

Evaluation à mi-parcours du projet d'Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial

**Rapport Final
(Décembre 2021)**

Auteur : Pierre Kamtchouing M.S. (Consultant international)

Ce rapport a été commandité par le Bureau Pays du PNUD en Haïti. Les commentaires figurant dans ce rapport correspondent uniquement aux opinions de l'évaluateur

Remerciements

Tout au long de ce mandat, l'évaluateur a bénéficié de l'appui des membres du staff du Bureau du PNUD à plusieurs niveaux. Au Bureau Pays du PNUD à Port-au-Prince, le Représentant (Fernando HIRALDO), la Représentante Résidente Adjointe (Stephanie ZIEBELL), la Cheffe d'Unité Gouvernance (Adeline CARRIER), ainsi que le Directeur du Projet AGLDT (Joseph Hervens JEANTY), l'ancien Chargé du Suivi-Evaluation (Houlio ST PREUX), l'Expert en Renforcement des capacités (Talix DOCCY), l'Expert en Finance locale (Jean Jacson Daniel), l'Expert en planification territoriale (Emmanuel Pierre) et le reste des collègues ont fourni à ce dernier une assistance continue avant et pendant la descente qu'il a effectué sur le terrain, ce qui l'a aidé à mieux comprendre le contexte de l'intervention. Ensuite, Olivier HILDALGO GUILLOT, Country Programme Specialist au Bureau Régional du PNUD pour l'Amérique Latine et les Caraïbes nous a apporté des orientations méthodologiques. Enfin, je voudrais mentionner la contribution de Martine ULYSSE et Francesse Valerie MICHAUD pour l'assistance prêtée, respectivement, en logistique et en gestion financière du projet évalué et le Chauffeur (Daniel SANON) qui a travaillé sans arrêt même pendant le weekend et malgré la situation sécuritaire tendue du pays.

L'évaluateur voudrait aussi bien remercier les partenaires d'exécution du projet dont les contributions apportées lors des entretiens individuels lui ont permis de cerner d'une façon plus adéquate les facteurs qui ont plus affecté l'exécution des activités sur le terrain. Plus spécifiquement, il voudrait reconnaître l'assistance qui lui a été fournie par les membres du Comité Technique provenant du MICT (Sharina LOCHARD), de l'OMRH (Thomas WISNER) et du MPCE (Peretz Ebert PELTROP) sans oublier la représentante du partenaire d'exécution MCFDF (Kettleine CHARLES) et enfin le Premier Secrétaire de l'Ambassade du Canada en Haïti (Jean TOUCHETTE).

Sommaire/Table des matières

Table of Acronymes	4
Résumé Exécutif	5
1. INTRODUCTION.....	14
1.1. Contexte	14
1.2. Objectifs de l'Evaluation	16
1.3. But de l'évaluation	16
1.4. Utilisateurs envisagés de l'évaluation	17
1.5. Portée de l'évaluation	17
1.6. Critères de l'évaluation	17
1.7. Méthodologie	17
1.8. Stratégie d'échantillonnage	18
1.9. Limites	18
1.10. Considérations éthiques	19
2. CONSTATS ET CONCLUSIONS.....	20
2.1. PERTINENCE	21
2.2. COHERENCE	36
2.3. EFFICACITE	39
2.4. EFFICIENCE	55
2.5. IMPACT	68
2.6. DURABILITE.....	71
2.6. PRISE EN COMPTE DES DH et EGS.....	76
3. LECONS APPRISES	80
4. RECOMMANDATIONS	83
5. ANNEXES	92
Annexe 1. Evaluation TOR.....	92
Annexe 2. Liste des personnes rencontrées.....	103
Annexe 3. Liste des documents clé consultés	105
Annexe 4. Evaluation matrice	108
Annexe 5. Echantillonnage par composante du Projet.....	126
Annexe 6. Liens entre les priorités nationales contenues dans le PSDH et le projet AGLDT	128
Annexe 7. Liens entre les ODD et le projet AGLDT	129
Annexe 8. Détails sur le taux des réalisations des Volets 1, 2 et 3.....	133
Annexe 9 : Activités réalisées entre le janvier et décembre 2020 (y compris celles liées à la COVID 19) ..	144
Annexe 10. Guides d'entretien utilisés.....	146

Table of Acronyms

AEA	American Evaluation Association
AGR	Activités génératrices de Revenues
ACS	Analyse Comparative selon les Sexes
BSG	Budgétisation sensible au genre
CIAT	Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire
CPD	Country Document Programme / Descriptif de programme de pays pour Haïti
DCT	Direction des Collectivités Territoriales
DH	Droits de l'Homme
EGS	Egalité des Sexes
EGS	Egalité des Sexes
FENAFEMH	Fédération nationale des femmes maires d'Haïti
FENAMH	Fédération Nationale des Maires d'Haïti
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTGL	Groupe de Travail en Gouvernance Locale
GTRA	Gouvernance Territoriale et Réforme Administrative
IDEAS	International Development Evaluation Association
MAXQDA	Mixed and Qualitative Data Analysis software
MCFDF	Ministère de la Condition Féminine et du Droit des Femmes
MICT	Ministère de l'Intérieure et des Collectivités Territoriales
MPCE	Ministère de la Planification e de la Coopération Externe
NIM	Modalité du PNUD de mise en Œuvre
OCB	Organisation Communautaire de Base
OMRH	Office de Management des Ressources Humaines
OPS	Online Project System (<i>base de données pour l'exécution des projets d'urgence</i>)
PCD	Plan Communaux de Développement
PI	Programme d'Investissement
PINNE	Programme d'intervention dans le Nord et Nord-Est
PIP	Programme d'Investissement Public
PMAC	Programme de Modernisation des Administrations Communales
PME	Programme de Modernisation de l'Etat
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PSDH	Plan Stratégique de Développement d'Haïti
PSUD	Programmes d'Intervention pour le Sud
PTA	Plan d'Action Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
SADD	Sex- and Age-Disaggregated Data
UCDVD	Unité de Coordination des Délégations et Vice-Délégations
UNCT	Equipe Pays des Nations Unies (United Nations Country Team)
UNEG	United Nations Evaluation Group
VNU	Volontaire des Nations Unis

Résumé Exécutif

Introduction

Un consultant en évaluation de projet a été recruté au cours du mois de janvier 2021 pour conduire l'évaluation à mi-parcours du projet d'Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial. D'une durée de 5 ans (janvier 2017 à mars 2023), ce projet est financé par Affaires Mondiales Canada, le gouvernement d'Haïti et le PNUD pour un montant de 16.954.761 USD et comprend trois volets d'activités notamment :

- Le pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation ;
- La modernisation des administrations territoriales ;
- La structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement.

But de l'évaluation

Le but premier de cette évaluation était de tirer des enseignements sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet AGLDT, afin de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que de formuler des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus, la consolidation et la pérennisation des acquis du projet. Elle a permis de mettre en exergue les forces et les points à améliorer au niveau du projet, financé par Affaires Mondiales Canada, le Gouvernement d'Haïti et le PNUD dans la zone frontalière, sur la période allant de janvier 2017 à mars 2023, en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats attendus. Les résultats de cette évaluation contribueront à la définition des stratégies d'intervention lors de la mise en œuvre de la prochaine phase du projet. Comme il s'est agi d'une évaluation à mi-parcours, cet exercice a aussi eu une deuxième finalité, celle de la redevabilité du projet auprès de ses différents partenaires financiers (Affaires Mondiales Canada, Gouvernement de Haïti et autres PTF) et techniques (MICT, MPCE, OMRH, MCFDF, etc.), au PNUD et aux populations bénéficiaires par rapport aux résultats escomptés.

Objectifs et utilisation de l'évaluation

L'évaluation s'est concentrée sur l'appréciation du niveau de réalisation à mi-parcours des résultats attendus ou non par l'examen de la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et les liens de causalité avec outils de lecture, les critères comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et d'autres questions sur le genre, les ODD, et les droits humains. Les leçons apprises sur la qualité de la conception, de l'implémentation et du suivi du projet ont été mises en évidence tout au long du processus d'évaluation. Des recommandations ont été ensuite formulées, afin de capitaliser les acquis du projet en termes de renforcement du partenariat institutionnel, de positionnement du PNUD sur la gouvernance locale et réorienter certaines des activités (et leurs allocations budgétaires) sur la base des points faibles identifiés. Plus spécifiquement, il s'est agi de/d' :

- Analyser le contexte (politique, sociale, économique, environnementale et sanitaire) de la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les stratégies de partenariat développées et leur efficience ou non pour l'atteinte des objectifs, des cibles ;
- Évaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) par rapport aux indicateurs définis dans le cadre de résultats du projet et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec ;

- Examiner la gestion du projet en vue de s'assurer de son alignement avec l'atteinte des résultats ou effets directs ainsi que l'exécution des activités ;
- Examiner les mécanismes de coordination entre les parties prenantes afin de tirer des conclusions et recommandation objective à appliquer ;
- Évaluer le degré de satisfaction des diverses parties prenantes du projet et bénéficiaires selon les résultats atteints à la date de l'évaluation ;
- Identifier, au regard des actions du projet, les opportunités et les enjeux/défis liés à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ;
- Évaluer l'approche visant l'égalité entre les sexes et le respect des droits humains ;
- Évaluer les mesures prises afin de garantir la durabilité des produits et la pérennité des activités réalisées ;
- Analyser les forces, faiblesses, contraintes, facteurs favorisants et barrières de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte des résultats ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques expérimentées au cours de la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats attendus ;
- Analyser les conséquences de la pandémie liée à la Covid -19 sur la mise en œuvre et les interventions du projet.

Pour la prise en compte de l'égalité entre les sexes dans le projet AGLDT, les activités et actions qui ont été mises en œuvre ont poursuivi les objectifs suivants :

- Promouvoir une participation active de la société civile féminine dans le processus de structuration du cadre et des mécanismes de planification du développement territorial, de la déconcentration et la décentralisation, mais également la modernisation des administrations territoriales ;
- Renforcer les capacités des partenaires en genre de sorte qu'ils soient en mesure d'institutionnaliser cette dimension dans les pratiques administratives et opérationnelles ;
- Mettre en place des mécanismes favorables à la prise en compte de l'égalité des sexes dans les institutions territoriales, la fonction publique territoriale et les institutions locales ;
- Travailler avec la société civile, à l'émergence d'un leadership féminin affirmé dans les sphères de pouvoir et de décision au sein des communautés ciblées.

Portée de l'évaluation

- *Critères de l'évaluation* : l'évaluation s'est concentrée sur l'estimation de la pertinence, l'efficacité et l'efficience et la durabilité du projet pendant la période de sa mise en œuvre. A ces quatre critères s'est ajoutée la prise en compte du genre et des droits humains qui se justifient par la nature des bénéficiaires finaux des services du projet constitués d'hommes, de femmes, des migrants(es), des handicapés, et d'autres groupes défavorisés et marginalisés.
- *Questions de l'évaluation* : l'évaluation a adressé 36 questions qui ont été formulées par l'évaluateur en collaboration avec le Groupe de Référence de l'évaluation.
- *Couverture géographique* : le travail de collecte de données sur le terrain, fortement conditionné par la précarité des conditions sécuritaires du pays, s'est déroulé dans trois Départements (Nord-Est, Centre et Ouest, en dehors de Port-au-Prince). Dans la sélection des sites, l'évaluateur s'est assurée que les

perspectives des différents groupes cibles du projet vivant dans des contextes différents soient prises en compte de manière adéquate, comme indiqué dans le tableau suivant :

Groupe Cible	Localité
Délégués et vices délégués	<i>Départements du Nord Est (Fort Liberté) et du Centre (Hinche)</i>
Maires, conseil municipal, population bénéficiaires à la base	<i>Départements du Nord-Est (Ouanaminthe et Capotille), du Centre (Lascahobas et Belladère) et de l'Ouest (Ganthier)</i>
Coordination départementale MCFD	<i>Départements du Nord Est (Fort Liberté) et du Centre (Hinche)</i>

Méthodologie

Cette évaluation s'est basée sur l'utilisation des méthodes mixtes, notamment : (i) une revue documentaire conduite pendant la première phase de ce mandat ; (ii) des entretiens individuels avec les bénéficiaires attendus du projet, les membres de la coordination technique des partenaires d'exécution ainsi que leur personnel sur le terrain (Délégués, Vices délégués, Coordinatrices départementales), les Maires, mairesses et personnel communal, les organisations communautaires de base (mixtes ou féminines) des communes de mise en œuvre du projet AGLDT et l'équipe de gestion du Projet AGLDT à Port-au-Prince, grâce à des guides d'entretien contenant des questions d'intérêts préalablement identifiées au cours de la recherche documentaire; et (iii) des observations directes (structurées) des prestations de services du projet. L'analyse de données a été conduite à l'aide des logiciels MAXQDA pour les données qualitatives et SPSS pour les données quantitatives.

Conclusions

Pertinence

Les activités du Projet AGLDT ont adressé la majorité des priorités nationales de développement, des résultats (outputs) et effets du CPD, du plan stratégique du PNUD et des ODD, mais à des degrés divers. En matière de théorie du changement ainsi que d'approche de mise en œuvre, le projet AGLDT est centré sur l'impact qui est la traduction des priorités nationales en matière de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire identifiés dans le PSDH et le CPD. Pour ce qui est de l'EGS, les activités du Projet AGLDT ont adressé la quasi-totalité des priorités nationales contenues dans le PSDH et le CPD. De plus, les résultats de suivi sur la prise en compte de l'EGS ont constamment été présentés par l'équipe de management du projet au cours de réunions hebdomadaires et au besoin les mesures correctives allant dans le sens de l'amélioration sont prises pour améliorer l'EGS.

D'une manière générale, la conception du projet AGLDT s'est servie des documents stratégiques du pays notamment le PSDH, le PCD et les ODD pour adapter les activités aux priorités nationales liées aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal, malgré certaines limites au niveau de l'exécution. En plus, les cadres haïtiens qui ont participé à la conception du projet et qui appartiennent aux principales institutions bénéficiaires ont veillé à ce que les objectifs fixés soient en adéquation avec leurs besoins réels. Globalement, les objectifs du projet AGLDT correspondent bien aux besoins des institutions et des populations bénéficiaires à la base. Cependant, au moment de la conception de projet AGLDT, les bénéficiaires au niveau local notamment dans les mairies et surtout la population à la base n'ont pas été consultés.

La communication qui n'a pas été suffisamment prise en compte lors de la conception du projet AGLDT a constitué l'une des faiblesses majeures. En effet, la conception du projet AGLDT a prévu un ensemble d'activités de sensibilisation et de plaidoyer visant à faciliter les processus et les résultats d'appropriation nationales non seulement au niveau des principales parties prenantes concernées, mais aussi auprès de la population. Cependant, l'absence d'un expert en communication dans le cadre de la mise en œuvre du projet a été un frein à l'atteinte des effets escomptés. De plus, la mise en œuvre de toutes ces activités a été entravée par la difficile situation socio-économique et sécuritaire du pays d'une part et d'autre part par la survenue de la COVID 19 en mars 2020.

Cohérence

La conception du projet AGLDT s'est appuyée sur les documents stratégiques du pays (vision d'Haïti comme pays émergent d'ici 2030 et le Plan Stratégique de développement d'Haïti (PSDH, 2012)), l'exploitation de nombreux diagnostics récents du système politico-administratif haïtien, pour identifier les problématique à adresser. Il en est de même des lois et règlements existants, notamment le cadre juridique et réglementaire de l'aménagement du territoire (en discussion depuis 2007), ou encore la loi cadre de la décentralisation et le statut légal des villes, ainsi que la situation de la volonté politique. Trois stratégies ont été retenues pour permettre au projet AGLDT d'être cohérent avec les programmes et projets du gouvernement haïtien et d'autres partenaires opérants dans le même contexte. Il s'agit notamment de la continuité des programmes et projet visant la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial arrivés en fin de mise au moment de la conception du projet AGLDT, l'appui à ceux en cours nécessitant une assistance, ou encore la volonté de partage des couts avec ceux encours ayant des activités communes avec le projet AGLDT.

Efficacité

L'analyse des réalisations à mi-parcours du projet AGLDT montre qu'en ce qui concerne la réalisation des résultats et effets du programme de pays, des ODD, du plan stratégique du PNUD et des priorités nationales, le résultat 1 obtenu lors de la mise en œuvre y a contribué faiblement alors que les résultats 2 et 3 y ont contribué partiellement. En général, il paraît qu'une des plus grandes contributions du projet AGLDT, malgré qu'elle n'ait pas été mesurée spécifiquement lors du suivi du projet, a été l'augmentation du capital social des participants (exemple : la création de nouvelles relations ou le renforcement des relations existantes entre les partenaires techniques responsables de l'exécution). : Il n'a pas toujours été possible de vérifier la réalisation de toutes les activités à cause du manque de livrables spécifiques pour certaines d'entre elles.

Globalement, la situation sociopolitique du pays était caractérisée par des manifestations récurrentes et le changement de gouvernement de façon répétée, l'arrêt du travail dans les mairies pour cause d'arriérées, ce qui a entraîné la substitution de certaines activités par d'autres ou l'abandon pur et simple d'autres encore.

Le volet 2 : modernisation des administrations territoriales est celui qui a enregistré le taux de réalisation le plus élevé (56,1 % des effets attendus) et a par conséquent obtenu les résultats les plus importants. Ensuite, le volet (3) sur la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial (qui a atteint de 51,1 % des résultats escomptés). Enfin, le volet (1) du pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation avec un taux de réalisation de 42,9 %.

L'obtention de ces résultats a été facilitée par la collaboration avec une typologie différente d'acteurs nationaux (gouvernement, société civile, collectivités locales, etc.) à Port-au-Prince et dans les zones d'implémentation du projet, ce qui a contribué à la mise en œuvre d'une réponse contextualisée à la situation de la gouvernance locale et du développement territorial dans ces départements. Ceci grâce à des stratégies qui rentrent dans le chapitre des innovations en matière de renforcement des systèmes nationaux de gouvernance locale et de développement territorial. Il en est de même l'intégration

transversale du genre dans le projet AGLDT et de la décision de faire travailler en synergie les institutions impliquées dans la mise en œuvre, tout en retenant l'OMRH comme élément central de ces stratégies. Cependant, l'amélioration de l'impact recherché ne saurait exclure la consultation de la population bénéficiaire à la base, qui doit être inclus au niveau de la recherche des solutions à leurs problèmes et le suivi évaluation doit s'intéresser aux effets provoqués par la mise en œuvre du projet à leur niveau.

Efficiences

La mise en commun de la décentralisation, de la déconcentration et du développement territorial, trois thématiques pas antinomiques, mais interdépendantes dans un même projet a permis de générer des économies d'échelles en réduisant au tiers les coûts de gestion administrative issue de chacune des thématiques du projet prises individuellement et d'exploiter l'interdépendance entre les thématiques, ce qui a par la même occasion augmenté le degré d'efficiences du projet AGLDT.

De plus, la mise à disposition de ressources propres du PNUD et des partenaires techniques pour appuyer le projet, l'alignement des honoraires des experts terrain au barème du gouvernement et l'implication des parties prenantes nationales dans le processus de leurs recrutements ainsi que l'exploitation des possibilités de synergie avec d'autres projets des ministères présents dans le comité technique a aussi permis de réduire les coûts à tous les niveaux de la chaîne des résultats.

Cependant, ces initiatives ont été entravées par plusieurs facteurs notamment la situation socio politique du pays, le recrutement tardif du personnel à certains postes stratégiques, la survenue de la pandémie liée à la COVID 19, la faible adéquation (quelquefois constatées) entre les besoins identifiés et l'appui en matériel effectué, l'arrêt du travail dans les mairies pour cause d'arriérés de salaire, etc.

En terme général, le fait que les coûts de fonctionnement du projet à mi-parcours représentent 43,3% de la valeur totale du projet (10% de ces coûts étant couverts par les salaires du personnel), que les montants des différentes enveloppes ont été modifiés à plusieurs reprises au cours de la mise en œuvre, questionnent l'efficiences de l'intervention et surtout la manière dont les coûts des activités ont été calculés lors de la conception du projet. De plus, la libération de fonds n'a pas eu lieu selon le délai prévu parmi tous les partenaires d'exécution. Les procédures rigides du PNUD, le manque d'un mécanisme de préfinancement ainsi que les temps assez longs nécessaires pour le recrutement du staff du projet ont été préjudiciables au déroulement des activités, selon le délai prévu. Il en est de même de la survenue de la COVID 19 qui est venue ralentir la vitesse d'exécution du projet ce qui a réduit la productivité du projet en 2020 faisant ainsi passer les coûts couverts par les salaires du personnel à 41,1% des dépenses totales.

Le système de suivi-évaluation utilisé par le PNUD dans le cadre du projet AGLDT a été bâti en se référant sur le guide : « la planification du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement du PNUD ». Au niveau opérationnel, le suivi évaluation du projet s'est totalement appuyé sur les informations générées dans les tableaux de bord d'Atlas et de la plateforme de la GAR pour assurer le suivi du projet AGLDT. Ce qui a par la même occasion exclu toute possibilité d'utilisation en parallèle, d'un tableau de bord plus dynamique non seulement au niveau de la prise en compte des indicateurs de résultats pas suffisamment détaillés dans Atlas et la plateforme GAR, mais aussi de l'intégration rapide des différentes mutations subies par le projet. Enfin, l'analyse des risques d'obstacles lors de l'exécution du projet n'a pas suffisamment intégré les mesures de mitigation nécessaires à l'atténuation des effets probables au niveau du suivi des obligations des partenaires d'exécution.

Impact

Le projet AGLDT a utilisé la théorie de changement basée sur l'information et la sensibilisation, la formation et l'accompagnement par des appuis techniques pour renforcer les capacités institutionnelles des administrations et des collectivités territoriales dans les thématiques liées à la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. Ces actions engagées ont eu plusieurs effets positifs sur le

pilotage des réformes, la modernisation des administrations territoriales, la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial. Cependant, l'évaluateur a également constaté la naissance d'un sentiment d'exclusion des activités du projet dans les communes non voisines non bénéficiaires.. Les actions de formation et de sensibilisation sur le genre effectuées par le projet AGLDT au profit du personnel des administrations, des mairies et des autres partenaires ont permis à ces derniers d'être mieux outillés pour une meilleure prise en compte de la problématique de l'égalité des sexes au niveau des différents projets/programmes.

Durabilité

Trois sources de financement existent pour assurer la durabilité du projet AGLDT. Il y a notamment le Fonds de gestion et de développement des collectivités territoriales (FGDCT), le Programme d'Investissement Public- PIP et le Fonds pour le développement local dans les communes cibles qui sera mis en place dans le cadre de la mise en œuvre du projet AGLDT. De plus, la République d'Haïti possède un cadre légal, politique et des structures et processus de gouvernance qui encadrent la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. Cependant, la persistance de la corruption et l'absence de systèmes de gouvernance transparents efficaces dans la mise en application des lois et règlements en faveur de la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial, ainsi que la capacité limitée des partenaires nationaux font planer sur le projet des risques, pouvant compromettre la durabilité de ses retombées positives. La confusion entre les postes politiques et administratifs dans la fonction publique haïtienne est aussi un facteur aggravant. Pourtant, plusieurs stratégies sorties pourraient être envisagées pour atténuer les effets probables de ces risques sur la durabilité et promouvoir la production des avantages durables grâce à la mise en place d'un processus de transition de la gestion qui privilégiera la prise en compte dans l'implémentation des activités des actions qui pourraient assurer la durabilité.

Enfin, la soutenabilité des effets du projet au cours de la mise en œuvre à mi-parcours a surtout été appuyée par la prise en compte des décisions stratégiques et mesures nécessaires en relation avec la priorisation des activités complémentaires, dont les effets générés pouvaient se renforcer mutuellement et qui ont permis de renforcer la durabilité. Cependant, dans l'implémentation, les effets induits générés par la mise en œuvre des activités du projet AGLDT n'ont pas du tout été pris en considération aussi bien par le suivi évaluation du projet que des partenaires d'exécution.

Prise en compte des DH et EGS

Plusieurs efforts ont été faits dans la conception et la mise en œuvre pour faire bénéficier (directement ou indirectement) les services du projet AGLDT aux communautés des communes des zones frontalières, migrants(es), handicapés, femmes et autres groupes défavorisés et marginalisés. En effet, au cours de la planification qui a abouti au premier document du projet AGLDT, le souci de faire bénéficier les services du projet à ces cibles a toujours été une préoccupation permanente et plusieurs activités leur ont été réservées. Pour concrétiser cette volonté, lors de la relecture du document du projet, l'expertise du MCFDF a été sollicitée, ce qui a permis à ce ministère d'être retenu parmi les partenaires d'exécution du projet. De plus, dès le début de la mise en œuvre, deux études qui devraient servir de base line pour fixer les objectifs en matière d'intégration du genre dans les activités du projet ont été réalisées. L'une qualitative et quantitative concernait l'étude genre au niveau des personnels dans les 12 communes frontalières cibles et l'autre sur la représentation féminine dans les secteurs administratifs, politiques et associatifs, au sein des 16 communes frontalières.

Cependant, les résultats de ces études n'ont pas du tout été exploités pour mettre en place un plan d'action d'intégration du genre avec des objectifs à atteindre, les stratégies à utiliser, les activités à mener et les méthodes de suivi adéquates, aboutissant ainsi à la mise en œuvre des activités de manière désordonnée, négligeant parfois la prise en compte du caractère transversal du genre dans toutes les activités du projet. De

plus, plusieurs formations des formatrices ¹sur les thématiques concernant le genre et l'égalité des sexes ont été réalisées par le MCFDF en direction des représentantes des OCB appartenant aux différentes communes de mise en œuvre du projet AGLDT et ayant généralement un niveau d'éducation assez bas. Il en est de même des supports d'apprentissage mis à la disposition des apprenants qui étaient totalement en français et tiré de la littérature, sans un effort d'adaptation au niveau d'éducation de la cible par des fiches techniques accompagnées des illustrations, études de cas en langue créole, etc.

Enfin, l'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que le marqueur genre 2 assigné au projet reflète la réalité.

Recommandations

Pertinence

Les partenaires de mise en œuvre du projet AGLDT devront s'assurer que l'intégration de l'EGS dans les activités de projet AGLDT se fasse grâce la mise en place des indicateurs genres précis, qui répondent aux objectifs d'intégration du genre dans les activités de déconcentration, décentralisation et développement territorial. Cela dit, il sera important de réaliser des études de base sur la demande des collectivités territoriales pour garantir que les besoins de toutes les couches de population de la commune soient pris en compte durant la planification.

Un expert en communication pour le développement doit être également recruté pour accompagner le projet dans la mise en place d'une stratégie de communication innovante et une opérationnalisation adaptée grâce à la mise en œuvre des outils de communication et suivi capables d'impulser le changement voulu au niveau des bénéficiaires et s'assurer (et suivre) que lors de la mise en œuvre le projet renforce l'adaptation de ses différentes activités au contexte culturel, économique et environnemental.

Enfin, il faudra mettre en place des activités plus pratiques accompagnées d'un ensemble d'outils clés opérationnels qui relient les enjeux territoriaux propres aux enjeux définis dans les ODD pour initier et structurer une démarche locale de territorialisation des ODD.

Cohérence

Les partenaires de mise en œuvre du projet AGLDT devront dynamiser la recherche de partenariat avec les autres acteurs intervenant dans le domaine la déconcentration, de la décentralisation et du développement territorial en Haïti pour éviter les doublons dans la mise en œuvre de certaines activités réalisées par plusieurs acteurs. Ces actions pourront s'étendre aux universités, ce qui permettrait à ces institutions de contribuer les universités à la recherche des solutions aux problèmes de déconcentration, de décentralisation et de développement territorial en Haïti.

Efficacité

Le PNUD et le comité de pilotage, la coordination technique et l'équipe de gestion du projet AGLDT devront procéder à l'actualisation du cadre logique du projet AGLDT à mi-parcours afin d'avoir un aperçu complet des objectifs, des activités et des ressources de ce projet, qui permettront de vérifier la cohérence entre les modifications apportées au niveau des activités, les résultats tangibles obtenus à mi-parcours et les objectifs et apporter des ajustements (si nécessaires) pour permettre au projet d'évoluer vers l'atteinte des résultats et des effets escomptés. En outre, une évaluation à l'interne sur l'utilisation des connaissances acquises dans le cadre des formations et du coaching par les bénéficiaires, leurs capacités de transmission aux collègues et l'amélioration de la productivité dans leur travail devra être réalisée pour identifier les acquis et les possibilités d'ajustement. Enfin, il faudra procéder à la vulgarisation des outils de structuration de la

1

planification et de mise en œuvre du développement territorial produit par le projet et faciliter l'utilisation par les maires et les cadres des communes d'Haïti.

Efficiences

Le chargé de suivi évaluation en collaboration avec le PNUD, le directeur du projet et l'Experte en égalité des sexes devra réaliser une évaluation sur le matériel qui a été mis à la disposition des Coordinations départementales, Délégations, Vices délégations et Communes pour l'amélioration de la fourniture des services aux populations, qui permettra de savoir comment ce matériel a été utilisé, quelles sont les difficultés rencontrées et quelle en est la contribution au niveau de l'amélioration des services.

De plus, le PNUD, le Directeur du projet et le chargé de suivi évaluation mettront également l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires d'exécution du projet sur une thématique concernant les procédures de gestion utilisées par le PNUD et comment ces derniers peuvent établir une complémentarité avec les leurs afin de réduire les délais.

Enfin, dans un premier temps, le suivi évaluation du projet AGLDT devra mettre en place un tableau de bord contenant les indicateurs de résultats en termes de prévision, réalisation et écart ainsi que les observations sur les résultats qui pourra fournir les informations en temps utile sur l'évolution de la mise en œuvre du projet et qui sera utilisé en parallèle avec Atlas et la plate-forme GAR. Ensuite, ce dernier devra réaliser des enquêtes d'opinion ciblée sur différents groupes de la population afin de mieux jauger les perceptions des hommes, des femmes, des jeunes, et des groupes défavorisés vis-à-vis de la gouvernance locale en général (et le niveau de confiance envers les élus et les administrations territoriales en particulier) et de leurs attentes et apporter des réajustements à temps (si nécessaire).

Impact

Des efforts doivent être effectués par les partenaires de mise en œuvre du projet AGLDT pour permettre aux communes voisines à celles de mise en œuvre, de bénéficier aussi des activités du projet ALDT.

Durabilité

L'Expert en communication en collaboration avec le chargé de suivi évaluation et le Directeur du projet devront réaliser une campagne de lobbying auprès du gouvernement de la République d'Haïti, pour que non seulement qu'au moins 3 mois de salaires des agents communaux soient payés, mais aussi que ce gouvernement puisse prendre conscience de la nécessité pour une administration d'avoir des cadres de carrière sans aucune connotation avec les postes politiques, afin que les ressources humaines de l'administration haïtienne puissent être compétentes, dynamiques, réactives permanentes et durables. En outre, ce dernier devra réaliser une campagne de communication de masse (radio, télévision, presse écrite, réseaux sociaux) en créole et français pour sensibiliser d'une part les populations des communes de mise en œuvre du projet AGLDT et d'autre part l'ensemble de la population sur les attributions et plus généralement le rôle du citoyen dans la gouvernance locale.

Il faudra également mitiger les risques pouvant entraver le niveau d'appropriation des réalisations du projet par les parties prenantes en incluant dans la méthodologie de mise en œuvre des formations un pré-test et post-test de tous les outils développés dans le cadre de la formation, la transmission des connaissances et la communication. Enfin, il faudra également mettre en place une stratégie de production systématique d'outils d'appui pour toutes les activités qui sont mises en œuvre par le projet AGLDT et qui visent la transmission des connaissances par l'information (sensibilisation, etc.), l'apprentissage à travers le renforcement des capacités et l'auto-apprentissage. Tout en intégrant la communication pour le développement dans le cycle du projet c'est-à-dire depuis la phase de planification, en passant par celle de mise en œuvre jusqu'à l'évaluation.

Prise en compte de l'EGS et des DH

Le Chargé de suivi évaluation en collaboration avec le PNUD, l'équipe de gestion du projet et les partenaires d'exécution devra réaliser un audit genre du projet AGLDT qui permettra d'établir clairement ce qui a été fait à mi-parcours par le projet AGLDT en matière de genre. Cet audit permettra également d'identifier les effets aussi bien au niveau de la prise en compte du genre de manière transversale dans les différentes activités du projet AGLDT, que les réalisations liées à la promotion de l'égalité des sexes en direction des administrations, mairies et populations à la base des départements de mise en œuvre du projet. Les résultats de ce travail préliminaire permettront au projet AGLDT d'élaborer une feuille de route d'intégration du genre dans toutes les activités des projets, avec des objectifs claires, une stratégie adéquate pour les atteindre, les moyens nécessaires à la mise en œuvre et les indicateurs genre pour le suivi évaluation. Enfin, il faudra s'assurer que tout le staff du projet, ainsi que les partenaires engagés dans la prochaine phase du projet AGLDT se familiarisent avec l'intégration des DH et l'EGS tout au long du cycle du projet (et pas seulement lors de sa conception).

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Malgré les progrès assez importants réalisés dans la réduction de la pauvreté (réduction de 24% de la pauvreté extrême entre 2000 et 2012)² et dans l'accès aux services de base (exemple : 73,4% des Haïtiens ont aujourd'hui accès à une source d'eau potable sécurisée³ contre 36,5% en 1995)⁴ au cours des trois dernières décennies, Haïti reste marqué par la disparité de son développement socio-économique, environnemental et institutionnel entre la zone métropolitaine de Port-au-Prince où vit 30% de la population et le reste du pays. Seules les populations de la zone métropolitaine de Port-au-Prince et dans une moindre mesure des chefs-lieux de départements ont su profiter de façon prépondérante de ces avancées, ce qui fait observer dans le pays, une persistance des inégalités territoriales vécues depuis des générations. La population rurale continue de vivre dans un état de grand dénuement en termes d'action publique et de services de base (60% des ménages n'ont ni eau ni savon à domicile pour se laver les mains, 66% ne traitent pas l'eau avant de la boire et 26% n'ont pas accès à une source d'eau améliorée (40% en zone rurale))⁵.

Ces chiffres ne doivent pas faire que l'on oublie la situation socio-économique de l'ensemble de la population qui reste problématique, avec 60% d'Haïtiens qui vivent en dessous du seuil de pauvreté (1,90\$/jour)⁶, un accès limité aux services de base et aux infrastructures et un taux de malnutrition chronique de 22% chez les enfants de moins de 5 ans en 2017⁷, probablement accrue par les effets du phénomène de changement climatique El Niño et les conséquences de la catastrophe liée au cyclone Matthew survenue le 04 octobre 2016.

Les inégalités de Genre restent très vivaces en Haïti. En effet, l'indice d'inégalité de genre (IIG⁸) qui était de 0,601 en 2017⁹, 0,620 en 2018¹⁰ est passé à 0,636 en 2019 reste faible par rapport à l'unité, positionnant ainsi le pays au 152^{ème} rang sur les 162 pays évalués dans l'Indice d'inégalité de genre de 2019¹¹. Dans un

Figure 1. Zones de mise en œuvre du projet AGLDT



² ONPES/PNUD (2014), Rapport 2 013s sur les OMD.

³ Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services (EMMUS-VI 2016-2017).

⁴ ONPES/PNUD (2014), Rapport 2 013s sur les OMD.

⁵ EMMUS VI 2016-2017 dans HNO 20203.

⁶ Voir www.banquemondiale.org/fr/haïti.

⁷ Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services (EMMUS-VI 2016-2017).

⁸ Un IIG faible par rapport à l'unité indique un faible niveau d'inégalité entre les hommes et les femmes

⁹ <http://hdr.undp.org/en/composite/GII> (14 novembre 2019)

¹⁰ [hdr 2019 fr.pdf \(undp.org\)](http://hdr.undp.org/fr/pdf)

¹¹ <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/Haïti>

pays où près de 80% de ménages sont monoparentaux et dirigés par des femmes¹², ces inégalités frappent plus durement ces dernières parmi lesquelles celles des groupes vulnérables comme les femmes en situation d'handicap, les ouvrières et les femmes du secteur informel de l'économie¹³. En milieu rural, les femmes sont exposées à des niveaux élevés d'analphabétisme et de chômage, elles ont un accès plus difficile que les hommes à l'emploi et sont moins rémunérées que les hommes¹⁴. Au niveau communal, ces femmes sont peu nombreuses à être présentes dans les sphères de prise de décision¹⁵ alors qu'au niveau de la fonction publique territoriale, en plus d'être faiblement représentées, elles font l'objet de discriminations basées sur leur sexe¹⁶.

Si les avancées notées dans la progression vers les OMD, ainsi que le relèvement du pays suite aux années noires séisme-choléra-ouragan sont en partie à mettre au crédit des efforts et de l'ingéniosité des acteurs territoriaux, la transformation de cette dynamique positive vers plus de développement durable ne peut se faire sans l'accélération de la réforme de l'Etat dans ses missions et champs d'action, y compris une meilleure répartition entre le gouvernement central, les services déconcentrés et les collectivités territoriales - et la professionnalisation des institutions qui ont la responsabilité d'impulser et de garantir un développement territorial harmonieux.

Grâce au projet AGLDT, le PNUD a mis en place une réponse développementale appropriée pour adresser la problématique identifiée. Elle a consisté à la mise en œuvre d'une stratégie de développement local qui s'attache à soutenir le gouvernement haïtien dans sa démarche de mise en place à différents niveaux territoriaux des conditions nécessaires en termes de cadre légal, de coordination institutionnelle, de capacités humaines et organisationnelles et de pratiques participatives de planification et gestion du développement en lien avec les ODD, notamment la prise en compte de la dimension genre. Le financement de ce projet a été possible grâce aux fonds propres du Gouvernement haïtien, aux fonds du PNUD et à l'appui de Affaires Mondiales Canada.

Le projet d'Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial (AGLDT) objet de la présente évaluation, a été financé par le gouvernement d'Haïti, le PNUD et Affaires Mondiales Canada, à hauteur d'un budget de 16.954.761 USD, et sur une période de 5 ans (Janvier 2017 – mars 2023). Il est mis en œuvre dans 4 départements (Sud-Est, Centre, Nord-Est et Ouest), 5 arrondissements et 12 communes de la République d'Haïti et couvre 3 volets à savoir : 1) le pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation ; 2) la modernisation des institutions territoriales ; et 3) la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial.

La mise en œuvre du projet AGLDT qui repose sur les leçons apprises tirées des expériences antérieures de développement local du PNUD et des PTF en général est assurée par le PNUD en partenariat avec des structures gouvernementales notamment : Le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) et le Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes (MCFDF).

¹² IHSI, IRD, DIAL, NOPOOR, ANR, L'évolution des conditions de vie en Haïti entre 2007 et 2012, 2014, http://www.ihsi.ht/pdf/ecvm/analyse/IHSI_DIAL_Rapport%20complet_11072014.pdf

¹³ HNO, 2020

¹⁴ Dans les zones rurales 67,7% des femmes travaille dans le secteur informel, contre 5 % dans les zones urbaines

¹⁵ Selon les résultats de l'étude genre dans l'administration publique territoriale haïtienne au niveau des 13 communes frontalières du pays, la représentation des femmes au sein de la gouvernance locale au niveau des mairies, ASEC (Assemblée des Sections Communales) et CASEC (Conseil d'Administration de la Section Communale) en Haïti varie entre 34,05% et 41,30%.

¹⁶ Voir le rapport d'étude sur la représentation féminine dans les secteurs administratif, politique et associatif au niveau de seize (16) communes frontalières du pays.

1.2. Objectifs de l'Évaluation

L'évaluation s'est concentrée sur l'appréciation du niveau de réalisation à mi-parcours des résultats attendus ou non par l'examen de la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et les liens de causalité avec outils de lecture, les critères comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et d'autres questions sur le genre, les ODD, et les droits humains. Les leçons apprises sur la qualité de la conception, de l'implémentation et du suivi du projet ont été mises en évidence tout au long du processus d'évaluation. Des recommandations ont été ensuite formulées, afin de capitaliser les acquis du projet en termes de renforcement du partenariat institutionnel, de positionnement du PNUD sur la gouvernance locale et réorienter certaines des activités (et leurs allocations budgétaires) sur la base des points faibles identifiés. Plus spécifiquement, il s'est agi de/d' :

- Analyser le contexte (politique, social, économique, environnementale et sanitaire) de la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les stratégies de partenariat développées et leur efficience ou non pour l'atteinte des objectifs, des cibles ;
- Évaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) par rapport aux indicateurs définis dans le cadre de résultats du projet et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec ;
- Examiner la gestion du projet en vue de s'assurer de son alignement avec l'atteinte des résultats ou effets directs ainsi que l'exécution des activités ;
- Examiner les mécanismes de coordination entre les parties prenantes afin de tirer des conclusions et recommandation objective à appliquer ;
- Évaluer le degré de satisfaction des diverses parties prenantes du projet et bénéficiaires selon les résultats atteints à la date de l'évaluation ;
- Identifier, au regard des actions du projet, les opportunités et les enjeux/défis liés à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ;
- Évaluer l'approche visant l'égalité entre les sexes et le respect des droits humains ;
- Évaluer les mesures prises afin de garantir la durabilité des produits et la pérennité des activités réalisées ;
- Analyser les forces, faiblesses, contraintes, facteurs favorisants et barrières de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte des résultats ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques expérimentées au cours de la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats attendus ;
- Analyser les conséquences de la pandémie liée à la Covid -19 sur la mise en œuvre et les interventions du projet.

1.3. But de l'évaluation

Le but premier de cette évaluation a été de tirer des enseignements sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet AGLDT, afin de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que de formuler des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus, la consolidation et la pérennisation des acquis du projet. Elle a permis de mettre en exergue les forces et les points à améliorer au niveau du projet, financé par Affaires Mondiales Canada, le Gouvernement d'Haïti et le PNUD dans la zone frontalière, sur la période allant de janvier 2017 en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats attendus à mars 2023. Les résultats de l'évaluation ont contribué à la

définition des stratégies d'intervention lors de la mise en œuvre de la prochaine phase du projet. Comme il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, cet exercice a aussi eu une deuxième finalité, celle de la redevabilité du projet auprès de ses différents partenaires financiers (Affaires Mondiales Canada, Gouvernement de Haïti et autres PTF) et techniques (MICT, MPCE, OMRH, MCFDF, etc.), au PNUD et aux populations bénéficiaires par rapport aux résultats escomptés.

1.4. Utilisateurs envisagés de l'évaluation

Les recommandations stratégiques et opérationnelles de cette évaluation s'adressent tout d'abord aux membres de l'équipe de gestion du projet AGLDT. Cependant, cette évaluation vise aussi bien à assister les différents partenaires d'exécution intervenus lors de la mise en œuvre du projet (les organisations gouvernementales et le PNUD) et les autres agences des Nations Unis dans leurs futures démarches programmatiques en matière de décentralisation, déconcentration et développement territorial en République d'Haïti.

1.5. Portée de l'évaluation

Conformément aux objectifs de redevabilité et apprentissage de l'évaluation, la collecte et l'analyse des données se sont concentrées sur les trois domaines d'intervention du programme, notamment : 1) le pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation ; 2) la Modernisation des institutions territoriales; 3) la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial.

1.6. Critères de l'évaluation

Cette évaluation se fonde sur une revue du projet guidée par 4 critères principaux : Pertinence, Efficacité, Efficience, et Durabilité.

1.7. Méthodologie

Cette évaluation s'est déroulée suivant une approche double. Une telle approche connue en anglais sous le nom de « managers-oriented evaluation approach » a reposé sur une analyse de 4 facteurs suivants : le Contexte, les Intrants, les Produits et le Processus.

D'un côté, elle a été orientée vers la satisfaction des besoins en informations des différents acteurs engagés dans la gestion du projet à plusieurs niveaux, notamment le Bureau pays du PNUD en Haïti, le MICT, le MPCE, l'OMRH, le MCFDF, les membres de la communauté des bailleurs, les représentants d'organisations de la société civile, les partenaires d'exécution et toutes les autres parties prenantes.

D'un autre côté, cette évaluation a permis de faciliter la participation d'un échantillon de prestataires et usagers de services (programmes des institutions partenaires, collectivités territoriales, communautés impliquées, etc.) qui interviennent dans le cadre des différentes activités financées par le projet AGLDT.

Sur la base d'une version adaptée de l'approche d'analyse des goulots d'étranglement et du processus de traçage afin d'identifier les mécanismes de changement et les contributions probables, cette évaluation a essayé de mettre en exergue les succès et faiblesses des interventions correspondantes aux quatre facteurs déterminants de la couverture des besoins identifiés des populations cibles : demande, offre, qualité et environnement propice. Pour cela, elle s'est appuyée sur le partage des expériences vécues par les acteurs du terrain, ainsi que les handicapés, les femmes vulnérables, et d'autres groupes défavorisés et marginalisés qui sont censés bénéficier du projet. La mise en œuvre de cette évaluation a reposé sur l'utilisation d'une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives dont les spécificités ont été prises en compte tout au long du processus, à partir de l'élaboration du cadre conceptuel jusqu'à

la collecte et analyse de données, ainsi que la dissémination des résultats.

La revue documentaire conduite pendant la première phase de ce mandat et orientée par les directives des deux approches de cette évaluation, a contribué à l'identification des questions, les indicateurs et les sources de vérifications qui permettront de mieux répondre aux soucis du commanditaire de l'évaluation. Pour répondre d'une façon crédible et rigoureuse à chacune des questions d'évaluation (voir Matrice d'Evaluation, annexe 4), et dans un souci de triangulation, plusieurs méthodes ont été utilisées lors de la collecte de données, notamment :

- Les entretiens individuels avec l'équipe de gestion du projet, les partenaires d'exécution œuvre du projet les partenaires techniques et financiers (PTF) ;
- Les entretiens individuels avec les bénéficiaires clés (maire/mairesse, personnel des mairies, organisations féminines, membres de la société civile, etc.)
- Les groupes de discussion (focus group) avec les femmes, hommes membre des groupes vulnérables bénéficiant des services du projet AGLDT au niveau de chaque commune;
- Les observations directes (structurées) des réalisations du projet.

L'analyse de données qualitatives a été conduite par la méthode d'analyse du contenu à l'aide du logiciel d'analyse MAXQDA tandis que les données quantitatives (surtout ceux provenant des sources de données quantitatives déjà existantes) ont été analysées grâce aux logiciels SPSS ou Excel.

1.8. Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage a consisté dans l'identification d'un échantillon en trois étapes.

Première Etape : Dans un premier temps et pour chaque département, le consultant a exploité la liste des bénéficiaires des services du projet AGLDT dans la délégation départementale, les vice-délégations cibles et les directions départementales des ministères ayant bénéficié de l'appui du projet ainsi que celles de l'OMRH, du MICT, du MPCE et du MCFDF, pour sélectionner de façon intentionnelle¹⁷, selon le sexe et avec l'appui de l'équipe du projet, les individus qui ont participé aux entretiens individuels.

Deuxième Etape: Une fois reçue la liste des bénéficiaires des appuis du projet AGLDT dans chacune des communes bénéficiaires des différents départements de mise en œuvre, le consultant a sélectionné dans chaque commune, de façon intentionnelle selon le sexe et avec l'appui de l'équipe du projet, les membres des groupes bénéficiaires clés¹⁸ qui vont participer aux entretiens individuels.

Troisième étape : Enfin sur proposition de la mairie et des membres de la société civile dans chaque commune bénéficiaire et selon le sexe, le consultant a choisi les membres des groupes vulnérables qui ont participé aux discussions de groupe.

Toutefois, compte tenu des difficultés de transport, des contraintes de temps, de la concentration des activités du projet et la situation sociopolitique tendue due au décès du président, les discussions de groupe qui étaient prévues dans les différents Départements n'ont pas pu se réaliser.

1.9. Limites

La collecte de données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluation a essayé d'adresser autant que possible lors de la mission (Tableau 3).

¹⁷ Il ne s'est pas agi ici d'effectuer une sélection au hasard, mais de choisir en se basant sur la qualité et la pertinence de l'information que l'individu sélectionné pourrait apporter dans le cadre de l'évaluation.

¹⁸ Il s'agit des maires/mairesse, personnel des mairies et les organisations féminines.

Tableau 1. Réactivité de la mission aux défis rencontrés

DEFIS RENCONTRES	STRATEGIES DE MITIGATION
<p>1) Accessibilité réduite de certaines zones ciblées par le projet (principalement en raison de problèmes de sécurité)</p>	<p>L'évaluateur a conduit des entretiens avec les formateurs, les maires et experts en développement territorial, finances locales et renforcement des capacités qui ont travaillé dans les zones qu'il n'a pas pu visiter lors de la mission. En même temps, l'évaluateur a fait un effort pour identifier et exploiter autant que possible les données secondaires concernant les activités menées dans les zones en question.</p>
<p>2) Manque de disponibilité de certains informateurs clés au niveau de Port-au-Prince des zones de mise en œuvre lors de la mission</p>	<p>L'équipe d'évaluation s'est engagée dans un travail de suivi par téléphone et par Zoom avec les partenaires d'exécution qui n'étaient pas joignables lors de la mission sur le terrain. De plus, l'évaluateur s'est servi de plusieurs techniques de reconstruction des activités et dynamiques d'exécution du projet auprès d'un large nombre de bénéficiaires attendus et des prestataires des services.</p>
<p>3) Absence de traces d'activités directement observables sur le terrain dans la plupart des mairies visitées</p>	
<p>4) Absence d'une femme dans l'équipe qui accompagnait l'évaluateur</p>	<p>L'évaluateur a tenu des entretiens approfondis avec l'experte genre du projet ainsi qu'avec les mairesses bénéficiaires des services du projet. En même temps, l'évaluateur a fait un effort pour identifier et exploiter autant que possible les données secondaires produites sur le genre dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet.</p>
<p>5) Fermeture des mairies pour cause de grève</p>	<p>L'évaluation a utilisé autant que se peut le cadre informel pour entrer en contact avec le personnel des mairies et mener des entretiens avec ces derniers.</p>

1.10. Considérations éthiques

Cette évaluation, qui n'a pas fait objet de l'approbation d'un comité éthique vu le faible niveau de risques estimées pour les sujets interviewés, a été guidée par le respect le plus profond des principes et standards de l'éthique dans l'évaluation. Tous les sujets qui ont participé à cette évaluation ont été invités à donner leur consentement verbal avant de prendre part aux entretiens individuels ainsi qu'aux groupes de discussion. De plus, l'évaluateur a expliqué à tous les participants pourquoi l'évaluation était menée et comment ses résultats seraient utilisés avant de démarrer chaque activité de collecte de données. Ensuite, la confidentialité des personnes interrogées a été également assurée en tout moment et toutes les communications par courrier électronique et par téléphone/vidéoconférence parmi les membres de l'équipe ainsi que tous les textes des interviews, les images et les vidéos n'ont pas été accessibles par des tiers. Enfin, l'évaluateur a suivi les normes de l'évaluation récemment révisées par le Groupe de l'Evaluation des Nations Unies (UNEG), ainsi que les normes éthiques actuellement utilisées par le PNUD, l'Association internationale d'évaluation du développement (IDEAS) et l'Association Américaine de l'Evaluation (AEA).

2. CONSTATS ET CONCLUSIONS

Les constats et les conclusions de cette évaluation ont été regroupés ensemble par chacun de 4 critères d'évaluation qui ont été établis par l'équipe de l'Évaluateur d'accord avec les membres du Comité de Pilotage de l'Évaluation (Tableau 4).

Tableau 2. Les 5 critères de l'évaluation

1. Pertinence	La pertinence du projet repose sur la mesure selon laquelle les objectifs envisagés par le projet sont en adéquation avec le mandat du PNUD, dans le développement local et l'aménagement du territoire, les problèmes identifiés, les besoins réels et priorités des groupes cibles et bénéficiaires en tenant compte de l'évolution du contexte physique, politique, économique, social, environnemental et institutionnel.
2. Cohérence	La cohérence repose sur la mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Il s'agit d'examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement.
3. Efficacité	Le critère repose sur la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.
4. Efficience	L'efficience concerne la manière dont les ressources / intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties de façon économe en résultats. C'est un terme économique qui signifie que le projet utilise les ressources les moins coûteuses possibles afin d'atteindre les résultats souhaités. Cela nécessite généralement de comparer des approches alternatives pour atteindre les mêmes résultats et de voir si le processus le plus favorable a été adopté par rapport aux options envisageables dans le même contexte.
5. Impact	L'impact concerne la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.
6. Durabilité	La durabilité est le caractère d'un projet engendrant des activités ou une structure capable de « vivre » et de se développer. Il s'agit essentiellement d'apprécier la capacité des actions entreprises à perdurer (survie après retrait de l'intervention extérieure) et à s'étendre de manière autonome (reproductibilité), c'est-à-dire la poursuite des activités du projet par les bénéficiaires une fois cessé l'appui extérieur.
7. Prise en compte des DH et EGS	L'intégration des DH et l'EGS est un processus par lequel on évalue l'implication des hommes et de femmes, de toute action planifiée y compris la législation, les politiques et les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux dans le respect des droits humains notamment en ce qui concerne l'égalité et l'équité. Il s'agit pour l'évaluation de vérifier si le projet a intégré les soucis et les expériences des femmes ainsi que celles des hommes dans la conception, l'exécution, la supervision et l'évaluation des politiques projets et programmes dans le respect des droits humains de manière que l'inégalité ne soit pas perpétuée.

Pour chaque groupe, des constats et conclusions correspondantes seront présentées à la fin de chaque chapitre. Les recommandations seront présentées dans une section finale du rapport, comme il est déjà indiqué dans la table des matières.

2.1. PERTINENCE

QUESTIONS

1. Dans quelle mesure le projet est-il conforme aux priorités nationales de développement, aux résultats (outputs) et aux effets du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ?
2. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?
3. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il donné des réponses adéquates aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal dans le pays ?
5. Dans quelle mesure les objectifs poursuivis par le projet correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays ?
6. Dans quelle mesure les parties prenantes ciblées (participants et autorités) se sont-elles approprié le projet ?
7. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale ?
8. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ?
9. Dans quelle mesure la planification et la mise en œuvre des activités du projet ont-elles été affectées par la pandémie liée à la Covid-19 ?
10. Dans quelle mesure le projet est-il aligné au document cadre de réforme de l'État ?

Question 1 : Dans quelle mesure le projet est-il conforme aux priorités nationales de développement, aux résultats (outputs) et aux effets du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ?

1. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que le projet a adressé fortement les questions de gouvernance locale et de développement du territoire relatives aux priorités nationales de refondations territoriale et institutionnelle telles que définies dans le PSDH notamment : (i) l'aménagement et le développement des territoires; (ii) la modernisation des administrations centrale et déconcentrée ; et (iii) la décentralisation. Cela a été réalisé dans trois domaines spécifiques couverts par le projet à savoir: (i) le pilotage des réformes de déconcentration et décentralisation; (ii) la modernisation des administrations territoriales (services déconcentrés des collectivités territoriales;) et (iii) la structuration des mécanismes de développement territorial (Tableau 3) (pour plus de détails, consultez l'Annexe 7).
2. De plus, l'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires ont également montré que le projet a adressé faiblement les questions de gouvernance locale et de développement du territoire relatives aux priorités nationales de refondations territoriale et institutionnelle telles que définies dans le PSDH notamment : (i) la gestion de l'environnement et des bassins versants ;(ii) ainsi que la rénovation de l'urbain et cadre légal, ceci dans les mêmes domaines spécifiques couverts par le projet (Tableau 3).

3. Enfin l'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires ont également montré que les questions de gouvernance locale et de développement du territoire relatives aux priorités nationales telles que définies dans le PSDH et concernant : (i) la mise en place du réseau de transport national ; (ii) l'accroissement de l'électrification du pays ; (iii) la poursuite de l'expansion des communications et le maillage numérique du territoire ; (iv) l'extension des services d'alimentation en eau potable et d'assainissement ; (vi) le renforcement institutions démocratiques nationales, n'ont pas du tout été abordées (Tableau 3).

Tableau 3 : Liens entre le PSDH et le Projet AGLDT

<i>Priorités nationales de refondation territoriales identifiées dans le PSDH</i>	Mesure dans laquelle le Projet a adressé la question
1. Aménagement et développement des territoires	Fortement
2. Gestion de l'environnement	Faiblement
3. Gestion des bassins versants	Faiblement
4. Renovation de l'urbain	Faiblement
5. Mise en place d'un réseau de transport national	Pas du tout abordé
6. Accroissement de l'électrification du pays	Pas du tout abordé
7. Poursuite de l'expansion des communications et le maillage numérique du territoire	Pas du tout abordé
8. Extension des services d'alimentation en eau potable et d'assainissement	Pas du tout abordé
Priorités nationales de refondation institutionnelle identifiées dans le PSDH	Mesure dans laquelle le Projet a adressé la question
9. Révision du cadre legal	Faiblement
10. Renforcement des institutions démocratiques nationales	Pas du tout abordé
11. Modernisation de l'administration centrale	Fortement
12. Modernisation de l'administration déconcentrée	Fortement
13. Décentralisation	Fortement
14. Renforcement de la société civile	Moyennement
15. Renforcement de l'administration de la justice et de la sécurité	Pas du tout abordé

4. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que le projet a adressé pleinement les priorités de gouvernance locale et de développement du territoire relatif aux résultats et effets du CPD 2017-2021 et du PNUAD 2017-2021 en matière de refondations territoriale et institutionnelle notamment : (i) Les fonctions, le financement et les capacités des institutions infranationales sont renforcés pour fournir des services de base et répondre aux besoins de la population ; et (ii) Les plans de développement infranationaux tiennent compte des disparités entre les sexes et sont conformes aux objectifs de développement durable (ODD); (iv) Les institutions publiques et la société

civile améliorent l'Etat de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision.

5. En outre, les résultats et effets concernant « Les mécanismes, instruments et espaces de communication, de dialogue et d'interaction entre l'État et les citoyens, sont en place et opérationnels, et visent à accroître le contrôle citoyen » n'ont été abordés que partiellement alors que concernant « Les capacités des institutions judiciaires de l'État sont renforcées, ce qui permet aux femmes et de bénéficier d'un meilleur accès à la justice formelle et d'un environnement plus sûr » n'ont pas du tout été abordés (Tableau 4).

Tableau 4 : Liens entre les résultats et effets du CPD 2017-2021/PNUAD 2017-2021 et le Projet AGLDT

Résultats et effets identifiés dans le CPD 2017-2021	Mesure dans laquelle le Projet AGLDT a adressé la question
1. Les capacités des institutions judiciaires de l'État sont renforcées, ce qui permet aux femmes et de bénéficier d'un meilleur accès à la justice formelle et d'un environnement plus sûr.	Pas du tout abordé
2. Les fonctions, le financement et les capacités des institutions infranationales sont renforcés pour fournir des services de base et répondre aux besoins de la population.	Pleinement
3. Les plans de développement infranationaux tiennent compte des disparités entre les sexes et sont conformes aux objectifs de développement durable (ODD).	Pleinement
4. Les mécanismes, instruments et espaces de communication, de dialogue et d'interaction entre l'État et les citoyens, sont en place et opérationnels, et visent à accroître le contrôle citoyen.	Partiellement
Résultats et effets identifiés dans le PNUAD 2017-2021	Mesure dans laquelle le Projet AGLDT a adressé la question
5. Les institutions nationales, régionales et locales, et la société civile renforcent la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement, la résilience des espaces urbains et ruraux ainsi que de la population, en particulier des plus vulnérables, face aux catastrophes naturelles, au changement climatique et aux crises humanitaires en vue d'assurer un développement durable.	Pas du tout abordé
6. Les institutions publiques et la société civile améliorent l'Etat de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision.	Pleinement

L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que parmi les ODD en lien avec les refondations territoriale et institutionnelle, le projet a adressé partiellement les priorités de l'ODD 11 : « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables » et l'ODD 17 : « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser. Par contre celles des ODD 1, 6 et 16 ont été abordées faiblement alors que les ODD 7, 9 n'ont pas du tout été abordés (Tableau 5). (Pour plus de détails, voir l'annexe 7).

Tableau 5 : Liens entre les ODD et le Projet AGLDT

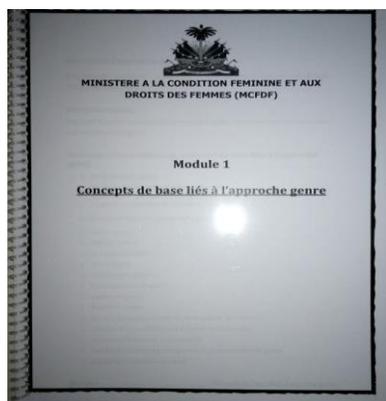
<i>Priorités en lien avec la gouvernance locale et le développement territorial identifiées dans le document des ODD</i>	Mesure dans laquelle le Projet a adressé la question
ODD1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	Faiblement
ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	Faiblement
ODD 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable	Faiblement
ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un cout abordable.	Pas du tout abordé
ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	Pas du tout abordé
ODD11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durable.	Partiellement
ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ¹⁹ .	Faiblement
ODD 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.	Partiellement

Question 2 : Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?

6. Tout d'abord, en matière de théorie du changement ainsi que d'approche de mise en œuvre du projet AGLDT, la revue documentaire, les entretiens individuels avec le staff du projet, les parties prenantes et les bénéficiaires directs et indirects ont confirmé qu'elle est centrée sur l'impact qui est la traduction des priorités nationales en matière de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire identifiées dans le PSDH, le CPD 2017-2021 et le PNUAD 2017-2021. C'est-à-dire les changements souhaités pour l'adoption des mesures adaptatives pour faire face aux défis d'un Etat décentralisé, déconcentré et à l'aménagement du territoire, afin que toutes les communautés du pays, urbaines ou rurales bénéficient des services publics de base décents et d'opportunités diversifiées de moyens d'existences, grâce à la conception et la mise en œuvre des réformes de déconcentration et de décentralisation, la modernisation des administrations territoriales et la structuration des mécanismes de développement territorial.

¹⁹ Certes, le projet AGLDT a permis de faire des avancées dans les finances publiques a travers les coachings et les formations. Cependant, le nombre de formations réalisé (une séance de formation par mairie) est encore insuffisant pour faire évoluer ce résultat.

7. Cela dit, pour avoir un impact positif sur la génération d'avantages en termes de services publics de base décents et d'opportunités diversifiés de moyens d'existences (figure 2), le projet AGLDT doit permettre d'apporter un changement à travers l'amélioration de la performance des différents niveaux de l'architecture de gouvernance du pays et le renforcement de la coordination horizontale et verticale des institutions qui les composent en appuyant la création d'un cadre juridique renfermant des lois et règlements favorables, la construction d'un socle de capacités performantes et une parfaite intégration du genre dans les institutions publiques et locales concernées par la déconcentration, la décentralisation et l'aménagement du territoire. Les pré-conditions à ce changement au niveau des bénéficiaires ont été anticipées par les réformes de la déconcentration et de la décentralisation, la modernisation des administrations territoriales et la structuration des mécanismes de développement territorial. Pour ce faire, le projet AGLDT à travers ses activités et processus a concrétisé un paquet de produits et services qui devrait inciter le changement dans l'environnement public et les pratiques en matière de gouvernance locale de développement territorial, tout cela devant s'opérer dans un contexte donné. Cela étant, il était important pour le Projet de suivre un certain nombre de risques susceptibles de rendre impossible certains résultats en veillant à rendre effectif, les hypothèses (Situation politique apaisée, coopération effective, financement disponible et complémentarité, etc.) nécessaires à la réalisation des résultats.



Matériel didactique pour la formation sur les concepts de base de l'approche genre (Fort Liberté, 5 juillet 2021)



Délégation départementale du Nord Est réhabilité par le projet AGLDT (Fort Liberté 5 juillet 2021)

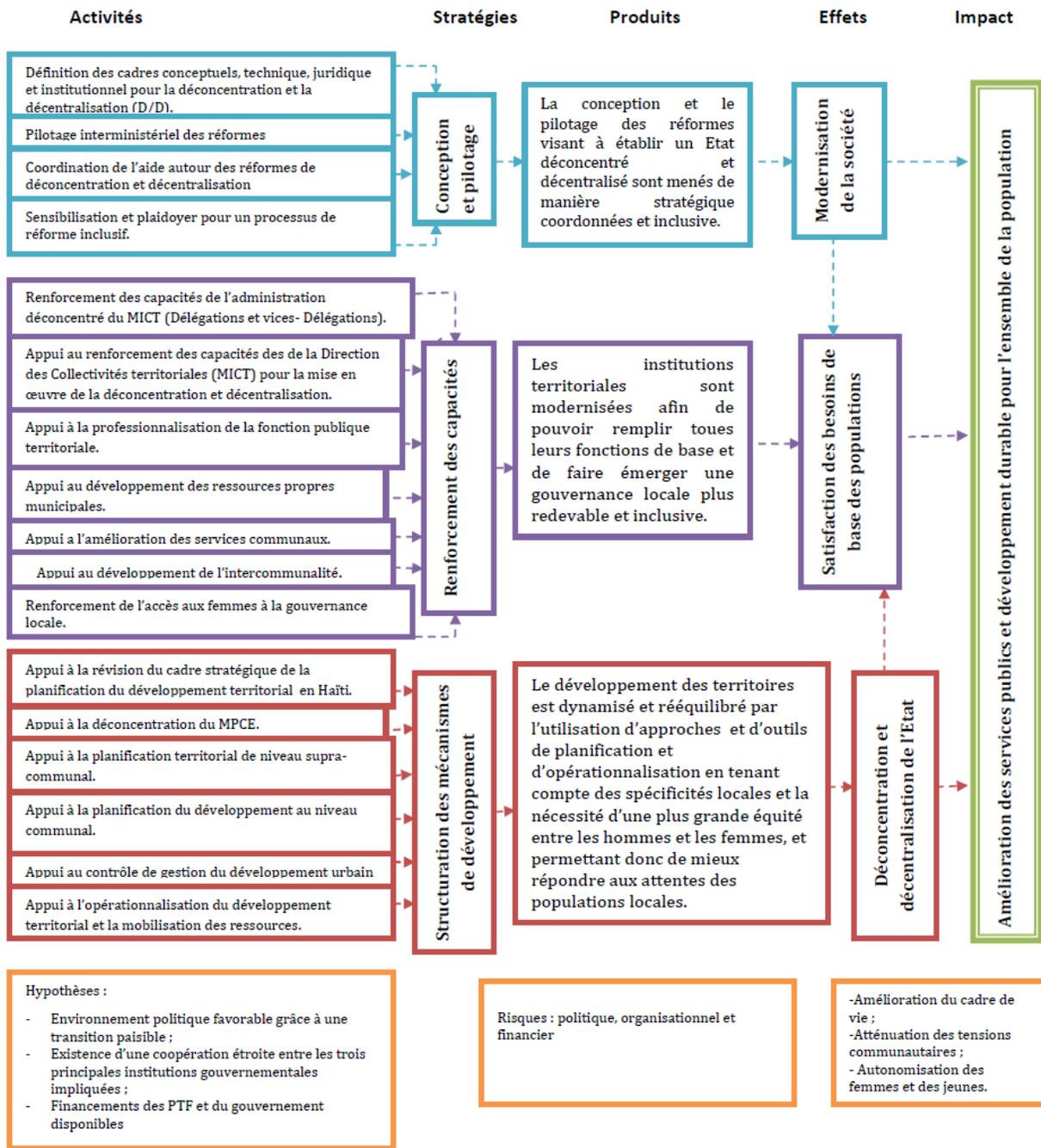


Matériel de bureau mis à la disposition de la Délégation du Centre par le projet AGLDT encore stocké dans le magasin (Hinche, 7 juillet 2021)



Tables- bureaux mis à la disposition de la délégation départementale du Centre encore stockés au magasin (Hinche, 7 juillet 2021)

Figure 2 : Théorie du changement du projet AGLDT



Conclusions

PERT 1 : Les activités du Projet AGLDT ont adressé plus de la moitié (9 sur 15) des priorités nationales en matière de refondation territoriale et institutionnelle contenue dans le PSDH, mais à des degrés divers. En revanche, pour ce qui est du CPD 2017-2021 et PNUAD 2017-2021, les activités du projet AGLDT ont adressé pleinement la quasi-totalité (5 sur 7) de ses résultats et effets. Enfin, en ce qui concerne les ODD, le projet AGLDT a adressé plus de la moitié (4 sur 6) des priorités en lien avec la gouvernance locale et le développement territorial, mais également à des degrés divers (*Constats 1, 2, 4 et 6*).

PERT 2 : En matière de théorie du changement ainsi que d'approche de mise en œuvre du projet, la revue documentaire, les entretiens individuels avec le staff du projet, les parties prenantes et les bénéficiaires directs et indirects ont confirmé que pour le projet AGLDT, elle est centrée sur l'impact qui est la traduction des priorités nationales en matière de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire identifiés dans le PSDH et le CPD. C'est-à-dire, les changements souhaités au niveau des bénéficiaires pour l'adoption des mesures adaptatives afin de faire face aux défis d'un Etat décentralisé, déconcentré et à l'aménagement du territoire par les réformes visant la déconcentration et la décentralisation effective du territoire, la modernisation des administrations territoriales et la structuration des mécanismes de développement territorial (*Constats 7 et 8*).

Question 3 : Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes ?

8. Lors de la planification du projet AGLDT, l'EGS (notamment les principes d'inclusion, de participation et d'équité surtout en faveur des femmes et d'autres groupes les plus vulnérables et marginalisés dans les 12 communes ciblées par le projet) ont été pris en compte comme l'attestent les priorités nationales en matière d'EGS identifiées dans le PSDH et retenues dans le document du projet, les préoccupations constantes du PNUD exprimées dans le CPD et retenues également dans le document du projet pour promouvoir la mise en œuvre de la Politique d'égalité femmes-hommes et des mesures préconisées dans son plan d'action pour le niveau local., ainsi que la volonté des partenaires d'exécution à encourager le respect des droits fondamentaux des femmes et à réduire les inégalités socio-économiques et de sécurité humaine qui les frappent dans les zones de mise en œuvre du projet. C'est donc au nom de ces objectifs que le projet a retenu dans son portefeuille d'activités, une ligne qui est totalement consacrée à l'intégration de la dimension genre dans les politiques de développement territorial (par exemple l'activité 4 du volet 2 : le renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance territoriale²⁰) ou encore la prise en compte de la dimension genre dans les actions menées dans le cadre de la mise en œuvre des autres activités du projet non seulement à mi-parcours mais aussi dans la suite (par exemple, la réalisation qualitative et quantitative de l'étude genre au niveau des personnels dans les 12 communes frontalières cibles dans le cadre de l'activité 3 du volet 2 « Appui à la mise en place et à la professionnalisation de la fonction publique territoriale »). Ceci recouvre également les mesures adéquates pour une meilleure participation des femmes dans les postes de prise de décision au niveau local et l'intégration du genre dans la planification territoriale (exemple : la budgétisation sensible au genre), la mise en œuvre et le suivi-évaluation des interventions.
9. En outre, bien que le MCFDF ait été retenu parmi les partenaires d'exécution, le projet AGLDT a recruté une experte en égalité des sexes qui, appuyée par la spécialiste en genre du Bureau pays du PNUD, s'occupe des préoccupations liées à la prise en compte de l'EGS (la participation et l'inclusion des femmes,

²⁰ Toutes les 5 sous activités de cette activité ont été consacrées à l'intégration de l'EGS dans le processus de décentralisation, déconcentration et aménagement territorial.

ainsi que l'équité) dans les activités de ce projet. De plus, l'analyse de la revue documentaire et les entretiens individuels avec le staff du projet ont montré que pour s'assurer que le projet contribue efficacement à l'égalité des sexes, les résultats de suivi du projet en ce qui concerne l'EGS (notamment la participation et l'inclusion)²¹ sont constamment présentés à l'équipe de gestion du projet pour appréciation au cours des réunions hebdomadaires de suivi. Ces résultats sont évalués par l'équipe de management du projet au cours de la réunion et au besoin les mesures correctives allant dans le sens de l'amélioration sont prises.

Question 4 : Dans quelle mesure le projet a-t-il donné des réponses adéquates aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal dans le pays ?

10. D'une manière générale, la stratégie de mise en œuvre du projet a été alignée autant que possible sur les priorités nationales en matière de déconcentration de décentralisation et d'aménagement du territoire tels que identifiés par le PSDH, le CPD et les autres documents stratégiques auxquels le pays se réfère en matière de développement lors de sa conception. Cela étant, la mise en œuvre du projet s'est fondée aussi bien sur l'adoption d'approches adaptées au contexte de la République d'Haïti, marqué par l'existence d'un certain nombre de difficultés qui entravent l'émergence d'un cadre juridique, institutionnel et fiscal adéquat pour soutenir la gouvernance locale et le développement territorial en Haïti. Cela dit, les différentes activités du projet AGLDT ont été assez bien adaptées aux différentes priorités nationales liées aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal du pays en matière de déconcentration, décentralisation et développement local. Les cadres des ministères concernés (MPCE, MICT) et l'OMRH ont d'ailleurs contribué à sa conception et à la mise en œuvre. Cependant l'évaluateur a constaté que lors de la mise en œuvre l'instabilité des cadres à cause des changements politiques n'a pas toujours été en faveur du projet²².
11. Tout d'abord, les différentes activités du projet ont été assez bien adaptées aux différentes priorités liées aux changements politiques du pays marqué par une faible volonté politique jusqu'à ce jour, quels que soient le président ou les parties au pouvoir de faire avancer le processus de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire dans le pays. A cet effet un volet avec 4 activités a été consacré à la conception et au pilotage de la réforme visant à établir un état déconcentré et décentralisé. De plus, le projet a prévu de mettre en place les conditions organisationnelles et juridiques nécessaires pour un accroissement des finances locales et du financement externe du développement territorial.
12. Ensuite, les activités du projet AGLDT ont aussi été bien adaptées aux changements économiques liés à la territorialité, un volet de 7 activités a été consacré aux changements concernant cette problématique. En effet, la République d'Haïti est marqué par la faiblesse de son économie et des ressources propres du budget de l'Etat qui dépendent encore à près de 25% de l'aide extérieur (2015) et surtout par la gestion insuffisamment transparente des fonds publics dédiés au développement territorial (exemple : le Fonds de Gestion et de Développement des Collectivités Territoriales (FGDCT) ou la part du programme d'investissement public-PIP) qui alimente la perception d'un Etat central excluant.
13. Enfin, pour ce qui est des changements institutionnels et du cadre légal du pays, les activités du projet AGLDT ont également été bien adaptées aux priorités nationales en la matière, un volet de 6 activités a adressé les questions liées à cette problématique.

²¹ Il ne s'est pas agi de présenter les résultats en tenant compte des indicateurs de résultats par rapport aux objectifs visés, mais de présenter le nombre de femmes et d'hommes qui ont participé à l'activité.

²² Le changement à la tête de ministère ou des mairies entraîne généralement le changement de l'équipe dirigeante. En effet le nouveau dirigeant arrive souvent avec une nouvelle équipe, ce qui entraîne une reprise du processus d'appropriation du contenu du projet par la nouvelle équipe et génère par la même occasion des retards dans la mise en œuvre du projet.

14. L'adaptation la moins réussie parmi les activités du projet a été celle concernant les questions environnementales locales. Par exemple, bien que le document de projet évoque dans la révision du cadre stratégique d'aménagement du territoire l'aménagement des bassins versants et la gestion des ressources naturelles au niveau régional, la protection de l'environnement n'a pas été prise en considération comme il l'aurait fallu²³, aucune activité dans le projet n'a été prévue pour cela, ce constat peut être élargi à l'ensemble du projet. Il en est de même de l'eau et des arbres utilisés pour la production du bois de chauffe. Pourtant, il a été estimé que tous les 30 bassins versants du pays seraient déboisés (PNUD & PNUE, 2013). Ce constat a été confirmé par les entretiens individuels tenus avec le personnel du projet ainsi que les partenaires d'exécution et les bénéficiaires des activités.

Conclusions

PERT 3 : Les activités du Projet AGLDT ont adressé la quasi-totalité des priorités nationales en matière d'EGS identifiée dans le PSDH du gouvernement haïtien ainsi que dans le CPD du PNUD. Dans le cadre de la mise œuvre, le projet possède une experte en égalité des sexes qui est appuyée par la spécialiste en genre du Bureau pays du PNUD et le MCFDF et qui s'occupe des préoccupations liées à la prise en compte de l'EGS (la participation et l'inclusion des femmes, ainsi que l'équité) dans les activités de ce projet (*Constat 9*).

PERT4 : En outre, l'analyse de la revue documentaire et les entretiens individuels avec le staff du projet a montré que pour s'assurer que le projet contribue efficacement à l'égalité des sexes, les résultats de suivi sur la prise en compte de l'EGS sont constamment présentés par l'équipe de management du projet au cours de réunions hebdomadaires et au besoin les mesures correctives allant dans le sens de l'amélioration sont prises. Cependant, il ne s'est pas agi de présenter les résultats en tenant compte des indicateurs de résultats par rapport aux objectifs visés, mais de présenter le nombre de femmes et d'hommes qui ont participé à l'activité (*Constat 10 et pied de page17*).

PERT 5 : D'une manière générale, la conception du projet AGLDT s'est servie des documents stratégiques du pays notamment le PSDH, le PCD et les ODD pour adapter les activités aux priorités nationales du pays liées aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal, malgré certaines limites au niveau de l'exécution (*Constats 11,12, 13 et 14*).

Question 5 : Dans quelle mesure les objectifs poursuivis par le projet correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays ?

15. En matière de conception et de planification du projet AGLDT, la revue de la documentation du projet ainsi que les entretiens individuels avec le staff du projet et les partenaires d'exécution ont confirmé que les objectifs poursuivis par le projet correspondent aux besoins et intérêts des populations et du pays. Tout d'abord, les objectifs du projet retenus lors de la conception ont été élaborés en s'appuyant sur le PDSH qui considère que la refondation territoriale d'Haïti est indissociable d'une refondation institutionnelle, privilégiant en particulier la modernisation de l'administration et la plus grande responsabilité des collectivités territoriales dans l'exercice des missions de l'Etat et dont les grandes lignes sont reprises par le CPD du PNUD. Cette vision découle d'ailleurs des ODD auxquels l'Etat haïtien

²³ Selon le PNUE / PNUD (2013), la consommation de bois représentait 72 % de la consommation totale d'énergie du pays et plus de 90 % des ménages haïtiens.

adhère entièrement et sur lesquels la conception du projet s'est également appuyée dans l'optique d'une bonne territorialisation des ODD.

16. Ensuite, l'élaboration du projet a privilégié une approche participative. En effet, les cadres haïtiens qui ont été associés à la conception du projet ont été recrutés parmi le personnel des institutions de l'Etat²⁴ qui, non seulement ont été retenus comme partenaires d'exécution, mais aussi sont les principaux bénéficiaires des services du projet. Grâce à leurs connaissances des bénéficiaires à la base et l'expérience accumulée dans la mise en œuvre des programmes et projets antérieurs réalisés dans les zones de mise en œuvre et visant la gouvernance locale et l'aménagement du territoire²⁵, ces derniers ont veillé à ce que les objectifs du projet AGLDT soient conformes non seulement aux besoins et intérêts des administrations concernées, mais aussi des populations à la base des départements de mise en œuvre du projet. Le projet a été conçu de telle sorte qu'il met en œuvre les politiques et les programmes des ministères concernés aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.
17. Néanmoins, au moment de la conception du projet AGLDT, les bénéficiaires au niveau local notamment dans les mairies et surtout la population à la base n'ont pas été consultés. Cela relève plutôt d'une volonté des experts associés à la conception du projet de ne pas faire naître des attentes au niveau des bénéficiaires, compte tenu du retard accusé dans la mise en route du projet²⁶.

Question 6 : Dans quelle mesure les parties prenantes ciblées (participants et autorités) se sont-elles approprié le projet ?

18. La revue de la documentation du projet ainsi que les entretiens individuels avec le staff du projet et les partenaires d'exécution ont confirmé que la participation de la tutelle (MICT, MPCE et OMRH) des différentes parties prenantes ciblées à la conception et à la planification ainsi que la retenue de ces institutions y compris et le MCFDF ont facilité l'appropriation du projet par leurs principaux responsables et personnels. Cette appropriation a été renforcée par la bonne connaissance qu'ont les autorités concernées des problématiques traitées par le projet, du niveau des compétences du personnel sur le terrain et la nécessité d'une mise à niveau de ces derniers dans des domaines spécifiques de gouvernance et de planification territoriale afin de faciliter l'amélioration de la qualité des services offerts à la

²⁴ Le MICT, le MPCE et l'ORMH qui sont les partenaires de mise en œuvre du projet ont aussi contribué à sa conception.

²⁵ Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale d'appui aux dynamiques de développement Socioéconomique territorial, le MICT a réalisé au cours des dernières années dans les départements du Nord et du Nord-Est ainsi que dans celui du Sud, des programmes d'intervention (PINNE & PISUD). Parallèlement le MPCE, avec l'aide des PTF, a investi dans la rénovation du cadre et des méthodologies de développement territorial et organisé pour un certain nombre de collectivités dans les zones identifiées comme pôles de développement, la production d'exquis de schémas locaux de développement et d'aménagement du territoire, de plans d'urbanisme et de plans de prévention des risques en milieu urbain. Enfin, le MICT, en lien avec l'OMRH, a développé un programme de renforcement des capacités opérationnelles des Délégations afin qu'elles soient en situation d'assurer la coordination de la desserte des services techniques la tutelle et de coordonner les activités des collectivités territoriales. En 2016, sur la base des enseignements acquis à travers la mise en œuvre des PI, le MICT lance un nouveau programme de modernisation des administrations communales(PMAC), qui prévoit de continuer l'appui individualisé aux mairies mais aussi la mise en place d'Agences techniques locales départementales (ou ATL-D) qui fourniront une assistance technique dédiée aux collectivités territoriales pour assurer leurs fonctions principales et les appuyer dans la formulation et la mise en œuvre de leur politique de développement communale.

²⁶ Le début de la négociation pour l'acquisition du financement a commencé en janvier 2017. Les discussions avec le bailleur en avril, les ressources du Canada sont arrivées en mai 2018, un an après. Le directeur national a été recruté entre février et mars 2018, le gouvernement a libéré les fonds en juin 2019, 2 ans après.

population. A cet effet, les principales autorités ont participé à toutes les 3 réunions du comité de pilotage qui ont été organisées jusqu'en fin 2019 pour s'assurer conjointement de l'évolution de la mise en œuvre et au besoin apporter des amendements stratégiques au cadre logique afin que les choses évoluent dans le bon sens.

19. Cela dit au niveau technique, l'évaluateur a noté un ensemble de difficultés dans la mise en œuvre qui ont nui à l'appropriation du projet. Tout d'abord en fin 2020, les réunions techniques ne se sont pas tenues en quantité et en qualité tel que cela avait été prévu dans le PTA.²⁷ Ensuite, les retards accusés dans la mise en œuvre de certaines activités dus souvent aux difficultés de programmation à cause d'une faible maîtrise des procédures du PNUD ont découragé l'appropriation du projet de la part de certaines parties prenantes. Enfin l'appropriation a aussi été gênée par les changements politiques.
20. De plus, l'engagement d'acteurs étatiques et communaux nationaux (Port-au-Prince) et régionaux (départements de mise en œuvre) dans un projet d'appui au développement local et à l'aménagement du territoire ne peut pas faire abstraction du fait que le niveau relatif d'expérience directe sur le terrain ne permet pas un engagement effectif des partenaires en question et défavorise une appropriation des questions liées à l'intégration du genre dans les documents stratégiques en cours de réforme et les autres activités du projet sauf si le projet en question possède un volet bien structuré de renforcement des capacités. Cependant, ce dernier point est actuellement en train d'être corrigé dans la mise en œuvre du projet AGLDT grâce à l'appui apporté par le MCFDF en collaboration avec l'experte genre du projet, mais cela nécessite une prise en compte de la question à toutes les étapes de la vie du projet²⁸.

Question 7 : Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale ?

21. L'analyse documentaire notamment le document de projet, le cadre logique et la théorie de changement du projet a montré que la conception du projet AGLDT a prévu un ensemble d'activités de sensibilisation et de plaidoyer visant à faciliter les processus et les résultats d'appropriation nationale non seulement au niveau des principales parties prenantes concernées, mais aussi auprès de la population. La revue des documents de mise en œuvre du projet ainsi les entretiens avec le staff du projet, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs et indirects ont montré que lors de la revue à mi-parcours, ce processus avait déjà été enclenché. A cet effet, des représentants d'AGLDT participent activement aux réunions convoquées par le Groupe de Travail en Gouvernance Locale²⁹ (GTGL). Cependant pour faciliter le processus d'appropriation nationale, le projet a commencé à apporter son appui à la FENAFEMH dans le cadre de plaidoyer spécifique en rapport avec le genre ou encore au PME 2023 à travers la

²⁷ Pour ce qui est des réunions du Comité technique sur la gouvernance territoriale sous le pilotage de l'OMRH en fin 2020, 22 sur 28 prévues se sont tenues dont 5 sur 6 en 2018 et 10 sur 10 en 2019 et 7 sur 12 en 2020. De plus les quatre partenaires de mise en œuvre n'ont pas toujours été présents en nombre à une même réunion convoquée. Il est souvent arrivé que l'on se retrouve avec un seul participant parmi les partenaires de mise en œuvre à une réunion du comité technique convoquée.

²⁸ Il s'agit ici d'intégrer les questions liées à la prise en compte du genre (inclusion, participation et équité) non seulement dans la conception des activités, mais aussi dans la planification la mise en œuvre, le suivi et même l'évaluation et de prendre en compte tous ces aspects dans le renforcement des capacités des acteurs étatiques et communaux nationaux.

²⁹ Cet espace de coordination, co-présidé par le PNUD et par l'Ambassade de Suisse depuis décembre 2017, réunit l'ensemble des partenaires techniques et financiers œuvrant pour la gouvernance locale en Haïti. Cet espace est l'occasion pour le projet de développer des synergies, de partager des informations sur la gouvernance locale, d'élaborer des notes de plaidoyer conjointes devant servir pour alimenter le dialogue de politique, et d'identifier des possibilités de co-financement entre les PTF tels que l'Ambassade de France, l'Union Européenne, USAID, l'Ambassade du Canada, le Programme de Coopération Municipale II et l'Ambassade de Suisse, entre autres.

- sensibilisation pour la poursuite de la réforme de l'Etat dans 12 communes cibles³⁰. Le projet apporte également son appui au MCFDF pour la reproduction des documents stratégiques et matériels de sensibilisation. En comparant le travail qui a été réalisé aux activités restantes qui sont en rapport avec le processus et les résultats d'appropriation nationale, l'on constate que beaucoup reste encore à faire.
22. Par contre, l'arrêt du travail dans les mairies dû à la grève consécutive aux revendications salariales du personnel³¹ a fortement gêné non seulement la mise en œuvre des activités du projet dans les communes, mais aussi l'appropriation nationale des résultats du projet au niveau de ces bénéficiaires.
 23. De plus, l'absence d'un expert en communication dans le cadre de la mise en œuvre du projet n'a pas favorisé la mise en place des campagnes de sensibilisation auprès de tous les acteurs engagés dans le processus et de plaider auprès des décideurs, sur des thématiques spécifiques visant la déconcentration, la décentralisation, le développement territorial et la prise en compte transversale du genre et d'en mesurer les effets.

Conclusions

PERT 6 : La conception du projet s'est servie du PDSH et du CPD du PNUD qui considère que la refondation territoriale d'Haïti doit s'appuyer sur la refondation institutionnelle, la modernisation de l'administration et la plus grande responsabilité des collectivités territoriales pour définir les objectifs du projet AGLDT. En plus, les cadres haïtiens qui ont participé à la conception du projet et qui appartiennent aux principales institutions bénéficiaires ont veillé à ce que les objectifs fixés soient en adéquation avec leurs besoins réels. Globalement, les objectifs du projet AGLDT correspondent bien aux besoins des institutions et des populations bénéficiaires à la base. Cependant, au moment de la conception de projet AGLDT, les bénéficiaires au niveau local notamment dans les mairies et surtout la population à la base n'ont pas été consultés (*Constats 16, 17 et 18*).

PERT 7 : La stratégie participative utilisée lors de l'élaboration du projet AGLDT qui a permis aux principaux bénéficiaires de participer à sa conception a facilité l'appropriation. De plus, cette appropriation a été renforcée non seulement par la participation des autorités des principales institutions bénéficiaires, mais aussi de celle du comité de pilotage qui décide conjointement de l'orientation stratégique du projet ainsi que de l'intervention l'OMRH, MPCE, MICT et MCFDF comme partenaires d'exécution, ceci malgré quelques difficultés de coordination observées dans la mise en œuvre qui ont nui à l'appropriation (*Constats 19, 20 et 21*).

PERT 8 : D'une manière générale, la conception du projet AGLDT a prévu un ensemble d'activités de sensibilisation et de plaider visant à faciliter les processus et les résultats d'appropriation nationales non seulement au niveau des principales parties prenantes concernées, mais aussi auprès de la population. Depuis le début de la mise en œuvre, le projet a engagé un ensemble d'activités allant dans ce sens, bien que cela reste insuffisant, compte tenu de l'ampleur du projet. Cependant, la situation de grève permanente observée dans les mairies à la suite des revendications des arriérés de salaire a fortement gêné l'appropriation (*Constats 21 et 22*).

³⁰ Les activités suivantes ont été appuyées jusqu'ici : organisation d'un forum national sur la décentralisation, de séances de sensibilisation autour de la réforme de l'État ; sensibilisation autour de la mise en œuvre du PME 2020-2023 à l'échelle nationale et sur la mobilisation fiscale dans les communes cibles.

³¹ Les entretiens effectués avec les maires des communes a permis au consultant de relever que le personnel des communes bénéficiaires des services du projet accusait 18 mois d'arriérés de salaire au moment de l'entretien, ce qui est l'origine du trouble du climat social dans ces organisations et de l'arrêt de toute activité.

PERT 9 : L'absence d'un expert en communication dans le cadre de la mise en œuvre du projet n'a pas favorisé la mise en place des campagnes de sensibilisation auprès de tous les acteurs engagés dans le processus et de plaider auprès des décideurs, sur des thématiques spécifiques visant la déconcentration, la décentralisation, le développement territorial et la prise en compte transversale du genre et d'en mesurer les effets (*Constat 24*).

Question 8 : Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ?

24. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que le projet s'est investi dans la territorialisation des ODD dans les zones de mise en œuvre. A cet effet à mi-parcours du projet, plusieurs séminaires de formations ont été réalisés sur les principes et méthodes de territorialisation des ODD dans les 12 communes cibles, ainsi que dans les Délégations et Vices-Délégation.
25. Toutefois, avec un contenu sur les concepts de base encore très théorique, ces formations ne s'inscrivent pas dans une systématisation stratégique de la territorialisation des ODD surtout dans les outils de planification et d'opérationnalisation. Elles doivent être complétées par des actions pratiques accompagnées par la production d'un ensemble d'outils clés opérationnels pour initier et structurer une démarche locale de territorialisation des ODD³², notamment sur la question de la priorisation, en identifiant des « ODD cœur de métiers », mais également sur la question des indicateurs, des leviers et des actions permettant leur mise en œuvre par les collectivités territoriales.
26. Néanmoins, bien que le PNUD soit chargé d'amener des changements par l'innovation, il y a une grande difficulté à comprendre la notion de territorialisation au niveau national, ce qui constitue un blocage pour engager valablement les autorités locales dans une telle aventure.

Question 9 : Dans quelle mesure la planification et la mise en œuvre des activités du projet ont-elles été affectées par la pandémie liée à la Covid-19 ?

27. La revue de la documentation du projet ainsi que les entretiens individuels avec le staff du projet, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires du projet dans les administrations et les communes montrent que l'état d'urgence sanitaire et notamment le confinement décrété par le gouvernement haïtien pour contenir et limiter la propagation de la COVID 19 à partir du 19 mars 2020 ont eu des conséquences au niveau de la planification de la mise en œuvre du projet AGLDT.
28. Tout d'abord durant la période de confinement, le management du projet a été obligé de reporter la réalisation des activités qui nécessitait une descente sur le terrain³³. Ce qui a été à l'origine des retards observés dans le calendrier d'exécution des activités qui, ajouté au retard que le projet a accusé dans sa mise en route a fortement nui à la planification et aura des conséquences sur l'agenda de la suite de la mise en œuvre du projet.
29. Ensuite, au niveau de la mise en œuvre, le travail administratif a été délocalisé dans les domiciles avec l'utilisation des plateformes virtuelles comme moyen de contact entre les employés du projet. Durant la période de confinement, plusieurs réunions impliquant les partenaires d'exécution du projet ont été organisées en ligne.

³² A ce jour, aucune fiche technique permettant d'opérationnaliser la territorialisation des ODD n'a encore été produite par le projet, il en est de même des documents de planification, les plans de développement communaux par exemple.

³³ Informations obtenues au cours des entretiens avec le staff du projet et vérifiées par triangulation avec les informations contenues dans les rapports d'activités du projet.

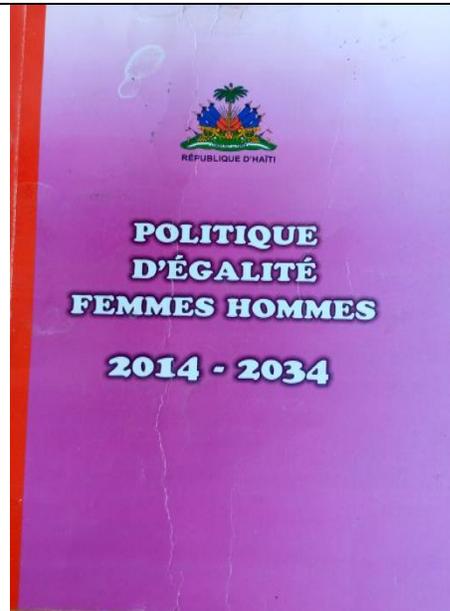
30. Toutefois, la brusque arrivée de la pandémie a amené le projet à intégrer dans son plan d'action à court terme de nouvelles activités d'appui aux 17 municipalités de la bande frontalière³⁴ qui n'avaient pas été prévues lors de la planification et qui visaient à contenir et limiter la propagation de la COVID 19. La réalisation de ces activités imprévues a, par la même occasion, généré des coûts supplémentaires³⁵ qui n'étaient pas prévues dans le budget et qui entraîneront forcément la revue à la baisse du contenu de certaines activités ou leur abandon pur et simple dans la suite de la mise en œuvre du projet.
31. Enfin, l'évaluateur a observé une augmentation des coûts des activités du projet³⁶ qui ont été réalisées durant la période de confinement par rapport à ce qui était initialement prévu à cause d'une inflation mensuelle de la gourde haïtienne de 1,8% en moyenne au cours de cette période.

Question 10 : Dans quelle mesure le projet est-il aligné au document cadre de réforme de l'État ?

32. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les partenaires d'exécution attestent que le projet a adressé pleinement 4 des 6 priorités de réformes du gouvernement haïtien en matière de gouvernance locale et de développement du territoire identifié dans le document-cadre de réforme de l'Etat (Tableau 6). Cependant, le projet AGLDT a adressé partiellement l'axe de réforme concernant l'amélioration des conditions de travail et d'accueil du public, par la modernisation du cadre physique et des moyens matériels alors que celui concernant l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer la gestion publique et les relations avec les usagers n'a pas du tout été abordé.



Câbles électriques et interrupteur pour installation des plaques photoélectriques (Ganthier, 11 juillet 2021).



Matériel didactique pour la formation des formatrices féminines membres des OCB en leadership (Hinche, 7 juillet 2021)

³⁴ Dans le cadre de l'appui aux dix-sept municipalités de la bande frontalière en réponse à la COVID-19, 770230 personnes environ ont été touchées dans 17 communes frontalières. Les activités suivantes ont été menées : 189 activités de sensibilisation et information sur la présence, et la propagation de la COVID 19 ainsi que les mesures barrières à prendre pour l'éviter, distribution des kits d'hygiène dans les 17 communes frontalières, etc.

³⁵ Ces coûts ont été finalement couverts par une réaffectation du budget des activités prévues dans le PTA 2020 mais non réalisées.

³⁶ Du fait pénuries multiples occasionnées au cours de cette période, on a observé une augmentation de prix de l'ordre de 1,8% environ.

Tableau 6 : Liens entre le document cadre de réforme de l'État et le Projet AGLDT

<i>Les principaux axes du projet de réforme du gouvernement haïtien identifiés dans le document cadre de réforme de l'État</i>	Mesure dans laquelle le Projet a adressé la question
1. Développement et la valorisation des ressources humaines de la Fonction Publique	Pleinement
2. Rénovation du cadre légal et institutionnel de l'Administration centrale de l'État	Pleinement
3. Déconcentration des services de l'État et le renforcement des capacités des délégations	Pleinement
4. Accélération du processus de mise en œuvre de la décentralisation	Pleinement
5. Amélioration des conditions de travail et d'accueil du public, par la modernisation du cadre physique et des moyens matériels.	Partiellement
6. Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, pour améliorer la gestion publique et les relations avec les usagers.	Pas du tout abordé

Conclusions

PERT 10 : Le projet AGLDT s'est investi dans la territorialisation des ODD dans les zones de mise en œuvre grâce à la réalisation de plusieurs séminaires de formations (encore très théorique) sur les principes et méthodes de territorialisation des ODD dans les 12 communes cibles, ainsi que dans les Délégations et Vices-Délégation. Ces formations qui ne s'inscrivent pas encore dans une systématisation stratégique de la territorialisation des ODD, devraient être complétées par des actions plus pratiques accompagnées par la production d'un ensemble d'outils clés opérationnels pour initier et structurer une démarche locale de territorialisation des ODD. (*Constats 22 et 23*).

PERT 11 : Le confinement décrété dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire mis en place par le gouvernement haïtien pour contenir et limiter la propagation de la COVID 19 à partir du 19 mars 2020 a eu des conséquences au niveau de la planification de la mise en œuvre du projet AGLDT. D'une part, la réalisation des activités qui nécessitaient une descente sur le terrain. D'autre part, le travail administratif a été délocalisé dans les domiciles avec l'utilisation des plateformes virtuelles comme moyen de communication. Enfin, l'arrivée brusque de la pandémie a amené le management du projet à intégrer de nouvelles activités qui n'avaient pas été prévues lors de la planification et qui visaient à contenir et limiter la propagation de la COVID 19, ce qui a généré des couts supplémentaires. De plus, l'inflation de la gourde haïtienne observée au cours de cette période a entraîné une augmentation des couts des activités du projet qui ont été réalisées au cours de cette période (*Constats, 27, 28 et 29*).

PERT 12 : Le projet AGLDT a adressé pleinement les priorités de 4 axes de réformes contenues dans le document de cadre de réforme de l'Etat haïtien, les priorités du cinquième axe ont été abordées partiellement alors que le sixième axe n'a pas du tout été abordé (*Constat 30*).

2.2. COHERENCE

QUESTIONS

1. **Dans quelle mesure les facteurs contextuels (situation sociopolitique et économique, stabilité / instabilité politique, etc.) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet AGLDT) ?**
2. **Dans quelle mesure le projet AGLDT est-il en cohérence avec les programmes et projets du gouvernement haïtien et d'autres partenaires opérant dans le même contexte ?**

Question 1 : Dans quelle mesure les facteurs contextuels (situation sociopolitique et économique, stabilité / instabilité politique, etc.) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet AGLDT)?

33. La revue de la documentation du projet ainsi que les entretiens individuels avec le staff du projet, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires du projet dans les administrations et les communes montrent bien que les facteurs contextuels à la situation d'Haïti ont été pris en compte lors de la conception et la mise en œuvre du projet AGLDT.
34. Lors de la conception du projet AGLDT, une analyse de la situation socioéconomique du pays prenant en compte la vision d'Haïti comme pays émergent d'ici 2030 et le Plan Stratégique de développement d'Haïti (PSDH, 2012) a été effectuée. Cette analyse a révélé l'état des lieux de la situation socio économique, d'inégalité de genre, de territorialité et de dynamique d'urbanisation d'Haïti qui a servi comme base pour la conception du projet.
35. D'un autre côté, la conception du projet a exploité de nombreux diagnostics récents du système politico-administratif haïtien qui font aussi l'état de lieux de la centralisation des pouvoirs au sommet de l'Exécutif, la centralisation des services publics disponibles dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince et dans les chefs-lieux des départements et la sous-représentation des femmes dans les institutions.
36. La conception du projet a exploité les lois et règlements existants, notamment le cadre juridique et réglementaire de l'aménagement du territoire (en discussion depuis 2007), ou encore la loi cadre de la décentralisation et le statut légal des villes, ainsi que la situation de la volonté politique pour identifier les problématiques à adresser dans le projet AGLDT.
37. Enfin, la conception du projet AGLDT a identifié les risques politiques liés aux troubles probables nés de la transition politique au niveau national et local qui pourront entraver la mise en œuvre, ainsi que les mesures de mitigation à prendre par le comité de pilotage.

Question 2 : Dans quelle mesure le projet AGLDT est-il en cohérence avec les programmes et projets du gouvernement haïtien et d'autres partenaires opérant dans le même contexte ?

38. Lors de la conception, trois stratégies ont été retenues pour permettre au projet AGLDT d'être en cohérence avec les programmes et projets du gouvernement haïtien et d'autres partenaires opérant dans le même contexte. Il s'agit notamment de la continuité des programmes et projet visant la

déconcentration, la décentralisation et le développement territorial arrivés en fin de mise au moment de la conception du projet AGLDT , de l'appui à ceux en cours nécessitant une assistance, ou encore la volonté de partage des couts avec ceux en cours ayant des activités communes avec le projet AGLDT.

39. Pour ce qui est de la continuité des programmes et projets visant la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial arrivés en fin de mise en œuvre au moment de sa conception, le projet AGLDT a choisi de prendre le relais à plusieurs initiatives du gouvernement haïtien. Exemple : le PINNE et le PISUD réalisés par le MICT au cours des dernières années dans les départements du Nord, Nord Est et Sud ont permis d'améliorer de manière notable les capacités administratives et techniques de 27 administrations municipales, ou encore le dispositif d'appui technique et financier est également mis en place par le MICT en vue du renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale (CIVITAX, financement FGDCT) qui ont permis d'accompagner l'extension et l'assainissement des villes ciblées, la meilleure gestion des équipements collectifs tels les marchés, les gares routières, l'augmentation des ressources fiscales locales.
40. Ensuite, lors de la conception et la mise en œuvre, une des options retenues pour le projet AGLDT a été l'appui aux programmes/projets mis en place par le gouvernement haïtien dans le cadre de la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. Par exemple, le projet AGLDT appui le MICT dans la mise en œuvre de son programme de modernisation des administrations communales (PMAC)³⁷. Il en est de même de la révision de la révision du cadre de planification territoriale dans ses dimensions socio-économiques et spatiales, y compris la révision méthodologique des plans Communaux de Développement pilotée par le MPCE ou encore l'appui au gouvernement pour l'animation au niveau national d'une table Sectorielle sur la Décentralisation et le Programme d'Appui à la Déconcentration par le Renforcement des Délégations (PADRED) du MICT entre autres.
41. Enfin, la dernière stratégie qui a été envisagée lors de la conception du projet AGLDT est la recherche de synergie avec les programmes et projets qui interviennent sur le territoire d'Haïti et qui peuvent avoir des activités complémentaires avec le projet AGLDT en vue de nouer des partenariats pour éviter la duplication et encourager le partage des couts. Exemple: le partenariat soutenu par le projet AGLDT entre MICT et URBAYITI (un projet de l'Union Européenne)). Cependant, cette possibilité de partenariat à jusqu'ici faiblement été explorée lors de la mise en œuvre du projet AGLDT.



Batteries pour installation des plaques photoélectriques (Ganthier, 11 juillet 2021).



Plaques photoélectriques (Ganthier, 11 juillet 2021).

³⁷ Le PMAC a été mis en place par le MICT en 2016 avec pour objectifs principaux: la formation des élus, la professionnalisation progressive de la fonction publique territoriale, l'accroissement et la mobilisation fiscale des communes, l'amélioration de leur gestion administrative et financière pour plus de transparence et d'efficacité, la maîtrise d'ouvrage communale, la fourniture d'un panier de services de base, la prévention et la réponse aux crises et la participation accrue des citoyens à la gouvernance locale.

Conclusions

COHER 1 : La revue de la documentation du projet AGLDT ainsi que les entretiens individuels avec le staff du projet, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires du projet dans les administrations et les communes montrent bien que les facteurs contextuels à la situation d'Haïti ont été pris en compte lors de la conception et la mise en œuvre du projet AGLDT. En effet, la conception du projet s'est appuyée sur les documents stratégiques du pays (vision d'Haïti comme pays émergent d'ici 2030 et le Plan Stratégique de développement d'Haïti (PSDH, 2012)), l'exploitation de nombreux diagnostics récents du système politico-administratif haïtien, notamment la centralisation des pouvoirs au sommet de l'Exécutif, la centralisation des services publics disponibles dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince et dans les chefs-lieux des départements et la sous-représentation des femmes dans les institutions (*Constats 34 et 35*).

COHER 2 : La conception du projet AGLDT a également effectué une analyse des lois et règlements existants, notamment le cadre juridique et réglementaire de l'aménagement du territoire (en discussion depuis 2007), ou encore la loi cadre de la décentralisation et le statut légal des villes, ainsi que la situation de la volonté politique pour identifier les problématiques à adresser dans cadre de ce projet, ainsi que les mesures de mitigation pour atténuer les effets des risques politiques identifiés (*Constats 36 et 37*).

COHER 3 : Lors de la conception du projet AGLDT, la continuité des programmes et projet visant la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial arrivés en fin de mise au moment de la conception du projet AGLDT, l'appui à ceux en cours nécessitant une assistance, ou encore la volonté de partage des coûts avec ceux encours ayant des activités communes avec le projet AGLDT ont été retenues comme stratégie pour permettre à ce projet d'être en cohérence avec les programmes et projets du gouvernement haïtien et d'autres partenaires opérants dans le même contexte (*Constat 38*).

COHER 4 : Pour mettre en œuvre cette stratégie, plusieurs actions ont été envisagées parmi lesquels la poursuite de plusieurs initiatives du gouvernement haïtien arrivée à expiration. Exemple : le PINNE et le PISUD réalisés par le MICT au cours des dernières années dans les départements du Nord, Nord Est entre autre (*Constat 39*).

COHER 5 : L'appui aux initiatives gouvernementales en cours (exemple : PMAC, PADRED, etc.) ou encore la nécessité d'établir des relations de partenariat avec les programmes et projets des autres partenaires au développement qui interviennent dans la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial d'Haïti et qui ont des activités complémentaires en vue d'éviter la duplication et envisager un partage des coûts (exemple : le partenariat soutenu par le projet AGLDT entre MICT et URBAYITI (un projet de l'Union Européenne)). Cependant, cette possibilité de partenariat à jusqu'ici faiblement été explorée lors de la mise en œuvre du projet AGLDT (*Constats 40 et 41*).

2.3. EFFICACITE

QUESTIONS

1. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats et aux effets du programme de pays, aux ODD, au plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement ?
2. Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils contribué au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées ?
3. Dans quelle mesure les résultats attendus du projet ont été atteints ?
4. Quels facteurs ont contribué à l'atteinte ou non des résultats et des effets attendus du programme de pays ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
5. Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu ses résultats les plus importants ? Pourquoi et quels ont été les facteurs qui ont contribué au succès ? Comment le projet peut-il bâtir sur ses résultats ou les étendre ?
6. Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu le moins de résultats ? Quelles ont été les contraintes et pourquoi ? Comment peuvent-elles ou pourraient-elles être surmontées ?
7. Quelles stratégies alternatives, s'il y en a, auraient été plus efficaces pour permettre d'atteindre les résultats du projet ?
8. Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du projet ? Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
 9. Quelles sont les autres approches à mettre en œuvre dans le contexte actuel pour améliorer l'impact recherché sur les bénéficiaires du projet ?

Question 1 : Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats et aux effets du programme de pays, aux ODD, au plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement ?

42. Afin de répondre à cette question, il est nécessaire de rappeler que le projet AGLDT vise à atteindre trois résultats essentiels qui concourent à la réalisation des résultats et effets du programme de pays, des ODD, du plan stratégique du PNUD et des priorités nationales (Tableau 7) autour desquels les activités ont été programmées et exécutées. En général, à mi-parcours de la mise en œuvre, les effets des trois résultats ont été plus faciles à cerner par les prestataires de services (formateurs, autres consultants, etc.) ainsi que par les bénéficiaires. Par contre, l'identification des réalisations correspondantes (qui se réfère à la territorialisation des ODD et l'intégration transversale du genre dans les activités du projet et se fondent sur des résultats moins tangibles) s'est avérée plus problématique.

43. Cela étant, l'analyse du taux de réalisation des activités qui étaient prévues à mi-parcours et qui ont été associées au résultat 1 montre que le projet AGLDT a contribué **faiblement** à la réalisation des résultats et effets du programme de pays, des ODD, du plan stratégique du PNUD et des priorités nationales (Tableau 7). En effet, seulement 12 sous activités sur 28 prévues (soit 42,9 %) pour ce volet ont été réalisées (pour plus de détails, voir l'annexe 7).
44. En revanche pour les résultats 2 et 3, le projet AGLDT a contribué **partiellement** à la réalisation des résultats et effets du programme de pays, des ODD, du plan stratégique du PNUD et des priorités nationales. En effet, pour ce qui est du résultat 2, 37 sous activités sur 66 prévues (soit 56,1 %) pour ce volet 2 ont été réalisées alors que pour le résultat 3, 19 sous activités sur 37 prévues (soit 51,4%) ont été réalisées (Pour plus de détails, voir l'annexe 8).
45. En général, il paraît qu'une des plus grandes contributions du projet AGLDT, malgré qu'elle n'ait pas été mesurée spécifiquement lors du suivi du projet, a été l'augmentation du capital social de participants (exemple : la création de nouvelles relations ou le renforcement des relations existantes entre les partenaires techniques responsables de l'exécution).

Tableau 7 : Résultats du projet AGLDT et contribution aux résultats et effets du programme de pays, aux ODD, au plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement

RESULTAT	DESCRIPTION	CONTRIBUTION A LA REALISATION DES RESULTATS ET EFFETS PAYS****
RESULTAT 1	Une société équitable juste, solidaire et conviviale, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture, une société moderne où l'Etat de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis.	Faiblement
RESULTAT 2	Une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif.	Faiblement
RESULTAT 3	L'encadrement d'un Etat unitaire, fort, responsable garant de l'application des lois et de l'intérêt des citoyens, ainsi que fortement déconcentré et décentralisé.	Partiellement

*** Résultats et effets du programme de pays, des ODD, du plan stratégique du PNUD et des priorités nationales

Question 2 : Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils contribué au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées ?

46. Comme confirmé par l'analyse du taux de réalisation des activités du projet AGLDT dont les résultats ont contribué au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées (pour plus de détails, voir l'annexe 8 le résultat 3 a contribué **partiellement** au renforcement des capacités institutionnelles des bénéficiaires (Tableau 8). En effet, 8 sous activités sur 15 prévues (soit 53,3 %) pour ce volet ont été réalisées (Pour plus de détails, voir l'annexe 8).
47. En revanche, pour les résultats 1 et 2, le projet AGLDT a contribué **faiblement** au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées. En effet, pour ce qui est du résultat 1, 2 activités sur 7 prévues (soit 28,7 %) ont été réalisées pour ce volet, alors que pour le résultat 2, 6 sous

activités sur 13 prévues (soit 46,1 %) ont été réalisées pour le volet 2 (pour plus de détails, voir l'annexe 8).

Tableau 8 : Résultats du projet AGLDT et contribution au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées

<i>RESULTAT</i>	<i>DESCRIPTION</i>	<i>CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES NATIONALES, DECENTRALISEES ET DECONCENTREES</i>
RESULTAT 1	Une société équitable juste, solidaire et conviviale, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture, une société moderne où l'Etat de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis.	Faiblement
RESULTAT 2	Une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif.	Partiellement
RESULTAT 3	L'encadrement d'un Etat unitaire, fort, responsable garant de l'application des lois et de l'intérêt des citoyens, ainsi que fortement déconcentré et décentralisé.	Partiellement

Question 3 : Dans quelle mesure les résultats attendus du projet ont été atteints ?

48. Comme confirmé par l'analyse du taux de réalisation de toutes les activités du projet regroupées par volet d'intervention (pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation, modernisation des administrations territoriales et structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial) (Annexe 8), à mi-parcours les résultats ont été pleinement atteints à :
- 42,9 % pour les activités de pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation (12 activités sur 28 ont été exécutées à 100%) ;
 - 56,1 % pour les activités de modernisation des administrations territoriales (37 activités sur 66) ; et
 - 51,4 % pour les activités de structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial (19 activités sur 37).
49. La performance du projet AGLDT a été aussi bien confirmée par la triangulation de ces taux de réalisation avec :
- Les résultats de l'analyse du formulaire FACE, le document produit par le PNUD qui atteste les résultats du projet comparativement aux différentes enveloppes financières ;
 - Les estimations du niveau de la performance par les membres du staff du projet; et
 - Les résultats présentés dans les rapports mensuels, trimestriels et finaux des différentes agences de mise en œuvre.
50. Cela dit, il faut mentionner qu'un des facteurs qui ont empêché la réalisation des activités sur le terrain était le manque des livrables spécifiques pour certaines activités, ce qui rendait la vérification de leur réalisation par l'évaluateur plus compliquée que prévu (par exemple, pour les activités liées à l'appui aux

dix-sept municipalités de la bande frontalière d'Haïti dans le cadre des activités de réponse à la COVID-19, aucun rapport synthétique et analytique n'a été rédigé malgré la présence de quelques bribes d'information éparse dans le PTA 2020, les rapports compilés des communes frontalières ou encore les articles de presse des partenaires).

51. De plus, l'évaluateur a constaté que les activités prévues dans les PTA et non réalisées au cours de l'année N n'étaient pas systématiquement reconduites au cours de l'année N+1.³⁸ Bien que cette pratique relève du dynamisme de la planification et du souci d'adapter les activités à l'évolution des besoins sur le terrain ne soit pas une mauvaise chose en soit dans un contexte aussi changeant que celui d'Haïti, il y a cependant des activités qui sont indispensables³⁹ et dont on ne peut pas s'en passer afin que le projet reste sur la voie de l'atteinte des résultats escomptés. Avec toutes ces modifications des activités qui ont affecté la logique du projet, l'équipe de gestion du projet n'a pas veillé à actualiser chaque fois le cadre logique du projet afin que les modifications apportées soient en cohérence avec les objectifs du projet, les résultats, les hypothèses, la programmation, les ressources et les risques.

Volet 1 : Pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation

52. Parmi les contributions les plus importantes du projet AGLDT dans ce domaine, les observations directes sur le terrain et les entretiens individuels avec le staff du PNUD à Port-au-Prince, ainsi qu'avec les partenaires d'exécution, ont permis de relever les résultats suivants (Tableau 9) :
- L'organisation et la tenue du forum international sur la réforme de l'Etat;
 - L'organisation et la tenue du forum national sur la décentralisation ;
 - Le plaidoyer en faveur de la décentralisation ;
 - La sensibilisation autour de la Réforme de l'État auprès des organisations féminines dans les 12 communes cibles;
 - La sensibilisation sur la mise en œuvre du PME dans 1 Département frontalier ;
 - L'organisation et la tenue d'un symposium à l'intention des Délégués et vices Délégués ;
 - La fourniture d'équipements à l'OMRH pour le pilotage de la mise en œuvre de la réforme ;
 - Le partage d'expériences sur la gouvernance territoriale avec un pays (Maroc) ayant mené un processus de réforme de l'État similaire à l'État haïtien ;
 - La mise en place du dispositif de suivi concernant l'axe 6 du PME (gouvernance locale, décentralisation et déconcentration et ;
 - L'organisation et la tenue l'atelier de planification avec les PTF pour la mise au point d'un cadre stratégique unifié d'appui au plan de mise en œuvre de la réforme de l'État (Co-financement -GTGL) ;

³⁸ Sur 62 activités environ qui n'ont pas été réalisées à mi-parcours, 3 seulement ont été reconduites une fois d'une année à l'autre, dont 2 entre 2018, 2019 et 2020 et 1 entre 2019 et 2020 (pour plus de détails, voir annexe 8).

³⁹ La mise en place du fonds d'investissement par exemple est une activité qui va matérialiser le changement de politique, de règlements et d'impact dans la gestion du territoire.

Tableau 9 : Taux de réalisation du Volet Pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation (activités programmées à mi-parcours) (décembre 2020)

Activités	Taux de réalisation (Décembre 2020)
Activité 1.1 : révision et renforcement des cadres conceptuel, technique, juridique et institutionnel pour la déconcentration et la décentralisation	12,5 %⁴⁰
Activité 1.2 : sensibilisation et plaidoyer pour un processus de réforme inclusif	60 %
Activité 1.3 : renforcement de capacités et pilotage interministériel des réformes	57,1 %
Activité 1.4 : coordination de l'aide autour des réformes de D/D	50 %

*Pour plus des détails, consultez l'annexe 8

Volet 2 : Modernisation des administrations territoriales

53. Parmi les contributions les plus importantes du projet AGLDT dans ce domaine, les observations directes sur le terrain, les entretiens individuels avec le staff à Port-au-Prince ainsi qu'avec les partenaires d'exécution, ont permis de relever, entre autres, les résultats suivants (Tableau 10) :
- La planification stratégique de la DCT sur les actions des communes frontalières ;
 - La fourniture des équipements à la DCT pour le pilotage et les suivis dans les 12 communes cibles ;
 - La planification stratégique de la DCT pour 2019 (Unités Finances Locales, Unité Registre et Contrôle, Sous-Direction Urbaine et Equipements, + cartographie) ;
 - Le réaménagement de l'espace de travail de la DCT ;
 - L'organisation et la tenue de l'atelier de planification stratégique de la DCT pour 2020 (co-financement) ;
 - Le renforcement des capacités des cadres du MICT sur des thématiques spécifiques : Genre, Coopération décentralisée transfrontalière, ODD, etc. ;
 - L'organisation et la tenue d'un atelier de présentation et d'échange sur le projet AGLDT aux 4 délégués et vices délégués frontaliers ;
 - L'élaboration et publication d'un document de diagnostic sur les capacités des Délégations et Vice-Délégations ;
 - La Mise à disposition d'équipements à l'UCDVD (1), et aux Délégations départementales (4) ;
 - L'organisation et la tenue des Fora départementaux sur la gouvernance territoriale au cœur du programme de modernisation de l'Etat (PME 2023) précisant l'implication des Délégations et Vices-Délégations (Nord-Est – Ouest – Sud-Est) ;
 - La formation de formateurs et de formatrices en ACS en BSG dans chacun des ministères et des collectivités territoriales ;
 - La réalisation qualitative et quantitative de l'étude genre au niveau du personnel dans les 12 communes ;

⁴⁰ La faible réalisation de l'activité 1.1 (12,5 %) est due au contexte sociopolitique n'était pas du tout favorable pour la réalisation des sous activités en lien avec cette activité. On peut citer par exemple les manifestations récurrentes au niveau pays et le changement de gouvernement de façon répétée.

- La réalisation de l'étude sur la représentation féminine dans les secteurs administratifs, politiques et associatifs, au sein des 16 communes frontalières (base line servant d'étude de comparaison avec une deuxième étude en fin de projet) ;
- La réalisation du plaidoyer spécifique en rapport avec le Genre ;
- La formation en coaching et en normalisation comptable et les comptes administratifs organisée à l'intention des Maires, DG et Comptables des communes frontalières du projet ;
- La mise en place et formation à l'utilisation de la plateforme informatique centralisée de gestion des données fiscales ;
- La formation et suivi sur la normalisation comptable à l'intention des mairies et délégations.

Tableau 10. Taux de réalisation du Volet Modernisation des administrations territoriales (activités programmées à mi-parcours) (décembre 2020)

Activité	Taux de réalisation (Décembre 2020)
Activité 2.1 : Renforcement des capacités de la Direction des Collectivités Territoriales (MICT) pour la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation	66,7 %
Activité 2.2 : Appui au renforcement des capacités des structures de coordination territoriale de la déconcentration (Délégations et Vice-Délégations)	36,4 %
Activité 2.3 : Appui à la mise en place et à la professionnalisation de la fonction publique territoriale	50 %
Activité 2.4 : Renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance locale	75 %
Activité 2.5 : Appui à l'installation des nouvelles structures de la décentralisation	0 % ⁴¹
Activité 2.6 : Appui au développement des finances des communes ciblées	45,5 %
Activité 2.7 : Appui à l'amélioration de la fourniture de services communaux	25 % ⁴²
Activité 2.8 : Appui au développement de l'intercommunalité	100 %
Activité 2.9 : Mise en place d'un fonds pour le développement local dans les communes cibles	50 %

***Pour plus des détails, consultez l'annexe 8

⁴¹ Cette activité n'a pas été réalisée à cause du contexte socio politique qui n'était pas favorable. En effet, les élections au second degré n'ont jamais été réalisées dans les collectivités territoriales

⁴² Les sous activités en lien avec l'activité n'étant pas priorisées dans la planification annuelle de 2019 et 2020 par les partenaires de mise en œuvre du projet, la mise en œuvre de cette activité a été un peu délaissée par le management du projet, c'est ce qui explique le faible taux de réalisation de 25%.

Volet 3 : Structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial

54. Parmi les contributions les plus importantes du projet AGLDT dans ce domaine, les observations directes sur le terrain, les entretiens individuels avec le staff du PNUD à Port-au-Prince ainsi qu'avec les partenaires d'exécution, ont permis de relever, entre autres, les résultats suivants (Tableau 11):

- La production d'un guide sur la planification du développement territorial ;
- La rédaction d'une note de politique sur l'intégration du genre dans la planification territoriale en Haïti (réunions de travail et atelier de socialisation) ;
- L'organisation et la tenue de l'atelier sur la note de politique sur l'intégration du genre dans la planification territoriale ;
- Le renforcement des capacités des cadres départementaux du MPCE en matière de planification, suivi et évaluation de projets ;
- La réalisation des études stratégiques sur la mise en place de services techniques d'arrondissement ;
- l'élaboration du schéma directeur de déconcentration du MPCE ;
- Le démarrage du processus d'élaboration/actualisation de PCD dans les communes ;
- L'élaboration d'un guide de préparation des PAEE sur la base des travaux déjà engagés ;
- l'opérationnalisation du financement du développement, etc.

Tableau 11. Taux de réalisation du Volet Structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial (activités programmées à mi-parcours) (décembre 2020)

Activité	Taux de réalisation décembre 2020
Activité 3.1: Révision du cadre stratégique de la planification du développement territorial.	62,5%
Activité 3.2 : Appui à la déconcentration du MPCE	75 %
Activité 3.3 : Appui à la planification territoriale de niveau supra-communal	25 % ⁴³
Activité 3.4 : Appui à la planification du développement au niveau communal	25 %
Activité 3.5 : Appui à la localisation des Objectifs de Développement Durable en Haïti	33,3%
Activité 3.6 : Appui au contrôle et à la gestion du développement urbain	75 %
Activité 3.7 : Appui à l'opérationnalisation et au financement du développement	100 %
Activité 3.8: Appui pour l'échange d'expériences et de connaissances à travers des opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire	0 % ⁴⁴

*Pour plus des détails, consultez l'annexe x

⁴³ La faible réalisation de l'activité 3.4 est due au contexte sociopolitique caractérisé par des manifestations récurrentes n'était pas favorable

⁴⁴ L'activité 3.8 n'a pas été réalisée à cause du contexte sociopolitique défavorable, caractérisé par des manifestations récurrentes et l'arrêt du travail dans les mairies pour cause d'arrières

Conclusions

EFFICAC 1 : L'analyse des réalisations à mi-parcours du projet AGLDT montre qu'en ce qui concerne la réalisation des résultats et effets du programme de pays, des ODD, du plan stratégique du PNUD et des priorités nationales, le résultat 1 obtenu lors de la mise en œuvre y a contribué faiblement alors que les résultats 2 et 3 y ont contribué partiellement (*Constats 42 et 43*).

EFFICAC 2 : En général, il paraît qu'une des plus grandes contributions du projet AGLDT, malgré qu'elle n'ait pas été mesurée spécifiquement lors du suivi du projet, a été l'augmentation du capital social des participants (exemple : la création de nouvelles relations ou le renforcement des relations existantes entre les partenaires techniques responsables de l'exécution) (*Constat 45*).

EFFICAC 3 : Par rapport aux activités qui étaient prévues à mi-parcours pour le renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées, les résultats obtenus montrent que le volet 3 du projet AGLDT a contribué partiellement à l'amélioration des compétences des bénéficiaires alors que les volets 1 et 2 y ont contribué faiblement (*Constats 46 et 47*).

EFFICAC 4 : Globalement, la situation sociopolitique du pays caractérisée par des manifestations récurrentes et le changement de gouvernement de façon répétée, l'arrêt du travail dans les mairies pour cause d'arriérées ont empêché la mise en œuvre de certaines activités du projet et fortement perturbé la réalisation d'autres. De plus, la priorisation des activités à réaliser dans les TPA a poussé l'équipe de gestion du projet à privilégier la mise en œuvre de certaines activités au détriment d'autres (*Constats : notes de bas de page 42, 43, 44, 45 et 47*).

EFFICAC 5 : Il n'a pas toujours été possible de vérifier la réalisation de toutes les activités due au fait que, pour plusieurs d'entre elles, des livrables spécifiques soit n'étaient pas mentionnés dans le contrat signé avec les partenaires d'exécution, soit ont simplement été abandonnés d'un PTA à l'autre. Une telle absence d'outils adéquats de suivi a empêché le staff du projet AGLDT de documenter et partager les leçons apprises d'un projet phare au sein des programmes du PUND en Haïti (*Constats 50 et 51*).

EFFICAC 6 : Plusieurs modifications des sous activités ont été effectuées lors de la mise en œuvre du projet à cause de la situation socio politique et sécuritaire du pays très volatile. En effet, bien que cette pratique relève du dynamisme de la planification et du souci d'adapter les activités à l'évolution des besoins sur le terrain ne soit pas une mauvaise chose en soit dans un contexte aussi changeant que celui d'Haïti, il y a cependant des activités qui sont indispensables. De plus, ces modifications n'ont pas conduit chaque fois à l'actualisation du cadre logique pourtant indispensable pour maintenir la cohérence du projet avec ses objectifs, résultats, hypothèses, ressources et risques (*Constat 51*).

Question 4 : Quels facteurs ont contribué à l'atteinte ou non des résultats et des effets attendus du programme de pays ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?

55. Grâce à la revue documentaire, ainsi qu'aux entretiens individuels avec le staff du PNUD non seulement dans le projet AGLDT mais aussi dans le reste de l'agence, les partenaires techniques d'exécution, et les entretiens avec les bénéficiaires attendus des trois volets du projet, un nombre de facteurs internes (Tableau 12 A) et externes (Tableau 12 B) qui ont contribué à la bonne réussite du projet a été identifié.

Tableau 12 A. Liste des Facteurs internes au PNUD qui ont contribué à l'efficacité du Projet AGLDT

Facteurs Internes au PNUD	
1.	L'expérience accumulée par le PNUD des leçons apprises des projets visant la gouvernance locale et le développement territorial que cette agence a implémenté aussi bien en Haïti ⁴⁵ que dans le reste du monde.
2.	La coordination mise en place par le PNUD permet aux institutions étatiques impliquées dans la mise en place du projet de travailler ensemble et devenir plus efficaces.
3.	La présence du comité de coordination technique qui constitue un espace de confiance où toutes les institutions concernées par la déconcentration, décentralisation et l'aménagement du territoire sont réunis pour travailler ensemble et où chaque institution participante a un droit de regard sur ce que fait l'autre.
4.	La présence d'un comité de pilotage constitué des membres possédant une expertise transversale en gouvernance locale et aménagement du territoire pour apprécier la pertinence et la cohérence des activités, d'examiner et d'approuver les rapports techniques et financiers, des plans d'action annuels et au besoin apporter des amendements stratégiques au cadre logique afin que les choses évoluent dans le bon sens.
5.	L'existence des procédures NIM du PNUD qui ont été adaptées à la gestion du projet AGLDT.
6.	Le rôle de facilitateur joué par le PNUD dans la coordination des 3 institutions (OMRH, MPCE et MICT).
7.	La mise à disposition au profit du projet du know how des collègues du PNUD de Bruxelles et de la Tunisie ⁴⁶ pour la localisation des ODD.
8.	La tenue des réunions de coordination entre le PNUD, les autres agences du SNU et les partenaires au développement qui interviennent dans la gouvernance locale et le développement territorial en Haïti.
9.	La présence de Conseiller Technique Principal qui jouait le rôle d'interface entre le PNUD et les ministères, ce qui permettait de faciliter la synergie qui pouvait être créée non seulement entre les projets d'un même ministère, mais aussi avec ceux des autres ministères.
10.	La flexibilité du projet AGLDT à adapter ses activités à l'évolution des besoins de la population, compte tenu du contexte politique, économique et sécuritaire précaire d'Haïti et même sanitaire à la suite de la survenue de la pandémie à COVID 19.

Tableau 12 B. Liste des Facteurs externes au PNUD qui ont contribué à l'efficacité du Projet AGLDT

Facteurs Externes au PNUD	
1.	La présence effective des institutions bénéficiaires du projet AGLDT parmi les partenaires de mise en œuvre et leur niveau d'expérience déjà accumulée non seulement dans la mise en œuvre des projets dans le domaine de la gouvernance locale et l'aménagement du territoire, mais aussi dans les sites ciblés par le projet.
2.	La présence de l'OMRH qui est une structure directement rattachée à la primature et qui est le seul interlocuteur capable de parler d'une seule voix sur la politique ou la vision d'ensemble sur la décentralisation et la déconcentration.
3.	La participation des principales institutions bénéficiaires à la conception du projet, ce qui a permis la prise en compte de leurs besoins réels.
4.	La collaboration traditionnelle qui existe entre les partenaires d'exécution et les Délégations et vices-délégations d'une part et des mairies d'autre part.
5.	La présence de l'Etat du Canada qui est aussi l'un des bailleurs du projet dans le Groupe de Travail en Gouvernance Locale en République d'Haïti.

56. La revue documentaire, les entretiens individuels avec le staff du PNUD non seulement dans le projet AGLDT mais aussi dans le reste de l'agence, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires attendus des

⁴⁵ Le projet AGLDT est d'ailleurs la continuité projet GTRA qui a été mis en œuvre conjointement par le PNUD et le gouvernement haïtien sous la modalité NIM entre 2012 et 2016.

⁴⁶ Ces deniers ont participé à l'atelier sur les bonnes pratiques organisé par le projet en au dernier trimestre de l'année 2019.

trois volets du projet, ont permis d'identifier un nombre de facteurs internes (Tableau 12 A) et externes (Tableau 13 B) qui ont empêché la bonne réussite du projet AGLDT.

Tableau 13 A. Liste des Facteurs internes au PNUD qui ont empêché l'efficacité du projet AGLDT

Facteurs Internes au PNUD	
1.	L'absence des représentations du projet AGLDT dans les départements de mise en œuvre a fortement nui à la mise en œuvre et au suivi des activités sur le terrain.
2.	L'inexistence des contrats d'exécution pour le recrutement des ressources humaines externes signés directement par les partenaires d'exécution a été à l'origine de plusieurs retards dans la mise en œuvre de certaines activités et a nui à l'appropriation du projet AGLDT par les institutions publiques impliquées.
3.	L'absence d'un échange continu d'information concernant les activités sur le terrain entre les différents partenaires d'exécution, malgré la tenue des réunions du comité de coordination technique.
4.	L'absence d'un expert en communication dans le staff du projet, ce qui est l'origine de la faiblesse de la visibilité constatée aussi bien dans les départements de mise en œuvre qu'au niveau national.
5.	Les lenteurs observées dans le traitement des dossiers du projet au niveau du PNUD.
6.	Le manque d'obligation pour les partenaires d'exécution du projet de produire un rapport de capitalisation ou d'analyse globale des interventions réalisées sur le terrain n'a pas permis un diagnostic participatif de la mise en œuvre du projet à mi-parcours par l'ensemble des partenaires d'exécution pour en dégager les forces et faiblesses. Ce qui a empêché la capitalisation effective des effets du projet et, par conséquent, une réflexion collective sur ce qui a bien marché et pas trop bien marché dans la première phase de la mise en œuvre du projet.
7.	Le manque d'une vision stratégique visant à atteindre des résultats précis en ce qui concerne l'intégration du genre en termes de participation, d'inclusion et d'équité dans la gouvernance locale et le développement territorial d'Haïti d'ici la fin du projet AGLDT et même après.
8.	La planification des activités n'a pas semblé trop réaliste dans la mesure où elle donne l'impression de ne pas avoir pris en compte dans l'exécution les délais à respecter entre la signature des contrats, l'identification des bénéficiaires, la libération du premier versement de fonds destinés à la mise en œuvre des activités par chaque partenaire d'exécution et le début effectif des activités du projet sur le terrain. En effet, dans un contexte difficile comme celui d'Haïti, cette planification est parfois prématurée sinon très difficile, compte tenu de la précarité de la stabilité politique et économique du pays surtout lorsqu'elle est amplifiée par une faible connaissance des procédures du PNUD par les partenaires d'exécution.
9.	Le manque d'un suivi de proximité, ainsi que des évaluations ponctuelles à l'interne dans l'opérationnalisation de la stratégie de suivi évaluation n'a pas permis au projet de s'intéresser aux effets générés par les actions réalisées en termes de changements (positif ou négatif) observés au niveau des bénéficiaires, de tirer des leçons et d'envisager des mesures correctives à temps.
10.	Le siège du projet étant localisé à Port-au-Prince, le manque d'un relais dans les départements de mise en œuvre a empêché le staff d'avoir un canal d'information autre que celui des partenaires d'exécution, ce qui a fortement nui à la mise en œuvre et au suivi compte tenu du contexte politique, économique et sécuritaire difficile d'Haïti.
11.	Le manque des livrables spécifiques pour certaines activités, ce qui rendait la vérification de leur réalisation plus compliquée que prévu.
12.	La vacance du poste de Conseiller Technique Principal depuis octobre 2020 et qui jusqu'à ce jour n'a pas toujours été pourvu ⁴⁷ .

⁴⁷ Le conseiller Technique principal jouait le rôle d'interface entre le PNUD et les ministères, ce qui permettait de faciliter la synergie qui pouvait être créée non seulement entre les projets d'un même ministère, mais aussi avec ceux des autres ministères.

Tableau 13 B. Liste des Facteurs externes au PNUD qui ont empêché l'efficacité du projet AGLDT

Facteurs Externes au PNUD	
1.	Le Manque de synergie et de concertation entre les différentes politiques qui orientent la déconcentration, la décentralisation et la gestion du territoire.
2.	La quasi-absence de la tenue des réunions du CIAT ⁴⁸ handicape fortement la cohésion de l'action des différentes institutions gouvernementales qui interviennent dans le cadre de la révision du cadre stratégique de planification et d'aménagement du territoire.
3.	La faible connaissance qu'ont les partenaires d'exécution des procédures de marché initiées par le PNUD.
4.	Les ressources humaines recrutées sur proposition des partenaires d'exécution n'ont pas été toujours conformes aux attentes, surtout au niveau technique.
5.	Le retard accusé dans le démarrage tardif des activités du projet AGLDT à cause de la libération tardive des fonds par les différents bailleurs.
6.	L'impact des conditions sécuritaires précaires dues à la crise sociopolitique et économique ⁴⁹ que connaît Haïti depuis quelques années a fortement nui aux activités de suivi.
7.	Le retard accusé dans la mise en œuvre de certaines activités du projet à cause de mesures prises (notamment le confinement) dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire décrété par le gouvernement haïtien à la suite de la survenue de la pandémie à COVID 19.
8.	La difficulté de collaboration entre les institutions partenaires d'exécution.
9.	Les changements constants des responsables clés dans les institutions partenaires d'exécution à la suite de réaménagements du gouvernement ⁵⁰ et la non-application des normes et procédures (quand elles existent).
10.	Le changement des maires en fin de mandat à la suite d'élection dans les mairies, ce qui entraîne souvent un changement presque total de l'équipe de gestion de la mairie. ⁵¹
11.	Les difficultés de déplacements entre les différents départements de mise en œuvre du projet pourtant frontaliers. ⁵²
12.	La Méconnaissance du mandat des institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet les unes les autres.
13.	Les grèves consécutives aux revendications relatives aux arriérés de salaire dans les mairies.
14.	La non-tenue des élections au second degré au niveau des collectivités territoriales

57. L'évaluateur a aussi bien identifié d'autres facteurs qui, malgré leur présence n'ont pas empêché la réalisation, mais semblent en avoir impacté l'efficacité. Par exemple, les retards dans les approbations de contrats et dans la libération des fonds (exemple : le recrutement le Directeur National chargé a eu lieu en mars 2018 alors que celui de l'Expert en planification territoriale a été effectué en janvier 2019).

⁴⁸ Le CIAT est composé les ministres et son secrétariat fonctionne même si la réunion ne se tiennent pas assez régulièrement.

⁴⁹ L'événement baptisé "Peyi lòk" qui a eu lieu en juillet 2018, en février et juin 2019, de septembre à novembre 2019 qui a été à l'origine d'un ralentissement généralisé des activités économiques a fragilisé davantage la situation socio-économique et exacerbé les tensions sécuritaires.

⁵⁰ Le réaménagement gouvernemental à la tête des institutions clés du projet nuit grandement à la mise en œuvre dans la mesure où les nouveaux responsables prennent du temps pour prendre connaissance des dossiers, de plus, ces derniers ne manifestent pas toujours le même engouement vis-à-vis du projet que leurs prédécesseurs.

⁵¹ Généralement, le maire entrant vient avec une nouvelle équipe de gestion qui généralement prend du temps pour prendre connaissance des dossiers, ce qui par la même occasion ralentit la mise en œuvre des activités du projet et nuit au suivi.

⁵² Le manque d'infrastructures routières fait que pour aller d'un département frontalier à un autre, il faut parfois revenir sur Port-au-Prince ce qui est source de perte de temps, de tracasserie et de risque de sécurité..

Conclusions

EFFICAC 7: La collaboration avec une typologie différente d'acteurs nationaux (gouvernement, société civile, collectivités locales, etc.) à Port-au-Prince et dans les zones d'implémentation du projet a contribué à la mise en œuvre d'une réponse contextualisée à la situation de la gouvernance locale et du développement territorial dans ces départements. Cela dit, les différents niveaux d'expérience des partenaires en matière de gouvernance locale et de développement du territoire, les grèves du personnel dans les mairies dues aux revendications d'arriérés de salaire ainsi que les faiblesses de la coordination, de la communication et du suivi ont limité l'impact du projet AGLDT à mi-parcours (*Constat : Tableau 13 A, Tableau 13 B*).

Question 5 : Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu ses résultats les plus importants ? Pourquoi et quels ont été les facteurs qui ont contribué au succès ? Comment le projet peut-il bâtir sur ses résultats ou les étendre ?

58. A mi-parcours de la mise en œuvre du projet AGLDT, le volet 2 : modernisation des administrations territoriales est celui qui a enregistré le taux de réalisation le plus élevé (56,1 % des effets attendus) et a par conséquent obtenu les résultats les plus importants. Ensuite, le volet (3) sur la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial (qui a atteint de 51,1 % des résultats escomptés). Enfin, le volet (1) du pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation avec un taux de réalisation de 42,9 %.
59. Les activités Activité 2.6 : Appui au développement des finances des communes ciblées qui est une activité du volet 2 a obtenu un taux de réalisation de 45,5% (5 activités sur 11), qui ont permis de faire avancer grandement la modernisation des administrations territoriales.
60. Quant au renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance locale, l'intégration du genre dans le projet AGDLT qui est l'activité du volet 2 qui, avec un taux de réalisation de 75% a obtenu le plus de résultats par rapport au nombre de sous activités programmées à mi-parcours (12 sur 16), une partie des résultats atteints est à attribuer pour la plupart au travail synergique de formation et d'assistance technique réalisé par le PNUD et le MCFDF et surtout de l'Experte en égalité des sexes qui fait partie du personnel du projet AGLDT. Par rapport à cette activité, des incohérences ont été relevées au niveau programmatique et stratégique et doivent être corrigées dans la suite de la mise en œuvre. Tout d'abord, on a l'impression que le genre cesse d'être transversal dans les différentes activités du projet pour être une activité à part entière. Ensuite, le choix des sous-activités programmées à mi-parcours pour cette activité et leurs l'exécutions ne s'inscrit pas dans une vision stratégique visant à atteindre des résultats précis en ce qui concerne l'intégration du genre en termes de participation, d'inclusion et d'équité⁵³ dans la gouvernance locale et le développement territorial d'Haïti (notamment dans les zones de mise en œuvre) d'ici la fin du projet AGDLT et même après.
61. Les activités 3.2 «Appui à la déconcentration du MPCE » et 3.6 « Appui au contrôle et à la gestion du développement urbain » du volet 3 ont également obtenu pour chacun un taux de réalisation de 75% chacun, mais avec un nombre de sous activités inférieur (8 pour l'activité 3.2 et 4 pour l'activité 3.6). Grâce au dynamisme du MPCE et avec l'appui des experts en développement territorial, renforcement des capacités et l'associé au programme/Gestionnaire d'apprentissage, ces deux activités ont permis la

⁵³ L'évaluateur a eu des difficultés à établir un lien entre les différentes sous activités qui sont exécutées en relation avec cette activité.

- production de plusieurs outils de structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial que le projet gagnerait dans la suite de sa mise en œuvre à faciliter la diffusion et l'appropriation auprès des principaux utilisateurs (exemple : la multiplication et la distribution de ces outils et la sensibilisation autour de leurs utilisations).
62. Grâce au dynamisme du MICT et avec l'appui des experts en renforcement des capacités, en suivi évaluation et l'associé au programme/Gestionnaire d'apprentissage, l'activité de renforcement des capacités de la Direction des Collectivités Territoriales (MICT) pour la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation dans ce même volet 2 a obtenu le second résultat avec un taux de réalisation de 66,7 %. Cependant dans le processus d'apprentissage, les sous-activités de cette activité programmées à mi-parcours se sont limitées à la transmission « savoir » et l'amélioration des conditions de travail. Les aspects liés à la transmission « du savoir-faire » par l'utilisation des connaissances acquises et le suivi des changements opérés au niveau de la productivité des administrations des bénéficiaires (par le coaching par exemple) n'ont pas été abordés et devraient être pris en compte dans la suite de la mise en œuvre de ce volet. Ce constat est également valable pour l'activité « Révision du cadre stratégique de la planification du développement territorial » du volet 3 qui, a obtenu un taux de réalisation de 62.5 % des escomptés avec la majorité des sous activités destinées à l'acquisition des savoirs.
 63. De plus, la plupart des outils qui ont été développés pour les administrations n'ont pas toujours pris en compte les spécificités de certains bénéficiaires dans les communes, caractérisées par un niveau d'éducation assez bas, souvent des analphabètes même si les formateurs ont pris la peine d'utiliser le français et le créole comme langues de formation. Les supports de cours distribués lors des formations généralement en français n'étaient pas facilement accessibles pour le plus grand nombre. L'absence des guides méthodologiques facilitant l'auto-apprentissage n'a pas favorisé la durabilité des actions du projet dans les collectivités territoriales.
 64. Bien que le nombre de sous activités de l'activité « Appui au développement de l'intercommunalité » a été très faible⁵⁴, elles ont toutes été réalisées dans le temps permettant à cette activité d'avoir un taux de réalisation de 100% à mi-parcours. Cependant dans la majorité des cas, ces sous-activités (2 sur 3), se sont limitées aux études sur de différentes modalités possibles d'intercommunalité en Haïti. Le projet gagnerait à exploiter les résultats de ces études dans la suite de la mise en œuvre pour proposer des sous-activités en relation directe avec la pratique de l'intercommunalité, notamment le développement des partenariats entre les communes par exemple.

Question 6 : Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu le moins de résultats ? Quelles ont été les contraintes et pourquoi ? Comment peuvent-elles ou pourraient-elles être surmontées ?

65. Malgré qu'à mi-parcours le volet 1 ait obtenu globalement le moins de résultats (42,9 % des résultats escomptés), une analyse plus fine permet de constater que chacun des volets a eu le moins de résultats possibles dans la réalisation des sous activités de certaines activités constitutives.
66. Cela étant, pour le volet 1, l'activité 1.1 « Révision et renforcement des cadres conceptuel, technique, juridique et institutionnel pour la déconcentration et la décentralisation » eu le plus faible taux de réalisation (12,5 % des résultats escomptés), une seule des sous activités a été réalisée en 2018 sur 8 prévues en 2018 et 2020.
67. Par contre pour le volet 2, l'activité « Appui à l'amélioration de la fourniture de services communaux » a obtenu le moins de résultats (25 % des résultats escomptés). Seule une sous activités réalisées en 2018 sur 8 prévues en 2018 et 2020. La plupart des sous activités en lien avec cette activité n'étaient pas

⁵⁴ 3 sous activités seulement ont été programmées entre 2018 et 2020 à concurrence d'une activité par an. Cependant elles ont toutes été réalisées.

- priorisées dans la planification annuelle par les partenaires d'exécution du projet car le contexte ne s'y prêtait pas.
68. Il faut également noter dans ce même volet, aucune sous activité n'a été programmée pour l'activité 2.5 « Appui à l'installation des nouvelles structures de la décentralisation » pour les mêmes raisons.
69. En fin pour le volet 3, l'activité 3.8 « Appui pour l'échange d'expériences et de connaissances à travers des opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire » a obtenu un taux de réalisation 50%. Une sous activité sur 2⁵⁵ qui ont été programmées entre 2019 et 2020 été réalisée.

Conclusions

EFFICAC 8 : Globalement à mi-parcours, le volet 2 : modernisation des administrations territoriales est celui qui a enregistré le taux de réalisation le plus élevé (56,1 % des effets attendus) et a par conséquent obtenu les résultats les plus importants. Ensuite, le volet (3) sur la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial (qui a atteint de 51,1 % des résultats escomptés). Enfin, le volet (1) du pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation avec un taux de réalisation de 42,9 % (*Constat 56*).

EFFICAC 9 : Au niveau de la réalisation des activités à mi-parcours, l'activité « renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance locale, l'intégration du genre dans le projet AGDLT » du volet 2 a obtenu le plus de résultats par rapport (75% des résultats escomptés) au nombre de sous activités programmées à mi-parcours (12 sur 16), une partie des résultats atteints est à attribuer pour la plupart au travail synergique de formation et d'assistance technique réalisé par le PNUD et le MCFDF et surtout de l'Experte en égalité des sexes qui fait partie du personnel du projet AGLDT. Par contre des incohérences en relation avec le choix des sous activités programmées, leurs exécutions et l'inexistence d'une vision stratégique en ce qui concerne l'intégration du genre dans le projet AGLDT en termes de participation, d'inclusion et d'équité ont été révélées. L'activité de renforcement des capacités de la Direction des Collectivités Territoriales (MICT) a obtenu dans ce même volet 2 le second résultat avec un taux de réalisation de 66,7 %. Néanmoins, elle s'est limitée à la transmission des savoirs et l'amélioration des conditions de travail tout en omettant la transmission « du savoir faire » par l'utilisation des connaissances acquises et le suivi des changements opérés au niveau de la productivité des administrations des bénéficiaires (*Constats 57, 59 et pied de page 38*).

EFFICAC 10 : Les activités 3.2 «Appui à la déconcentration du MPCE » et 3.6 « Appui au contrôle et à la gestion du développement urbain ») du volet 3 ont également obtenu pour chacun un taux de réalisation de 75% chacun, mais avec un nombre de sous activités inférieur, ont permis de produire des outils de structuration de la planification et de mise en œuvre du développement territorial que le projet gagnerait dans la suite de sa mise en œuvre à faciliter la diffusion et l'appropriation auprès des principaux utilisateurs (*Constat 50*).

⁵⁵ Il faut dire que la troisième sous activité n'est que la reprogrammation 2020 de la sous activité « Participation au Ve Forum Mondial de Développement Economique local » qui était déjà prévue en 2019 mais, qui n'avait pas été réalisée. Cependant, la première sous activité « Mission d'études et d'échanges sur la problématique de Développement local dans la région LAC » qui n'avait pas été réalisée en 2019 a été substitué par la mission de partage d'expériences sur la gouvernance territoriale avec un pays (Maroc) ayant mené un processus de réforme de l'État similaire à l'État Haïtien et la fourniture d'équipements à l'OMRH.

Question 7 : Quelles stratégies alternatives, s'il y en a, auraient été plus efficaces pour permettre d'atteindre les résultats du projet ?

70. Les stratégies bâties autour du pilotage de la réforme de déconcentration et de décentralisation, de modernisation des administrations territoriales et de structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial, rentrent dans le chapitre des innovations en matière de renforcement des systèmes nationaux de gouvernance locale et de développement territorial et des résultats encourageants ont été atteints depuis 2014⁵⁶. Il en est de même pour la prise en compte transversale du genre dans les projets de déconcentration, de décentralisation et du développement du territoire pour faciliter l'impulsion à la base. De plus, la décision de faire travailler en synergie les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet AGLDT en retenant l'OMRH comme élément central de ces stratégies est une preuve de flexibilité et d'adaptation du projet AGLDT au contexte local d'Haïti.
71. Cependant, un rapprochement du projet qui est localisé à Port-au-Prince des bénéficiaires sur le terrain grâce à la présence d'un relais dans chaque département de mise en œuvre aurait permis d'avoir une alternative de communication à l'interne autre que le canal des partenaires d'exécution avec en plus, un gain de temps et de qualité de l'information pour mieux assurer l'implémentation et le suivi des activités sur le terrain. Par exemple le recrutement d'un VNU pour chaque département aurait bien permis au projet de combler ce manquement.
72. D'un autre côté, l'intégration des évaluations ponctuelles à l'interne dans l'opérationnalisation de la stratégie de suivi évaluation (surtout au niveau de la programmation et du budget) aurait permis au projet de s'intéresser aux effets générés par les actions réalisées en termes de changements (positif ou négatif) observés au niveau des bénéficiaires, de tirer les leçons et d'envisager des mesures correctives à temps.

Question 8 : Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du projet ? Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?

73. Tout d'abord, la conception du projet a été suffisamment participative au niveau des institutions étatiques qui y ont été fortement impliquées⁵⁷. Ensuite, le projet a fait l'objet d'une socialisation avec les principaux partenaires techniques et financiers pour recueillir leurs avis et leurs observations sur la base de leurs propres expériences. Néanmoins, la conception du projet aurait pu mieux faire si elle avait consulté les autorités locales et les associations de maires, les organisations de la société civile et la population à la base⁵⁸.
74. Cela étant, la stratégie de mise en œuvre du projet AGLDT a retenu les principales institutions bénéficiaires notamment l'OMRH, le MPCE et le MICT comme partenaires d'exécution. De plus le MPCE

⁵⁶ Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale d'appui aux dynamiques de développement socioéconomique territorial, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) a réalisé aux cours des dernières années dans les départements du Nord et du Nord-Est ainsi que dans celui du Sud, des programmes d'intervention (PINNE & PISUD) qui ont permis d'améliorer de manière notable les capacités administratives et techniques de 27 administrations municipales.

⁵⁷ Le consultant qui avait été recruté pour réaliser le document de projet a rencontré l'OMRH, le MICT et le MPCE pour essayer de recueillir l'avis de ces derniers afin de dégager les priorités du gouvernement haïtien sur les années à venir.

⁵⁸ Les entretiens avec les personnes ressources clés, les maires et mairesses ainsi qu'avec les acteurs de la société civile ont montré que ces derniers n'avaient pas été consultés lors de la conception du projet et ne semblent pas avoir été intégrés dans les niveaux de concertation qui ont été définis lors de la mise en œuvre.

assure la Direction du projet AGLDT pour le compte du gouvernement. Cette stratégie a permis aux principaux bénéficiaires d'être non seulement au cœur de la recherche des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés, mais aussi de participer à la prise de décision et à la mise en œuvre des résolutions prises en faveur de la réalisation des objectifs du projet.

75. Enfin pour faciliter l'opérationnalisation de cette stratégie et s'assurer qu'elle contribue à la réalisation des objectifs du projet, plusieurs niveaux de concertation ont été retenus et sont fonctionnels dans la mise en œuvre du projet notamment le comité de pilotage, le comité de coordination technique, les groupes de travail thématique, etc. Les objectifs atteints lors de la mise en œuvre à mi-parcours sont à mettre à l'actif de cette dynamique. Par exemple, la flexibilité de projet concernant l'adaptation des activités mises en œuvre à l'évolution du contexte haïtien et des besoins des populations à la base en est une belle illustration.
76. Cela étant, l'évaluateur a constaté que les populations à la base semblent avoir été exclues des concertations tenues dans le cadre du projet. Cette insuffisance constitue un sérieux handicap qui se ressent dans la mise en œuvre.

Question 9 : Quelles sont les autres approches à mettre en œuvre dans le contexte actuel pour améliorer l'impact recherché sur les bénéficiaires du projet ?

77. Tout d'abord, l'amélioration de l'impact recherché ne saurait exclure la consultation de la population bénéficiaire à la base, sur qui les changements apportés par le projet doivent être visibles. Cela étant, ils doivent être inclus au niveau de la recherche des solutions à leurs problèmes, et le suivi évaluation doit s'intéresser aux effets provoqués par la mise en œuvre du projet à leur niveau.
78. D'un autre côté, l'adaptation des activités du projet à l'évolution du contexte haïtien et des besoins des populations à la base ne saurait ignorer qu'il y a des activités qui sont indispensables et sur lesquelles on ne peut pas s'en passer, il faut se mettre d'accord sur ces activités afin que le projet reste sur la voie de l'atteinte des résultats escomptés. L'activité sur le fonds d'investissement qui va matérialiser le changement de politique de gestion du territoire en est un exemple.
- Enfin, le développement économique local est une voie que le projet devrait continuer à explorer absolument, pour aider les mairies à obtenir plus de revenus. Pour avoir une amélioration palpable d'un service dans une mairie, il faut déjà que ce service soit servi, ce qui peut placer la mairie dans une position profitable grâce à l'élargissement de l'assiette fiscale au lieu de tout attendre de l'Etat.

Conclusions

EFFICAC 11 : Les stratégies bâties autour du projet AGLDT rentrent dans le chapitre des innovations en matière de renforcement des systèmes nationaux de gouvernance locale et de développement territorial. Il en est de l'intégration transversale du genre dans le projet AGLDT et de la décision de faire travailler en synergie les institutions impliquées dans la mise en œuvre, tout en retenant l'OMRH comme élément central de ces stratégies (*Constat 58*).

EFFICAC 12 : Cependant, un rapprochement du projet des bénéficiaires sur le terrain ainsi que l'intégration des évaluations ponctuelles à l'interne dans l'opérationnalisation de la stratégie de suivi évaluation (surtout au niveau de la programmation et du budget) auraient permis au projet d'être plus efficace (*Constats 59 et 60*).

EFFICAC 13 : la conception du projet a été suffisamment participative au niveau des institutions étatiques et des partenaires techniques et financiers qui y ont été fortement impliqués. Ensuite, pour faciliter l'opérationnalisation de cette stratégie et s'assurer qu'elle contribue à la réalisation des objectifs du projet, plusieurs niveaux de concertation ont été retenus et sont fonctionnels dans la mise en œuvre du projet notamment le comité de pilotage, le comité de coordination technique,

les groupes de travail thématique, etc. (Constats 61, 62 et 63, note de bas de page 42).

EFFICAC 14: Néanmoins, la conception du projet aurait pu mieux faire si elle avait consulté les autorités locales et les associations de maires, les organisations de la société civile et la population à la base (*Constats 61, 64 et note de bas de page 43*).

EFFICAC 15: L'amélioration de l'impact recherché ne saurait exclure la consultation de la population bénéficiaire à la base, qui doit être incluse au niveau de la recherche des solutions à leurs problèmes et le suivi évaluation doit s'intéresser aux effets provoqués par la mise en œuvre du projet à leur niveau. De plus, l'adaptation des activités du projet à l'évolution du contexte haïtien et des besoins des populations à la base ne saurait ignorer qu'il y a des activités qui sont indispensables et sur lesquelles on ne peut pas s'en passer, il faut se mettre d'accord sur ces activités afin que le projet reste sur la voie de l'atteinte des résultats escomptés (*Constats 65 et 66*).

2.4. EFFICIENCE

Questions

1. **Dans quelle mesure la structure du projet telle que décrite dans le document de projet a-t-elle été efficace dans l'obtention des résultats attendus ?**
2. **Dans quelle mesure y a-t-il eu une utilisation économique (cost-effective) des ressources financières et humaines ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ? Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace? Les activités en appui à la stratégie ont-elles été économiques (cost-effective) ?**
3. **Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du projet ont-elles été entreprises dans les délais prévus ?**
4. **Quel est le niveau d'implication effective de la partie haïtienne dans la mise en œuvre des projets et dans les prises de décision ?**
5. **Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés par le PNUD permettent-ils une gestion de projet efficace et efficace ?**
6. **Quels liens existants entre le système de suivi-évaluation utilisé par le PNUD et le système de suivi pratique par l'État haïtien ?**
7. **Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?**

Question 1 : Dans quelle mesure la structure du projet telle que décrite dans le document de projet a-t-elle été efficace dans l'obtention des résultats attendus ?

79. Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de préciser que le projet AGLDT est un projet conjoint du PNUD et du gouvernement haïtien.⁵⁹ Il est structuré autour de 3 volets (décentralisation, déconcentration et développement territorial) interdépendants portés chacun par une des trois institutions partenaires et est mis en œuvre dans 4 niveaux géographiques d'intervention. A ces trois volets, il faut ajouter la gestion du projet et la coordination des parties prenantes, qui constitue une partie intégrante de la structure du projet.
80. Ceci étant dit, la décentralisation, la déconcentration et le développement territorial sont 3 thématiques qui auraient pu constituer des projets indépendants avec des coûts de gestion administrative pour chacun. La mise en commun de ces trois thématiques pas antinomiques, mais interdépendantes⁶⁰ dans un même projet a permis de générer des économies d'échelles en réduisant au tiers les coûts de gestion administrative issue de chacune des thématiques du projet prise individuellement et d'exploiter l'interdépendance entre les thématiques, ce qui a par la même occasion augmenté le degré d'efficacité du projet AGLDT.
81. D'un autre côté, le PNUD et les partenaires d'exécution ont contribué en moyens humains et financiers pour appuyer le projet AGLDT dans la mise en œuvre des activités techniques spécifiques (exemple : suivi, évaluation, formation, réalisation des études sur le genre, etc.) et pour la gestion administrative et financière. Ce qui a permis de minimiser les coûts de gestion pour le personnel pour le projet.
82. Ensuite, le projet a toujours eu recours aux experts proposés par le MICT et le MPCE pour la mise en œuvre et le suivi des activités sur le terrain. Les rapports d'activités ont d'ailleurs toujours été signés conjointement. Cette approche a permis au projet d'être plus efficace dans la mesure où elle a évité de devoir maintenir une présence opérationnelle autonome sur le terrain. Cependant, cette approche a fortement limité le suivi du projet au cadre de la mise en œuvre des activités, reléguant ainsi au second plan le suivi après réalisation et la réalisation des évaluations à l'interne. En effet, le consultant a constaté une grande faiblesse du suivi des réalisations et des effets induits par la mise en œuvre des activités du projet.
83. L'alignement des honoraires des experts terrain au barème du gouvernement et l'implication des parties prenantes nationales dans le processus de leurs recrutements ont permis de réduire les coûts. Cependant, la gestion du recrutement entre le PNUD et la partie nationale a aussi été une source de lenteur à l'origine du retard constaté dans la mise en œuvre des activités du projet.
84. Enfin, la structure du projet tel que décrite dans le document de projet a permis au projet AGLDT d'exploiter la possibilité d'établir des synergies non seulement en son sein⁶¹, mais aussi avec d'autres projets mis en œuvre par les ministères partenaires et d'autres PTF et assurer ainsi un partage de coûts pour les activités réalisées en commun (exemple : dans le cadre de la fourniture d'un lot de matériels et

⁵⁹ Le PNUD recrute le personnel, est responsable de la conduite du projet et assure l'assistance. Cependant, le gouvernement haïtien à travers le comité de pilotage décide conjointement des orientations stratégiques à prendre par le projet. Le projet a été conçu dans une logique de partenariat étroit avec le gouvernement haïtien. Et finalement, il n'y a aucune activité au sein du projet AGLDT qui est conçue et implémentée sans l'accord préalable du gouvernement.

⁶⁰ Décentralisation et déconcentration ne sont pas antinomiques, bien au contraire ce sont des processus qui se renforcent l'un de l'autre. De plus, la planification territoriale est facilitée par le processus de décentralisation et de déconcentration.

⁶¹ L'espace de concertation entre les partenaires techniques (qui sont généralement les porteurs de projets dans les ministères) mis en place dans le cadre du projet AGLDT a permis à ces derniers d'être au courant de ce que font les autres et lorsque les activités des uns et des autres sont convergentes ou lorsqu'elles se rejoignent, d'envisager les possibilités de synergie qui sont discutées et souvent approuvées.

équipements pour les travaux de réaménagement de la Direction des Collectivités Territoriales (DCT) et sur la demande de la haute autorité du MICT, le fonds destiné à cette activité a été converti en un cofinancement avec le MICT et URBAYITI (un projet de l'Union Européenne)). Cependant, les besoins et opportunités, les possibilités de partenariat avec d'autres projets des PTF ou gouvernementaux n'ont pas suffisamment été explorés, ce qui n'a pas permis au projet d'obtenir la latitude de réaliser certaines actions de niveau territorial ailleurs en Haïti.

Question 2 : Dans quelle mesure y a-t-il eu une utilisation économique (cost-effective) des ressources financières et humaines ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ? Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente? Les activités en appui à la stratégie ont-elles été économiques (cost-effective) ?

Introduction

85. Le budget du projet AGLDT d'une valeur initialement prévue de 8 981 081 \$ pour une durée de 3 ans a été revu à la hausse en 2017. Il est passé à 16 954 701 \$ et la durée de mise en œuvre a été prorogée à 5 ans. La mise en œuvre de ces changements a rendu nécessaire une révision substantive du document du projet avec des incidences sur le budget. Ce budget qui a été réparti entre les différentes composantes du projet AGLDT a subi des variations (Tableau.)
86. La répartition du budget entre les différentes rubriques révèle que, de manière générale, 69 % des ressources financières (au lieu du 64,6 % prévu dans le budget initial du projet) ont été consacrés à la mise en œuvre des activités sur le terrain alors que 31 % de ces ressources (au lieu du 35,4 % prévu dans le budget initial du projet) ont été consacrés au fonctionnement du projet⁶². En effet, le budget initial a surestimé le cout du personnel. Il en est de même des couts d'exploitation (services publics, couts de gestion des véhicules, fournitures de bureau, etc.) qui se sont avérés être plus bas lors de la revue du document du projet par rapport à ceux prévus au moment de la conception.
87. De plus, on remarque que les couts de réalisation du même type d'activité dans le budget initial et le budget revu ont subi des variations à la hausse ou à la baisse (Tableau14). Seuls 6,7 % des activités concourant à la gestion du projet ont maintenu un budget stable dans le document de projet initial et celui qui a été revu.

Tableau 14 : Changements dans l'allocation des ressources destinées aux différents produits du projet (PRODOC 1 et 2)

	Budget indiqué dans le Document du Projet initial (\$)	Budget indiqué dans le Document du Projet révisé (\$)	Différence entre le budget initial et révisé (\$)	Différence entre le budget initial et révisé (%)
Produit 1	762,677	845,577	82,9	+ 9,8%
Produit 2	2 833,520	8 177,829	5344,309	+ 65,4%
Produit 3	2 202,250	2 700,683	498,433	+18,5%
Produit 4	3 181,63	5 275,28	1470,209	+ 39,7%
Total	8 980,08	16 999,37	8 019,29	+ 47,2%

⁶²Parmi les coûts du fonctionnement, on relève qu'une majorité d'entre eux sont associés à au management et à la coordination (il est à signaler que les coûts correspondants ont diminué de 4,4 % (de 35,4 % à 31 %) par rapport aux prévisions initiales.

De la même façon, on note une augmentation du budget destiné à chaque produit, soit 65,4 % pour le produit 2 et 39,7 % pour le produit 4.

Tableau 15. Pourcentage d'activités du projet ayant subi une variation du budget (par volet d'activités (PRODOC 1 et 2))

Type d'activité	Budget	Pourcentage d'activités dont le budget a augmenté	Pourcentage d'activités dont le budget a diminué	Pourcentage d'activités dont le budget n'a pas varié
Activités de pilotage de la réforme de décentralisation et déconcentration		75 %	25 %	-
Activités de modernisation des administrations territoriales		65,9 %	34,1%	-
Activités de structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial		65 %	47 %	-
Activités concourant à la gestion du projet		53,3%	40 %	6,7 %

Gestion de ressources financières: Dans quelle mesure les ressources financières ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ?

88. Contrairement aux prévisions du budget révisé, selon lesquelles 57,88 % du budget devait être alloué au financement du projet à mi-parcours (jusqu'en 2020), 25,3 % environ de ce budget ont été effectivement alloués à la réalisation des activités à mi-parcours.
89. Pour ce qui est de la répartition par volet d'activité, contrairement aux prévisions du budget révisé, selon lesquelles le volet modernisation des administrations territoriales aurait dû recevoir les 35% des ressources totales à mi-parcours, les informations contenues dans les PTA 2019 et 2020 montrent que ce volet a effectivement reçu 29,9 % du budget effectivement alloué à mi-parcours. Il en est de même des 43,3 % du budget total (révisé) qui devait être alloué au volet administration et gestion, qui s'est finalement retrouvé à 33,6 % dans le budget effectivement alloué. Le budget restant a été réparti entre les différentes activités de la manière suivante :
 - Activités relatives à l'atteinte des résultats correspondants au Volet 1 (pilotage de la réforme de décentralisation et déconcentration) : 12,2 %
 - Activités relatives à l'atteinte des résultats correspondants au Volet 3 (structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial) : 24,4 %.
90. Une telle répartition a été possible grâce à une réallocation des ressources parmi les différentes enveloppes du projet (Tableau 15).

Tableau 15. Répartition du budget et variation entre le budget prévu et le budget alloué

	2017-2020			
	Budget révisé (USD)	Budget effectivement alloué à la réalisation (USD)	Variation entre le budget prévu et le budget alloué (USD)	Variation entre le budget prévu et le budget alloué (%)
Produit 1	566,3795	523,8	-42,5795	-7,5%
Produit 2	4146,358	1 289,196	2857,162	68,9%
Produit 3	2 015,834	1 049,07	-966,764	-48,0%
Produit 4	5 134,352	1 445,64	-3688,712	-71,8%

91. Finalement, le consultant a relevé une faible consommation du budget effectivement alloué entre 2017 et 2020. Par exemple en 2020 seulement 44, 3 % du budget alloué pour la réalisation des activités concourant au produit 1 a été consommé alors que cette valeur n'est que de 63,5 % pour les activités concourant au produit 2 et 75,5 % pour la réalisation des activités concourant au produit 3 (Tableau 16). Ceci malgré la survenue de la COVID 19 en 2020, qui a entraîné des charges supplémentaires pour la campagne de sensibilisation et de distribution des kits d'hygiènes et équipements de protection individuelle à la FENAFEMH⁶³ réalisée au cours de la période allant de mars à juillet et qui n'était pas prévu dans le PTA initial de l'année 2020 mais ont été couverts par les montants qui étaient initialement affectés aux activités qui n'ont pas été réalisées au cours de cette période.

Tableau 16. Répartition du budget et variation entre le budget alloué et le budget effectivement consommé entre 2020

	2020			
	Budget effectivement alloué à la réalisation (USD)	Budget effectivement consommé (USD)	Variation entre le budget alloué et le budget effectivement consommé (USD)	Variation entre le budget alloué et le budget effectivement consommé (%)
Produit 1	135	59,7471	-75,2529	-55,7
Produit 2	457,596	290,74271	-166,85329	-36,5
Produit 3	348,5	262,86019	-85,63981	-24,6
Produit 4	655,54	ND	ND	

92. A cause de tous ces changements dans le budget et suite au retard accusé dans la mobilisation des fonds,

⁶³ Sur demande de la FENAMH et de la FENAFEMH, le projet a procédé à une réaffectation des fonds prévus pour les activités d'appui technique au profit des activités en réponse à la Covid-19. Ainsi, une campagne de sensibilisation a été réalisée et des kits d'hygiènes et du matériel et des équipements de protection individuelle ont été mis à la disposition du FENAFEMH pour distribution aux populations.

la capacité de gestion et contrôle du budget n'a pas été assurée en tout temps, à cause de plusieurs facteurs : l'instabilité socio politique, le changement d'ordre de priorité de certaines activités par rapport au contexte sociopolitique (activités à prioriser en 2019 et celles à reporter en 2020), le recrutement tardif du personnel à certains postes stratégiques (exemple : Directeur national, l'Expert en suivi évaluation, etc.), le départ du Conseiller Technique Principal, etc., ainsi que l'emploi du temps surchargé de tout le personnel programmatique ou opérationnel qui auraient pu mitiger les défis avant et après l'arrivée du Directeur national du projet.

93. En général, la baisse ou la hausse des ressources par activité correspond bien aux besoins existants parmi les groupes cibles rencontrés sur le terrain. Cependant, bien que le MCFDF ait été retenu parmi les partenaires d'exécution lors de la révision du document du projet, les montants du budget alloué à ses activités dans le cadre de la mise en œuvre du projet n'ont pas été dissociés de ceux du MICT, le rendant directement dépendant de ce dernier non seulement pour la programmation de ses activités, mais surtout pour avoir accès au financement, ce qui influence négativement l'efficacité du projet. De plus, la survenue de la COVID 19 a entraîné un glissement du budget⁶⁴ vers les dépenses liées à la réponse de l'ordre 307 500 \$ environ⁶⁵ qui n'étaient pas prévus aussi bien dans le budget initial que celui révisé.

Conclusions

EFFICIE 1 : Globalement, la mise en commun de la décentralisation, de la déconcentration et du développement territorial, trois thématiques pas antinomiques, mais interdépendantes dans un même projet a permis de générer des économies d'échelles en réduisant au tiers les coûts de gestion administrative issue de chacune des thématiques du projet prises individuellement et d'exploiter l'interdépendance entre les thématiques, ce qui a par la même occasion augmenté le degré d'efficacité du projet AGLDT (*constat 80*).

EFFICIE 2 : De plus, le PNUD et les partenaires d'exécution ont mis à contribution leurs ressources humaines propres et les moyens financiers pour appuyer le projet AGLDT dans la mise en œuvre des activités techniques spécifiques et pour la gestion administrative et financière et le suivi des activités sur le terrain (*constats 81 et 82*).

EFFICIE 3 : L'alignement des honoraires des experts terrain au barème du gouvernement et l'implication des parties prenantes nationales dans le processus de leurs recrutements ainsi que l'exploitation des possibilités de synergie avec d'autres projets des ministères présents dans le comité technique ont permis de réduire les coûts. Cependant, la gestion du recrutement entre le PNUD et la partie nationale a aussi été une source de lenteur à l'origine du retard constaté dans la mise en œuvre des activités du projet alors que les besoins et opportunités, les possibilités de partenariat avec d'autres projets des PTF ou gouvernementaux n'ont pas suffisamment été explorés, ce qui n'a permis au projet d'obtenir la latitude de réaliser certaines actions de niveau territorial ailleurs en Haïti, réduisant par la même occasion l'efficacité du projet (*constats 83 et 84*).

⁶⁴ La réunion du comité technique du projet AGLDT du 01/04/2020 avait retenu comme résolution que le projet puisse envisager l'utilisation de fonds d'activités qui ne pourront pas être réalisées en 2020 en raison du contexte pour contribuer à la réponse de la crise du covid-19. Ces quelques activités devraient faire l'objet d'un consensus au sein du comité technique du projet et d'un avis de non-objection du bailleur principal.

⁶⁵ Il s'agit du montant retenu dans le budget prévisionnel de la campagne qui avait été mentionné dans la Proposition d'appui du projet AGLDT aux dix-sept municipalités de la bande frontalière d'Haïti dans le cadre de la pandémie du COVID-19 et qui provenait des activités susceptibles de ne pas être réalisées en raison des mesures prises pour combattre la pandémie.

EFFICIE 4 : L'augmentation du Budget du projet AGLDT du simple au double, le nombre réaliste d'activités planifiées et la présence des moyens suffisants pour les réaliser, n'ont pas permis d'utiliser le budget disponible de manière judicieuse. Ceci à cause de plusieurs facteurs, notamment la situation socio politique du pays, la survenue de la pandémie liée à la COVID 19, l'adéquation moyenne entre les besoins identifiés et l'appui en matériel effectué, l'arrêt du travail dans les mairies pour cause d'arriérés de salaire, etc. (*Constats 85 à 82*).

EFFICIE 5 : L'instabilité socio politique, le recrutement tardif du personnel à certains postes stratégiques (exemple : Directeur national, chargé du suivi évaluation) le départ du Conseiller Technique Principal, etc., ont entraîné un changement d'ordre de priorité de certaines activités, la mise en place de nouvelles activités, l'abandon d'autres et une réallocation des ressources financières pas toujours entièrement consommés (même à l'occasion d'une réallocation des ressources financières vers des activités non prévues pour faire face à la pandémie à COVID 19 en 2020) . De plus, l'emploi du temps surchargé de tout le personnel programmatique ou opérationnel n'a pas permis de mitiger les défis avant et après l'arrivée du Directeur national du projet, ainsi que la survenue de la COVID 19. Enfin bien que le MCFDF ait été reconnu comme partenaire d'exécution dans la révision du document du projet, le budget lié à la réalisation de ses activités est resté associé à celui du MICT, consacrant ainsi sa dépendance à ce dernier au niveau de la programmation et du financement. Tous ces changements ont réduit l'efficacité du projet. (*Constats 92, 93, 94, 95, 96 et 99*).

Gestion des ressources humaines : Dans quelle mesure les ressources humaines ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ?

94. Au niveau du bureau du projet AGLDT à Port-Au-Prince, la gestion des ressources humaines s'est avérée assez efficace en termes de coûts et de qualité. Jusqu'en octobre 2020, le staff du projet était constitué de 9 agents, notamment 6 cadres nationaux, une assistante administrative, une assistante aux achats et un chauffeur, tous recrutés avec un contrat de services alignés sur la grille salariale nationale, et 1 expert international P4. Les cadres nationaux étant des experts en renforcement des capacités, planification, égalité des sexes, finances locales et suivi évaluation avaient des profils et une expérience suffisants pour les tâches de suivi (indiqué dans leur contrat), de renforcement des capacités et conception des outils (pas indiqué dans leur contrat), des bénéficiaires des administrations et des communes dont les besoins se sont manifestés au cours de la mise en œuvre. De plus, l'absence d'un responsable de suivi durant les premiers mois de la mise en œuvre du projet n'a pas favorisé un contrôle rigoureux de leurs actions sur le terrain⁶⁶. Enfin, les actions de formation obligatoire du Bureau pays ont permis de renforcer l'expertise du personnel du projet AGLDT en matière d'intégration du genre.
95. Quant aux travailleurs indépendants (consultants et autres), leurs salaires ont été fixés sur la base de la grille de rémunération du gouvernement haïtien et le processus de recrutement à impliquer à la fois la partie nationale et PNUD.
96. Par rapport au budget global révisé, les salaires du personnel au sein du projet à mi-parcours ont représenté 10 % du budget global du projet à mi-parcours, ce qui n'est un chiffre plus modeste si rapporté aux coûts de coordination et de gestion qui correspondent à 43,3 % du budget total du projet à mi-parcours. Par contre, l'analyse des dépenses effectuées au cours de l'année 2020 montre que les frais du

⁶⁶Il faut aussi bien mentionner que la l'Expert en suivi/évaluation n'a été recruté pour le compte du PNUD et mis à la disposition du projet en avril 2019.

personnel ont représenté 41,1% des dépenses effectivement exécutées, ce qui interroge la vitesse de l'exécution des activités du projet et la survenue de la COVID 19 au cours de cette période⁶⁷.

Gestion des biens et équipements du projet : Dans quelle mesure les biens/équipements du projet AGLDT ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ?

97. Afin de faire face aux coûts fortement sous-estimés des activités d'appui en équipement à la Direction des Collectivités Territoriales (DCT), de l'UCDVD, des Délégations et des communes frontalières, l'équipe de gestion du projet a utilisé plusieurs stratégies, notamment le partage de coûts par cofinancement avec les ministères et d'autres projets (exemple : UrbAyiti) ou encore la réorientation des ressources financières des activités non réalisées en raison de la situation sociopolitique vers de nouvelles activités plus réalistes choisies par le comité de pilotage (exemple : l'appui aux dix-sept municipalités de la bande frontalière d'Haïti dans le cadre des activités de réponse à la COVID-19). Dans tous les cas, les achats ont été faits localement conformément aux procédures de passation de marché du PNUD tout en privilégiant les offres les moins médisantes et les équipements mis à la disposition des Délégations, Vices délégations et Communes ont permis d'améliorer fortement la qualité du travail dans ces institutions.⁶⁸
98. En revanche, le suivi du projet AGLDT ne s'est pas toujours intéressé à l'utilisation du matériel mis à la disposition de certaines Délégations, Vices délégations et Communes. Dans certaines Délégations, par exemple, une bonne partie de ce matériel a tout simplement été parquée dans des magasins, à cause du manque d'espace pour son utilisation, ce qui interroge sur la méthode adoptée par le management du projet pour évaluer les besoins de ces organisations. De plus, le matériel électrique (plaques photo-électriques et batteries) qui avait été mis à la disposition de certaines mairies pour faciliter l'approvisionnement en énergie électrique n'a pas toujours été installé facilitant ainsi la disparition par vol (exemple : une plaque photo-électrique sur 4 et 3 batteries sur 12 ont été volées au niveau de la mairie de Ganthier).
99. De plus, dans le cadre de l'appui à la réponse à COVID 19 dans les 17 communes frontalières, le projet a utilisé les mairies comme interface avec la population à la base, sans vraiment veiller à ce que la distribution des kits d'hygiène (châteaux d'eau, sceaux à robinets) et du matériel de protection individuel touche les plus vulnérables notamment les femmes, les jeunes, et des groupes défavorisés. En effet, faute de l'existence d'un rapport sur la campagne COVID produit par le suivi évaluation du projet, il a été difficile de vérifier la méthodologie mise en place, le cahier des charges à respecter par les communes, ainsi que la nécessité de redevabilité de ces derniers dans le cadre de cette campagne.

Question 3 : Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du projet ont-elles été entreprises dans les délais prévus ?

100. Tout d'abord, il faut dire que les fonds destinés à la mise en œuvre n'ont pas été libérés par les différents bailleurs de fonds selon les délais prévus. En effet, une fois le document de projet validé, la recherche de financement a pris plus de temps que prévu, ce qui est allé au-delà du 20 janvier 2017, date prévue pour le démarrage des activités du projet AGLDT. L'entente entre le PNUD et le Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) du Canada a effectivement été signée le 28 mars 2018 et la première libération des fonds couvrant la période 2018/2017 a été réalisée le 31 mars 2018.

⁶⁷ Les dépenses effectuées au cours de l'année 2020 pour la mise en œuvre des activités s'élèvent à 613,350.01 \$US alors les salaires du personnel s'élèvent à 429, 562.2813 \$US à. Pour plus de détails, voir annexe 9.

⁶⁸ Les entretiens effectués avec le personnel des Délégations, Vices délégations et Mairies ont permis de constater que les ordinateurs, imprimantes, batteries électriques et plaques photovoltaïques ont fortement amélioré la productivité de ces Institutions, ainsi que les services aux usagers.

Les différents partenaires d'exécution interviewés pendant la mission d'évaluation ont avoué que, malgré l'effort fait par le bureau du PNUD à Port-au-Prince, les fonds n'ont pas été libérés selon le délai prévu. En effet, selon les trois principaux partenaires d'exécution (MICT, OMRH et MPCE), les procédures rigides du PNUD et le manque de préfinancement sont à l'origine des retards qui ont été observés dans la libération des fonds, ce qui a été à l'origine du démarrage tardif de certaines activités du projet. Pour le quatrième partenaire d'exécution, les activités et le budget n'ont pas été dissociés de ceux du MICT lors de la revue du document du projet, ce qui a fortement perturbé l'intervention de ce partenaire dans le cadre du projet.

101. Il est aussi important de mentionner que le délai de réalisation n'a pas été respecté dans certains cas, car plusieurs activités envisagées par le projet nécessitaient la mobilisation et la formation des cibles, qui, à leur tour, étaient affectées par l'indisponibilité des fonds au moment opportun. En somme, dès que les fonds ont été disponibles, les partenaires de mise en œuvre ont refait une planification qui a été respectée à la lettre.

Conclusions

EFFICIE 6 : En terme général, le fait que les coûts de fonctionnement du projet à mi-parcours correspondent au 43,3% de la valeur totale du projet (10% de ces coûts étant représenté par les salaires du personnel du PNUD basé à Port-au-Prince) que les montants des différentes enveloppes ont été modifiés à plusieurs reprises au cours de la mise en œuvre, questionnent l'efficacité de l'intervention et surtout la manière dont les coûts des activités ont été calculés lors de la conception du projet. Cependant, Par contre, l'analyse des dépenses effectuées au cours de l'année 2019 montre que les frais du personnel ont représenté 41,1% des dépenses effectivement exécutées, ce qui interroge sur la vitesse de l'exécution des activités du projet au cours de cette période (*Constats 90 et 96*).

EFFICIE 7 : Le suivi du projet AGLDT ne s'est pas toujours intéressé à l'utilisation du matériel mis à la disposition de certaines Délégations, Vices délégations et Communes. Dans certaines Délégations, par exemple, une bonne partie de ce matériel a été tout simplement parquée dans des magasins, à cause du manque d'espace pour son utilisation, ce qui interroge sur la méthode adoptée par le management du projet pour évaluer les besoins de ces organisations. De plus, le matériel électrique (plaques photo-électriques et batteries) qui avait été mis à la disposition de certaines mairies pour faciliter l'approvisionnement en énergie électrique n'a pas toujours été installé facilitant ainsi la disparition par vol (exemple : 1 plaque photo électrique sur 4 et 3 batteries sur 12 ont été volées au niveau de la Mairie de Ganthier (*Constat 98*).

EFFICIE 8 : De plus, la libération de fonds n'a pas eu lieu selon le délai prévu parmi tous les partenaires d'exécution. Les procédures rigides du PNUD, le manque d'un mécanisme de préfinancement ainsi que les temps assez longs nécessaires pour le recrutement du staff du projet ont été préjudiciables au déroulement des activités, selon le délai prévu (*Constat 100*).

Question 4 : Quel est le niveau d'implication effective de la partie haïtienne dans la mise en œuvre des projets et dans les prises de décision ?

103. L'implication de la partie haïtienne dans la mise en œuvre du projet AGLDT s'est faite aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnelle. Pour ce qui est du niveau stratégique, la partie haïtienne à travers le comité de pilotage a surtout eu à intervenir dans la mise en œuvre du projet AGLDT au niveau du déplacement du curseur des priorités entre les volets et les niveaux d'intervention selon le contexte sociopolitique, l'évolution des contextes sécuritaires et celui de la pandémie de la COVID 19.

104. Sur le plan opérationnel, l'implication de la partie dans la mise en œuvre et la prise de décision s'est illustrée par les actions du comité de coordination technique qui grâce aux réunions a permis de discuter des activités en cours, créer des synergies, planifier des actions en commun et au besoin ajuster la feuille de route des Groupes de Travail.
105. Enfin, on a aussi noté que le recrutement des consultants affectés à la mise en œuvre des activités du projet était fait par la PNUD sous proposition des différents partenaires techniques de mise en œuvre du projet constitué des acteurs de la partie nationale. De même, la programmation des activités sur le terrain était faite en étroite collaboration avec la partie nationale à travers les partenaires de mise en œuvre.

Question 5 : Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés par le PNUD permettent-ils une gestion de projet efficiente et efficace ?

106. Avant de répondre à cette question, il faut préciser que le plan de suivi évaluation du projet AGLDT a été bâti en se référant sur le guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement du PNUD. De plus, tous les outils de suivi (finances, stocks, réalisations, etc.) utilisés dans le cadre du projet AGLDT sont ceux du PNUD. Atlas et la plateforme de la GAR sont utilisés comme des instruments permettant d'enregistrer l'information contenue dans le cadre de résultats, de conduire des opérations et d'effectuer le suivi de la progression. Il est également nécessaire de mentionner que le poste de chargé du suivi évaluation est vacant dans le projet AGLDT depuis le 31 mai 2021.
107. Le système de suivi évaluation utilisé par le PNUD dans le cadre du projet AGLDT a permis aux responsables du PNUD affectés dans l'équipe de management du projet de surveiller et s'assurer de la qualité des processus et produits de la planification⁶⁹, du suivi et de l'évaluation, tout en faisant appel au suivi et à l'évaluation pour leur prise de décisions. Ce système de suivi évaluation a également veillé à associer les parties prenantes nationales à travers le comité de Pilotage, le comité de coordination technique et le groupe de travail thématiques, ce qui a permis de minimiser les coûts de suivi.
108. Au niveau opérationnel, le suivi évaluation du projet s'est totalement appuyé sur les informations générées dans les tableaux de bord d'Atlas et de la plateforme de la GAR pour assurer le suivi du projet AGLDT en tout temps. Cette option a, par la même occasion, exclu toute possibilité d'utilisation dans le cadre de la mise en œuvre, d'un tableau de bord plus dynamique non seulement au niveau de la prise en compte des indicateurs de résultats pas suffisamment détaillés dans Atlas, mais aussi de l'intégration rapide des différentes mutations subies par le projet (exemple les indicateurs liés à l'intégration transversale du genre, à la campagne COVID, etc.). Cependant, l'Expert en suivi évaluation du projet a mis au point un tableau de bord parallèle sur fichier Excel qui pouvait répondre à ces préoccupations en temps utile, mais son utilisation n'a pas été acceptée par le management du projet, rendant ainsi flou le suivi des activités qui ne pouvaient pas être assuré directement à partir d'Atlas et de la plateforme GAR en tout temps. Cette situation a affecté l'efficacité et l'efficacités du suivi évaluation du projet au cours de la mise en œuvre à mi-parcours.
109. L'évaluateur a observé lors de sa descente sur le terrain qu'il n'y avait pas assez d'outils pour mesurer les effets des formations, l'impact de l'utilisation des différents matériels (tables, chaises, imprimantes, plaques solaires, batteries, etc.) mis à la disposition départements ministériels, Délégations, Vices délégations et mairies, ou encore les effets des kits d'hygiène et équipements de protection individuelle mis à la disposition des mairies et de la sensibilisation effectuée auprès des populations dans le cadre de la campagne liée à la COVID. Il en est de même de l'absence des outils de suivi-évaluation sur l'impact des

⁶⁹ Les formations par exemple ont toujours été réalisées avec l'appui du personnel du PNUD pour assurer le suivi du bon déroulement de ces activités.

politiques de renforcement institutionnel des acteurs du développement territorial ou de l'inexistence des cahiers de charges dans le cadre de l'utilisation de tout ce matériel, ainsi que les clauses de redevabilité vis-à-vis du projet et des populations bénéficiaires à la base, même si l'absence de l'Expert en communication n'a pas aussi facilité la tâche du suivi évaluation.

110. De plus, aucune enquête d'opinion ciblée sur différents groupes de la population n'a jusqu'ici été réalisée par le suivi évaluation du projet et ce manquement est aussi dû à l'absence d'un expert en communication dans l'équipe de gestion du projet. Pourtant, réalisées régulièrement, ces enquêtes auraient pu permettre de mieux jauger les perceptions des hommes, des femmes, des jeunes, et des groupes défavorisés vis-à-vis de la gouvernance locale en général (et le niveau de confiance envers les élus et les administrations territoriales en particulier) et de leurs attentes afin d'apporter des réajustements à temps ou s'assurer que le projet est sur la voie de la réalisation des effets escomptés. La prise en compte de ces activités dans les PTA n'a pas toujours été une priorité des comités de pilotage et de coordination technique et même quand le suivi évaluation du projet voulait réaliser certaines de ces activités, le frein de financement dû à l'absence de la prise en compte de l'activité dans le budget annuel s'est vite signalé.

Question 6 : Quels liens existants entre le système de suivi-évaluation utilisé par le PNUD et le système de suivi pratiqué par l'État haïtien ?

111. Tout d'abord, il faut dire qu'en dehors du MICT dont le système de suivi évaluation est en cours de mise en place⁷⁰, tous les autres partenaires d'exécution (MPCE, OMRH et MCFDF) n'ont pas de système de suivi évaluation formel.
112. Il existe un lien informel entre le suivi projet AGLDT et celui des partenaires d'exécution qui se fait de façon itérative et en continu. Les activités du projet sont généralement mises en œuvre par le partenaire d'exécution en présence d'au moins un personnel membre de l'équipe de gestion du projet AGLDT. Ce dernier assure le suivi de la conformité des réalisations, de commun accord avec le partenaire d'exécution. Par contre, au niveau de l'évaluation, il n'existe aucun lien pouvant être établi entre le système de suivi évaluation utilisé par le PNUD et celui des partenaires d'exécution dans la mesure où en dehors de la présente évaluation à mi-parcours, aucune évaluation à l'interne n'a jusqu'ici été réalisée dans le cadre de la mise en œuvre du projet AGLDT ni par l'équipe de gestion du projet, ni par les partenaires d'exécution.

Question 7 : Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

113. Plusieurs types d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) ont entravé l'efficacité de la mise en œuvre du projet AGLDT (Tableau 17). Cependant, les obstacles liés au retard dans la recherche des fonds pour le financement du projet, à l'arrêt du travail dans les communes, suite à la grève du personnel pour réclamer 18 à 20 mois d'arriérés de salaire, à la situation sécuritaire tendue causée par les troubles sociopolitiques dans le pays et aux restrictions de déplacement dû à la survenue de la COVID 19 ont fortement affecté l'efficacité du projet AGLDT au cours de la mise en œuvre à mi-parcours.

⁷⁰ En termes de suivi évaluation, le système de suivi évaluation du MICT est en construction et l'objectif ce n'est pas spécifiquement d'assurer le suivi évaluation du projet AGLDT, mais d'avoir un système d'évaluation pour l'ensemble des programmes mis en œuvre par les PTF et le ministère également. Le MICT travaille sur ce point et il ya des outils qui sont entrain d'être développés pour y parvenir.

Tableau 17 : Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet à mi-parcours et qui ont affecté l'efficience

Type d'obstacles	obstacles	Façon selon laquelle l'obstacle a influencé l'efficience du projet
Administratif	Lenteur des procédures du PNUD relatives à la libération des fonds dans le cadre de la mise en œuvre du projet	Faiblement
	Réticence du MICT à valider et financer les activités du MCFDF	Moyennement
	Retard dû à l'arrêt du travail dans les communes à la suite de la grève du personnel pour réclamer 18 à 20 mois d'arriérés de salaire	Fortement
Financier	Retard dans la recherche des fonds pour le financement du projet	Fortement
	Retard dans la libération des fonds par les bailleurs pour le financement du projet	Faiblement
Sécuritaire	Retard dans l'exécution à la suite de la situation sécuritaire tendue causée par les troubles sociopolitiques dans le pays	Fortement
Sanitaire	Retard dans la mise en œuvre des activités à la suite des restrictions de déplacement dues à la survenue de la pandémie à COVID 19	Fortement
Suivi évaluation	Absence d'outils de mesure des effets et impacts du projet au niveau des bénéficiaires	Moyennement
	Faible suivi de la conformité des réalisations du projet	Faiblement
	Absence des évaluations ponctuelles à l'interne	Moyennement

Conclusions

EFFICIE 9 : L'implication de la partie haïtienne dans la mise en œuvre du projet AGLDT s'est faite non seulement au niveau stratégique, où elle a eu à intervenir travers le comité de pilotage au niveau du déplacement du curseur des priorités entre les volets et les niveaux d'intervention selon le contexte sociopolitique, l'évolution des contextes sécuritaires et celui de la pandémie de la COVID 19, mais aussi au niveau opérationnel où les actions du comité de coordination technique grâce aux réunions mensuelles a permis de discuter des activités en cours, créer des synergies, planifier des actions en commun et au besoin ajuster la feuille de route des Groupes de Travail. Il en est de même de la programmation des activités sur le terrain et du recrutement des consultants (*constats 102, 103 et 104*).

EFFICIE 10 : Le système de suivi évaluation utilisé par le PNUD dans le cadre du projet AGLDT a été bâti en se référant au guide : « la planification du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement du PNUD ». Il a permis aux responsables du PNUD affectés dans l'équipe de management du projet de surveiller et s'assurer de la qualité des processus et produits de la planification, du suivi et de l'évaluation, tout en faisant appel au suivi et à l'évaluation pour leur prise de décisions. Ce système de suivi évaluation a également veillé à associer les parties prenantes nationales à travers le comité de Pilotage, le comité de coordination technique et les groupes de travail thématiques, ce qui a permis de

minimiser les coûts de suivi. Cependant, il est également nécessaire de mentionner que le poste de chargé du suivi évaluation est vacant dans le projet AGLDT depuis le 31 mai 2021 (*Constats 106 et 107*).

EFFICIE 11 : Au niveau opérationnel, le suivi évaluation du projet s'est totalement appuyé sur les informations générées dans les tableaux de bord d'Atlas et de la plateforme de la GAR pour assurer le suivi du projet AGLDT en tout temps. Ce qui a, par la même occasion, exclu toute possibilité d'utilisation en parallèle, d'un tableau de bord plus dynamique non seulement au niveau de la prise en compte des indicateurs de résultats pas suffisamment détaillés dans Atlas et la plateforme GAR, mais aussi de l'intégration rapide des différentes mutations subies par le projet (exemple les indicateurs liés à l'intégration transversale du genre, à la campagne COVID, etc.). De la même manière, une insuffisance d'outils pour mesurer les effets des formations, l'impact de l'utilisation des différents matériels mis à la disposition des bénéficiaires et la sensibilisation de la population ainsi que l'inexistence des cahiers de charges dans le cadre de l'utilisation de tout ce matériel et de l'absence de l'expert en communication pour la mise en œuvre et le suivi des campagnes de sensibilisation ont été constatés. Cette situation a affecté l'efficacité et l'efficacités du suivi évaluation du projet au cours de la mise en œuvre à mi-parcours (*Constats 108 et 109*).

EFFICIE 12 : Aucune enquête d'opinion ciblée sur les différents groupes de la population n'a jusqu'ici été réalisée par le suivi évaluation du projet et ce manquement est aussi dû à l'absence d'un expert en communication dans l'équipe de gestion du projet. Pourtant, réalisées régulièrement, ces enquêtes auraient pu permettre de mieux jauger les perceptions des hommes, des femmes, des jeunes, et des groupes défavorisés vis-à-vis de la gouvernance locale en général (et le niveau de confiance envers les élus et les administrations territoriales en particulier) et de leurs attentes afin d'apporter des réajustements à temps ou s'assurer que le projet est sur la voie de la réalisation des effets escomptés. En effet, la prise en compte de ces activités n'a pas toujours été une priorité des comités de pilotage et de coordination technique et même quand le suivi évaluation du projet voulait réaliser certaines d'entre elles, il s'est heurté au manque de financement dû à l'absence de la prise en compte de l'activité dans le budget annuel (*Constats 110*).

EFFICIE 13 : En dehors du MICT dont le système de suivi évaluation est en cours de mise en place, tous les autres partenaires d'exécution (MPCE, OMRH et MCFDF) n'ont pas de système de suivi évaluation formel. De ce fait, le lien qui existe entre le suivi du projet AGLDT et celui des partenaires d'exécution est totalement informel et le suivi se fait de façon itérative et en continu. Par contre au niveau de l'évaluation, il n'existe aucun lien pouvant être établi entre le système de suivi évaluation utilisé par le PNUD et celui des partenaires d'exécution (*Constats 111 et 112*).

EFFICIE 14 : L'analyse des risques d'obstacles lors de l'exécution du projet n'a pas suffisamment intégré les mesures de mitigation nécessaires à l'atténuation des effets probables au niveau du suivi des obligations des partenaires d'exécution (*Constat 113*).

2.5. IMPACT

Questions

1. Dans quelle mesure le projet AGLDT a renforcé les capacités institutionnelles des administrations gouvernementales et des collectivités locales dans les thématiques liées à la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial ?
2. Quels sont effets du projet AGLDT sur la modernisation des administrations territoriales, la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial ?
3. La mise en œuvre du projet AGLDT a-t-elle influencé le contexte de genre dans la gouvernance territoriale en Haïti ?

Question 1 : Dans quelle mesure le projet AGLDT a renforcé les capacités institutionnelles des administrations gouvernementales et des collectivités locales dans les thématiques liées à la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial?

114. Le projet a utilisé la théorie de changement basée sur l'information et la sensibilisation, la formation et l'accompagnement par des appuis techniques pour renforcer les capacités institutionnelles des administrations et des collectivités territoriales dans les thématiques liées à la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. Les actions suivantes ont été observées lors de la mise en œuvre :

- Pour accroître les informations disponibles sur la représentativité des femmes dans les secteurs administratifs publics, territoriaux, politiques et associatifs de l'aire de desserte du projet AGLDT et contribuer l'intégration de la dimension genre dans les politiques de développement territorial, afin de combattre les inégalités socioéconomiques et de sécurité humaine frappant les femmes, le projet AGLDT réalisé 02 études traitant de diverses problématiques genres en relation avec les administrations publiques et les collectivités locales frontalières, 01 étude sur les différentes modalités possibles d'intercommunalité en Haïti et une autre sur les modalités d'accès et de gestion du fonds pilote d'AGLDT de développement local, dans la perspective de la mise en place d'un fonds national pour le développement local.
- La transférabilité et la dissémination des résultats de ces études, ainsi que l'acquisition d'une meilleure connaissance de l'administration et des collectivités locales haïtienne ont été possibles grâce à l'organisation de 02 séances de restitution des études sur le genre, 01 atelier de validation du document de diagnostic des Délégations et des Vice-Délégations, 01 atelier sur la proposition de réorganisation des administrations communales dans le cadre du PMAC. Ces ateliers ont permis aux participants de mieux maîtriser la situation du genre dans les administrations publiques et les collectivités locales, de discuter avec les Maires sur les résultats du profilage et de recueillir leurs recommandations sur la réorganisation des Administrations communales et de mieux maîtriser la réalité des Délégations et des Vice-Délégations sur le plan matériel, humain et organisationnel.
- La vulgarisation des informations produites par ces études a été facilitée par le projet AGLDT, grâce à la mise à la disposition des publics cibles, des différents documents produits et couvrant les problématiques abordées afin qu'ils puissent améliorer leur connaissance de la situation. Des ateliers de sensibilisation sur les thématiques traitées par le projet AGLDT ont également été organisés (exemple : l'atelier de sensibilisation sur la mobilisation fiscale dans les communes cibles ou encore celle portant sur la note de politique à l'intégration du genre dans la planification territoriale, etc.).

- Les actions du projet AGLDT ont permis la distribution des matériels et équipements bureautiques et la dotation en énergie propre au profit des différents partenaires de mise en œuvre et aux mairies bénéficiaires (exemple : deux Directions centrales du MCFDF (Direction de Coordination des Bureaux Départementaux et la Direction de la prise en compte de l'analyse selon le genre), ainsi que quatre coordinations se trouvant dans les départements cibles du projet (Ouest, Sud-Est, Centre et Nord-Est) ont été les bénéficiaires).
- Les actions du projet AGLDT ont été complétées par la réalisation de 10 formations qui visaient à renforcer les capacités du personnel des administrations et des collectivités territoriales grâce à la facilitation de leur l'apprentissage pour une bonne maîtrise des thématiques couvertes.

115. Toutes ces activités ont contribué au développement des capacités institutionnelles des administrations concernées par la mise en œuvre du projet, ainsi que celles des maires (maires) et du personnel des communes dans les thématiques liées à la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial.

Question 2 : Quels sont effets du projet AGLDT sur la modernisation des administrations territoriales, la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial?

116. Les effets des actions du projet AGLDT sur le pilotage des réformes, la modernisation des administrations territoriales, la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial sont les suivants :

- Effets positifs :
 - les Plans Communaux de Développement (CPD) crédibles sont en cours d'actualisation dans 8 communes de mise en œuvre du projet AGLDT a permis aux autorités locales de mieux cerner les potentialités et les besoins de leurs communes;
 - La Note de politique sur l'intégration du genre dans la planification territoriale en Haïti est désormais disponible et exploitable par tous les acteurs au développement ;
 - Le document de diagnostic sur les capacités des Délégations et Vice- Délégations qui est disponible et exploitable par tous les acteurs au développement ;
 - 18 Délégués et Vice- Délégués des 4 départements frontaliers ont bénéficié d'un programme de formation qui les aide à améliorer la productivité administrative de leurs départements ;
 - 4 délégations ont reçu des équipements/ou ont été rénovées, ce qui a grandement amélioré les conditions de travail dans ces unités administratives ;
 - 10 communes frontalières ciblées ont bénéficié de matériels et équipements qui ont amélioré la qualité des services offerts aux administrés ;
 - 75 formateurs ont été formés en ACS (Analyse comparative entre les sexes) et sont disponibles pour se déployer sur le terrain ;
 - 12 femmes maires provenant des communes ciblées ont été formées sur la méthode de territorialisation des ODD et sont opérationnelles pour implémenter ce concept dans leurs mairies ;
 - Le manuel d'application de la Loi 1963 et proposition d'avant-projet de Loi sur l'urbanisme et l'habitat en Haïti est en cours de réalisation et permettra une fois terminé d'effectuer des avancées dans le domaine de l'urbanisme et de l'habitat sur le territoire d'Haïti ;
 - Le document de fonds de concours pour le financement des projets structurants au niveau des communes frontalières (2020) est désormais disponible pour les permettre de bénéficier de ce fond.

- Effets négatifs :
 - La naissance d'un sentiment d'exclusion des activités du projet dans les communes non voisines non bénéficiaires.

Question 3 : La mise en œuvre du projet AGLDT a-t-elle influencé le contexte de genre dans la gouvernance territoriale en Haïti ?

117. L'analyse du contenu du document du projet ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le staff du projet AGLDT et les partenaires techniques de mise en œuvre attestent que la mise en œuvre du projet AGLDT a influencé le contexte de genre dans la gouvernance territoriale en Haïti.
118. Tout d'abord, plusieurs actions ont été menées dans le cadre de la mise en œuvre du projet AGLDT et en collaboration avec le MCFDF pour influencer le contexte genre de la gouvernance territoriale en Haïti. En plus de 02 études baseline qui ont été réalisées par le projet AGLDT pour comprendre ce contexte, plusieurs formations sur les thématiques liées à l'intégration du genre dans la gouvernance territoriale ont été effectuées, aussi bien en direction de l'administration et des autres partenaires que des maires et cadres des collectivités territoriales. Notamment sur les « notions essentielles du genre », les changements climatiques, l'analyse comparative selon les sexes, la budgétisation sensible au genre, etc.
119. La triangulation effectuée avec les différents partenaires du projet AGLDT atteste bien que les Bénéficiaires de ces formations se sont eux-mêmes prononcés, et ont témoigné qu'ils sont mieux outillés pour une meilleure prise en compte de la problématique de l'égalité des sexes au niveau des différents projets/programmes.

Conclusions

IMPACT 1: Le projet AGLDT a utilisé la théorie de changement basée sur l'information et la sensibilisation, la formation et l'accompagnement par des appuis techniques pour renforcer les capacités institutionnelles des administrations et des collectivités territoriales dans les thématiques liées à la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. A cet effet, plusieurs actions concourantes à l'atteinte ce résultat ont été effectuées (*Constats 114 et 115*).

IMPACT 2: Les effets des actions du projet AGLDT ont eu plusieurs effets positifs sur le pilotage des réformes, la modernisation des administrations territoriales, la structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial. Cependant, l'évaluateur a également constaté la naissance d'un sentiment d'exclusion des activités du projet dans les communes non voisines non bénéficiaires (*Constat 115*).

IMPACT 3: L'analyse du contenu du document du projet ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le staff du projet AGLDT et les partenaires techniques de mise en œuvre attestent que la mise en œuvre du projet AGLDT a influencé le contexte de genre dans la gouvernance territoriale en Haïti. Les actions de formation et de sensibilisation sur le genre effectuées par le projet AGLDT au profit du personnel des administrations, des mairies et des autres partenaires ont permis à ces derniers d'être mieux outillés pour une meilleure prise en compte de la problématique de l'égalité des sexes au niveau des différents projets/programmes (*Constats 116,117 et 118*).

2.6. DURABILITE

Questions

1. Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour assurer la durabilité des résultats du projet ?
2. Y a-t-il des risques politiques ou sociaux pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays ?
3. Le cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels se déroulent les activités du projet font-ils peser des risques, pouvant compromettre la durabilité des retombées positives du projet ?
4. Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes sera insuffisant pour permettre la durabilité des retombées du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes appuient-elles les objectifs à long terme du projet ?
5. Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?
6. Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?
7. Quelles sont les stratégies envisagées par les parties prenantes et le personnel du projet pour le passage à l'échelle de l'initiative dans d'autres territoires du pays ?

Question 1 : Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour assurer la durabilité des résultats du projet ?

120. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le staff et les partenaires du projet montrent qu'il existe 3 sources de fonds fiables. La première concerne le Fonds de gestion et de développement des collectivités territoriales (FGDCT) qui est généralement alimenté par les prélèvements effectués sur le salaire des agents de l'État, des prélèvements sur les biens et services, sur le commerce extérieur et les transactions internationales. La seconde concerne le fonds pour le développement local dans les communes cibles qui sera mis en place dans le cadre de la mise en œuvre du projet et qui permettra de financer des projets prioritaires d'impact rapide et dont les mécanismes de gestion, ainsi que les critères retenus pour la sélection des projets seront discutés et validés d'un commun accord avec les parties prenantes. Enfin la troisième source concerne le Programme d'Investissement Public- PIP.

Question 2 : Y a-t-il des risques politiques ou sociaux pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays ?

121. La revue documentaire, ainsi que les entretiens avec le staff et les partenaires du projet et les observations directes sur le terrain ont permis d'identifier plusieurs risques politiques ou sociaux qui peuvent entraver la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays, notamment :
- Les élections à venir au niveau des collectivités territoriales qui vont entraîner un changement du personnel des mairies actuellement en poste qui est impliqué dans la mise en œuvre du

- projet et dont les capacités sont actuellement renforcées⁷¹ ;
- Le probable arrêt des activités dans les administrations gouvernementales et les mairies à la suite de la dégradation de la situation sociopolitique du pays déjà très instable et volatile ;
 - Le probable prochain changement du gouvernement à l'issue de la transition, qui va entraîner le changement du personnel administratif actuellement en poste dans les différents ministères qui sont impliqués dans la mise en œuvre du projet et dont les capacités sont en train d'être renforcées⁷² ;
 - Le probable arrêt des activités dans les mairies à la suite des grèves dues aux revendications pour l'apurement de 18 à 20 mois d'arriérés de salaire.
 - La révocation du personnel des administrations et des mairies qui a bénéficié des services de projet à la suite de l'arrivée d'une nouvelle équipe issue des élections ou de changement du gouvernement ;
 - L'absence de systèmes de gouvernance transparents et efficaces dans la gestion du Fonds de gestion et de développement des collectivités territoriales (FGDCT) et du Programme d'Investissements Public-PIP ;
 - La capacité limitée des partenaires nationaux à capitaliser les acquis obtenus à la suite de la mise en œuvre du projet ;
 - L'absence de la mise en œuvre de la Politique d'égalité femmes-hommes et des mesures préconisées dans le plan d'action pour le niveau local. Notamment les mesures adéquates pour une meilleure participation des femmes dans les postes de prise de décision au niveau local ;
 - La perte de confiance de la population dans les institutions locales et une mauvaise connaissance des attributions et plus généralement du rôle du citoyen dans la gouvernance locale risque de diminuer la pression sur les gouvernants locaux pour plus de redevabilité dans la gestion des affaires publiques et entretenir la défiance des citoyens vis-à-vis des autorités locales.

Question 3 : Le cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels se déroulent les activités du projet font-ils peser des risques, pouvant compromettre la durabilité des retombées positives du projet ?

122. Avant de répondre à cette question, il faut préciser que la République d'Haïti possède un cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance qui encadrent la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. Cependant, la persistance de la corruption et l'absence de systèmes de gouvernance transparents efficaces dans la mise en application des lois et règlement en faveur de la déconcentration, la décentralisation et développement territorial ainsi que la capacité limitée des partenaires nationaux font planer sur le projet des risques, pouvant compromettre la durabilité de ses retombées positives. De plus, la confusion généralement effectuée entre les postes politiques et administratifs⁷³ dans la fonction publique haïtienne constitue également un risque majeur qui pourrait

⁷¹ Le mandat du maire actuel du conseil municipal des mairies est caduc et ils/elles assurent actuellement l'intérim. De plus, les élections au second degré n'ont jamais été réalisées au niveau des collectivités territoriales.

⁷² Le gouvernement actuel est un gouvernement de transition qui sera probablement changé après la tenue de l'élection présidentielle.

⁷³ Les postes de délégués, vices délégués, de coordonnateurs régionaux, etc. qui sont en réalité des postes techniques qui nécessitent une expertise avérée dans la gestion administrative sont assimilés en Haïti à des postes politiques où le personnel peut être changé au gré des changements de gouvernement par élection ou pas. Cette pratique fragilise l'administration haïtienne en la mettant dans une position d'éternel recommencement, ce qui impacte grandement le niveau technique de ses cadres. La faiblesse du temps mis par ceux qui sont formés par les

entraver la durabilité du projet.

Conclusions

DURAB 1 : Trois sources de financement existent pour assurer la durabilité du projet AGLDT. Il y a notamment le Fonds de gestion et de développement des collectivités territoriales (FGDCT), le Programme d'Investissement Publics- PIP et le Fonds pour le développement local dans les communes cibles qui sera mis en place dans le cadre de la mise en œuvre du projet AGLDT (*Constat 119*).

DURAB 2 : Plusieurs risques politiques ou sociaux qui peuvent entraver la durabilité et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays ont été identifiés (*Constat 120*).

DURAB 3 : La République d'Haïti possède un cadre légal, politique et des structures et processus de gouvernance qui encadre la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial. Cependant, la persistance de la corruption et l'absence de systèmes de gouvernance transparents efficaces dans la mise en application des lois et règlements en faveur de la déconcentration, la décentralisation et développement territorial, ainsi que la capacité limitée des partenaires nationaux font planer sur le projet des risques, pouvant compromettre la durabilité de ses retombées positives. La confusion entre les postes politiques et administratives dans la fonction publique haïtienne est aussi un facteur aggravant (*Constat 121*).

Question 4 : Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes sera insuffisant pour permettre la durabilité des retombées du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes appuient-elles les objectifs à long terme du projet ?

123. La revue documentaire, ainsi que les entretiens avec le staff et les partenaires du projet et les observations directes sur le terrain ont permis d'identifier plusieurs risques pouvant affecter le niveau d'appropriation des parties prenantes pour permettre une durabilité conséquente des retombées du projet, notamment :

- La probabilité que des supports (fiches techniques, supports de cours, affiches de sensibilisation, etc.) mis à la disposition des bénéficiaires pour assurer la durabilité soient de faible qualité et de contenu inadapté ;
- Le risque qu'il existe une inadéquation entre le contenu des modules dispensés dans le cadre des formations et les besoins des apprenants (exemple : la formation des formateurs dans des thématiques sans pour autant prévoir un module sur la formation des adultes) ;
- Le risque que les équipements, constructions et autres biens matériels mis à la disposition des bénéficiaires ne soient pas en adéquation avec leurs besoins réels ;
- Le risque que les équipements, constructions et autres biens matériels d'appui mis à la disposition des bénéficiaires soient de faible qualité ;
- Le risque qu'il ait une faible acquisition des connaissances et compétences par les apprenants à cause de l'utilisation des approches pédagogiques inadaptées ou insuffisantes ;
- Le risque que le nombre de formateurs formés pour assurer la pérennisation des formations soit insuffisant.

projets comme AGLDT à leurs postes de travail ne les permet de capitaliser les expériences acquises et de former les plus jeunes.

Question 5 : Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

124. L'évolution à terme de la mise en œuvre du projet AGLDT grâce à des stratégies de sortie qui promeuvent la production des avantages durables devra s'appuyer sur la mise en place d'un processus de transition de gestion qui privilégie la prise en compte des actions qui pourraient assurer la durabilité du projet notamment :

- Mise en place des outils et guide méthodologique favorisant l'auto-apprentissage,
- La multiplication des formations des formateurs et des activités de coaching dans la suite de la mise en œuvre du projet,
- La mise en place des fiches de sensibilisation illustrées sur des thématiques concernant la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial, écrits en langues française et créole, destinées à la population à la base ;
- Le renforcement des capacités des journalistes de la presse écrite et audio-visuelle diffusant en français et créole sur les thématiques visées par le projet AGLDT pour une sensibilisation continue de la population à travers ces médias ;
- La large diffusion auprès des partenaires directement concernés par les problématiques de déconcentration, décentralisation et développement territorial, des outils de communication⁷⁴ développés par le projet notamment les guides méthodologiques ou autres, etc. pour favoriser les possibilités de plaider, d'appropriation et de mise en pratique des recommandations contenues dans ces documents pour une plus grande durabilité ;
- L'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour faciliter la diffusion des informations produites dans le cadre du projet AGLDT et qui sont susceptibles d'améliorer la gestion publique et les relations entre les usagers des administrations publiques et municipales.
- La forte diffusion des Plans communaux de développement (PCD) auprès des populations cibles et la sensibilisation de l'ensemble de la population de chaque commune et surtout à la base sur le contenu de son (PCD) et de l'enjeu pour l'amélioration des conditions de vie, afin qu'elle puisse adhérer et participer aux différentes actions de développement prévues et qui seront mises en œuvre.
- La dynamisation des actions synergiques entre les ministères impliqués, dans la mise en œuvre du projet AGLDT.

Conclusions

DURAB 4 : Compte tenu de la situation économique, politique, sociale et sécuritaire actuelle de la République d'Haïti, il existe plusieurs risques qui pourraient affecter le niveau d'appropriation des parties prenantes pour permettre une durabilité conséquente des retombées du projet (*Constat 122*).

DURAB 5 : Toutefois, plusieurs stratégies sorties pourraient être envisagées pour atténuer les effets probables de ces risques sur la durabilité et promouvoir la production des avantages durables grâce à la mise en place d'un processus de transition de la gestion qui privilégiera la prise en compte dans l'implémentation des activités, des actions qui pourraient assurer la durabilité(*Constat 123*).

⁷⁴Les outils de communication, notamment les guides méthodologiques produits par le projet sont souvent restés à l'état de fichier électronique, réduisant par la même occasion les possibilités de diffusion sur d'autres supports comme le papier, facilement accessible par le plus grand nombre.

Question 6 : Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?

125. Les mesures qui ont été prises par les organes de décision et les partenaires d'exécution pour assurer la soutenabilité des effets ont surtout concerné la priorisation des activités complémentaires dont les effets générés dans la mise en œuvre pouvaient se renforcer mutuellement et qui ont permis de renforcer la durabilité. Cependant, dans l'implémentation, l'évaluateur a constaté que les effets induits générés par la mise en œuvre des activités du projet AGLDT n'ont pas du tout été pris en considération aussi bien par le suivi évaluation du projet que par les partenaires d'exécution.

Question 7 : Quelles sont les stratégies envisagées par les parties prenantes et le personnel du projet pour le passage à l'échelle de l'initiative dans d'autres territoires du pays ?

126. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, ainsi que les observations directes effectuées sur le terrain, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que plusieurs stratégies ont été envisagées par les parties prenantes et le personnel du projet pour le passage de l'échelle de l'initiative dans d'autres territoires du pays notamment :
- Les échanges d'expériences entre les communes qui interviennent dans le cadre de la mise en œuvre du projet et d'autres communes du territoire ;
 - Les échanges d'expériences entre les délégations et vices délégations des départements qui interviennent dans le cadre de la mise en œuvre du projet et d'autres délégations et vices délégations des départements du territoire ;
 - La diffusion auprès des acteurs concernés par la déconcentration, la décentralisation et le développement local sur le territoire haïtien, de tous les outils produits dans le cadre de la mise du projet AGLDT notamment : les fiches techniques d'auto apprentissage, les affiches de sensibilisation (illustrées ou non) écrites en langue française et en créole, les outils de mise en œuvre des réformes au niveau des ministères, etc.
 - L'invitation des délégations, vices délégations et communes voisines aux départements de mise du projet AGLDT à participer aux activités de renforcement des capacités organisées dans le cadre de sa mise œuvre⁷⁵ ;
 - Large diffusion au public des activités et résultats du projet ayant une portée nationale.

Conclusions

DURAB 6: La soutenabilité des effets du projet au cours de la mise en œuvre à mi-parcours a surtout été appuyée par la prise en compte des décisions stratégiques et mesures nécessaires en relation avec la priorisation des activités complémentaires, dont les effets générés dans la mise en œuvre pouvaient se renforcer mutuellement et qui ont permis de renforcer la durabilité. Par contre dans l'implémentation, les effets induits générés par la mise en œuvre des activités du projet AGLDT n'ont pas du tout été pris en considération aussi bien par le suivi évaluation du projet que par les partenaires d'exécution (*Constat*

⁷⁵ Par exemple la formation et le coaching au profit des cadres des Délégations et Vices-délégations qui s'est tenu du 10 au 20 juillet 2019 a vu la participation des délégués et Vices délégués non seulement des 4 départements ciblés dans le cadre de la mise en œuvre du projet, mais aussi ceux des autres départements notamment l'Artibonite, le Nord, Nord-Ouest, le Sud, le Sud Est, les Nippes, et la Grand-Anse.

110).

DURAB 7 : Face à l'évolution de la mise en œuvre du projet AGDLT, plusieurs stratégies ont été envisagées par les parties prenantes et le personnel du projet pour le passage de l'échelle de l'initiative dans d'autres territoires du pays (*Constat 125*).

2.6. PRISE EN COMPTE DES DH et EGS

Questions

1. **Dans quelle mesure les communautés des zones frontalières, les migrants(es), les handicapés, les femmes et d'autres groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié directement ou indirectement du travail du projet dans les communes cibles ?**
2. **Dans quelle mesure l'égalité des sexes a-t-elle été prise en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet ?**
3. **Le marqueur genre assigné à ce projet reflète-t-il la réalité ? Dans quelle mesure le projet a-t-il fait la promotion de changements positifs en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets ou des conséquences imprévues ?**

Question 1 : Dans quelle mesure les communautés des zones frontalières, les migrants(es), les handicapés, les femmes et d'autres groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié directement ou indirectement du travail du projet dans les communes cibles ?

127. Avant de répondre à cette question, il faut préciser que des efforts ont été faits dans la conception et la mise en œuvre pour faire bénéficier (directement ou indirectement) les services du projet AGLDT aux communautés des communes des zones frontalières, migrant(es), handicapés, femmes et autres groupes défavorisés et marginalisés aussi bien dans la conception que la mise en œuvre du projet AGLDT. Aussi, des efforts ont été entrepris dans le cadre de la mise en œuvre du projet AGLDT pour renforcer les capacités des organisations de femmes afin de responsabiliser les institutions locales en faveur de l'égalité des sexes et des droits des femmes (par exemple, en renforçant les compétences de lobbying et de l'analyse budgétaire selon le genre). Le projet s'est également intéressé aux femmes des communautés des zones frontalières à la base grâce à la formation des représentantes des OCB de ces communes sur leurs droits et devoirs afin qu'elles puissent sensibiliser les autres membres de la communauté.
128. Néanmoins, malgré tous ces efforts, l'évaluateur a toutefois observé certaines limites de la planification et de la mise en œuvre au niveau de l'EGS. Tout d'abord du point de vue de l'**inclusion**, certains groupes d'acteurs vulnérables parmi lesquels les migrants, les femmes, les handicapés et autres groupes défavorisés et marginalisés n'ont pas été pris en compte de façon adéquate dans certaines activités touchant la masse au niveau des communes. D'une part, à cause du manque de données désagrégées par sexe dans chaque mairie, d'autre part, à cause d'un manque de redevabilité⁷⁶ de la part des mairies par

⁷⁶ Les mairies n'ont pas toujours rendu compte au projet sur la gestion des équipements mis à leur disposition pour distribution aux ménages, non seulement sur les cibles bénéficiaires, mais aussi sur l'utilisation de ces équipements.

rapport au projet sur la gestion des équipements et autres matériels mis à leur disposition⁷⁷. Au niveau de la **participation**, la parité homme/femme n'a pas toujours été respectée dans la mise en œuvre de certaines activités à cause de la faible présence des femmes parmi les cibles visées.

129. De la même façon, au **niveau de l'équité entre les avantagés et les désavantagés dans les communes ciblées par l'intervention**, le risque d'aliéner les femmes à cause de l'engagement exclusif des hommes dans le cadre de la mise en œuvre des activités autres que celles destinées exclusivement aux femmes sur le terrain n'a pas été suffisamment prise en compte pendant la phase de conception du projet. Il en est de même du risque d'aliéner les hommes dans les activités destinées exclusivement aux femmes. Toutefois, cela n'a pas été corrigé lors de la mise en œuvre où l'équipe de gestion du projet ne s'est pas toujours interrogée sur le choix des bénéficiaires en fonction du critère avantagé/désavantagé surtout dans les activités réalisées dans les mairies et visant les populations à la base.

Question 2 : Dans quelle mesure l'égalité des sexes a-t-elle été prise en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet ?

130. Tout d'abord au cours de la planification qui a abouti au premier document du projet, le souci de faire bénéficier les services du projet à ces cibles a toujours été une préoccupation permanente et plusieurs activités leur ont été réservées⁷⁸. Pour concrétiser cette volonté, lors de la relecture du document du projet, l'expertise du MCFDF a été sollicitée pour permettre aux communautés des zones frontalières, migrants(es), handicapés, femmes, autres groupes défavorisés et marginalisés de bénéficier directement ou indirectement des services du projet.
131. Dès le début de la mise œuvre du projet, deux études qui devraient servir de base line pour fixer les objectifs en matière d'intégration du genre dans les activités du projet ont été réalisées. L'une qualitative et quantitative concernait l'étude genre au niveau des personnels dans les 12 communes frontalières cibles et l'autre sur la représentation féminine dans les secteurs administratifs, politiques et associatifs, au sein des 16 communes frontalières.
132. Toutefois, les résultats de ces études n'ont pas du tout été exploités pour mettre en place un plan d'action d'intégration du genre avec des objectifs à atteindre, les stratégies à utiliser, les activités à mener et les méthodes de suivi adéquates. Plusieurs activités concrétisant la prise en compte du genre dans la mise en œuvre du projet ont été menées par le MCFDF avec l'appui de l'experte genre du projet, sans une feuille de route bien définie, négligeant parfois la prise en compte du caractère transversal du genre dans toutes les activités du projet, sans un encrage stratégique et un tableau de bord pour suivre l'évolution de l'égalité des sexes dans la prise de décision et la gestion des affaires publiques au niveau local au fil du temps, et qui aurait permis d'avoir une visibilité sur les résultats à atteindre par le projet AGLDT en matière d'intégration du genre.
133. Enfin, plusieurs formations des formatrices sur les thématiques concernant le genre et l'égalité des sexes ont été réalisées par le MCFDF en direction des représentantes des OCB appartenant aux différentes

De plus, le suivi de la conformité des réalisations de la part du projet AGLDT n'est généralement limité pour certaines activités qu'à la mise en œuvre, rendant par la même occasion le suivi presque inexistant après mise en œuvre.

⁷⁷Dans le cadre de la campagne COVID par exemple le consultant n'a pu trouver aucune preuve qui indique que les femmes, les handicapés et les autres groupes de personnes marginalisées ont été particulièrement visés par la distribution des kits d'hygiène et du matériel et des équipements de protection dans les communes.

⁷⁸ Le projet a retenu dans son portefeuille d'activités, une qui est totalement consacrée à l'intégration de la dimension genre dans les politiques de développement territorial ou encore la prise en compte de la dimension genre dans les actions menées dans le cadre de la mise en œuvre des autres activités du projet non seulement à mi-parcours mais aussi dans la suite tout cela dans un souci de responsabiliser les institutions locales en faveur du droit des femmes et des plus marginalisés.

communes de mise en œuvre du projet AGLDT et ayant généralement un niveau d'éducation assez bas. Si ces formations ont été dispensées en langue française et en créole, tel n'a pas été le cas des supports d'apprentissage mis à la disposition des apprenants qui étaient totalement en français et tiré de la littérature, sans un effort d'adaptation au niveau d'éducation de la cible par des fiches techniques accompagnées des illustrations, études de cas, etc. De plus, pour des apprenants censés former les autres à la base, aucun module sur la formation des adultes ayant un niveau d'éducation assez bas n'a été prévu pour ces dernières.

Question 3 : Le marqueur genre assigné à ce projet reflète-t-il la réalité ? Dans quelle mesure le projet a-t-il fait la promotion de changements positifs en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets ou des conséquences imprévues ?

134. L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que le marqueur genre 2 assigné au projet reflète la réalité. En effet, dès la conception du projet, la prise en compte de l'égalité des sexes, de la différence homme/femme et de façon transversale a été une préoccupation qui a été retenue non seulement dans les objectifs du projet, mais aussi dans la planification où un ensemble d'activités concernant cette thématique a été retenu, repris dans les différents PTA et concrétisé lors de la mise en œuvre. Compte tenu de la cible visée constituée de la population à la base des communes frontalières visées (hommes, femmes, garçons, filles, migrants(es), handicapés et autres groupes défavorisés et marginalisés), le projet n'aurait pas été engagé si l'égalité des sexes n'avait pas été mentionnée parmi les objectifs.
135. En matière de promotion des changements positifs en matière d'égalité des sexes plusieurs actions ont été menées dans ce sens, par exemple : les études diagnostics, les formations sur l'analyse comparative entre les sexes (ACS), la budgétisation sensible au genre (BSG), le leadership et les droits des femmes, etc., mais le temps alloué à ces formations s'est avéré trop court pour couvrir l'ensemble des thématiques. De plus, le caractère intérimaire du parlement n'a pas permis d'engager des activités touchant le cadre légal et visant à améliorer l'aspect juridique de l'égalité entre les sexes dans le domaine de la gouvernance.
136. Enfin, bien que cela n'a pas été mesuré par le suivi évaluation du projet, quelques effets ou des conséquences imprévues ont été observés notamment :

Effets inattendus positifs

- Les maires des communes voisines qui n'avaient pas été ciblées par le projet se sont montrés fortement intéressés à participer aux activités de formation dans les communes bénéficiaires et ont émis par la même occasion le souhait que les activités soient organisées au niveau des chefs-lieux de département pour une participation de tous ;
- Les maires des communes frontalières ont fait la demande que le projet puisse intégrer dans son poste d'activité des voyages d'échange qui permettront aux mairies de partager l'expérience acquise dans la gestion d'une commune frontalière.

Effets inattendus négatifs

- Le manque d'une stratégie de communication commune à tous les partenaires d'exécution du projet a parfois mené à des malentendus concernant le type des services offerts et critères d'éligibilité aux dites prestations (exemple, il y a des Délégués, Vices délégués et interviewés lors de la mission sur le terrain- qui n'étaient pas au courant que le projet pouvait livrer un certain type de formation sur l'intégration du genre dans les documents administratifs et la prise en compte du genre dans la prise de décision).

Conclusions

EGS et DH 1 : Plusieurs efforts ont été faits dans la conception et la mise en œuvre du projet pour faire bénéficier (directement ou indirectement) les services du projet AGLDT aux communautés des communes des zones frontalières, migrants(es), handicapés, femmes et autres groupes défavorisés et marginalisés aussi bien dans la conception que la mise en œuvre du projet AGLDT. Néanmoins, malgré tous ces efforts, l'évaluateur a toutefois observé certaines limites de la prise en compte de l'EGS dans la planification, au niveau de l'inclusion, de la participation et de l'équité (*Constats 126, 127 et 128*).

EGS et DH 2 : Au cours de la planification qui a abouti au premier document du projet AGLDT, le souci de faire bénéficier les services du projet à ces cibles a toujours été une préoccupation permanente et plusieurs activités leur ont été réservées. Pour concrétiser cette volonté, lors de la relecture du document du projet, l'expertise du MCFDF a été sollicitée, ce qui a permis à ce ministère d'être retenu parmi les partenaires d'exécution du projet (*Constat 129*).

EGS et DH 3 : Dès le début de la mise en œuvre, deux études qui devraient servir de base line pour fixer les objectifs en matière d'intégration du genre dans les activités du projet ont été réalisées. L'une qualitative et quantitative concernait l'étude genre au niveau des personnels dans les 12 communes frontalières cibles et l'autre sur la représentation féminine dans les secteurs administratifs, politiques et associatifs, au sein des 16 communes frontalières. Toutefois, les résultats de ces études n'ont pas suffisamment exploités pour mettre en place un plan d'action d'intégration du genre avec des objectifs à atteindre, les stratégies à utiliser, les activités à mener et les méthodes de suivi adéquates. Tout cela se faisant grâce à la mise en œuvre des activités sans feuille de route claire, négligeant parfois la prise en compte du caractère transversal du genre, sans un encrage stratégique et un tableau de bord pour suivre l'évolution de l'égalité des sexes dans la prise de décision et la gestion des affaires publiques au niveau local au fil du temps, et qui aurait permis d'avoir une visibilité sur les résultats à atteindre par le projet AGLDT en matière d'intégration du genre (*Constats 130 et 131*).

EGS et DH 3 : Plusieurs formations des formatrices sur les thématiques concernant le genre et l'égalité des sexes ont été réalisées par le MCFDF en direction des représentantes des OCB appartenant aux différentes communes de mise en œuvre du projet AGLDT et ayant généralement un niveau d'éducation assez bas. Cependant, les supports d'apprentissage mis à la disposition des apprenants étaient totalement en français et tiré de la littérature, sans un effort d'adaptation au niveau d'éducation de la cible par des fiches techniques accompagnées des illustrations, études de cas en langue créole, etc. De plus, pour des apprenants sensés former les autres à la base, aucun module sur la formation des adultes ayant un niveau d'éducation assez bas n'a été prévu pour ces dernières (*Constat 132*).

EGS et DH 4 : L'analyse du contenu des documents du projet AGLDT, les entretiens avec le staff du projet et les autres partenaires attestent que le marqueur genre 2 assigné au projet reflète la réalité. En effet, la prise en compte du genre dans le projet AGLDT a été une préoccupation permanente aussi bien lors de la conception et la planification que de la mise en œuvre et du suivi évaluation et le projet n'aurait pas été engagé si l'égalité des sexes n'avait pas été mentionnée parmi les objectifs. Dans la mise en œuvre de projet à mi-parcours, plusieurs activités visant des changements ont été menées dans ce sens. Enfin, bien que cela n'ait pas été mesuré par le suivi évaluation du projet, quelques effets ou des conséquences imprévues ont été observés (*Constat 134, 135 et 136*).

3. LECONS APPRISES

Les sections suivantes présentent les plus importantes leçons apprises pendant la mise en œuvre du projet AGLDT à mi-parcours, ainsi que dans certains domaines spécifiques de gestion et exécution.

Planification stratégique

121. Le projet s'est fondé sur l'hypothèse selon laquelle assurer le lien entre déconcentration, décentralisation et développement local est une mesure nécessaire pour faciliter la pérennité des interventions sur le terrain et renforcer les capacités des fonctionnaires de l'administration et des mairies, des élus locaux et des communautés. Toutefois, la mise en œuvre du projet a mis en exergue un double risque impliqué dans l'adoption de cette approche. Premièrement, la réplication d'approches classiques de développement qui ne sont pas toujours adaptées au contexte de fragilité dans lequel se propage la situation de crise permanente de la République d'Haïti et qui font retomber les partenaires d'exécution dans un *modus operandi* contraire à la rapidité d'exécution. Deuxièmement, la relégation au second plan de la composante « actions en direction de la population à la base », dû pas seulement à la pénurie des connaissances expérientielles et des capacités opérationnelles parmi les acteurs d'exécution surtout au niveau de la gestion et du suivi évaluation, mais aussi au sentiment d'aise plus élevé manifesté par les gestionnaires à l'égard des questions relatives aux effets sur les populations. Afin d'éviter ce risque, il faut adopter une méthodologie d'approche progressive. C'est à dire, commencer par des actions permettant de répondre aux besoins d'amélioration des pratiques dans les administrations et évoluer dans un second temps vers le changement de perception des populations, leur adhésion à la vision et aux actions du projet et enfin l'amélioration des conditions de vie grâce à l'adoption des stratégies de développement. En effet, le projet a eu l'ambition de vouloir tout faire à la fois, mais malheureusement les conditions sécuritaires volatiles et la compréhension de la finalité du projet par les gestionnaires et les partenaires d'exécution n'a pas permis de s'intéresser à la population à la base, bénéficiaire final des services du projet.
122. Assurer la pérennisation du fonctionnement des Délégations, Vices Délégations et mairies par la mise à disposition du matériel de bureau, des facilitations diverses et le renforcement des capacités du personnel dans divers domaines d'administration dans un projet de déconcentration, décentralisation et gouvernance locale est un effort louable. Toutefois, placer ce matériel et ces compétences au sein d'établissements publics (exemple, délégations, vice-délégation, coordination départementale et mairie) n'assure pas toujours la continuation de leurs activités une fois le projet terminé. Pour que cela arrive, il faut évaluer la capacité des services publics et municipaux et s'assurer que le matériel remis est effectivement mis en état de fonctionnement, mais aussi prévoir qu'un transfert des compétences ait lieu entre le personnel sortant et celui entrant en cas de changement des équipes de gestion dans les délégations, vice-délégation, coordination départementale et mairie à la suite de l'arrivée d'un nouveau gouvernement dans le pays ou d'un nouveau maire dans la commune. De la même façon, il faut sensibiliser la population sur les services offerts par ces administrations, afin d'en améliorer la visibilité, reconnaissance et/ou fréquentation des établissements publics dans le temps.
123. Le cadre logique représente un document de référence important tout au long de la vie d'un projet : on y retrouve, entre autres, la vision de ses gestionnaires, les hypothèses sur lesquelles repose l'exécution sur le terrain, et les résultats escomptés de toutes les activités envisagées. Toutefois, pour assurer la cohérence entre les dispositions prises lors de la planification et les réalisations effectives, l'actualisation du cadre logique est impérative (exemple, à travers des amendements et des explications qui justifient ces changements) et doit être un préalable pour l'ajustement des activités sur le terrain.
124. A la lumière de la contribution du PNUD à la déconcentration, décentralisation et gouvernance locale (les interventions sur le terrain ont amélioré le capital social au sein des délégations, vice-délégation, coordination départementale et mairie des départements ciblés par le projet) ainsi que des résultats quantitatifs du projet (production des PCD, etc.), une stratégie fondée sur la fourniture d'appui technique aux partenaires d'exécutions, et l'appui à leurs activités et connaissances en matière d'intégration du

genre, s'avère plus appropriée plutôt qu'un engagement opérationnel direct sur le terrain, surtout d'un point de vue de viabilité et couverture des besoins.

125. Le fait d'avoir plusieurs projets sur la déconcentration, la décentralisation et le développement territorial coordonnés par le PNUD dans différents pays mais dont les activités et approches se ressemblent n'est pas très efficace au niveau de la planification et de la gestion : l'incorporation de ces projets dans un seul programme régional paraît une stratégie plus efficace. Dans ce but, le recrutement d'un seul gestionnaire et d'un/une responsable en suivi et évaluation dédié(e) entièrement au programme s'avère une stratégie nécessaire et efficace.

Partenariat de mise en œuvre

126. L'engagement d'acteurs étatiques nationaux (Port-au-Prince) et départementaux dans un projet de déconcentration, décentralisation et développement territorial ayant des thématiques complémentaires, mais pas antinomiques ne peut pas faire abstraction du fait que le niveau relatif d'expérience directe sur le terrain ne permet pas un engagement individuel des partenaires en question et favorise une appropriation de ces questions dans un contexte comme celui d'Haïti sauf s'il y a un projet intentionnel et bien structuré de renforcement des capacités.
127. Il est sans doute appréciable que l'on apporte un appui en matériel pour booster la productivité administrative dans un projet comme celui d'AGLDT. Toutefois, afin de faciliter un meilleur accès auxdits services, il s'avère nécessaire que l'on s'assure que le matériel en question contient tous les éléments nécessaires pour produire un service final bien précis et que son installation en état de fonctionnement sera effectivement assurée par le bénéficiaire. Cependant, l'adoption de cette approche intégrée nécessite une coordination très étroite entre le PNUD, le projet et les autres partenaires d'exécution.
128. Vu le niveau de réticence de la population haïtienne par rapport au recouvrement des taxes et impôts, il s'avère difficile que ces dernières viennent spontanément dans les mairies appuyées par le projet pour s'acquitter de leurs obligations. Par conséquent, leur sensibilisation demande l'établissement des canaux spécifiques en présence d'un personnel spécialisé ayant de l'expérience dans ce domaine.
129. Dans un contexte comme celui de l'intégration du genre dans les actions de déconcentration, décentralisation et de développement territorial, le PNUD joue un rôle de coordination important dont les effets doivent être claires, aussi bien parmi le staff du projet AGLDT (présence d'une communication adéquate entre le bureau de Port-au-Prince et le projet AGLDT en ce qui concerne les rôles, responsabilités et effets envisagés correspondants), que parmi les autres partenaires (facilité par le système de suivi existant).

Gestion

130. Les titres professionnels accordés au staff d'un projet (exemple : le titre d'expert) ne sont pas toujours justifiés par le niveau d'expérience et de formation académique dont ils peuvent se vanter. Loin d'être uniquement une présentation déformée des compétences des individus engagés dans un projet de développement, cela déclenche des effets inattendus, tel qu'une certaine résistance envers eux de la part des autres partenaires avec beaucoup plus d'expérience.
131. Malgré la volonté d'atteindre les objectifs d'une intervention à tout prix en dépit de retards de l'exécution en adaptant le contenu des activités à l'évolution de la situation socio politique sur le terrain soit un signe important de résilience, cela risque de compromettre la qualité des réalisations sur le terrain.

Ciblage

132. Les femmes ne sont pas un groupe homogène. Il est important de reconnaître la différence entre les différents groupes de femmes et les différents obstacles auxquels chacun de ces derniers doit faire face. La meilleure pratique pour les projets visant l'égalité des sexes doit inclure une compréhension de ces différences au niveau de l'appartenance, l'âge, la religion, l'état matrimonial et l'éducation. De ce fait, il s'avère opportun de prendre en compte des cadres normatifs impactant les opportunités d'émancipation

des femmes ainsi que les normes sociales influençant le pouvoir de contrôle des ressources et de négociations des femmes au sein des ménages, ainsi que leur mobilité au sein de la société à laquelle elles appartiennent.

133. Pour que les partenaires d'exécution puissent véritablement contribuer à un changement des conditions de vie dans les communautés des communes ciblées par un projet, il est important qu'ils s'engagent aussi bien dans le plaidoyer auprès des tous les autres acteurs du système (les autorités gouvernementales sectorielles, le secteur privé ainsi que les autres ONG nationales et internationales) qui interviennent dans le domaine du développement humain.

Suivi/évaluation

134. Le suivi/évaluation est une partie intégrante de la vie d'un projet et un ingrédient essentiel pour sa bonne réussite. C'est pour cela que le fait de ne pas le prendre de façon adéquate lors de la planification et l'exécution a toujours des répercussions négatives sur la rapidité et la qualité des réalisations sur le terrain. Malgré la présence d'un chargé de suivi-évaluation, le succès d'un projet dépend de l'appropriation des outils non seulement par les partenaires d'exécution qui sont censés transmettre les rapports d'activités sur base d'une périodicité hebdomadaire et mensuelle, mais aussi par le staff du projet AGLDT à Port-au-Prince qui a la responsabilité à la fois de superviser les activités sur le terrain et transmettre les rapports de résultats trimestriels et annuels au PNUD.

Communication

135. Le développement est tributaire de la communication. Dans le cadre d'un projet de déconcentration, décentralisation et développement local, le travail de sensibilisation et de persuasion en faveur des réformes sociales et institutionnelles ou de l'adoption d'un nouveau comportement s'effectuent à l'aide des outils de communication. En effet, si les populations sont mieux informées, elles seront à même de faire valoir leurs droits et de tirer parti des offres publiques pour sortir de la précarité par leurs propres moyens. Communiquer est donc étroitement lié à la déconcentration, décentralisation et gouvernance locale, en tant que processus de transformation politique et sociale et l'absence d'un expert en communication dans un projet comme celui d'AGLDT réduit grandement la qualité de ce processus, où se mêlent écoute, établissement d'une relation de confiance, débat et apprentissage mutuel, qui est fondamentale à l'appropriation et à la mise en place d'un changement durable au niveau sociétal. La qualité du dialogue sur la décentralisation dépend dans une grande mesure de l'efficacité de la communication entre les différents acteurs et de la capacité à apprendre les uns des autres.

4. RECOMMANDATIONS

PERTINENCE

Paragraphe(s) et Conclusions Correspondantes	Recommandations	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : 10 et pied de page 2</p> <p>Conclusion PERT 4</p>	<p>R 01 : Apprécier l'intégration de l'EGS dans les activités de projet AGLDT grâce la mise en place des indicateurs genres précis, qui répondent aux objectifs d'intégration du genre dans les activités de déconcentration, décentralisation et développement territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MICT • MPCE • OMRH • MCFDF • • xperte genre du projet AGLDT • Directeur du projet
<p>Constats : 16, 17 et 18</p> <p>Conclusion PER 6</p>	<p>R 02 : Assurer la réalisation des études de bases sur la demande des collectivités territoriales pour garantir que les besoins de toutes les couches de population de la commune soient pris en compte durant la planification.</p> <p style="text-align: center;"><i>Options stratégiques à considérer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des études sur l'identification des besoins des différentes couches de la population des communes et la capacité du projet à apporter des réponses en réponse avec la décentralisation et la gouvernance locale des communes pour les satisfaire - Prévoir dans les activités du projet des formations sur « les techniques d'apprentissage pour populations vulnérables » pour les partenaires d'exécution particulièrement le MCFDF. 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • MICT • MPCE • OMRH • MCFDF • Directeur du projet • Experte genre en renforcement des capacités • Expert en planification territoriale • Expert en finance locale • Directeur du projet
<p>Constats : 21, 22 et 24</p>	<p>R 04 : Recruter un expert en communication pour le développement qui devra accompagner le projet dans la mise en place d'une stratégie de communication innovante et une opérationnalisation adaptée grâce à la mise en œuvre des outils de communication et suivi capables d'impulser le changement voulu au niveau des bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • Comité de pilotage • Comité de coordination

<p>PERT 8 et 9</p>	<p>R 05 : S'assurer (et suivre) que lors de la mise en œuvre le projet renforce l'adaptation de ses différentes activités au contexte culturel, économique et environnemental des bénéficiaires au niveau local.</p>	<p>technique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur du projet • Expert en communication à recruter
	<p><i>Options stratégiques à considérer</i></p>	
	<p><i>Adaptation au Contexte culturel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'adoption d'une stratégie de communication multilingue qui couvre toutes les langues parlées par les groupes ciblés par le projet et qui utilise aussi des images facilement compréhensibles par les individus illettrés. - Cela inclura la formulation de messages clés en français et en créole destinés pas seulement à certains groupes de bénéficiaires (exemples : les affiches de communication en français et en créole devront être mises à disposition dans les mairies ainsi que d'autres endroits de la communauté pour les informer sur les actions du projet dans l'amélioration des services à eux offerts par les collectivités territoriales), mais aussi à la population générale. - L'appui au suivi évaluation du projet par la mise en place des outils de collecte des données et la réalisation des études pour mesurer l'évolution de la perception des populations en ce qui concerne les changements apportés dans l'amélioration des services au niveau des mairies - La conception et la mise en œuvre des campagnes de lobbying et de plaidoyer auprès du gouvernement et des partenaires au développement sur les problématiques qui empêchent la mise en place effective d'un processus de déconcentration, décentralisation et le développement local viable soient niveau des réalisations. 	
<p>Constats : 22 et 23</p> <p>Conclusion PERT 10</p>	<p>R 06 : Mettre en place des activités plus pratiques accompagnées d'un ensemble d'outils clés opérationnels qui relient les enjeux territoriaux propres aux enjeux définis dans les ODD pour initier et structurer une démarche locale de territorialisation des ODD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • AGLDT • MICT • Mairies
	<p><i>Options stratégiques à considérer</i></p>	

Adaptation du projet aux changements d'activités au cours de la mise en œuvre:

- Intégrer les cibles des ODD dans les PCD en cours de finalisation
- Rédiger un document dédié pour expliquer la contribution des communes haïtiennes à l'atteinte de l'Agenda 2030
- Utiliser les ODD comme des dispositifs d'évaluation de projets communaux ou de diagnostic de territoire ou outils de budgétisation

COHERENCE

Paragraphe(s) et Conclusions Correspondantes	Recommandations	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>COHER 5 Constats 40 et 41</p>	<p>R01 : Dynamiser la recherche de partenariat avec les autres acteurs intervenant dans le domaine la déconcentration, de la décentralisation et du développement territorial en Haïti pour éviter les doublons dans la mise en œuvre de certaines activités réalisées par plusieurs acteurs.</p> <p>R02 : Etablir des partenariats avec les universités en vue de permettre à ces institutions de contribuer à la recherche des solutions aux problèmes de déconcentration, de décentralisation et de développement territorial en Haïti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MICT • MPCE • OMRH • MCFDF • Experte genre du projet AGLDT • Directeur du projet

EFFICACITE

Paragraphe(s) et Conclusions Correspondantes	Recommandations	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats 51, 65 et 66</p> <p>Conclusion : EFFIC 6 et 15</p>	<p>R 01. Procéder à l'actualisation du cadre logique du projet AGLDT à mi-parcours afin d'avoir un aperçu complet des objectifs, des activités et des ressources de ce projet, qui permettront de vérifier la cohérence entre les modifications apportées au niveau des activités, les résultats tangibles obtenus à mi-parcours et les objectifs et apporter des ajustements (si nécessaires) pour permettre au projet d'évoluer vers l'atteinte des résultats et des effets escomptés.</p> <p style="text-align: center;"><i>Options stratégiques à considérer</i></p> <p>- Au niveau de la revue du cadre logique, les acteurs engagés dans la mise en œuvre vont procéder à un bilan de la mise en œuvre des activités par rapport aux résultats escomptés et les effets générés, afin de se mettre d'accord sur les activités ou sous activités qui sont indispensables et sur lesquelles on ne peut pas se passer, pour que le projet puisse se remettre sur la voie des résultats escomptés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • Comité de pilotage • Comité de coordination technique • AGLDT
<p>Constats : 57, 59 et pied de page 38</p> <p>Conclusion : EFFIC 9</p>	<p>R 02. Réaliser une évaluation à l'interne sur l'utilisation des connaissances acquises dans le cadre des formations et du coaching par les bénéficiaires, leurs capacités de transmission aux collègues et l'amélioration de la productivité dans leur travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • AGLDT • Chargé du suivi évaluation • Expert en renforcement des capacités • Expert en genre • Expert en finance locale • Expert en planification territoriale
<p>Constats : 50</p> <p>Conclusion EFFIC 10</p>	<p>R. 03 Procéder à la vulgarisation des outils de structuration de la planification et de mise en œuvre du développement territorial produit par le projet et faciliter l'utilisation par les maires et les cadres des communes d'Haïti.</p> <p style="text-align: center;"><i>Options stratégiques à considérer :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • AGLDT • planification territoriale

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les fiches techniques de ces outils et faciliter la diffusion - Réaliser des séminaires d'information et de formation sur l'utilisation de ces outils. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expert en communication (à recruter)
--	--	--

EFFICIENCE

Paragraphe(s) et Conclusions Correspondantes	Recommandations	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constat : 100</p> <p>Conclusion EFFICIE 8</p>	<p>R 01. Réaliser une évaluation sur le matériel qui a été mis à la disposition des Coordinations départementales, Délégation, Vices délégations et Communes pour l'amélioration de la fourniture des services aux populations, qui permettra de savoir comment ce matériel a été utilisé, quelles sont les difficultés rencontrées et quelle en est la contribution au niveau de l'amélioration des services.</p> <p><i>Options stratégiques à considérer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer dans le cadre de cette évaluation une analyse comparative entre les sexes qui aidera à déterminer comment les différents besoins et priorités de base des hommes et des femmes dans coordinations, Délégations, Vices Délégations et communes ciblées ont été satisfaits dans la mise à disposition de ce matériel et évaluer les différences entre les sexes en termes d'accès aux services. - Pour chaque bénéficiaire, mettre en place un cahier de charges précis et développer un mécanisme de redevabilité sociale portée par les organisations de base locales sur la fourniture de services et à la gestion des finances municipales par les administrations communales. 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • Directeur du projet • Experte en égalité des sexes • Expert en suivi évaluation
<p>Constats : 102 à 104</p> <p>Conclusion EFFICIE 9</p>	<p>R 02. Renforcer les capacités des partenaires d'exécution du projet sur les procédures de gestion utilisées par le PNUD et comment ces derniers peuvent établir une complémentarité avec les leurs afin de réduire les délais.</p> <p><i>Options stratégiques à considérer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une formation sur les procédures du PNUD et les liens que l'on peut établir avec celles du partenaire d'exécution afin d'anticiper sur certains points et réduire les délais. 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • AGLDT • Partenaires d'exécution

<p>Constats : 108 et 109</p> <p>Conclusion EFFICIE 11</p>	<p>R 03. Mettre en place un tableau de bord contenant les indicateurs de résultats en termes de prévision, réalisation et écart ainsi que les observations sur les résultats qui pourra fournir les informations en temps utile sur l'évolution de la mise en œuvre du projet et qui sera utilisé en parallèle avec Atlas et la plate-forme GAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • Directeur du projet • Chargé du suivi évaluation
<p>Constat : 110</p> <p>Conclusion EFFICIE 12</p>	<p>R 04. Réaliser des enquêtes d'opinion ciblée sur différents groupes de la population afin de mieux jauger les perceptions des hommes, des femmes, des jeunes, et des groupes défavorisés vis-à-vis de la gouvernance locale en général (et le niveau de confiance envers les élus et les administrations territoriales en particulier) et de leurs attentes et apporter des réajustements à temps (si nécessaire).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur du projet • Expert en communication • Chargé du suivi évaluation

IMPACT

<p><u>Paragraphe et Conclusions Correspondantes</u></p>	<p><u>Recommandations</u></p>	<p><u>Destinataire(s) de la Recommandation</u></p>
<p><u>IMPACT 2</u></p> <p><u>Constat 115</u></p>	<p>R01 : Permettre aux communes voisines à celles de mise en œuvre, de bénéficier aussi des activités du projet ALDT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>MICT</u> • <u>MPCE</u> • <u>OMRH</u> • <u>MCFDF</u> • <u>Experte genre du projet AGLDT</u> • <u>Directeur du projet</u>

DURABILITE

Paragraphe et Conclusions Correspondantes	Recommandations	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : Paragraphe 120</p> <p>Conclusion DURAB 2</p>	<p>R 01. Réaliser une campagne de lobbying auprès du gouvernement de la République d’Haïti, afin qu’au moins 3 moins de salaires des agents communaux soient payés</p> <p>R 02. Réaliser une campagne de communication de masse (radio, télévision, presse écrite, réseaux sociaux) en créole et français pour sensibiliser d’une part les populations des communes de mise en œuvre du projet AGLDT et d’autre part l’ensemble de la population sur les attributions et plus généralement le rôle du citoyen dans la gouvernance locale.</p> <p style="text-align: center;"><i>Options stratégiques à considérer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmettre les informations et les connaissances aux publics cibles par des émissions de radio communautaires, de télévision, des pièces de théâtre pédagogiques, des événements culturels organisés dans l’espace public. - Utiliser les documentaires pour déclencher des débats dans le public sur les réformes territoriales ainsi que le développement de l’intercommunalité dans une perspective de planification et de gestion intégrée du développement qui vont déboucher sur la prise des mesures correctives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur du projet • Expert en communication • Chargé du suivi évaluation
<p>Constat : 122</p> <p>Conclusion</p>	<p>R 03. Mitiger les risques pouvant entraver le niveau d’appropriation des réalisations du projet par les parties prenantes en incluant dans la méthodologie de mise en œuvre des formations un pré-test et post-test de tous les outils développés dans le cadre de la formation, la transmission des connaissances et la communication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • Directeur du projet • Expert en renforcement des capacités • Expert en communication • Expert en finance locale

DURAB 4		<ul style="list-style-type: none"> • Experte en égalité des sexes • Chargé du suivi évaluation
Constat : 123	<p>R 04. Mettre en place une stratégie de production systématique d'outils d'appui pour toutes les activités qui sont mise en œuvre par le projet AGLDT et qui visent la transmission des connaissances par l'information (sensibilisation, etc.), l'apprentissage à travers le renforcement des capacités et l'auto apprentissage.</p> <p>R 05. Intégrer la communication pour le développement dans le cycle du projet c'est-à-dire depuis la phase de planification, en passant par celle de mise en œuvre jusqu'à l'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • Expert en renforcement des • Expert en finance locale • experte genre • Chargé du suivi évaluation
Conclusion DURAB 5	<p style="text-align: center;">Options stratégiques à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les messages à travers l'adoption d'approches d'apprentissage pour les adultes adaptés au niveau d'instruction des cibles ; - Se renseigner sur le contenu et la terminologie des formations et sensibilisation déjà reçus par les cibles dans le contexte d'autres projets afin de « capitaliser » et renforcer certains messages ; - Améliorer le processus d'apprentissage mutuel entre les partenaires ; - Assurer une large diffusion des outils produits par le projet AGLDT à travers les canaux traditionnels existants (associations des maires, de la société civile, des journalistes, etc.). 	

DH et EGS

Paragraphe(s) et Conclusions Correspondantes	Recommandation	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : 112, 134, 135 et 136</p> <p>Conclusion EGS et DH 3 et 4</p>	<p>R 01. Réaliser un audit genre du projet AGLDT qui permettra d'établir clairement ce qui a été fait à mi-parcours par le projet AGLDT en matière de genre et identifier les effets aussi bien au niveau de la prise en compte du genre de manière transversale dans les différentes activités du projet AGLDT, que les réalisations liées à la promotion de l'égalité des sexes en direction des administrations, mairies et populations à la base des départements de mise en œuvre du projet.</p> <p>R 02. Réaliser ensuite un plan d'action d'intégration du genre dans le projet AGLDT qui constituera la feuille de route pour l'intégration transversal du genre dans l'ensemble des activités de ce projet.</p> <p>R 03. Assurer que tout le staff du projet, ainsi que les partenaires engagés dans la prochaine phase du projet AGLDT se familiarisent avec l'intégration des DH et l'EGS tout au long du cycle du projet (et pas seulement lors de sa conception).</p> <p>Options stratégiques à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte dans l'audit un paragraphe qui va comparer les résultats obtenus au niveau de l'intégration du genre à mi-parcours ce qui avait prévu dans le document du projet et ce qui a été réalisé et essayer de justifier les écarts - Réaliser un plan d'action d'intégration du genre dans le cadre de la suite de la mise en œuvre du projet AGLDT qui fixera clairement les objectifs à atteindre aussi bien au niveau de l'intégration transversale du genre dans toutes les activités du projet que du déploiement du genre comme activité à part entière du projet, définira ensuite les stratégies qui permettront d'atteindre ces objectifs, les activités à mener, ainsi les méthodes de suivi évaluation des résultats à adopter. 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD • MCFDF • Directeur du projet • PNUD • Expert en renforcement des capacités • Expert en finance locale • Experte genre • Chargé du suivi évaluation • Expert en communication

5. ANNEXES

Annexe 1. Evaluation TOR

Programme des Nations Unies pour le développement



EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET D'APPUI A LA GOUVERNANCE LOCALE ET AU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL (AGLDT)

Termes de reference

17 août 2020

Titre du poste : Consultant(e) pour l'évaluation à mi-parcours du projet AGLDT

Lieu d'affectation : Port-au-Prince, Haïti

Domaine d'intervention : Gouvernance

Type de contrat : Contrat Individuel

Début du contrat : 15 Octobre 2020

Niveau du poste : Consultant International

Langue requise : Français

Durée du contrat : 60 jours

Durée prévue pour la mission : 15 Octobre 2020 à 15 Janvier 2021

INTRODUCTION

Le Bureau de Pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en Haïti procède à l'évaluation à mi-parcours du projet AGLDT. Cette évaluation fait partie du plan d'Évaluation du Bureau pour le Programme de Pays 2017-2021. L'évaluation devrait s'étendre sur une période de 60 jours et est planifiée pour être finalisée le 15 Janvier 2021.

1. CONTEXTE

Le Projet d'Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial (AGLDT) a pour objectif ultime que toutes les femmes et les hommes des communautés du pays, urbaines ou rurales, bénéficient de services publics de base décents et d'opportunités diversifiées de moyens d'existence. Le Projet appuie le Gouvernement d'Haïti dans la conception et la mise en oeuvre des réformes de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire, en combinant un soutien à la formulation et au pilotage des politiques publiques et à leur opérationnalisation dans des pôles de développement local prioritaires. Le projet AGLDT a une portée nationale avec un focus sur la bande frontalière d'Haïti incluant 4 départements (Centre, Nord-Est, Ouest et Sud-Est) et 12 communes prioritaires⁷⁹. Pour ce faire, le projet renforce la sensibilité à l'équité dans les institutions territoriales pour la prestation des services de base en veillant à un accès équitable des femmes et des filles.

1 Il s'agit des zones de : Ouanaminthe, Capotille, Ferrier, Lascahobas, Belladère, Cerca La Source, Savanette, Anse-à-Pitres, Thomazeau, Ganthier, Cornillon, Fonds-Verrettes.

Le projet vise les principaux résultats suivants :

1) Le pilotage et la mise en oeuvre des réformes visant à établir un État déconcentré et décentralisé sont menés de manière stratégique, coordonnée et inclusive, en assurant l'intégration des perspectives et des priorités distinctes des femmes et des hommes ;

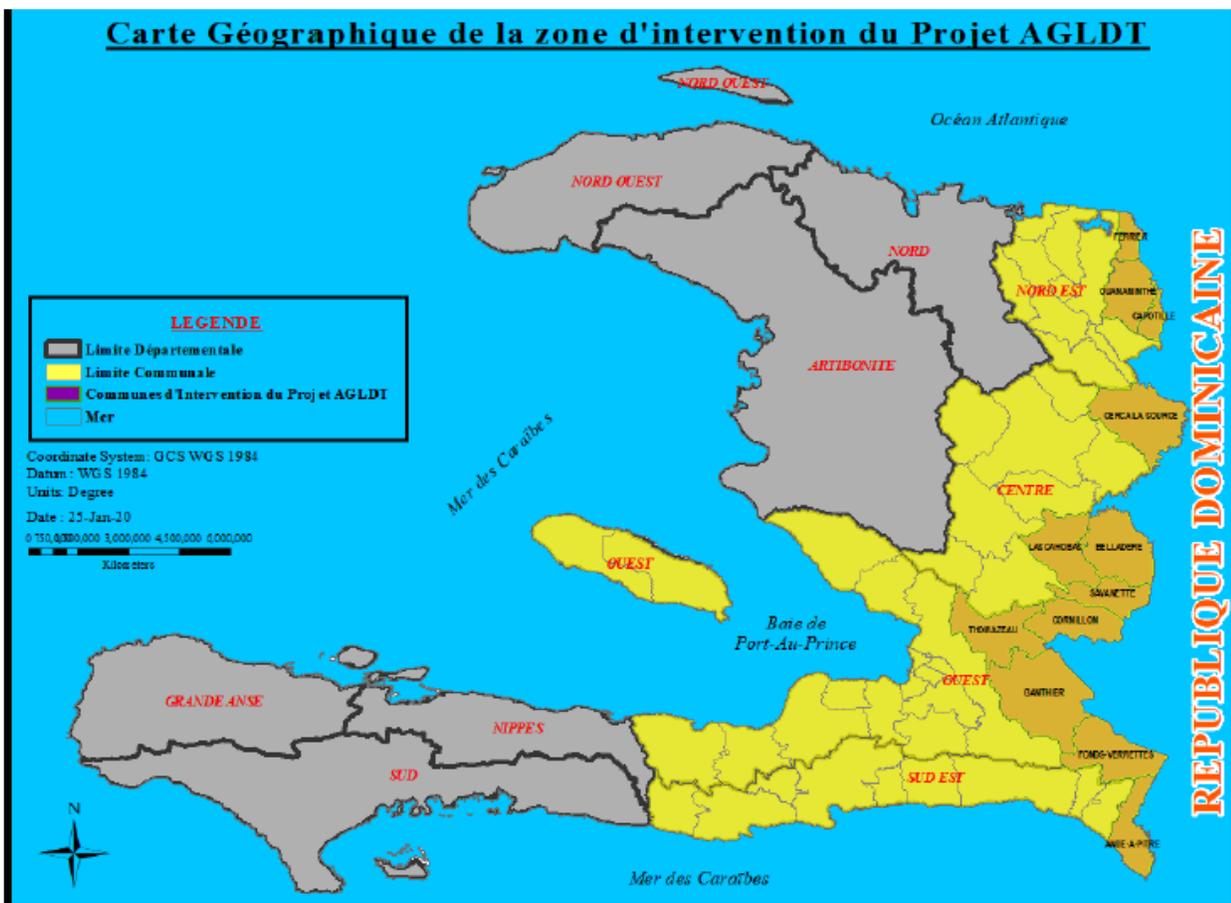
2) Les institutions territoriales sont modernisées afin de pouvoir remplir toutes leurs fonctions de base,

⁷⁹ Il s'agit des zones de : Ouanaminthe, Capotille, Ferrier, Lascahobas, Belladère, Cerca La Source, Savanette, Anse-à-Pitres, Thomazeau, Ganthier, Cornillon, Fonds-Verrettes.

soutenir l'amélioration de la prise de décisions équitables entre les hommes et les femmes, et faire émerger une gouvernance locale plus redevable et plus inclusive ;

3) Le développement des territoires est dynamisé et rééquilibré par l'utilisation d'approches et d'outils de planification et d'opérationnalisation prenant en compte les spécificités locales et permettant la fourniture de services de base répondant aux besoins et aux intérêts des femmes et des hommes.

Ce projet d'une durée de cinq (5) ans est mis en oeuvre par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) et le Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes (MCFDF) avec l'accompagnement du PNUD. Le projet est principalement financé par Affaires Mondiales Canada et compte également avec un financement de l'État Haïtien et du PNUD. Il est géré par un comité de pilotage qui donne les grandes orientations stratégiques pour la mise en oeuvre du projet. Un comité technique constitué des points focaux des entités étatiques partenaires de réalisation assure la mise en oeuvre du projet et l'interaction et les synergies entre les trois composantes du projet. Un directeur national est chargé du pilotage de l'initiative. Ce dernier est appuyé par un expert international en Gouvernance locale et par une équipe d'experts thématiques nationaux (déconcentration, renforcement des capacités, planification territoriale, finances locales et égalité des sexes). Les différentes unités au sein du PNUD fournissent en fonction de leur expertise un appui en particulier et l'Unité d'Appui à la Gestion (Management Support Unit) intervient au niveau de l'assurance qualité. Ce projet est coiffé par l'unité Gouvernance et État de Droit du PNUD.



La mise en oeuvre du projet se fait dans un contexte économique, social, politique⁸⁰ complexe. Au niveau économique, la situation macroéconomique s'est détériorée avec une contraction de -0,9 % du produit intérieur brut en 2019 après une croissance de 1,5 % en 2018.

Au niveau politique, le pays a vécu une instabilité récurrente caractérisée par des manifestations répétées (février, juillet, septembre, octobre, novembre 2019) et un climat d'insécurité sur les routes nationales et au niveau des grands axes de l'aire métropolitaine. Le phénomène « peyi lòk » a aussi paralysé le fonctionnement des institutions partenaires tout au long de l'année 2019.

Au niveau social, environ 3,6 millions d'haïtiens sur une population estimée à 12 millions d'habitants souffrent d'insécurité alimentaire et 1,5 million d'entre eux se trouvent dans une situation grave et urgente. Au niveau sanitaire, en raison de la pandémie liée à la Covid-19, des mesures ont été prises pour un ralentissement au niveau du fonctionnement de l'ensemble des activités dans tous les secteurs à la suite de l'annonce, le 19 mars 2020, par le gouvernement haïtien des deux premiers cas enregistrés en Haïti. Depuis lors, avec les mesures de confinement adoptées par le gouvernement, l'administration publique et les collectivités territoriales fonctionnent sous forme de rotation du personnel.

Le projet utilise le télétravail comme moyen pour planifier et mettre en oeuvre des activités, notamment celles en réponse à la Covid-19. Selon les statistiques sanitaires du MSPP relatives à la Covid-19 en date du 16 août 2020, au total 7 897 cas confirmés, 5 235 personnes traitées et 196 décès liés à la pandémie ont été enregistrés dans le pays. Cette situation a impacté non seulement la mise en oeuvre du projet mais aussi la prestation des services publics à la population, particulièrement au niveau des collectivités territoriales.

De plus, le retour massif des ressortissants haïtiens au niveau des points officiels et non officiels de la bande frontalière a inquiété les communautés, vu l'absence des structures adéquates de prise en charge dans les communes frontalières. Conscients des défis posés par la Covid-19, le projet a appuyé les 17 communes frontalières en leur fournissant des matériels de sensibilisation et des équipements de protection individuelle.

Le projet est aligné sur les objectifs du Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH) incluant également l'égalité des sexes comme l'une des priorités pour la refondation sociale et le renforcement des investissements dans les pôles secondaires et tertiaires de développement et leur arrière-pays pour pallier les inégalités territoriales. En effet, le développement des zones rurales reste étroitement lié à celui des villes secondaires, comme le signale le PSDH à travers la refondation territoriale indissociable d'une refondation institutionnelle, privilégiant en particulier la modernisation de l'administration déconcentrée et une plus grande part de responsabilité des collectivités territoriales dans l'exercice des missions de l'État. Il doit contribuer à la territorialisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). Il répond aux dispositions pertinentes de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et aux objectifs énoncés dans le Programme d'action de Beijing, duquel Haïti est signataire.

Pour ce qui concerne l'égalité des sexes, le projet préconise trois approches spécifiques pour aborder ces défis :

1. Promouvoir la participation et l'influence dans la prise de décision de la société civile féminine dans le cadre des réformes en matière de déconcentration et de décentralisation ;
2. Faire progresser le statut des femmes leaders, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique, par le renforcement des capacités de leur leadership et par la promotion d'environnements favorables à l'égalité des sexes dans les institutions territoriales ;
3. Fournir des outils et renforcer les capacités pour promouvoir l'intégration de la dimension de genre dans la

⁸⁰ Selon le journal Le Nouvelliste, Il désigne la situation dans laquelle le pays, Haïti, fonctionne au ralenti et dans des conditions très critiques, où les activités sociales, comme l'école, et les activités économiques, les commerces formel et informel, sont presque paralysés dans certaines zones (ou même certaines régions) et parfois totalement paralysés dans d'autres zones ou d'autres régions constituant les points chauds, car les individus ne peuvent plus procéder à leurs activités respectives, puisque des barricades, de toute sorte, sont utilisés pour servir de barrières aux différentes artères importantes du réseau routier du pays par les protestataires, ceci pendant une très longue durée (beaucoup plus longue que la durée d'une grève syndicale). (Source : Le Nouvelliste, publié le 4 novembre 2019.

planification, les budgets et les politiques de développement territorial afin d'améliorer un accès équitable aux services de base appropriés pour les femmes et les hommes.

Le projet AGLDT contribuera à l'Effet N° 5 du Cadre des Nations Unies pour le Développement Durable en Haïti, à savoir « Les institutions publiques et la société civile améliorent l'État de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision ». Partant de là, des institutions de la gouvernance locale, plus inclusives, responsables et réactives, seront plus à même de porter des dynamiques de développement territorial conçues de manière stratégique, participative et accessible et qui permettront de généraliser l'accès aux services de base, d'offrir des opportunités de croissance inclusive tout en réduisant les risques environnementaux liés aux désastres.

Le projet AGLDT est lié au Produit 3.2 du Plan stratégique du PNUD 2018-2021 (Les fonctions, le financement et la capacité des institutions territoriales sont activés afin de fournir de meilleurs services de base et de répondre aux priorités formulées par la population) et contribuera également à la promotion de l'égalité des sexes selon la Stratégie pour l'égalité du PNUD (2018-2021) en visant à assurer la participation égale des femmes et des hommes dans les processus de gouvernance locale et de veiller à ce qu'ils bénéficient également des résultats de développement. Par rapport à la promotion de l'égalité des sexes dans la gouvernance locale, le projet a réalisé deux études stratégiques au niveau des communes frontalières du pays en vue de disposer des informations sur la représentation féminine dans les secteurs administratif, politique et associatif. Pour faciliter l'accès de toutes les communautés notamment des femmes aux services de base, un guide pour la prise en compte du genre dans l'élaboration des plans communaux de développement (PCD) a été élaboré.

Intitulé du projet	Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial (AGLDT)
Numéro du projet	84852
Partenaires de réalisations	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes (MCFDF)
Parties Responsables	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe Programme des Nations Unies pour le Développement
Modalité de mise en oeuvre	NIM (Mise en OEuvre Nationale)
Lieu d'intervention	4 départements, 5 arrondissements et 12 communes frontalières
Date de démarrage	20 janvier 2017
Date d'achèvement	31 mars 2023
Effet du Programme de Pays 4	Les institutions publiques et la société civile améliorent l'État de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision.
Produit du Programme de Pays	Les fonctions, le financement et la capacité des institutions territoriales sont activés afin de fournir de meilleurs services de base et de répondre aux besoins de la population.

2. OBJET, PORTÉE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Conformément au document du projet et les procédures du PNUD, il a été prévu de réaliser une évaluation à mi-parcours au cours de l'année 2020 en vue d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet AGLDT.

Objectif général

L'évaluation à mi-parcours a pour objectif général de fournir aux partenaires de mise œuvre du projet AGLDT, au PNUD et aux populations bénéficiaires des informations sur les réalisations du projet, de l'état d'avancement du projet à ce jour afin de tirer des enseignements, de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que de formuler des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du projet. De plus, les résultats de cette évaluation pourraient alimenter les réflexions lors de l'élaboration du prochain programme stratégique pays du PNUD Haïti, 2022-2026.

De manière spécifique, il s'agira de/d' :

- Analyser le contexte (politique, social, économique, environnemental, sanitaire) de la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte des objectifs, des cibles ;
- Évaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) par rapport aux indicateurs définis dans le cadre de résultats du projet et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec ;
- Examiner la gestion du projet en vue de s'assurer de son alignement avec l'atteinte des résultats ou effets directs ainsi que l'exécution des activités ;
- Examiner les mécanismes de coordination entre les parties prenantes afin de tirer des conclusions et recommandation objective à appliquer ;
- Évaluer le degré de satisfaction des diverses parties prenantes du projet et bénéficiaires selon les résultats atteints à la date de l'évaluation ;
- Identifier, au regard des actions du projet, les opportunités et les enjeux/défis liés à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ;
- Évaluer l'approche visant l'égalité entre les sexes et le respect des droits humains ;
- Évaluer les mesures prises afin de garantir la durabilité des produits et la pérennité des activités réalisées ;
- Analyser les forces, faiblesses, contraintes, facteurs favorisant et barrières de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte des résultats ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques expérimentées au cours de la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats attendus ;
- Analyser les conséquences de la pandémie liée à la Covid -19 sur la mise en œuvre et les interventions du projet.

3. CRITÈRES ET QUESTIONS -CLÉS DE L'ÉVALUATION

Dans le cadre de cette évaluation, les méthodes de collecte de données et l'analyse des résultats devront être basées sur les quatre critères ci-dessous et quelques questions sur la thématique genre.

En évaluant la pertinence, le consultant tentera de répondre aux questions suivantes :

Dans quelle mesure le projet est-il conforme aux priorités nationales de développement, aux résultats (outputs) et aux effets du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ?

- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il donné des réponses adéquates aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal dans le pays ?
- Dans quelle mesure les objectifs poursuivis par le projet correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays ?

- Dans quelle mesure les parties prenantes ciblées (participants et autorités) se sont-elles appropriées du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ?
- Dans quelle mesure la planification et la mise en oeuvre des activités du projet ont-t-elles été affectées par la pandémie liée à la Covid-19 ?
- Dans quelle mesure le projet est-il aligné au document cadre de réforme de l'État ?

En évaluant l'efficacité, le consultant tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats et aux effets du programme de pays, aux ODD, au plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils contribué au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées ?
- Dans quelle mesure les résultats attendus (Project outputs) ont-ils été atteints ?
- Quels facteurs ont contribué à l'atteinte ou non des résultats et des effets attendus du programme de pays ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu ses résultats les plus importants ? Pourquoi et quels ont été les facteurs qui ont contribué au succès ? Comment le projet peut-il bâtir sur ses résultats ou les étendre ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu le moins de résultats ? Quelles ont été les contraintes et pourquoi ? Comment peuvent-elles ou pourraient-elles être surmontées ?
- Quelles stratégies alternatives, s'il y en a, auraient été plus efficaces pour permettre d'atteindre les résultats du projet ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la mise en oeuvre du projet ? Dans quelle mesure la gestion et la mise en oeuvre du projet sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
- Quelles sont les autres approches à mettre en oeuvre dans le contexte actuel pour améliorer l'impact recherché sur les bénéficiaires du projet ?

En évaluant l'efficience, le consultant tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure la structure du projet telle que décrite dans le document de projet a-t-elle été efficiente dans l'obtention des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure y a-t-il eu une utilisation économique (cost effective) des ressources financières et humaines ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ? Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente? Les activités en appui à la stratégie ont-elles été économiques (cost-effective) ?
- Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du projet ont-elles été entreprises dans les délais prévus ?
- Quel est le niveau d'implication effective de la partie haïtienne dans la mise en oeuvre des projets et dans les prises de décision ?
- Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés par le PNUD permettent-ils une gestion de projet efficiente et efficace ?
- Quels liens existants entre le système de suivi-évaluation utilisés par le PNUD et le système de suivi pratique par l'État haïtien ?
- Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficience ?

En évaluant la durabilité, le consultant tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour assurer la durabilité des résultats du projet ?

- Y a-t-il des risques politiques ou sociaux pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays ?
- Le cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels se déroulent les activités du projet font-ils peser des risques, pouvant compromettre la durabilité des retombées positives du projet ?
- Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes sera insuffisant pour permettre la durabilité des retombées du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes appuient-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?
- Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?
- Quelles sont les stratégies envisagées par les parties prenantes et le personnel du projet pour le passage à l'échelle de l'initiative dans d'autres territoires du pays ?

Questions sur les thématiques transversales

Droits humains

- Dans quelle mesure les communautés des zones frontalières, les migrants(es), les handicapés, les femmes et d'autres groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié directement ou indirectement du travail du projet dans les communes cibles ?

Egalité des sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes a-t-elle été prise en compte dans l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur genre assigné à ce projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il fait la promotion de changements positifs en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets ou des conséquences imprévues ?

4. MÉTHODOLOGIE

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale, le nouveau coronavirus s'étant rapidement propagé à toutes les régions du monde. Depuis le 20 mars 2020, les déplacements dans le pays sont soumis à des restrictions et les voyages dans le pays sont également restreints. S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou de s'y déplacer pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit alors élaborer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation de manière virtuelle et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretiens à distance et d'examens documentaires approfondis, l'analyse des données, les enquêtes et les questionnaires d'évaluation. Cette méthodologie doit être détaillée dans le rapport initial et convenue avec le responsable de l'évaluation.

Si toute ou une partie de l'évaluation doit être réalisée virtuellement, il convient de prendre en compte la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à l'Internet/à l'ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limitations doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données/mission sur le terrain n'est pas possible, les entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (Skype, zoom, etc.). Les consultants internationaux peuvent travailler à distance avec le soutien des évaluateurs nationaux sur le terrain s'ils peuvent opérer et se déplacer en toute sécurité. Aucune partie prenante, aucun consultant ou personnel du PNUD ne doit être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Une courte mission de validation peut être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier

d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent être engagés pour effectuer l'évaluation et les entretiens dans le pays, à condition que cela ne présente aucun danger.

Pour mener à bien l'évaluation à mi-parcours du projet, le consultant devra présenter dans la proposition technique, l'approche méthodologique qui sera suivie pour la réalisation de la mission. Toutefois, le déroulement de la mission devrait comporter les aspects ci-après :

- **Une combinaison de méthodes et d'instruments** d'évaluation tant quantitatifs que qualitatifs ;
- **Un examen approfondi des documents pertinents du projet**, incluant entre autres :
 - o Le document de projet et le ou les accords de contributions ;
 - La théorie du changement et le cadre des résultats ;
 - Les rapports d'assurance-qualité du projet ;
 - Les plans de travail annuels ;
 - Les fiches de planification des activités ;
 - Les rapports annuels consolidés ;
 - Les comptes rendus des réunions du comité de pilotage et du comité technique ;
 - Les rapports de suivi technique/financier ;
 - Tout autre document officiel du gouvernement en matière de gouvernance locale.
- **Des entrevues semi-structurées** avec les parties prenantes-clé incluant la contrepartie gouvernementale, des membres de la communauté des bailleurs, des représentants d'organisations de la société civile, des partenaires de mise en oeuvre ;
- **L'utilisation d'une approche participative et consultative** assurant une collaboration étroite avec les responsables de l'évaluation, les partenaires de mise en oeuvre et les bénéficiaires directs sera attendue de l'évaluateur ;
- **L'examen et l'analyse de données** de suivi et d'autres sources de données et de méthodes ;
- **chronogramme d'activités bien définies.**

5. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

Le consultant devra soumettre les livrables suivants :

- **Rapport initial de cadrage de l'évaluation (10-15 pages)**

Un rapport initial de cadrage doit être préparé par l'évaluateur à la suite des discussions préliminaires avec le projet et sur la base de ces discussions après l'examen des documents pertinents et devrait être remis avant le début de l'évaluation (avant toute entrevue formelle de l'évaluation, enquête ou visite de terrain) et avant l'arrivée dans le pays. Ce rapport doit détailler la compréhension de l'évaluateur du mandat et des éléments qui sont évalués et les raisons pour lesquelles ils sont évalués, en indiquant comment une réponse sera apportée à chaque question de l'évaluation en précisant : les méthodes proposées, les sources de données proposées, les procédures et outils de collecte des données. D'autres questions pertinentes pour l'évaluation à mi-parcours pourront être proposées dans le rapport de cadrage. Le rapport initial de cadrage doit inclure un calendrier détaillé des tâches, activités et livrables. Le rapport initial de cadrage donne au personnel du projet et à l'évaluateur une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu avant le début de la mission.

- **Compte rendu de l'Évaluation (debriefing)**

Immédiatement après une évaluation, le PNUD peut demander un compte rendu (debriefing) et des constats préliminaires.

- **Projet de rapport d'évaluation**

A length of 40 to 60 pages including executive summary is suggested.

L'évaluateur fournira un projet de rapport d'évaluation. Le PNUD et les principales parties prenantes de l'évaluation doivent examiner le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis et fournir à l'évaluateur, dans un délai convenu, un ensemble de commentaires portant sur le contenu exigé (tel que déterminé dans les TDR et le rapport initial).

➤ **« Audit trail » du rapport d'évaluation**

Les commentaires produits sur le projet de rapport ainsi que les modifications apportées devraient être conservés par l'évaluateur pour montrer la manière dont les commentaires ont été pris en compte.

➤ **Rapport final d'évaluation**

Pour la finalisation du rapport de l'évaluation, un atelier de restitution des résultats clés aux parties prenantes/partenaires de mise en œuvre sera organisé. La présentation power point devra être soumise au projet au moins trois jours avant l'atelier. Le rapport final devra intégrer les ajouts et commentaires fournis par le personnel du projet, le bureau de pays du PNUD et les partenaires.

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et/ou le consultant qu'un produit ou un service ne peut être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de COVID-19 et des limites de l'évaluation, ce produit ou service ne sera pas payé.

En raison de la situation actuelle de COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a investi du temps dans la réalisation d'un produit ou d'un service mais n'a pas pu le mener à bien en raison de circonstances indépendantes de sa volonté.

6. COMPÉTENCES REQUISES

La mission d'évaluation sera conduite par un consultant international spécialiste en évaluation des programmes et projets. Il pourra se faire assister d'un expert national qui a une bonne connaissance du milieu de l'environnement institutionnel et du cadre de planification en Haïti. Il doit avoir une solide expérience dans la formulation et l'évaluation de programmes/projets. Il aura pour tâches de prendre connaissance de la documentation ; d'analyser et de comprendre le contexte de travail ; de diriger la planification et la mise en œuvre de la mission ; de réaliser des visites de terrain et d'élaborer le rapport d'évaluation.

Formation

- Être titulaire au moins d'une maîtrise en sciences humaines et sociales, sciences politiques, gestion, suivi et évaluation de projets, administration publique, ou discipline connexe ;

Expérience

- Avoir déjà conduit au moins cinq (5) évaluations de projets ou de programmes de développement dont des évaluations de projets en Gouvernance locale et de projets mis en œuvre dans des environnements complexes ;
- Avoir au moins sept (7) ans d'expérience professionnelle dans un ou plusieurs des domaines suivants : évaluation de politiques publiques, aménagement et développement du territoire, développement international, ou dans le secteur de la gouvernance locale et/ou le renforcement institutionnel ;
- Avoir déjà réalisé au moins une évaluation à mi-parcours pour un projet de l'État haïtien, du PNUD ou une autre agence des Nations Unies est un atout.

Compétences

- Connaissance de l'environnement institutionnel et du cadre de planification en Haïti ;
- Expérience de travail avec le Système des Nations Unies et l'État haïtien ;
- Capacité d'organisation et expérience de travail dans des situations difficiles ;

- Maîtrise du français et de l'anglais ; excellente capacité en matière d'analyse de données et de rédaction de rapports; (le rapport sera produit en français).

Les candidats sont priés de soumettre les documents suivants :

1. Un curriculum vitae et trois références professionnelles ;
2. Une proposition décrivant leur compréhension de la mission proposée et détaillant leur méthodologie de travail et proposant un calendrier du processus d'évaluation ;
3. Une proposition financière forfaitaire pour la réalisation des produits attendus (livrables) incluant tous les frais liés à la mission (frais de voyage, accommodation, impression, communication etc.). Le projet assurera uniquement les déplacements de l'évaluateur pour les missions à l'intérieur du pays et mettra à sa disposition un espace de bureau pour la tenue de certaines réunions ;
4. Lettre de confirmation d'intérêt et de disponibilité signée.

Les membres de l'équipe devront être indépendants de toute organisation impliquée dans la conception, l'exécution ou le conseil ayant trait à l'un des aspects de l'intervention faisant l'objet de l'évaluation.

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

7. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

« L'évaluation sera conduite conformément aux principes formulés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG. Le consultant devra sauvegarder les droits et la confidentialité des sources d'informations, des personnes interviewées et des parties prenantes en prenant des mesures pour garantir la conformité avec les codes pertinents, juridiques ou autres, régissant la collecte de données et les rapports sur les données. Le consultant devra aussi assurer la sécurité des informations collectées avant et après l'évaluation et l'utilisation de protocoles assurant l'anonymat et la confidentialité des sources d'informations lorsque nécessaire. Les informations et les données collectées dans le cadre d'une évaluation doivent être utilisées uniquement pour l'évaluation et non pour d'autres usages sans l'autorisation expresse du PNUD et des partenaires ».

8. MODALITÉS D'EXÉCUTION

L'Évaluateur travaillera sous l'autorité du Représentant Résident Adjoint du PNUD en Haïti et sous la supervision de la cheffe d'Unité de Gouvernance. L'évaluateur est responsable de la bonne conduite de l'évaluation et de la fourniture de tous les livrables dans les délais prévus.

Le Groupe de référence le cas échéant sera composé du chef de l'unité Gouvernance, et d'un maximum de cinq autres membres (autre personnel du PNUD, représentant de la contrepartie, du bailleur de fonds et autres parties prenantes etc.).

Le MSU (*Management Support Unit*) aura la responsabilité de la gestion globale de l'évaluation, s'assurera de

Annexe : Modalités de paiement en fonction des livrables

ACTIVITÉ	NOMBRE DE JOURS	MODALITE DE PAIEMENT
Réunion d'information avec le projet (personnel de projet au besoin)	-	30% (Après la soumission du rapport initial, le compte rendu de l'évaluation le cas échéant)
Partage de la documentation pertinente avec l'équipe d'évaluation ou le consultant	-	
Examen documentaire, conception de l'évaluation, méthodologie et plan de travail mis à jour, y compris la liste des parties prenantes à interroger	10	
Soumission du rapport initial (15 pages maximum)	-	
Commentaires et approbation du rapport initial, le compte rendu de l'évaluation le cas échéant	10	
Consultations et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion	18	30% (Après la soumission du projet de rapport initial d'évaluation)
Débriefing avec le projet et les principales parties prenantes	1	
Préparation du projet de rapport d'évaluation, résumé analytique	10	
Soumission du projet de rapport d'évaluation	-	40% (Après la soumission du rapport final d'évaluation et de l'audit trail form)
Atelier de restitution des résultats de l'évaluation	1	
Commentaires consolidés du projet et des parties prenantes sur le projet de rapport à partir de l'audit trail form	-	
Débriefing avec le projet	-	
Finalisation du rapport d'évaluation intégrant les ajouts et commentaires fournis par le personnel du projet, le bureau de pays du PNUD et les partenaires de mise en œuvre du projet	10	
Soumission du rapport final d'évaluation au projet et au bureau de pays du PNUD, ainsi que l'audit trail form	-	
Estimated total days for the evaluation	60	

la conformité du processus avec les requis de l'organisation et effectuera le contrôle de qualité. Les documents clés du projet seront envoyés par le PNUD pour être examinés par les évaluateurs avant le début de la mission. L'évaluateur soumettra les différents livrables à la direction du PNUD en Haïti.

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

Num	Organisation	Nom de la personne ressource	Fonction	Téléphone/mail
1	OMRH	Wisner Thomas	Membre du comité technique (Point focal)	Wisner.thomas@omrh.gouv.ht
2	OMRH	Mallew Etienne	Membre du comité technique (Point focal)	etiennemallew@gmail.com
3	MPCE	Peretz Ebert Peltrop	Membre du comité technique (Point focal)	peltrop@yahoo.fr
4	MPCE	Rigaud Duverna	Membre du comité technique (Point focal)	duvernarigaud@gmail.com
5	AGLDT	Martine Ulysse	Assistante Administrative	martine.ulysse@undp.org
6	AGLDT	Francesse Valerie Michaud	Assistante aux Achats	francesse.valerie.michaud@undp.org
7	AGLDT	Talix Doccy	Expert en renforcement des capacités	talix.doccy@undp.org
8	AGLDT	Jacson Daniel	Expert en finances locales	jean-jacson.daniel@undp.org
9	AGLDT	Houlio St-Preux	Expert en Suivi-Evaluation	houlio.st-preux@undp.org
10	AGLDT	Ruthlande Borga	Experte en égalité des sexes	ruthlande.borga@undp.org
11	PNUD	Adeline Carrier	Cheffe d'Unité	adeline.carrier@undp.org

12	PNUD	Stéphanie Ziebell	Représentante Résidente Adjointe	Stephanie.Ziebell@undp.org
13	PNUD	Olivier Hidalgo	Country Programme Specialist	olivier-guillot.hidalgo@undp.org
14	AGLDT	Emmanuel Pierre	Expert en développement territorial	emmanuel.pierre@undp.org
15	PNUD	Betty Jean	Associée programme/Gestionnaire d'apprentissage	
16	MICT	Georges Garnier	Membre du comité technique (Point focal)	garnierg2002@yahoo.fr
17	MICT	Sharina Lochard	Membre du comité technique (Point focal)	slochard2@me.com
18	AGLDT	Hervens Jeanty	Directeur national du projet	hervens.jeanty@undp.org
19	Commune de Ouanaminthe	Luma Démétrius	Maire principal Ouanaminthe.	+509 3730-4703/4161-0101
20	Commune de Ouanaminthe	Jose Laguerre	Gestionnaire du marché frontalier de Ouanaminthe	+509 4252-7208
21	Commune de Capotille	Eugène Adrien..	Maire principal Capotille	+509 3674-2202
22	Commune de Capotille	M. Ermane Petioma.	Maire adjoint Capotille	+509 4091-5636 / 4351-1210
23	Département du Nord Est	Rose-Marla Séide	Coordonnatrice départementale du MCFDF	+509 4625-0146 / 4408-6463
24	Département du Centre	Coriolan Budry.	Délégué départemental Centre.	+509 3107-4032 / 4319-0262
25	Département du Centre	Pierre Maxène	Délégation Centre.	+5094139-1524
26	Département du Centre	Mme Jesula Mezar	Coordonnatrice départementale MCFDF	+509 3789-2043 / 3271-4727
27	Département du Centre	Charline Dubuisson.	Ex-Coordonnatrice départementale MCFDF.	+509 3718-4959
28	Commune de Lascahobas	Rodely Carietane Balde.	Mairesse principale Lascahobas.	+509 3655-4212 / 4043-9203
29	Commune Lascahobas	Chavré Grégoire.	Directeur Général	
30	Commune Lascahobas	Issalem Evanel.	Comptable-payeur Mairie Lascahobas	
31	Belladère	Sonia Themony.	Mairesse adjointe Belladère.	+509 3687-8463 / 3333-2915
32	Commune de Ganthier (Centre)	Keller Polynice.	Maire principal Ganthier.	+509 3610-2156

33	Commune de Ganthier (Centre)	Rebecca Augustin.	Superviseur Mairie Ganthier	+509 3798-7790
34	Commune de Ganthier (Centre)	Méus Alix.	Directeur Général Mairie Ganthier.	+509 3688-3380
35	MCFDF	Ketleine CHARLES		+509 36607697

Annexe 3. Liste des documents clé consultés

A/RES/71/313 (2015) « Travaux de la Commission de statistique sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ».

AGLDT (2016)., « Document de projet ». Version 1

AGLDT (2018)., « Modification N° 1 de l'Entente de subvention entre le Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) et le Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD) ».Appui à la Gouvernance Locale Inclusive P002016

AGLDT (2018)., « Entente de subvention entre le Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) et le Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD) ». Appui à la Gouvernance Locale Inclusive P002016.

AGLDT (2019)., « Révision substantive du document de projet »

AGLDT (2020)., « Rapport d'étude sur la représentation féminine dans les secteurs administratif, politique et associatif au niveau de seize (16 communes frontalières du pays) »

AGMDT (2019)., « Plan de Suivi évaluation ».

Association pour le développement de la conduite de l'action publique (2009)., « L'évaluation au service d'un projet de territoire », Formation-action.

Barreau du Quebec (2015)., « 17 questions pour mettre à l'épreuve vos pratiques en gestion des ressources humaines ».

Blouin S (2000)., « L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle ». Université de Sherbrooke.

Brisy N (2016)., « Etablir le plan de communication d'un projet : Communicateurs et chefs de projet fédéraux », COMM Collection N°12.

CIAT (2019) « Arrêté de création du CIAT ».

Conseil de l'Europe - Boîte à outils pour le renforcement des capacités (2009)., « Outil de Benchmarking des Finances Locales ».

Equipe Pays de l'ONU (2017)., « Haïti : Cadre de Développement Durable ».

ESI COVID-19 (2021)., «Évaluation Socioéconomique de l'Impact de la Pandémie COVID-19, République d'Haïti ».

Gender Advisory Services (2010)., « Comment utiliser le marqueur G ». Extrait de l'OCDE : DCD/DAC(2007)39/Final, annexe 6. Notification des objectifs de la politique de l'aide, p221.

Grail C, Lescailliez V et Menut P(2006)., « Guide sur la performance dans les collectivités territoriales ».

IHSI (2015)., « Population totale de 18 ans et plus, ménages et densités estimés en 2015 ». Direction des statistiques démographiques et sociales.

MICT de la République d'Haïti & USAID/Local (2011)., « Recueil de textes normatifs annotés entourant l'action locale ».

MPCE (2012)., « Plan Stratégique de Développement d'Haïti : Pays Emergent en 2030 »

MPCE (2013)., « Priorités d'intervention du Gouvernement pour la période 2014-2016 »

OIM (2015), « Défis, Enjeux et Politiques : Migration, Environnement et Changements Climatiques en Haïti ».

OMRH (2013), « Programme Cadre de réforme de l'Etat : Réforme administrative et Décentralisation (octobre 2012-septembre 2017) »

OMRH (2017), « Programme de Modernisation de l'Etat 2018-2023 (PME 2023): L'administration au service des usagers ».

PNUD (2009), « Note d'orientation actualisée relative à l'évaluation dans le guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement ». ADDENDUM evaluation juin 2011.

PNUD (2016), « Descriptif de programme de pays pour Haïti (2017-2021) »

PNUD (2017), « Plan Stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 ».

PNUD Haïti (2019), « 10 ans dans la gestion des risques en Haïti ».

USAID LOkal (2009), « Décentralisons », Bulletin d'information sur les collectivités territoriales N° 3.

Rapports

AGLDT (2019), « Rapport d'activité : Suivi & coaching sur la normalisation comptable au niveau des Mairies de la zone frontalière ». Savanette/ Bélladère/Lascahobas/Cerca la source.

AGLDT (2019), « Rapport d'activité : Suivi & coaching sur la normalisation comptable au niveau des Mairies de la zone frontalière ». Anse-à-Pitres / Fonds-Verrettes.

AGLDT (2019), « Rapport de suivi de la normalisation comptable des mairies d'Anse à Cornillon/ Thomazeau/ Ganthier»

AGLDT (2019), « Rapport de suivi de la normalisation comptable des mairies d'Anse à Pitre et de Fonds-Verrettes ».

AGLDT (2019), « Atelier sur la proposition de réorganisation des Administrations communales dans le cadre du PMAC » (SA.2.3.1)

AGLDT (2019), « Rapport de formation et coaching au profit des cadres des délégations et vices-délégations » (sa.2.2.4).

AGLDT (2019), « Atelier de Validation du document de diagnostic des Délégations et des Vice-Délégations ». (Cf. SA.2.2.1)

AGLDT (2020), « Rapport de l'atelier de restitution de l'Etude genre qualitative et quantitative au niveau des personnels dans les 13 communes frontalières »

AGLDT (2020), « Rapport d'étude sur la représentation féminine dans les secteurs administratif, politique et associatif au niveau de seize (16) communes frontalières du pays ».

AGLDT (2020), « Atelier de Validation du document de diagnostic des Délégations et des Vice-Délégations » Cf. SA.2.2.1.

AGLDT (2020), « Rapport de l'étude genre dans l'administration publique territoriale haïtienne au niveau de 13 communes frontalières du pays » .

AGLDT (2020), « Rapport de mission PMAC (Ouest et Sud Ouest) (Du 24 au 29 Nov. & du 7 au 13 Déc. 2020).

AGLDT (2020), « Mission de présentation du PMAC et du référentiel des métiers municipaux et d'évaluation des cadres municipaux dans les départements du Nord Est, du Centre, de l'Ouest et du Sud-Est) : Rapport de mission PMAC (Ouest et Sud Ouest) (Du 24 au 29 Nov. & du 7 au 13 Déc. 2020).

AGLDT (2020), « Mission de présentation du PMAC et du référentiel des métiers municipaux et d'évaluation des cadres municipaux dans les départements du Nord Est, du Centre, de l'Ouest et du Sud-Est) : Rapport de mission CENTRE, du 11 au 21 Novembre 2020 »

AGLDT (2020), « Mission de présentation du PMAC et du référentiel des métiers municipaux et d'évaluation des cadres municipaux dans les départements du Nord Est, du Centre, de l'Ouest et du Sud-Est) : Rapport de mission (NORD-EST, Du 11 au 17 Novembre 2020)».

AGLDT (2020), « Compte rendu de réunion du comité techniques 1» .

AGLDT (2020), « Compte rendu de réunion du comité techniques 2» AGLDT (2020) «

Compte rendu de réunion du comité techniques 3 ».

AGLDT (2020) ., « Compte rendu de réunion du comité techniques 4»

AGLDT (2020), « Compte-rendu de réunion technique autour de la mise en place d'un fonds pilote d'investissement pour les communes frontalières ».

AGLDT (2018), « Rapport annuel 2018 ».

AGLDT (2018), « Rapport annuel 2019 ».

AGLDT (2018), « Rapport annuel 2020 ».

AGLDT (2019), « Compte rendu de la réunion du comité de pilotage »

Annexe 4. Evaluation matrice

Critère d'Évaluation 1 : PERTINENCE

La pertinence du projet repose sur la mesure selon laquelle les objectifs envisagés par le projet sont en adéquation avec le mandat du PNUD, dans le développement local et l'aménagement du territoire, les problèmes identifiés, les besoins réels et priorités des groupes cibles et bénéficiaires en tenant compte de l'évolution du contexte physique, politique, économique, social, environnemental et institutionnel.

1. Questions sur la Pertinence	Indicateurs	Méthodes de Collecte	Sources de Vérification
1.1 Dans quelle mesure le projet est-il conforme aux priorités nationales de développement, aux résultats (outputs) et aux effets du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ?	% des priorités nationales identifiées dans le CPD, le plan stratégique du Bureau du PNUD et les ODD et qui sont : -Mentionnées dans le document du projet ; et -Adressées spécifiquement par une ou plusieurs activités du projet	Revue Documentaire	- Document du projet - CPD - Plan stratégique du Bureau du PNUD - ODD - PSDH - Plan triennal d'investissement.
		Observation Directe	- Prestataires de services
		Entretiens	- Comité technique
		Entretiens	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services ⁸¹ du projet volet 1 - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services ⁸² du projet (volet 2)
		Enquête	- Questionnaire pour les comités techniques des partenaires de mise en œuvre
		Entretiens	- Questionnaire pour les prestataires de services des partenaires de mise en œuvre
		Entretiens	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet (volet 3) - Questionnaire pour le partenaire responsable de l'assistance technique au projet AGLDT (PNUD)

⁸¹ Il s'agit notamment des bénéficiaires des formations, du coaching, des campagnes de sensibilisation, des voyages d'étude et d'échange, etc.

⁸² Ibid.

1.2 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?	% des priorités nationales identifiées dans la théorie de changement du programme pays et qui sont : -Mentionnées dans le document du projet ; et -Adressées spécifiquement par une ou plusieurs activités du projet	Revue documentaire	- Document du projet - CPD - Plan stratégique du Bureau du PNUD
		Observation directe	- Prestataires de services
		Entretiens	- Comité de pilotage
		Entretiens	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet (volet 2)
		Enquête	- Questionnaire pour les comités techniques des partenaires de mise en œuvre
1.3 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes ?	Pourcentage des principes d'EGS qui ont été pris en considération lors de la phase de : -Planification -Mise en œuvre et -Suivi-évaluation d'assistance	Revue Documentaire	Comparaison entre les documents du projet et le Tableau 2.4 parue dans la publication « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations (l'évaluation vérifiera uniquement la prise en compte des principes guide listés en correspondance des critères de pertinence, efficacité et efficience, pages 32-33). Lien de la publication : http://www.uneval.org/document/detail/1616
		Entretiens individuels	Questionnaire pour les prestataires de services
		Entretiens individuels	Questionnaire membres des équipes de gestion (Experte en égalité des sexes, etc.)
		Enquête	Questionnaire pour les partenaires de mise en œuvre
1.4 Dans quelle mesure le projet a-t-il donné des réponses adéquates aux changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal dans le	Types et nombre d'activités du projet qui ont des effets sur les changements politiques, économiques, institutionnels et du cadre légal du pays	Revue documentaire	- Document du projet - PTA - Rapports d'activité - Rapports annuels

pays ?	- Nombre des réformes qui ont été formulées	Revue documentaire	- Document du projet - PTA - Rapports d'activité - Rapports annuels
		Entretien	- Questionnaire des membres de l'équipe de gestion du projet - Questionnaires de membres du comité technique des partenaires de mise en œuvre
	Nombre d'études effectuées par le suivi évaluation du projet AGLDT pour mesurer les changements opérés au niveau des bénéficiaires à la suite de la mise en œuvre des activités du projet (campagne de sensibilisation, formation, coaching, voyages d'étude, etc.).	Revue documentaire	- Rapports d'études effectuées par le suivi évaluation du projet AGLDT pour mesurer les changements opérés au niveau des bénéficiaires
	% d'opinions favorables de la population bénéficiaires sur les changements apportés dans la gouvernance locale	Revue documentaire	Rapports d'enquête d'opinion pour jauger la perception des citoyens
		Entretien avec les bénéficiaires du projet	- Questionnaire bénéficiaires attendus du projet - Discussion de groupe
1.5 Dans quelle mesure les objectifs poursuivis par le projet correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays ?	Nombre de besoins identifiés dans le PDSH et dans les documents de programmes des secteurs couverts par le projet et qui sont : Mentionnés dans le document du projet ; et -Adressés spécifiquement par une	Revue documentaire	Document du projet PDSH Document de programme- cadre de réforme de l'Etat Document de Programme de modernisation des administrations communales. Document de Programme d'Amélioration des Finances Publiques et Municipales. Document de Programme d'Appui à la Déconcentration par le Renforcement des Délégations et Vic e-Délégations
		Entretiens	- Comité de pilotage/Comité technique

	ou plusieurs activités du projet		<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet (volet 2)
			- Questionnaire pour les comités techniques des partenaires de mise en œuvre
			- Questionnaire pour les prestataires de services des partenaires de mise en œuvre
1.6 Dans quelle mesure les parties prenantes ciblées (participants et autorités) se sont-elles approprié du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - % des participants et autorités qui ont assisté aux formations destinées aux renforcements institutionnels ou de capacité ? - % des autorités qui ont assisté au lancement des activités du projet ; - % des participants qui déclarent avoir utilisé les connaissances acquises dans le cadre des formations dans leur travail. 	Recherche documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires formateurs - Questionnaires aux bénéficiaires attendus des formations - Questionnaires autorités impliquées dans les activités du projet
		Enquêtes	- Questionnaires aux bénéficiaires attendus du projet
1.7 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de campagnes de sensibilisation réalisé - Nombre de campagnes de plaidoyer réalisées - Nombre d'outils de communication réalisés (plaquette de communication, brochures de formation, fiches techniques, etc.) 	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel
		Entretien Enquête	Questionnaire pour les prestataires de services
			Questionnaire membres de l'équipe de gestion du projet
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour le partenaire responsable du contrôle de qualité (PNUD) Questionnaire pour les bénéficiaires. Observation

1.8 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la territorialisation des ODD dans les zones d'intervention du projet ?	<p>Nombre d'outils de communication sur l'appropriation des ODD réalisé par le projet pour leur vulgarisation au niveau territorial</p> <p>Nombre de formations réalisées sur les ODD à l'intention des maires</p> <p>% de communes cibles représentées par les maires ayant participé à des séances de formation sur les ODD</p> <p>Nombre de politiques sectorielles contenues dans la politique générale de la gouvernance locale qui relèvent uniquement ou partiellement des compétences des collectivités territoriales qui sont aussi celles des cibles des ODD de l'Agenda 2030.</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - ODD - Politique générale de gouvernance locale - Outils de communication sur l'appropriation des ODD les ODD mis en place par le projet
		Entretien	<p>Questionnaire membres de l'équipe de gestion du projet</p> <p>Questionnaire avec les partenaires de mise en oeuvre.</p> <p>Rapports de formation sur les ODD</p>
1.9 Dans quelle mesure la planification et la mise en œuvre des activités du projet ont-elles été affectées par la pandémie liée à la Covid-19 ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'activités du projet qui avaient été préalablement planifiées et qui ont été annulées ou retardées en raison des mesures prises par l'Etat haïtien pour endiguer l'évolution de la pandémie - Nombre d'activités dont le cout de réalisation a augmenté du fait des dépenses supplémentaires pour l'achat du matériel de prévention de la COVID 19 - Comparaison du taux de participation aux formations avant et pendant la période de pandémie Covid 19 	Revue documentaire	<p>Questionnaire pour les bénéficiaires des services du projet.</p> <p>Questionnaire pour le partenaire responsable du contrôle de qualité (PNUD)</p> <p>Observation</p>
		Entretiens	<p>Questionnaire membres de l'équipe de gestion du projet</p> <p>Questionnaire pour les prestataires de services</p> <p>Rapports financiers du projet</p> <p>Rapports annuels et Plans de travail annuel</p>

	- Comparaison du coût unitaire par participant aux formations avant et pendant la période de la pandémie Covid 19.		
1.10 Dans quelle mesure le projet est-il aligné au document cadre de réforme de l'État ?	Nombre de réformes identifiées dans le PDSH et le document le document cadre et qui sont : -Mentionnées dans le document du projet ; et -Adressées spécifiquement par une ou plusieurs activités du projet	Revue documentaire	Questionnaire membres des équipes de gestion
		Entretien	- Questionnaire membres des équipes de gestion - Questionnaire partenaires de mise en œuvre

Critère d'Evaluation 2 : EFFICACITÉ

Le critère efficacité établit une comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. L'intérêt étant de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser.

2. Question sur l'Efficacité	Indicateur	Méthodes de Collecte	Sources de Vérification
2.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats et aux effets du programme de pays, aux ODD, au plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement ?	Nombre et pourcentage des résultats qui ont été atteints à mi-parcours dont les effets sont aussi ceux des priorités nationales de développement, des cibles du programme de pays, aux ODD, du plan stratégique du PNUD	Revue documentaire	- ODD - PSDH - CPD - Plan stratégique du PNUD - Rapports annuels du projet - Politique générale de gouvernance locale - Projet
		Entretiens	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 (volet) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet (volet 2)
		Enquête	- Questionnaire pour les comités techniques des partenaires de mise en œuvre - Questionnaire avec le partenaire responsable du contrôle de qualité (PNUD)
		Entretiens	- Questionnaire pour les prestataires de services des partenaires de mise en œuvre

		Observation directe	Observations de prestation de services auprès du : - PME 2023 - PADRED (UCDVD, ...) - PMAC - PRAFIPUM
2.2 Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils contribué au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées ?	Nombre et pourcentage des résultats qui ont été atteints à mi-parcours et qui ont contribué au renforcement des capacités institutionnelles nationales, décentralisées et déconcentrées	Revue documentaire	- Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA
		Enquête	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet (volet 2) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet (volet 3)
		Entretiens	- Questionnaire pour les comités techniques des partenaires de mise en œuvre Questionnaire pour le partenaire responsable du contrôle de qualité (PNUD)
		Entretiens	- Questionnaire pour les prestataires de services des partenaires de mise en œuvre
		Observation directe	Observations de prestation de services auprès du : - PME 2023 - PADRED (UCDVD, ...) - PMAC - PRAFIPUM
2.3 Dans quelle mesure les résultats attendus (Project outputs) ont-ils été atteints ?	Nombre et pourcentage des résultats qui ont été atteints à mi-parcours pour chacun des trois volets :	Revue documentaire	- Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel
		Enquête	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 2 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 3 (Entretiens + Focus group)

		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour les comités techniques des partenaires de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre MCFDF
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les prestataires de services des (IP)
		Observation directe	Observations de prestation de services auprès du : <ul style="list-style-type: none"> - PME - PADRED (UCDVD, ...) - PMAC - PRAFIPUM
2.4 Quels facteurs ont contribué à l'atteinte ou non des résultats et des effets attendus du programme de pays ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et types de facteurs positifs qui ont contribué à l'efficacité de l'atteinte des résultats et des effets attendus du programme pays par volet - Nombre et types de facteurs négatifs qui ont entravé l'efficacité de l'atteinte des résultats et des effets attendus du programme pays par volet 	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 2 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 3 (Entretiens + Focus group)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre MCFDF
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les prestataires de services des partenaires de mise en œuvre - Questionnaire pour le partenaire responsable du contrôle de qualité (PNUD)
2.6 Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu ses résultats les plus importants ? Pourquoi et	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de domaines dans lesquels le projet a obtenu les résultats les plus importants 	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation

quels ont été les facteurs qui ont contribué au succès ? Comment le projet peut-il bâtir sur ses résultats ou les étendre ?	- Nombre et types de facteurs positifs qui ont contribué au succès de l'atteinte des résultats dans ces domaines par volet		<ul style="list-style-type: none"> - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 2 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 3 (Entretiens + Focus group)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique des partenaires de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre MCFDF
2.7 Dans quels domaines le projet a-t-il obtenu le moins de résultats ? Quelles ont été les contraintes et pourquoi ? Comment peuvent-elles ou pourraient-elles être surmontées ?	<p>Nombre de domaines dans lesquels le projet a obtenu les résultats les moins importants</p> <p>- Nombre et types de facteurs négatifs qui ont entravé l'atteinte des résultats dans ces domaines par volet</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 2 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 3 (Entretiens + Focus group)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique des partenaires de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre MCFDF
2.8 Quelles stratégies alternatives, s'il y en a,	Type de stratégies innovantes et/ou alternatives par volet	Enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de gestion du projet

auraient été plus efficaces pour permettre d'atteindre les résultats du projet ?		Entretien	Questionnaire pour les prestataires de services appartenant aux organisations gouvernementales
		Enquête	- Questionnaire pour les prestataires de services non gouvernementaux
		Revue Documentaire	Rapport de missions mensuels, rapport de missions conjointes, rapport de suivi du staff du projet ; matériel de communication sur les résultats produits par le projet
		Enquête	Questionnaire pour les PTF
		Analyse de la contribution	Réflexions structurées avec les partenaires de mise en œuvre et l'équipe de gestion du projet AGLDT
		Enquête	Questionnaire pour les membres PTF
		Enquête	Questionnaire pour les IP non gouvernementaux
		entretien	Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre responsable de l'assistance technique (PNUD)
2.10 Quelles sont les autres approches à mettre en œuvre dans le contexte actuel pour améliorer l'impact recherché sur les bénéficiaires du projet ?	Nombre d'approches pouvant être exploré dans le contexte actuel pour améliorer l'impact recherché	Analyse de la contribution	Réflexions structurées avec les partenaires de mise en œuvre et l'équipe de gestion du projet AGLDT
		Enquête	Questionnaire pour les membres des PTF

Critère d'évaluation : EFFICIENCE

L'efficacité concerne la manière dont les ressources / intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties de façon économe en résultats. C'est un terme économique qui signifie que le projet utilise les ressources les moins coûteuses possibles afin d'atteindre les résultats souhaités. Cela nécessite généralement de comparer des approches alternatives pour atteindre les mêmes résultats et de voir si le processus le plus efficace a été adopté.

3. Questions sur Efficience	Indicateurs	Méthodes de Collecte	Source de Vérification
3.1 Dans quelle mesure la structure du projet telle que décrite dans le document de projet a-t-elle été efficace dans l'obtention des résultats attendus ?	Nombre et type d'activités dont les résultats escomptés à mi-parcours ont été atteints sans aucun ajustement budgétaire depuis le début du projet	Revue Documentaire	Rapports financiers du projet, Rapport de missions, rapport de suivi, document de procédures de gestion du projet Comparaison de la procédure de gestion du projet avec celle des projets comparables

	Nombre de procédures de gestion du projet qui sont aussi celles des comparables	Entretien	Questionnaire pour les prestataires de services
	Nombre de réunions du comité technique réalisé par rapport à ce qui était initialement planifié	Enquête	Questionnaire pour les prestataires de service non gouvernementaux
		Enquête	Questionnaire pour de gestion du projet
	Nombre de réunions du comité de pilotage réalisé par rapport à ce qui était initialement planifié	Entretiens	Questionnaire pour les membres des équipes d'exécution des partenaires de mise en œuvre gouvernementaux (OMRH, MICT, MPCE et MCFDF)
		Entretiens ou Groupe de Discussion	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus Volet 1 2 et 3 (Entretiens)
		Revue Documentaire	Rapports financiers du projet, Rapports de missions, rapport de suivi, Rapports financiers miss à disposition disponibles d'autres agences/partenaires de mise en œuvre
		Entretien	Questionnaire pour les prestataires de services
3.2 Dans quelle mesure y a-t-il eu une utilisation économique (cost effective) des ressources financières et humaines ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement en vue d'atteindre les résultats ? Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente ? Les activités en appui à la stratégie ont-elles été économiques (cost-effective) ?	Nombre de stratégies mises en place lors de la conception et implémentation du projet pour garder les couts des activités assez compétitifs par volet d'activités.	Revue Documentaire	Rapports financiers du projet, Rapport de missions, rapport de suivi
		Entretiens	Questionnaire pour les partenaires de mise en œuvre non gouvernementaux - Questionnaire pour partenaires provenant d'autres projets/organisations avec lesquels AGDLT a effectué des activités en synergie avec partage de coûts
	Hors du système des Nations Unis : proportion entre les couts unitaires du staff du projet et des consultants et les couts unitaires du staff qui travaillent dans projets similaires dans les mêmes zones cibles.	Enquête	Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet
		Revue Documentaire	- Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre responsable de l'assistance technique (PNUD).
	Pourcentage des gestionnaires du projet et du staff des partenaires de mise en œuvre qui reconnaissent une limite dans le nombre et des capacités du personnel mis à disposition pour la gestion et mise en œuvre du projet.		
Type de limites des capacités identifiées.			
3.3 Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du projet ont-elles été entreprises dans les délais prévus ?	Nombre de trimestres pendant lesquels les fonds (pour chacun des objectifs) ont été libérés selon le calendrier	Revue Documentaire	Rapports financiers du projet, Rapport de missions, rapport de suivi, Rapport financier des partenaires de mise en œuvre

		Enquête	Questionnaire pour les partenaires de mise en œuvre
		Entretiens	Questionnaire pour les prestataires de services (Q. 14)
		Entretiens	- Questionnaire pour les membres des équipes de gestion - Questionnaire pour partenaires provenant d'autres projets/organisations avec lesquels AGLDT a effectué des activités en synergie avec partage de coûts - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre responsable de l'assistance technique (PNUD).
3.5 Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés par le PNUD permettent-ils une gestion de projet efficiente et efficace ?	<p>% des principales questions auxquelles le suivi tente de répondre qui est contenu dans le document Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats' du PNUD et qui ont été repris dans le plan de suivi évaluation du projet</p> <p>Et qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentionnées dans le plan de suivi du projet ; et - Spécifiquement pris en compte dans le cadre du suivi du projet <p>% indications contenues dans le document Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats' du PNUD et qui ont été repris dans le plan de suivi évaluation du projet Et sui sont repris dans le plan de suivi -évaluation du projet</p> <p>Et qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentionnées dans le document du projet ; - et reprises spécifiquement dans le plan de suivi du projet - Ainsi que dans les procédures de mise en œuvre du suivi du projet 	Revue Documentaire	- Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats', Bureau de l'Evaluation du PNUD, New York, NY, 2009 - UNEG, « Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies », 2005. Disponible sur le site http://www.unevaluation.org/unegn norms- - Rapports de suivi du projet
		Enquête	Questionnaire pour les partenaires de mise en œuvre du projet
		Entretien	- Questionnaire équipe de mise en œuvre du projet : responsable du suivi évaluation - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre responsable du contrôle qualité (PNUD)
		Enquête	Questionnaire pour les bénéficiaires attendus du projet (Entretiens)
3.6 Quels liens existants entre le système de suivi-évaluation utilisé par le PNUD et le système de suivi pratiqué par l'État haïtien ?	Comparaison entre le système de suivi évaluation du PNUD et le système pratiqué par l'Etat haïtien	Revue Documentaire	- Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats', Bureau de l'Evaluation du PNUD, New York, NY, 2009 - UNEG, « Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies », 2005. Disponible sur

			<p>le site http://www.unevaluation.org/unegnoms-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi du projet - Documents sur le système de suivi évaluation de l'Etat haïtien
		Enquête	Questionnaire pour les partenaires de mise en œuvre du projet
		Entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire équipe de mise en œuvre du projet : responsable du suivi évaluation - Questionnaire pour le partenaire de mise en œuvre responsable de l'assistance technique (PNUD)
3.7 Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?	Types et nombre de facteurs de blocage rencontrés par le projet et qui ont affecté son efficacité	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 1 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 2 (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volet 3 (Entretiens + Focus group)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF)
		Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel

			- Rapports de mission
--	--	--	-----------------------

Critère d'évaluation 4 : DURABILITE

La durabilité est le caractère d'un projet engendrant des activités ou une structure capable de « vivre » et de se développer. Il s'agit essentiellement d'apprécier la capacité des actions entreprises à perdurer (survie après retrait de l'intervention extérieure) et à s'étendre de manière autonome (reproductibilité), c'est-à-dire la poursuite des activités du projet par les bénéficiaires une fois cessé l'appui extérieur.

4.1 Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour assurer la durabilité des résultats du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de communes cibles qui ont mis en place un fonds pour le développement local dans les communes cibles - Nombre PTF qui ont donné un engagement ferme de contribuer au financement de la mise en œuvre des activités du projet même après sa fin de vie - Nombre de ministères (partenaires de mise en œuvre ou bénéficiaire) qui ont prévu dans leurs budgets, une rubrique pour le financement des activités qui se trouvent dans leur portefeuille mais qui sont actuellement couvertes par le projet - Nombre de communes qui ont prévu dans leurs budgets, une rubrique pour le financement des activités qui se trouvent dans leur portefeuille mais qui sont actuellement couvertes par le projet 	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volets 1, 2 et 3.(Entretiens)
		Enquête	Questionnaire pour les PTF
4.2 Y a-t-il des risques politiques ou sociaux pouvant compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme de pays ?	Nombre de risques politiques et sociaux qui peuvent compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux résultats et effets du programme pays	Recherche documentaire	Analyse de l'expérience obtenue dans l'exploitation des acquis dans d'autre pays qui ont bénéficié d'un projet semblable au projet AGLDT.
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF))

			<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volets 1, 2 et 3. Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet
4.3 Le cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre duquel se déroulent les activités du projet font-ils peser des risques, pouvant compromettre la durabilité des retombées positives du projet ?	% des dispositions contenues dans le cadre légal, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre duquel se déroulent les activités et qui peuvent compromettre leur réalisation	Revue documentaire	Lois et règlement d'Haïti en matière de déconcentration, décentralisation et aménagement du territoire
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volets 1, 2 et 3. (Entretiens) - Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet
		Revue documentaire	Réforme des lois et règlement d'Haïti en matière de déconcentration, décentralisation et aménagement du territoire qui ont été validés ou sont en cours de validation
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volets 1, 2 et 3. (Entretiens + Focus group)
4.4 Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?		Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - Plan d'action annuel Rapports de mission

		Entretiens	- Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet - Questionnaire pour l'équipe le partenaire de mise en œuvre responsable de l'assistance technique
		Enquêtes	- Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volets 1, 2 et 3. (Entretiens + Focus group)
4.5 Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?	Nombre de mesures prises par les organes de décision et les partenaires d'exécution pour assurer la soutenabilité des effets du projet	Revue documentaire	- Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Enquête	- Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des services du projet volets 1, 2 et 3. (Entretiens + Focus group) - Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet
4.7 Quelles sont les stratégies envisagées par les parties prenantes et le personnel du projet pour le passage à l'échelle de l'initiative dans d'autres territoires du pays	Nombre de campagne médiatique réalisée par les parties prenantes à l'attention des autres territoires Nombre des maires des autres territoires qui sont invités par le projet à prendre part à ses activités	Revue documentaire	- Rapports d'activité - Rapports annuels - Rapports de formation - PTA - Plan d'action annuel - Rapports de mission
		Enquête	- Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (OMRH) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MICT) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MPCE) - Questionnaire pour le comité technique du partenaire de mise en œuvre (MCFDF) - Questionnaire pour les bénéficiaires attendus des

			services du projet volets 1, 2 et 3. - Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet
--	--	--	--

Critère d'évaluation 6 : PRISE EN COMPTE DES DH et EGS

L'intégration des DH et l'EGS est un processus par lequel on évalue l'implication des hommes et de femmes, de toute action planifiée y compris la législation, les politiques et les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux dans le respect des droits humains notamment en ce qui concerne l'égalité et l'équité. Il s'agit pour l'évaluation de vérifier si le projet a intégré les soucis et les expériences des femmes ainsi que ceux des hommes dans la conception, l'exécution, la supervision et l'évaluation des politiques projets et programmes dans le respect des droits humains de manière à ce que l'inégalité ne soit pas perpétué.

5.1 Dans quelle mesure les communautés des zones frontalières, les migrants(es), les handicapés, les femmes et d'autres groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié directement ou indirectement du travail du projet dans les communes cibles	% de migrants(es), handicapés, femmes et d'autres groupes défavorisés et marginalisés qui affirment avoir bénéficié des services du projet dans les communes	Revue documentaire	Niveau de compétence des partenaires de mise en œuvre selon les avis : -des gestionnaires du projet, et -des bénéficiaires escomptés du projet
		Entretiens Groupes de discussion	- Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet - Questionnaires pour les partenaires de mise en œuvre - Questionnaires pour les bénéficiaires (Entretiens + Focus group) - Rapport d'activité en réponse à la Covid-19 au niveau des communes frontalières
5.2 Dans quelle mesure l'égalité des sexes a-t-elle été prise en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet ?	Pourcentage des principes de DH et EGS qui ont été pris en considération lors de la phase de : -Planification -Mise en œuvre et -Suivi-évaluation	Revue documentaire	Comparaison entre les documents du projet et le Tableau 2.4 parue dans la publication « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations (l'évaluation vérifiera uniquement la prise en compte des principes guide listés en correspondance des critères de pertinence, efficacité et efficience, pages 32-33). Lien de la publication : http://www.uneval.org/document/detail/1616
5.3 Le marqueur genre assigné à ce projet	% d'implications des femmes, des hommes et des	Revue documentaire	Comparaison des éléments d'analyse du marqueur genre utilisée dans le cadre de la conception, de la

reflète-t-il la réalité ? Dans quelle mesure le projet a-t-il fait la promotion de changements positifs en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets ou des conséquences imprévues ?	jeunes dans les différentes activités du projet		mise en œuvre et du suivi évaluation du projet AGLDT avec l'IASC de GenCap.
	% d'effets positifs et négatifs observés au niveau des changements apportés par les bénéficiaires selon le genre	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire pour l'équipe de gestion du projet - Questionnaires pour les partenaires de mise en œuvre - Questionnaires pour les bénéficiaires
	Types d'activités en lien avec le genre réalisées par le projet (nombre)	Focus group	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires pour les bénéficiaires Pour les bénéficiaires directs attendus des services du projet (Entretien +Focus group)

Annexe 5. Echantillonnage par composante du Projet

Localités Activités	Département du Nord- Est	Département du Sud-Est	Département du Centre	Département de l'Ouest
<p>Volet 1 : Pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation</p> <p>-12Entretiens Individuels + 12 Groupes de Discussion avec des bénéficiaires attendus</p> <p>Total répondants : 96</p>	<p><u>Dans chacune des communes (Ferrier, Ouanaminthe et Capotille)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. <p><u>Département du Nord-Est</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 01GD de 7 participants chacun avec les femmes vulnérables des communes • 01GD de 7 participants chacun avec les hommes vulnérables des communes • 1 GD de 7 participants avec les jeunes marginalisés de la commune 	<p><u>Commune Anse-à-Pitres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. <p><u>Département du Nord-Est</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 01GD de 7 participants chacun avec les femmes vulnérables des communes • 01GD de 7 participants chacun avec les hommes vulnérables des communes • 1 GD de 7 participants avec les jeunes marginalisés de la commune 	<p><u>Dans chacune des communes (Cerca-la-Source, Belladère, Lascahobas, Batiste, Savanette)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. <p><u>Département du Nord-Est</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 01GD de 7 participants chacun avec les femmes vulnérables des communes • 01GD de 7 participants chacun avec les hommes vulnérables des communes • 1 GD de 7 participants avec les jeunes marginalisés de la commune 	<p><u>Dans chacune des communes (Fonds-Verettes, Ganthier, Cornillon, Thomazeau)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. <p><u>Département du Nord-Est</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 01GD de 7 participants chacun avec les femmes vulnérables des communes • 01GD de 7 participants chacun avec les hommes vulnérables des communes • 1 GD de 7 participants avec les jeunes marginalisés de la commune
<p>Volet 2 : Modernisation des institutions territoriales</p> <p>12 Entretiens Individuels</p> <p>Total répondants : 12</p>	<p><u>Dans chacune des communes (Ferrier, Ouanaminthe et Capotille)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. 	<p><u>Commune Anse-à-Pitres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. 	<p><u>Dans chacune des communes (Cerca-la-Source, Belladère, Lascahobas, Batiste, Savanette)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. 	<p><u>Dans chacune des communes (Fonds-Verettes, Ganthier, Cornillon, Thomazeau)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines.
<p>Volet3 : Structuration du cadre et des mécanismes de planification et de</p>	<p><u>Dans chacune des communes (Ferrier, Ouanaminthe et Capotille)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maire, le 	<p><u>Commune Anse-à-Pitres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le 	<p><u>Dans chacune des communes (Cerca-la-Source, Belladère, Lascahobas,</u></p>	<p><u>Dans chacune des communes (Fonds-Verettes, Ganthier, Cornillon, Thomazeau)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens

<p>mise en œuvre du développement territorial</p> <p>Total répondants : 12</p>	<p>personnel de la mairie et un membre des organisations féminines.</p>	<p>maire/maresse, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines.</p>	<p>Savanette)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Entretiens Individuels (EI) avec le maire/maresse, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines. 	<p>Individuels (EI) avec le maire/maresse, le personnel de la mairie et un membre des organisations féminines.</p>
<p>Entretiens individuels avec les bénéficiaires des services du projet AGLDT dans la délégation départementale, les vice-délégations cibles et les directions départementales ayant bénéficié de l'appui du projet, le MICT, le MPCE et le MCFDF</p> <p>Total répondants : 32</p>	<p>8 Entretiens individuels avec les bénéficiaires des services du projet AGLDT dans la délégation départementale, les vice-délégations cibles et les directions départementales ayant bénéficié de l'appui du projet, le MICT, le MPCE et le MCFDF.</p>	<p>8 Entretiens individuels avec les bénéficiaires des services du projet AGLDT dans la délégation départementale, les vice-délégations cibles et les directions départementales ayant bénéficié de l'appui du projet, le MICT, le MPCE et le MCFDF.</p>	<p>8 Entretiens individuels avec les bénéficiaires des services du projet AGLDT dans la délégation départementale, les vice-délégations cibles et les directions départementales ayant bénéficié de l'appui du projet l'OMRH, le MICT, le MPCE et le MCFDF.</p>	<p>8 Entretiens individuels avec les bénéficiaires des services du projet AGLDT dans la délégation départementale, les vice-délégations cibles et les directions départementales ayant bénéficié de l'appui du projet, le MICT, le MPCE et le MCFDF.</p>
<p>Entretien avec les personnes ressources clés au niveau de Port-au-Prince</p> <p>24 entretiens</p>	<p>Port-au-Prince (total= 24 individus): 6 Entretiens Individuels avec les membres de l'équipe de gestion du projet. 01 entretien avec la Directrice Adjointe du Bureau du PNUD, 01 entretien avec l'Unité Gouvernance du PNUD, 01 entretien avec la spécialiste de programme en égalité homme et femme, 03 entretiens avec les membres du comité Technique (OMRH, MICT, MPCE, MCFDF), 01 entretien avec le MCFDF 03 entretiens avec les membres du comité de pilotage du projet, 01 entretien avec le bailleur, 03 entretiens avec les PTF, 03 entretiens avec les projets et programmes partenaires, 01 entretien avec ONU Habitat.</p>			

Annexe 6. Liens entre les priorités nationales contenues dans le PSDH et le projet AGLDT

Chantier 1 du PSDH : Refondation territoriale			
Programme			
Aménager et développer les territoires		Planifier le développement national et régional	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités pour assurer les missions essentielles - Renforcement de la maîtrise d'ouvrage - Aide d la production des PCD et autres outils de maîtrise de du développement socio-économique et spatial
	4 sous programme sous 5	Élaborer et mettre en œuvre des schémas locaux de développement et d'aménagement du territoire	
		Élaborer et mettre en œuvre des plans d'urbanisme	
		Élaborer et mettre en œuvre des plans d'aménagement rural	
Gérer l'environnement	1 sous programme sur 4	Protéger l'environnement et sécuriser le milieu	
Gérer les bassins versants	1 sous programme sur 4	Protéger les bassins versants	
Rénover l'urbain	2 sous programmes sur 4	Rénover les pôles régionaux et locaux de développement	
		Rénover les villes frontalières	
Chantier 4 du PSDH : Refondation institutionnelle			
Programme	Sous programme identifiés dans le projet AGLDT		Activités du projet AGLDT
Reviser le cadre légal	1 sur sous programmes 4	Moderniser le cadre légal de l'aménagement du territoire et du développement local	
Moderniser l'administration centrale	5 sous programmes sur 5	Reloger et équiper l'administration centrale	
		Procéder à une réingénierie de l'administration publique	
		Accélérer la réforme de la fonction publique	
		Accroître le renforcement institutionnel de l'administration centrale	
Moderniser l'administration déconcentrée	2,5 sous programmes sur 3	Construire et équiper des centres administratifs	
		Accroître le renforcement institutionnel de l'administration	

Décentraliser	4,5 sous programmes sur 5	déconcentrée	
		Construire et équiper des centres administratifs	
		Gérer le développement et l'aménagement local du territoire	
		Gérer le développement et l'aménagement local du territoire	
		Accroître les ressources financières locales	
		Accroître le renforcement institutionnel des Collectivités Territoriales	
Renforcer la société civile	3 sur 3 programmes	Favoriser la structuration des partenaires de la société civile	- Outils de mobilisation de ressources
		Accroître le financement d'activités de développement	
		Assurer la gestion des partenaires de la société civile	

Annexe 7. Liens entre les ODD et le projet AGLDT

ODD et Cible	de cibles	Résultats escomptés du Projet AGLDT
Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	1 sur 5 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété foncière, au contrôle des terres et à d'autres formes	Une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif;
Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	Cible : 1 sur 6 Mettre fin, partout dans le monde, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles	une société équitable juste, solidaire et conviviale, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture, une société moderne où l'Etat de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis.
Garantir l'accès de tous à	Cible : 3 sur 8	Une société où l'ensemble des besoins de

des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable	D'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable	base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif
	D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, dans des conditions équitables, à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats et mettre fin à la défécation en plein air, en accordant une attention particulière aux besoins des femmes et des filles et des personnes en situation vulnérable	Une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif;
	D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant nettement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau	
Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	<p>Cibles : 5 sur 10</p> <p>D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, et assainir les quartiers de taudis</p> <p>D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation durable pour tous et les capacités de planification</p>	

<p>et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays</p>
<p>D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipal, des déchets</p>
<p>D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, en particulier des femmes et des enfants, des personnes âgées et des personnes handicapées, à des espaces verts et des espaces publics sûrs</p>
<p>Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale</p>

<p>Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser</p>	<p>Cible : 1 sur 12</p> <p>Améliorer, notamment grâce à l'aide internationale aux pays en développement, la mobilisation de ressources nationales en vue de renforcer les capacités nationales de collecte de l'impôt et d'autres recettes.</p> <p>Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération.</p>	<p>l'encadrement d'un Etat unitaire, fort, responsable garant de l'application des lois et de l'intérêt des citoyens, ainsi que fortement déconcentré et décentralisé.</p>
--	--	--

Annexe 8. Détails sur le taux des réalisations des Volets 1, 2 et 3

Réalisation du volet 1 : Pilotage de la réforme de déconcentration et décentralisation Synthèse

Activités prévues : 27

Activités réalisées : 12

Taux de réalisation : 42,9 %

Détails

Activité 1.1 : Révision et renforcement des cadres conceptuel, technique, juridique et institutionnel pour la déconcentration et la décentralisation**

2018	Impression et diffusion du PME 2023	réalisé
0 sur 4	- Organisation d'un Forum national sur la décentralisation avec l'ensemble des acteurs, y-compris les parlementaires	
2019	- Organisation d'un forum sur la décentralisation et la déconcentration dans les départements frontaliers (Nord-Est et Centre) en présence des parlementaires	
	- Appui à l'élaboration de la politique nationale de décentralisation	
	Atelier de vulgarisation et de validation de la politique nationale de la décentralisation	
0 sur 3	Appui à l'organisation d'un forum national sur la décentralisation	
2020	Appui à l'organisation de fora sur la décentralisation et la déconcentration dans 2 départements frontaliers (Nord-Est, Sud-Est)	
	Appui à l'élaboration et à la validation d'une charte nationale de déconcentration	
Prévues		8
Réalisées		1
Taux /Réal		12,5%

Activité 1.2 : Sensibilisation et plaidoyer pour un processus de réforme inclusif

3 sur 3	Forum international sur la réforme de l'Etat	réalisé
2018	Forum national sur la décentralisation	réalisé
	Appui Technique au FANAMH pour le plaidoyer en faveur de la décentralisation	réalisé
2019	- Campagne médiatique autour de la Réforme de l'État	

2 sur 5	- Séances de sensibilisation autour de la Réforme de l'État auprès des organisations féminines dans les 12 communes cibles (regroupement de communes)	Réalisé
	- Appui à la réalisation de forums dans 2 départements frontaliers du pays sur le programme de mise en oeuvre de la réforme de l'Etat (avec la participation des UPRs)	
	- Appui a la FENAMH (2018)	réalisé
2020	Appui à l'organisation de séances de sensibilisation autour de la Réforme de l'État auprès des organisations féminines dans les 12 communes cibles (regroupement de communes)	
1 sur 3	- Appui à la sensibilisation autour de la mise en oeuvre du PME 2020-2023 à l'échelle nationale (ateliers pour les fonctionnaires, la société civile et groupes organisés, communication de masse pour le public)	
	- Appui à la réalisation d'atelier de sensibilisation sur la mise en oeuvre du PME dans 1 Département frontalier	réalisé
Prévues		10
Réalisées		6
Taux /Réal		60%

Activité 1.3 : Renforcement de capacités et pilotage interministériel des réformes

2018	Réalisation d'un symposium à l'intention des Délégués et vices Délégués	Réalisé
	- Fourniture d'équipements à l'OMRH pour le pilotage de la mise en oeuvre de la réforme	réalisé
2019	- Appui au dispositif de suivi concernant l'axe de la réforme de l'État sur la gouvernance territoriale (décentralisation et déconcentration)	
2 sur 5	- Mission de partage d'expériences sur la gouvernance territoriale avec des pays ayant mené un processus de réforme de l'État similaire à l'État Haïtien	réalisé
	Appui à la mise en oeuvre de la politique nationale de déconcentration	
	- Développement d'une expérience pilote dans un département ciblé (NE ou Centre)	
2020	Appui à la mise en place du dispositif de suivi concernant l'axe 6 du PME (gouvernance locale, décentralisation et déconcentration)	En cours
Prévues		7
Réalisées		4
Taux		57%

/Réal	
-------	--

Activité 1.4 : Coordination de l'aide autour des réformes de D/D

2019	- Atelier de planification avec les PTF pour mise au point d'un cadre stratégique unifié d'appui au plan de mise en oeuvre de la réforme de l'État.	pas réalisé
2020	- Atelier de planification avec les PTF pour la mise au point d'un cadre stratégique unifié d'appui au plan de mise en oeuvre de la réforme de l'État (Co-financement -GTGL)	R
Prévues		2
Réalisées		1
Taux /Réal		50%

Réalisation du volet 2 : Modernisation des administrations territoriales (au 31 Décembre 2020)

Activités prévues : 66

Activités réalisées : 37

Taux de réalisation : 51,6 %

Détails :

Activité 2.1 : Renforcement des capacités de la Direction des Collectivités Territoriales (MICT) pour la mise en oeuvre de la déconcentration et de la décentralisation

2018	Atelier de planification stratégique de la DCT sur les actions des communes frontalières	R
2 sur 2	Fourniture des équipements à la DCT pour le pilotage et les suivis dans les 12 communes cibles	R
	Atelier de planification stratégique de la DCT pour 2019 (Unités Finances Locales, Unité Registre et Contrôle, Sous-Direction Urbaine et Equipements, + cartographie)	R
2 sur 5	- Formation des cadres du MICT sur des thématiques spécifiques : la coopération décentralisée transfrontalière, genre et développement local, développement local et changement climatique, ...	
2019	- Appui au dialogue entre les CT et l'administration centrale sur le processus budgétaire national	
	- Réaménagement de l'espace de travail de la DCT	R
	- Appui aux assises territoriales (co-financement)	
2 sur 2	Appui à la réalisation de l'atelier de planification stratégique de la DCT pour 2020 (co-financement)	R
2020	- Formation des cadres du MICT sur des thématiques spécifiques : Genre, Coopération décentralisée transfrontalière, ODD, etc.	R

Prévues		9
Réalisées		6
Taux /Réal		66,7%

Activité 2.2 : Appui au renforcement des capacités des structures de coordination territoriale de la déconcentration (Délégations et Vice-Délégations)

2018	Atelier de présentation et d'échange sur le projet AGLDT aux 4 délégués et vices délégués frontaliers	R
2019	Formulation d'une stratégie de renforcement de la coordination des services déconcentrés au niveau territorial	
	Elaboration et publication d'un document de diagnostic sur les capacités des Délégations et Vice-Délégations	R
	Atelier de partage sur le diagnostic et élaboration d'un plan d'action	
2 sur 6	- Elaboration et mise en oeuvre d'un programme de coaching / formation pour les Délégués et les Vice-Délégués de la bande frontalière (meilleure gestion des rapports institutionnels (tutelle, accompagnement, dialogue, conseil, etc) avec les CT)	
	- Mise à disposition d'équipements à l'UCDVD (1), Délégations (4)	R
1 sur 4	Mise à jour, validation et publication du document de diagnostic des capacités des Délégations et Vices-Délégations. CONTINUATION	
2020	- Accompagnement des Délégations de la bande frontalière dans la systématisation du Conseil Technique Départemental (CTD) comme garant des engagements de l'Exécutif	
	- Continuation des Fora départementaux sur la gouvernance territoriale au coeur du programme de modernisation de l'Etat (PME 2023) précisant l'implication des Délégations et Vices-Délégations (Nord-Est – Ouest – Sud-Est)	R
	Aménagement des Délégations du Nord-Est et du Sud-Est. Continuation	
Prévues		11
Réalisées		4
Taux /Réal		36,4%

Activité 2.3 : Appui à la mise en place et à la professionnalisation de la fonction publique territoriale

2018	Effectué 12 missions ECAF	R
2 sur 5	Implémentation des différentes phases du PMAC sur les 12 communes frontalières (formation des nouveaux cadres)	R
2019	- Etude genre qualitative et quantitative au niveau des personnels dans les 12 communes frontalières cibles (Nombre femmes, formation, % responsabilité, etc.) et restitution-CONTINUATION	
	- Organisation d'un atelier LEAD (entre élus locaux) sur une thématique commune (16 communes frontalières)	
	Mise à disposition du matériel et des équipements dans les communes frontalières	R
	- Appui technique à la FENAMH autour d'un plaidoyer sur la mise en place des structures décentralisées prévues par la Constitution et l'organisation des élections municipales en 2019	
2 sur 4	- Implémentation des dernières phases du PMAC sur les 12 communes frontalières d'AGLDT	R
2020	- Etude genre qualitative et quantitative au niveau des personnels dans les 12 communes frontalières cibles (Nombre femmes, formation, % responsabilité, etc.) et restitution-CONTINUATION	R
	- Organisation d'un atelier LEAD entre élus locaux (16 communes frontalières)	
	- Appui technique à la FENAMH dans le cadre des activités de plaidoyer (report de 2019)	
Prévues		10
Réalisées		5
Taux /Réal		50,0%

Activité 2.4 : Renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance locale

2018	Etude genre qualitative et quantitative au niveau du personnel dans les 12 communes	R
2 sur 2	Etude de la représentation féminine dans les secteurs administratifs	R
4 sur 6	Etude sur la représentation féminine dans les secteurs administratifs, politiques et associatifs, au sein des 16 communes frontalières (base line servant d'étude de comparaison avec une deuxième étude en fin de projet)	R
	- Formation sur la thématique genre a l'intention des maires	
2019	Formulation et élaboration de modules de Formation spécifiques pour les femmes maires	
	Appui Technique a la FENAFEMH dans le cadre de plaidoyer spécifique en rapport avec le Genre	R

	Formation de formateurs et de formatrices en ACS en BSG dans chacun des ministères et des collectivités territoriales	R
	- Appui à la production et diffusion d'info sur l'égalité des sexes au niveau des collectivités	R
5 sur 8	Etude sur la représentation féminine dans les secteurs administratifs, politiques et associatifs, au sein des 16 communes frontalières (base line servant d'étude de comparaison avec une deuxième étude en fin de projet). CONTINUATION	R
	- Formation sur la thématique genre à l'intention des maires des communes frontalières. CONTINUATION	
2020	Appui Technique à la FENAFEMH dans le cadre des activités de plaidoyer	R
	- Prise en compte du genre dans le budget des mairies des communes frontalières – Suivi et appui aux communes pour la prise en compte de la BSG et l'application de l'ACS	R
	- Appui à l'élaboration d'un budget communal sensible au genre pour la commune de Lascahobas	R
	Appui à la reproduction des documents stratégiques et matériels de sensibilisation du MCFDF. Continuation	R
	- Appui matériel au MCFDF (DPAG et DCBD) et aux coordinations départementales (ouest, sud-est, centre, nord-est)	R
	Organisation de séances de sensibilisation sur la PEFH, le Genre, la violence de genre, et le leadership féminin au niveau des collectivités territoriales	
Prévues		16
Réalisées		12
Taux /Réal		75,0%

Activité 2.5 : Appui à l'installation des nouvelles structures de la décentralisation (0 %)

Activité 2.6 : Appui au développement des finances des communes ciblées

	Cartographie actualisée sur le potentiel fiscal de 4 communes priorisées (PRAFIPUM)	
1 sur 6	Lancement du PRAFIPUM dans les communes cibles	
2019	Dotations de la nouvelle version de CIVITAX dans les communes cibles	
	Atelier de validation du guide méthodologique type de la mobilisation fiscale	
	- Campagne d'information sur le compte administratif municipal dans les 12 communes à destination des cadres	

	- Formation et suivi sur la normalisation comptable a l'intention des mairies et délégations	R
	Atelier de sensibilisation sur la mobilisation fiscale dans les communes cibles	R
4 sur 5	- Mise en place et formation à l'utilisation de la plateforme informatique centralisée de gestion des données fiscales	ER
2020	- Cartographie censitaire (découpage et cartographie thématique), enquête toponymique et adressage pour 4 communes prioritaires (Thomazeau – Anse-à-Pitre – Ganthier – Ferrier)	ER
	Formation sur le compte administratif municipal dans les communes à destination des cadres	
	- Formation et coaching en normalisation comptable à l'intention de la Délégation et des Mairies du Nord-Est	R
Prévues		11
Réalisées		5
Taux /Réal		45,5%

Activité 2.7 : Appui à l'amélioration de la fourniture de services communaux**

	Mission de partage d'expérience sur la frontière franco espagnole portant sur	R
2019	Élaboration d'un manuel de gestion pour les communes, axé sur les équipements collectifs	
	Consultation avec les mairies pour la définition d'un panier standard de services communaux	
1 sur 4	Etude vers la mise en place d'un cadre légal sur le fonctionnement des marchés communaux frontaliers	
Prévues		4
Réalisées		1
Taux /Réal		25,0%

Activité 2.8 : Appui au développement de l'intercommunalité

2018	Renforcement des capacités de l'association des maires des communes frontalières	R
2019	Etude des différentes modalités possibles d'intercommunalité en Haïti.	R
2020	- Etude des différentes modalités possibles d'intercommunalité en Haïti (co-financement). CONTINUATION	R
Prévues		3
Réalisées		3

Taux /Réal		100,0%
------------	--	--------

Activité 2.9 : Mise en place d'un fonds pour le développement local dans les communes cibles

2019	Etude sur les modalités d'accès et de gestion du fonds pilote d'AGLDT de développement local, dans la perspective de la mise en place d'un fonds national pour le développement local	
2020	- Etude sur les modalités d'accès et de gestion du fonds pilote d'AGLDT de développement local, dans la perspective de la mise en place d'un fonds national pour le développement local	R
Prévues		2
Réalisées		1
Taux /Réal		50,0%

Réalisation du Volet 3 : Structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial

Réalisation du volet 2 : Modernisation des administrations territoriales (au 31 Décembre 2020)

Activités prévues : 37

Activités réalisées : 19

Taux de réalisation : 51,4 %

Détails :

Activité 3.1: Révision du cadre stratégique de la planification du développement territorial

2018	production d'un guide sur la planification du développement territorial	R
2 sur 4	Rédaction d'une note de politique sur l'intégration du genre dans la planification territoriale en Haïti (réunions de travail et atelier de socialisation)	R
2019	production d'un cadre sur la planification du Développement territorial – Continuation	R
	Séminaire sur la révision du cadre de planification territoriale	
	- Formation des cadres départementaux du MPCE en matière de planification, suivi et évaluation de projets	
2 sur 3	Atelier sur la note de politique sur l'intégration du genre dans la planification territoriale	R
2020	Séminaire sur la révision du cadre de planification territoriale au niveau des départements	
	- Formation des cadres départementaux du MPCE en matière de planification, suivi et évaluation de projets	R
Prévues		8

Réalisées		5
Taux /Réal		62,5%

Activité 3.2 : Appui à la déconcentration du MPCE

2018	Etude stratégique sur la mise en place de services techniques d'arrondissement	R
3 sur 4	Evaluation des capacités des Directions Départementales du MPCE de la bande frontalière et conception d'un programme de renforcement des capacités -Continuation	R
2019	diagnostic de la gestion des données de Développement au niveau Départemental sur la bande frontalière	EC
	- Etude stratégique sur la mise en place de Services Techniques d'Arrondissement (phase 1)	
	Fourniture d'équipements au MPCE et à ses structures déconcentrées sur la bande frontalière	R
2 sur 3	Appui à l'élaboration du schéma directeur de déconcentration du MPCE	EC
2020	diagnostic de la gestion des données de Développement au niveau Départemental sur la bande frontalière	R
	Etude stratégique sur la mise en place de services Techniques d'Arrondissement. Continuation	
Prévues		8
Réalisées		6
Taux /Réal		75,0%

Activité 3.3 : Appui à la planification territoriale de niveau supra-communal

1 sur 3	- Etudes préalables de planification pour la bande frontalière (phase 1)	R
2019	- Élaboration d'un cadre de préparation des SLADT (phase 1)	
	- Réflexion binationale sur l'aménagement du territoire sur la frontière (préparation nationale)	
2020	Élaboration d'un cadre de préparation des SLADT (phase 1)	
0 sur 1	- Réflexion nationale sur l'aménagement et le développement du territoire de la bande frontalière	
Prévues		4
Réalisées		1
Taux /Réal		25,0%

Activité 3.4 : Appui à la planification du développement au niveau communal

0 sur 3	Document de capitalisation sur les effets induits par le processus d'élaboration des plans communaux de Développement	
2019	- Démarrage du processus d'élaboration/actualisation de PCD dans 4 communes	
	Elaboration du plan d'urbanisme à Anse à Pitres	
2020	Démarrage du processus d'élaboration/actualisation de PCD dans les communes – CONTINUATION	EC
Prévues		4
Réalisées		1
Taux /Réal		25,0%

Activité 3.5 : Appui à la localisation des Objectifs de Développement Durable en Haïti

1 sur 4	Tenue d'un Atelier interministériel sur le concept des ODD	R
2019	Organisation d'une Formation au H187 au MICT et à sur la méthode de territorialisation des ODD et les enjeux	
	Adaptation de la boîte à outils du PNUD sur la territorialisation des ODD pour Haïti	
	- Formation sur les ODD à travers la FENAMH et l'AMF pour les élus locaux	
2020	- Organisation de séminaires de formation sur l'approche du développement durable et la territorialisation des ODD (échelle départementale et communale)	R
1 sur 2	- Appui à la formation sur les ODD à travers l'ANMF et la FENAMH	
Prévues		6
Réalisées		2
Taux /Réal		33,3%

Activité 3.6 : Appui au contrôle et à la gestion du développement urbain

2018	finalisation d'un guide de préparation des PAEE sur la base des travaux engagés	R
2019	- Rédaction d'une stratégie globale pour renforcer l'utilisation des outils existants d'urbanisme	
1 sur 2	Finalisation d'un guide de préparation des PAEE sur la base des travaux déjà engagés – Continuation	R
2020	Elaboration d'un manuel d'application de la Loi 1963 et proposition d'avant-projet de Loi sur l'urbanisme et l'habitat en Haïti	EC

Prévues		4
Réalisées		3
Taux /Réal		75 %

Activité 3.7 : Appui à l'opérationnalisation et au financement du développement

2019	-Réalisation d'évènements nationaux sur l'aménagement du territoire et le développement local	R
Prévues		1
Réalisées		1
Taux /Réal		100,0%

Activité 3.8 : Appui pour l'échange d'expériences et de connaissances à travers des opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire

2019	Participation au V Forum Mondial de Développement Economique Local	
0 sur 2	Mission d'études et d'échanges sur la problématique de Développement local dans la région LAC	
2020	Participation au Ve Forum Mondial de Développement Economique local	
Prévues		3
Réalisées		0
Taux /Réal		0,0%

Annexe 9 : Activités réalisées entre le janvier et décembre 2020 (y compris celles liées à la COVID 19)

Produit 1	Nom de l'activité	Cout réalisé pour l'activité	Commentaire (réalisée après report ou non et autre commentaire)
	1.- Révision et renforcement des cadres conceptuel, technique, juridique et institutionnel pour la déconcentration et la décentralisation	55,796.07 \$US	
	2.- Sensibilisation et plaidoyer pour un processus de réforme inclusif	183.45 \$US	
	3.- Renforcement de capacités et pilotage interministériel des réformes	2,295.44 \$US	
	4.- Coordination de l'aide autour des réformes	1,472.15 \$US	
Total produit 1		59,747.11 \$US	

Activités réalisées entre le janvier et décembre 2020 (y compris celles liées à la COVID 19)

Produit 2	Nom de l'activité	Cout réalisé pour l'activité	Commentaire (réalisée après report ou non et autre commentaire)
	1.- Renforcement des capacités de la Direction des Collectivités (MICT) pour la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation	2,693.72 \$US	
	2.- Appui au renforcement des capacités des structures de coordination territoriale de la déconcentration (Délégations et Vice-Délégations)	6,797.72 \$US	
	3.- Appui a la mise en place et a la professionnalisation de la fonction publique territoriale	30,556.97 \$US	
	4.- Renforcement de l'accès des femmes a la gouvernance locale	120,866.86 \$US	

	6.- Appui au développement des finances des communes ciblées	120,750.95 \$US	
	8.-Appui au développement de l'intercommunalité	9,076.49 \$US	
Total produit 2		290,742.71	

Produit 3	Nom de l'activité	Cout réalisé pour l'activité	Commentaire (réalisée après report ou non et autre commentaire)
	1.- Révision du cadre stratégique de	66,313.24 \$US	

	la planification du développement territorial		
	2.- Appui a la déconcentration du MPCE	9,350.16 \$US	
	3.- Appui a la planification territoriale de niveau supra-communal	2,729.52 \$US	
	4.- Appui a la planification du développement au niveau communal	184,467.27 \$US	
Total produit 3		262,860.19 \$US	

Total des dépenses destinés à la mise en œuvre de activités en 2020: Produits 1, 2 et 3 = 613,350.01 \$US.

Total des salaires perçu par le personnel en 2020= 429, 562.2813 \$US.

Annexe 10. Guides d'entretien utilisés

GUIDE D'ENTRETIEN – MAIRE ET MAIRESSE

A- Général

Quel est le nombre de la population estimée de votre commune ?

Quel est le nombre des conseillers municipaux ?

Quel est le nombre des conseillers municipaux féminins?

A- Contexte

Q.A1a- Pouvez-vous nous dire quelques mots sur les priorités de la république d'Haïti en matière de décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A1b- A votre avis quels sont les problèmes majeures en matière décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire auxquels fait face votre commune ?

Q1.A.c Quels sont les besoins de votre commune en matière de décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A1d- Dans quelles mesures ces besoins sont-ils en adéquation (alignés) avec les priorités nationales en matière de la décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A 2a- Dans quelle mesure vous connaissez le projet AGLDT mis en œuvre dans votre département, communauté ?

Q.A 2b- Est-ce que vous pouvez dire quelques mots sur les services/produits que fournissent ce projet dans le cadre de la décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A 2c- Quels sont les services/produits que vous avez bénéficié de ce projet ?

Q.A 2d. Pour chaque service/produit, donnez les détails sur le service/produit et le besoin qu'il est venu couvrir

Q.A3. Quels sont les facteurs internes/externes à votre organisation centre qui ont influé sur l'état et la qualité de la prestation de services

QA.4- Quels sont les facteurs internes qui ont influé sur la qualité du produit reçu?

Si le répondant ne fournit aucune information, sondez s'il vous plait en mentionnant les suivants :

- Approvisionnement de biens (quantité et qualité)
- Approvisionnement en matériel didactique
- Etats de salles/structure du bâtiment de formation ou de sensibilisation)
- heures de formation/ sensibilisation, etc.
- Le personnel (nombre et niveau de formation)

QA.5- Quels sont les facteurs externes qui ont influé sur la qualité du produit reçu?

Si le répondant ne fournit aucune information, sondez s'il vous plait en mentionnant les suivants :

- Approvisionnement de biens (quantité et qualité)
- Approvisionnement en matériel didactique
- Etats de salles/structure du bâtiment de formation ou de sensibilisation)
- heures de formation/ sensibilisation, etc.
- Le personnel (nombre et niveau de formation)

Q.A.6 Y a-t-il des activités du projet qui ont été intégrées dans le plan de travail de votre organisation et qui désormais feront partis des activités de votre organisation ?

Si oui :

- Est ce que le financement de cette activité a été intégrée dans le budget de votre organisation?

- Si non d'où viendront les fonds nécessaires pour le financement de ces nouvelles activités ?

Q.A.7 - votre commune a-t-elle mis en place un fonds pour le développement local dans les communes cibles ? Si oui à quoi servira ce fond ?

B- BENEFICIAIRES DE FORMATIONS /COACHING

BENEFICIAIRES DES FORMATIONS
Q.B1- Est-ce que vous avez reçu une formation dispensé par : OMRH/ (ou MICT/MPCE/MCFDF) ? Comment avez-vous choisis les membres du personnel de la commune qui ont bénéficié des formations offertes par le projet AGLDT?
Q.B.2 Avant la formation
Q.B.2a Qu'est ce qui vous poussé a à envisager un renforcement de vos capacités dans ce domaine? Quelles étaient vos motivations ?
Q.B.2b - Quelques mois avant la formation: Est –ce que vous avez été consulté sur vos besoins de renforcement des capacités par les organisateurs de la/des formation(s) ? si oui comment cette consultation s'est déroulée ? était-elle était individuelle ou collective ?
Q.B.2c - Quels sont les thèmes de formation que vous avez proposé et qui correspondaient à vos besoins ?
Q.B.3 Pendant la formation
Q.B.3.a- Est-ce que le contenu des modules correspondait à vos attentes? pourquoi ?
Q.B.3.b- Comment s'est déroulé la (les) formations ? -Aspects positifs : -Aspects négatifs :
Q.B.3.d Par rapport à la (aux) formations que vous avez reçue, répondez svp aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que la durée de la formation était suffisante ? • Est-ce que les supports de formation mis à la disposition des apprenants étaient facilement exploitables? Pourquoi? • Est-ce que les modules étaient compréhensibles ?
Q.B.4 Après la formation

<p>Q.B.4 a Dans quelle mesure vos connaissances se sont améliorées ?</p> <p>1. Pas du tout 2. Peu 3. Assez 4. Beaucoup</p>
<p>Q.B.4.b Dans quelle mesure vos compétences (habiletés ou des attitudes) sont meilleures grâce à cette formation ?</p> <p>1. Pas du tout 2. Peu 3. Assez 4. Beaucoup</p>
<p>Q.B.4.c - Dans quelle mesure utilisez vous ces compétences dans votre travail? Quelles sont les réalisations que vous avez à l'actif grâce à l'utilisation de ces compétences ?</p>
<p>Q.B.4.d- Dans quelle mesure cette formation a permis d'améliorer la productivité dans votre organisation?</p>
<p>Q.B.4.e- Dans quelle mesure serez-vous capable d'être formateur (transmettre vos connaissances) de vos collègues dans ces différents thèmes dans l'avenir ?</p>
<p>BENEFICIAIRES DU COACHING</p>
<p>Q.B. 5 - Le coaching que vous avez bénéficié du projet AGLDT visait quel but?</p>
<p>Q.B.6- Quels sont les éléments que vous avez aimés dans le coaching?</p>
<p>Q.B.7- Est-ce qu'il ya des points où vous n'êtes pas satisfait?</p>
<p>Q.B.8- Quels sont les points que vous n'avez pas vus et que vous aurez aimé voir ?</p>
<p>Q.B.9- Avez-vous des remarques et suggestions particulières à faire?</p>
<p>Q.B.10- Quel est votre niveau de niveau de satisfaction ?</p> <p><input type="checkbox"/> Excellent <input type="checkbox"/> Bon <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Mauvais</p>
<p>Q.B.11- Recommanderez cette (ces) formation (s) à une autre personne?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>

C- BENEFICIAIRES DES CAMPAGNE DE SENSIBILISATION

C1- Campagne de sensibilisation sur l'intégration du genre dans la gouvernance locale et le développement territorial ?

C1.1- A quelle occasion avec vous été sensibilisé par le projet AGLDT sur la prise en compte de l'égalité des sexes dans la gouvernance locale et le développement territorial ?

C1.2- Au cours de cette campagne de sensibilisation quel message vous avez entendu ?

C1.3- Selon vous avec cette communication quel sont les principaux messages que le projet AGLDT voulaient transmettre ?

C1.4- Qu'est-ce qui vous a déplu le plus particulièrement dans cette campagne de sensibilisation?

C1.5- Qu'est-ce qui vous a plu le plus particulièrement dans cette campagne de sensibilisation ?

C1.6- Voici maintenant le principal message de cette campagne de sensibilisation, souvenu vous d'avoir vu ou entendu ce message dans votre lieu de travail ?

C1.7- Que signifie pour vous ce message ?

C1.8- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la campagne de sensibilisation ?

C2- Campagne de sensibilisation les mesures barrières à mettre en œuvre pour éviter la propagation de la Covid 19

C2.1- A quelle occasion avec vous été sensibilisé par le projet AGLDT l'utilisation des mesures barrières pour éviter la propagation de la Covid?

C2.2- Au cours de cette campagne de sensibilisation quel message vous avez entendu ?

C2.3- Selon vous avec cette communication quels sont les principaux messages que le projet AGLDT voulaient transmettre ?

- C2.4- Qu'est-ce qui vous particulièrement déplu le plus dans cette campagne de sensibilisation?
C2.5- Qu'est-ce qui vous particulièrement plu le plus dans cette campagne de sensibilisation ?
C2.6- Quel était le principal message de cette campagne de sensibilisation?
C2.7- Que signifie pour vous ce message ?

C2.8- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la campagne de sensibilisation ?

D- BENEFICIAIRES DES FORA

Est-ce que la commune mène régulièrement des enquêtes d'évaluation et d'appréciation du niveau de satisfaction des bénéficiaires directs et usagers du service communal (administration municipale, marché, abattoir, école, poste de santé, etc.) ?

GUIDE D'ENTRETIEN – Délégations et vice Délégation

E- Contexte

Q.A1a- Pouvez-vous nous dire quelques mots sur les priorités de la république d'Haïti en matière de décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A1b- Quels sont les besoins de votre commune en matière de décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A1c- Dans quelles mesures ces besoins sont-ils en adéquation (alignés) avec les priorités nationales en matière de la décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A 2a- Dans quelle mesure vous connaissez le projet AGLDT mis en œuvre dans votre département, communauté ?

Q.A 2b- Est-ce que vous pouvez dire quelques mots sur les services/produits que fournissent ce projet dans le cadre de la décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ?

Q.A 2c- Quels sont les services/produits que vous avez bénéficié de ce projet ?

Q.A 2d. Pour chaque service/produit, donnez les détails sur le service/produit et le besoin qu'il est venu couvrir

Q.A3. Quels sont les facteurs internes/externes à votre organisation centre qui ont influé sur l'état et la qualité de la prestation de services

QA.4- Quels sont les facteurs internes qui ont influé sur la qualité du produit reçu?

Si le répondant ne fournit aucune information, sondez s'il vous plait en mentionnant les suivants :

- Approvisionnement de biens (quantité et qualité)
- Approvisionnement en matériel didactique
- Etats de salles/structure du bâtiment de formation ou de sensibilisation)
- heures de formation/ sensibilisation, etc.
- Le personnel (nombre et niveau de formation)

QA.5- Quels sont les facteurs externes qui ont influé sur la qualité du produit reçu?

Si le répondant ne fournit aucune information, sondez s'il vous plait en mentionnant les suivants :

- Approvisionnement de biens (quantité et qualité)
- Approvisionnement en matériel didactique
- Etats de salles/structure du bâtiment de formation ou de sensibilisation)
- heures de formation/ sensibilisation, etc.

- Le personnel (nombre et niveau de formation)

Q.A.6 Y a-t-il des activités du projet qui ont été intégrées dans le plan de travail de votre organisation et qui désormais feront partis des activités de votre organisation ?

Si oui :

- Est ce que le financement de cette activité a été intégrée dans le budget de votre organisation?
 - Si non d'où viendront les fonds nécessaires pour le financement de ces nouvelles activités ?

F- BENEFICIAIRES DE FORMATIONS /COACHING

BENEFICIAIRES DES FORMATIONS
Q.B1- Est-ce que vous avez reçu une formation dispensé par : OMRH/ (ou MICT/MPCE/MCFDF) ?
Q.B.2 Avant la formation
Q.B.2a Qu'est ce qui vous poussé a à envisager un renforcement de vos capacités dans ce domaine? Quelles étaient vos motivations ?
Q.B.2b - Quelques mois avant la formation: Est -ce que vous avez été consulté sur vos besoins de renforcement des capacités par les organisateurs de la/des formation(s) ? si oui comment cette consultation s'est déroulée ? était-elle était individuelle ou collective ?
Q.B.2c - Quels sont les thèmes de formation que vous avez proposé et qui correspondaient à vos besoins ?
Q.B.3 Pendant la formation
Q.B.3.a- Est-ce que le contenu des modules correspondait à vos attentes? pourquoi ?
Q.B.3.b- Comment s'est déroulé la (les) formations ? -Aspects positifs : -Aspects négatifs :
Q.B.3.d Par rapport à la (aux) formations que vous avez reçue, répondez svp aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none">• Est-ce que la durée de la formation était suffisante ?• Est-ce que les supports de formation mis à la disposition des apprenants étaient facilement exploitables? Pourquoi?• Est-ce que les modules étaient compréhensibles ?
Q.B.4 Après la formation
Q.B.4 a Dans quelle mesure vos connaissances se sont améliorées ? 2. Pas du tout 2. Peu 3. Assez 4. Beaucoup
Q.B.4.b Dans quelle mesure vos compétences (habiletés ou des attitudes) sont meilleures grâce à cette formation ? 2. Pas du tout 2. Peu 3. Assez 4. Beaucoup
Q.B.4.c - Dans quelle mesure utilisez vous ces compétences dans votre travaille? Quelles sont les réalisations que vous avez à l'actif grâce à l'utilisation de ces compétences ?

GUIDE D'ENTRETIEN - PNUD

I- Général

- 1- En quoi consiste l'assistance technique apportée par le PNUD au projet AGLDT ?
C'est un projet exécuté par le PNUD, dans tout
- 2- Quels sont les mécanismes qui ont été mis en place par le PNUD pour s'assurer que le Projet AGLDT évolue dans le bon sens ?
- 3- Existe-t-il une relation entre le système de suivi évaluation du projet AGLDT et celui du PNUD ? si oui en quoi consiste-t-elle ?
- 4- Quelle était la qualité de la coordination au sein du partenariat entre le PNUD et le projet AGLDT?

II- Pertinence

- 5- Quelles sont les priorités nationales d'Haïti en ce qui concerne :
 - a)- les réformes sur la décentralisation et la déconcentration
 - b)- La modernisation des administrations territoriales
 - c)- La structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial
- 6- Les objectifs visés par le projet AGLDT sont-ils en adéquation avec les priorités nationales qui ont été initiées par l'Etat en matière de :
 - a)- réformes sur la décentralisation et la déconcentration ? Si oui comment le projet répond à de cette priorité ?
 - b)- modernisation des administrations territoriales? Si oui comment le projet répond à de cette priorité ?
 - c)- structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial? Si oui comment le projet répond à de cette priorité ?
- 7- Dans quelles mesures les priorités nationales du gouvernement de la République d'Haïti sont en adéquation avec la théorie de changement du projet AGLDT ?
- 8- Quelles sont les mécanismes que le PNUD a mis en place pour s'assurer que les principes des DH et EGS ont été pris en compte durant la conception, la planification et la mise en œuvre du projet ?
- 9- Dans quelles mesures le changement proposés par le projet AGDLT correspondent aux besoins exprimés par la population des départements du Nord est, du Centre et du Sud Est ?
- 10- Qu'est ce qui explique le retard pris dans la mise en œuvre des activités qui initialement prévue en janvier 2017, n'a véritablement commencé qu'en août 2018 ?
- 11- Quels sont les mesures de mitigation qui ont été adoptée et mis en œuvre par le management du projet pour diminuer l'impact de ce retard sur la suite de la mise en œuvre des activités du projet AGLDT ?

EFFICIENCE

- 12- Quels sont les stratégies que le PNUD a retenu pour garder les coûts assez compétitifs ?
- 13- Qu'est-ce qui explique l'augmentation du budget du projet de 8 980 081 \$ dans le PRODOC à 16 954 761\$
- 14- Y-a-t-il eu des retards de libération de chacun de ces fonds ? si oui quel a été l'impact sur la mise en œuvre des activités du projet ?
- 15- Quels sont les mesures de mitigation qui ont été mises en place pour diminuer les effets négatifs de cette libération tardive des fonds sur la mise en œuvre des activités du projet ?

Ressource humaine

- 16- La planification des besoins en ressources lors de la conception du projet a-t-elle été réaliste compte tenu des contraintes auxquelles l'équipe de gestion fait face au quotidien lors de la mise en œuvre ?
- 17- Y-a-t-il des ajustements qui ont été apportés dans le recrutement du personnel par rapport à ce qui avait été planifié ? si oui quel ajustement ? pourquoi ?
 - Si non pourquoi ?

GUIDE D'ENTRETIEN – ASSISTANTE DES ACHATS

I- GENERAL

- 1- En quoi consiste le poste d'assistante aux achats dans le projet AGLDT ?

II- EFFICACITE

- 1- Quels sont les stratégies que le top management du projet a utilisées pour garder les coûts assez compétitifs ?
- 2- Ces stratégies résultent-elles d'une prescription du partenaire chargé de l'appui technique (PNUD), du document de projet ou alors de l'équipe de gestion du projet ?
- 3- Le projet dispose-t-il d'un document de d'achat ?
 - si oui, le mettre à la disposition du consultant
 - Sinon pourquoi ? sur quelles bases sont effectuées les opérations ?
- 4- Avec quel autre service du projet êtes-vous en contact et comment jugez-vous votre collaboration avec eux ?

III- EFFICIENCE

Quels sont les critères d'évaluation de vos acheteurs projets ?

- 1- Quelles stratégies ont été développées lors de la mise en œuvre du projet pour s'assurer que les ressources s'avèrent les moins coûteuses par rapport aux alternatives existantes ?
- 2- Comment les achats sont effectués au sein du projet AGLDT ?
 - Comment les différents fournisseurs du projet sont-ils sélectionnés ? quelles sont les critères de sélection utilisés ?
 - Ce processus de sélection en conformité avec celui du PNUD ou est-il propre au Projet ?
 - Est-ce que votre processus de sélection intègre la participation des autres services du projet AGLDT ? si oui lesquels ?
- 3- Comparativement à deux ou trois projets qui interviennent dans les mêmes zones de mise en œuvre que le projet AGLDT, votre coût moyen de commande est-il plus bas ou plus élevé ? pourquoi ?

- 4- Avez-vous des fournisseurs stratégiques ? si oui quel type de partenariat les demandez-vous ?

DEFIS

- 5- Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans le passé mais que vous et vos collègues ont réussi à surmonter ? S'il vous plaît, essayez de fournir plus de détails ?
- 6- Quels sont les défis que vous et vos collègues rencontrez toujours ? S'il vous plaît, essayez de fournir plus de détails ?

CONSEQUENCES INATTENDUES

- 7- Quelles conséquences involontaires (de vraies surprises), POSITIVES et/ou NEGATIVES, avez-vous observé des actions du service des achats sur la mise en œuvre du projet ?
- 8- Dans quelle mesure des stratégies d'exécution innovantes et/ou alternatives ont été explorées et exploitées pour améliorer les résultats au niveau des achats sur le terrain?

GUIDE D'ENTRETIEN – ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

- 2- En quoi consiste le poste d'assistante administrative dans le projet AGLDT ?
- 2- Le projet dispose-t-il d'un document de procédure de gestion ?
- si oui, le mettre à la disposition du consultant
 - Sinon pourquoi ? sur quelles bases sont effectuées les opérations ?
- 3- Avec quels autres services du projet êtes-vous en contact et comment jugez-vous votre collaboration avec eux?

I- EFFICIENCE

- 9- Combien de libération des fonds de la part des différents bailleurs y –a-t-il eu depuis le début de la mise en œuvre du projet ?
- 10- La libération des fonds destinés à la mise en œuvre de ces activités étaient-ils en adéquation avec le calendrier de mise en œuvre du projet ? sinon quels ont été les effets sur la mise en œuvre des activités du projet ?
- 11- Sinon quels sont les coûts supplémentaires générés par ces retards ?
- 12- Les fonds libérés pour la mise en œuvre des activités ont-ils été utilisé suivant le calendrier de mise en œuvre?
- 13- Quelles stratégies ont été développées lors de la mise en œuvre du projet pour s'assurer que les ressources s'avèrent les moins coûteuses par rapport aux alternatives existantes ?
- Comment les différents fournisseurs du projet ont-ils été sélectionnés
 - Comment les salaires des prestataires de services (travailleurs sociaux des IP, etc.) ont-ils été fixés
- 14- Quels sont les activités qui ont été réalisées et dont les résultats ont été atteints sans un ajustement budgétaire ? et pourquoi ?
- 15- Quels sont les activités qui ont été réalisées et dont les résultats ont été atteints avec des ajustements budgétaires et pourquoi ?
- 16- Comment est déterminé le coût d'une activité ? tient t-il compte de la réalité du terrain
- 17- Tient-il compte des coûts générés par les activités semblables dans les projets comparables
- 18- Quels sont les mesures de mitigation qui ont été mise en place pour diminuer les effets négatives de cette libération tardive des fonds sur la mise en œuvre des activités du projet ?

II- DEFIS

- 19- Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans le passé mais que vous et vos collègues ont réussi à surmonter ? S'il vous plaît, essayez de fournir plus de détails ?

20- Quels sont les défis que vous et vos collègues rencontrez toujours ? S'il vous plaît, essayez de fournir plus de détails ?

III- CONSEQUENCES INATTENDUES

21- Quelles conséquences involontaires (de vraies surprises), POSITIVES et/ou NEGATIVES, avez-vous observé par rapport à la mise en œuvre du projet ?

22- Dans quelle mesure des stratégies d'exécution innovantes et/ou alternatives