarrage et du développement de micro et de petites entreprises*», mars 2002, 120 pages.
15. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Besoins et stratégies en matière d'extension de la protection sociale en Haïti*», mai 2002, 62 pages.
16. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 «*Module de formation sur la prévoyance* », juin 2002
17. «*Module de formation sur l'organisation et le fonctionnement de ASPAKO* », décembre 2002, pages
18. «*Module de formation sur l'organisation et le fonctionnement des systèmes décentralisés de micro-assurance santé* », juillet 2002
19. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : «*Politique nationale d'emploi en Haïti* » janvier 2003, 78 pages

20. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Rapport de synthèse de l'atelier sur les stratégies d'extension de la protection sociale.
21. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Documents annexes de l'atelier sur l'emploi productif, juillet 2002.
22. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Rapport de synthèse de l'atelier sur l'emploi productif, juillet 2002.
23. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Documents annexes de cet atelier : documents de support, juillet 2002.
24. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Les outils de sensibilisation en matière de micro-assurance santé, décembre 2002.
25. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : Document de Plan d'Actions prioritaires, juillet 2002
26. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Organisation et animation d'un réseau d'exportation de meubles en bois précieux » février 2003, 41 pages.
27. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Cas d'expérience d'un système de micro-assurance santé mis en œuvre par les promoteurs privés : Las Iguas », mai 2003, 42 pages.
28. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Enquête nationale sur les organisations coopératives » mai 2003
29. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Enquête nationale sur les structures de micro-finance » février 2003, 147 pages.
30. Projet MPCE/PNUD/BIT HAI/01/001 : « Renforcement de la capacité organisationnelle et productive de l'organisation » Mouvement des femmes de Capotille (MFK) dans le Nord'Est » février 2003, 107 page.
31. Initiative de Coopérative Sud-Sud en matière de transfert d'Innovation, le cas de l'Association des Paysans de Vallée (APV)
32. Fiche portant sur l'Innovation DASH-PROCARE développée en Haïti
33. Rapport Narratif Final Pays Bas/ Déc 1998 to Des 2002
34. Microstart Haiti Rapport Final FFH-CAFEM/ Dec 02
35. Microstart Haïti Rapport d'évaluation. Version finale/ Juillet 2002
36. Outreach reports
37. HAI-99-009/Log Rapport Final/ Mars 2003
38. HAI-99-009/Log Rapport Synoptique pour la revue tripartite finale/ Mars 2003
39. Rapport de L'évaluation Finale du Projet De Réhabilitation De 35,5 Km de la Route Port-De-Paix/Jean-Rabel
40. Etude de projet de construction de dalots (rivière Guyette ; rivière Cola : rivière Moustiques ; rivière Cabaret)
41. HAI/94/013 Rapport d'Evaluation Tripartite/ Juin 1999

PERSONNALITÉS RENCONTRÉES

<i>PROJET</i>	<i>NOM ET PRENOM</i>	<i>TITRE</i>	ORGANISATION
Emploi productif et exclusion sociale	1. Daniel Altiné	Directeur de projets a.i.	PNUD
Progress Haiti (Nord-Ouest)	2. Roland Koertas	Directeur de projet	UNOPS
	3. Marcelin Valcin	Officier de finance	UNOPS
	4. Jean Ricot	Directeur Départemental	Ministère de La Planification
	5. Joseph Jeanty	Directeur Départemental	TPTC
	6. Max Desrameaux	Ingénieur	TPTC
	7. Morose	agronome	DDA
	8. Télusnord Monfort	Ingénieur Agronome	UNOPS
	9. Roberson Zéphyr	Directeur	UNOPS (Nord-Ouest)
	10. Mimose Guilbaud	Secrétaire	UNOPS
Marché de Lacoma (Nord-Ouest)	11. Lisnos Beauchamp	Secrétaire comité	Comité de gestion
	12. Léveillé Beaubrun	Trésorier	
	13. Lemanoir Pierre	Membre	
	14. Clauzel Emile	Représentant	
	15. Chrisman Etienne	Vendeur au marché	
	16. Lucienne Philogène	Marchande	
	17. Louisma Jean-Baptiste		
Jean Rabel	18. Jean Claude	Maire de Jean Rabel	
	19. Ulysse Lionel	Comité de parents	
	20. M Cibert	Professeur	
Coopérative de pêche (Jean Rabel)	21. Guillaume Jean	Président	Comité de gestion
	22. Déméus Rosner	Secrétaire	
	23. Elméra Exemple	Secrétaire Adjoint	
	24. Planché Sélec	Trésorier	
	25. Beaubrun	Membre	

PROJET	NOM ET PRENOM	TITRE	ORGANISATION
	Rasny		
	26. Gesner Védrine	Membre	
Progress Haiti (Micro crédit)	27. Raymond Aristide	Directeur	SOCEM
	28. Magalie Aristide	Bénéficiaire Micro-crédit	SOCEM
	29. Yves Martial	Consultant	Progress Haiti
Structure étatique départementale	30. Jean Eric Josué	Délégué du Nord-Ouest	
Micro-Crédit (Vallue)	31. Mirtha Louis	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	32. Clermina Charles	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	33. Heureuse Septembre	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	34. Marie Thérèse Saintus	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	35. Manette Dolcin	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	36. Franséais Tilibin	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	37. Claudette Dervil	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	38. Alourde Guerrier	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	39. Silva Noël	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	40. Sainte Anne Bonhomme	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	41. Véla Volcin	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	42. Acémise Jean-Louis	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	43. Shérilène Baptiste	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	44. Yvette Saintus	Bénéficiaire	Association des Paysans de Vallue
	45. Dieudonné Delis	Officier de crédit	Association des Paysans de Vallue
	46. David Lafleur	Animateur	Association des Paysans de Vallue
	47. Octavio Hyacinthe	Animateur	Association des Paysans de Vallue
	48. Sam Hyacinthe	Animateur	Association des Paysans de Vallue
	49. Baticchon Castro	Agent de transformation	Association des Paysans de Vallue
Microstart	50. Marie Pascale Théodate	Directeur Exécutif	ANIMH

<i>PROJET</i>	<i>NOM ET PRENOM</i>	<i>TITRE</i>	ORGANISATION
	51. Sinior Raymond	Directeur Exécutif	ACME
	52. Inette Durandis	Ex-Directeur Exécutif	COD-EMH
Structure Etatique	53. Gérald Germain	Ministre	MAST
	54. Gabriel Verret	Conseiller du président	Présidence de la République
	55. Claude Grand-Pierre	Chef de cabinet	MPCE
	56. Anthony Dessources	Chef de cabinet	MAE
Secteur privé	57. Kesner Pharel	Economiste PDG	Group Croissance S.A.
PNUD	58. Anne-Marie Cluckers	Directeur de pays	PNUD
	59. François Kaboré	Représentant résident de programme	PNUD
	60. Monique Pierre-Antoine	Responsable de l'Unité de Lutte contre la Pauvreté	PNUD
Progress Haïti	61. Chantal Santelli	Responsable de Programme Gouvernance	PNUD
Microstart	62. Arnaud Dupuy	Responsable de programme Environnement	PNUD
	63. Fatima Kéko	Chargée de projet CCI	PNUD
Progress Haïti	64. Wilfrid Bien-Aimé	CTP	PNUD