MDG ACHIEVEMENT FUND

HAITI

TDRs POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PCCS - HAITI

1. CONTEXTE GENERAL: LE FONDS POUR LA REALISATION DES OMD (F-OMD)

1.1 contexte institutionnel

En décembre 2006, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Gouvernement de l'Espagne ont signé un important accord de partenariat pour un montant de 528 millions d'euros afin de contribuer à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ainsi que d'autres objectifs de développement au travers du système des Nations Unies. Le 24 septembre 2008, l'Espagne a annoncé en outre, l'allocation de 90 millions d'euros en vue du lancement d'un volet thématique sur l'Enfance et la nutrition. Le F-OMD appuie des programmes conjoints du système des Nations Unies qui cherchent, en multipliant les efforts pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement, à reproduire les expériences pilotes fructueuses, à influer sur l'élaboration des politiques publiques et améliorer les conditions de vie des populations dans 50 pays.

La gestion du F-OMD est assurée dans chaque pays par les agences de l'ONU. Cette stratégie de collaboration entre les différents organismes de l'ONU vise à garantir une meilleure coordination et efficacité des interventions de développement. Le Fonds opère selon une approche centrée sur les programmes conjoints et en a approuvé 130 dans 50 pays. Ces programmes sont répartis dans huit volets qui contribuent de diverses façons à la réalisation des OMD, à l'appropriation nationale et à la réforme de l'ONU.

Les 11 programmes inclus dans le présent volet visent à contribuer à la réalisation de 3 des principaux objectifs au moyen d'interventions portant sur la prévention des conflits et la réduction de la violence, l'amélioration des moyens d'existence pour lutter contre la violence chez les jeunes et l'encouragement au dialogue. Ces effets résultent de toute une gamme d'approches directes et indirectes de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits. Une composante commune de la stratégie de consolidation de la paix et de prévention des conflits appliquée ici consiste à veiller à ce que les gens connaissent leurs droits et soient en mesure de les exercer, ce qui est aussi l'effet d'un grand nombre de programmes conjoints. Certains programmes conjoints visent également l'obtention de résultats spécifiques adaptés au contexte et à l'environnement de leur mise en œuvre, tels que l'aide aux personnes de retour au pays et l'aménagement d'espaces publics.

Pratiquement toutes les parties prenantes des programmes conjoints relevant du présent volet interviennent par le biais d'appuis fournis aux pouvoirs publics, au niveau national et/ou local. De nombreux programmes associent également à leurs activités la société civile, les communautés et/ou les organisations et les dirigeants autochtones.

1.2 contexte du MDG-F en Haiti

1.2.1 Contexte socioeconomique d'Haiti

Haïti, en adoptant les déclarations sur les Objectifs du Millénaire pour le développement, s'est engagé de son coté à élaborer et à mettre en œuvre des politiques pouvant lui permettre d'atténuer les problèmes politiques et socioéconomiques auxquels le pays fait face d'ici l'année 2015. Cependant l'état instable de la situation socio-politique et économique entrave à la réalisation des activités portant sur les OMD.

Haïti est caractérisé par une longue transition démocratique qui dure depuis la chute du régime duvaliériste (1986) et qui n'a toujours pas permis la mise en œuvre des institutions prévues par la Constitution de 1987. Les élections présidentielles de 2010 ont eu lieu dans un contexte difficile et accompagnées de nombreuses incertitudes. La passation du pouvoir s'est faite de façon démocratique et c'est un élément particulièrement positif pour le pays. Néanmoins, la configuration politique actuelle implique un jeu de négociations particulièrement délicat entre le parti du président de la République, qui n'a pas d'assise politique majeure, et les partis politiques traditionnels qui n'ont pas de discipline politique fermement installée.

En dehors de l'instabilité sociopolitique, Haïti est fortement sujet à des aléas environnementaux qui viennent aggraver la situation déjà précaire du sous-développement du pays. L'économie haïtienne, essentiellement agricole, a été fortement affectée par une succession de chocs (crise alimentaire, ouragans de 2008 ayant détruit 60% des récoltes et des infrastructures, crise économique mondiale) mais avait néanmoins réussi à enregistré une croissance positive de 2.9% en 2009. Cependant, le séisme qui a frappé l'île en janvier 2010 a ravagé le pays : les pertes économiques et financières sont estimées à 10 milliards USD (soit 120% du PIB). Les grands équilibres économiques ont néanmoins pu être préservés, grâce au programme de stabilisation mis en place depuis 2005 et aux aides internationales massives. Ces dernières ont cependant été inférieures aux promesses initiales.

L'année 2011 a été marquée par une transition politique et administrative, mais aussi par la transition de la phase humanitaire au relèvement. Les différents acteurs impliqués dans la reconstruction en Haïti ont axé leur programme sur le long terme et essayé de passer de l'urgence de l'aide humanitaire au développement durable.

Le Plan d'action pour le relèvement et le développement national élaboré après le séisme du 12 janvier 2010 met en avant la création de pôles décentralisés de croissance économique, la réduction des vulnérabilités aux catastrophes naturelles, l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et le renforcement des institutions. L'administration du président Martelly a lancé un signal fort en créant un fonds alimenté par de nouvelles taxes sur les transferts de fonds et les appels téléphoniques, afin de financer un programme d'éducation gratuite.

Depuis octobre 2010, Haïti a aussi fait face à une épidémie de choléra. Au 6 décembre 2012, 621,660 cas de choléra ont été enregistrés par le MSPP, 7759 morts. Le taux de mortalité à l'échelle du pays a été réduit de moitié en deux ans, de 2,4% à 1,2%. Les Nations Unies estiment que compte-tenu du taux d'infection fin 2012, il pourrait y

avoir 118,000 nouveaux cas fin 2013. Le Secrétaire General des Nations Unies a lancé en 2012 une large initiative estimant à 2,2 milliards de dollars le budget nécessaire pour éradiquer le cholera sur l'ile de l'Hispaniola.

La croissance haïtienne est principalement soutenue par les transferts de fonds de la diaspora (très présente aux Etats Unis et au Canada). Ces transferts financiers estimés environ au quart du PIB demeurent un mécanisme essentiel de survie pour de nombreux Haïtiens. Aujourd'hui, les faiblesses institutionnelles du pays, le manque d'infrastructures, les troubles sociaux et la déforestation à grande échelle constituent les principaux obstacles à la croissance du pays.

Même si Haïti fait face à des défis inhérents à son relèvement après le séisme, des progrès significatifs ont été réalisés à date. À ce titre, le Rapport des Nations Unies en Haïti 2012 souligne qu'à la fin 2012, 350,000 personnes demeurent dans les camps de déplacés (sur plus de 1, 200,000 personnes identifiées après le tremblement de terre). Ainsi, 160,000 familles ont bénéficié d'une solution de logement .Par ailleurs, plus de 80% des 10 millions de mètres cubes de débris générés par le séisme ont aussi été déblayés.

1.2.2 Description du Programme Conjoint initialement prévu

Le Programme Conjoint pour la Prévention des conflits et cohésion sociale par le biais de l'autonomisation des communautés locales et le renforcement des capacités institutionnelles (PCCS) a pour but de lutter contre la violence et promouvoir des mécanismes de cohésion sociale dans les villes périurbaines cibles du programme au travers d'une approche pluridimensionnelle et novatrice qui consiste à mettre en œuvre des activités de prévention et réduction de la violence sur la base d'un diagnostic fiable et validé par les communautés concernées.

Le programme allie la participation et l'engagement communautaire au renforcement des capacités en termes d'analyse et de réponses à ce phénomène complexe, et ce tant aux niveaux local que national.

Les villes cibles du programme conjoint sont : Ouanaminthe, Port-de-Paix, Gonaïves, Saint-Marc et les Cayes. Port-au-Prince est venue par la suite s'ajouter à la liste pour des activités de recherche et des activités ponctuelles de prévention.

La stratégie du programme a initialement été conçue en plusieurs étapes : sur la base d'un diagnostic scientifique clair produit par l'Observatoire National de la Violence et de la Criminalité et adapté à chacune des zones d'intervention du programme, les communautés vulnérables et les acteurs locaux développent des plans de réduction de la violence qui répondent à tous les aspects identifiés de la violence. Par la suite, et sur la base des problèmes et conflits identifiés par les communautés, des activités de prévention et de prise en charge sont mises en œuvre. Plus particulièrement les activités de prévention prévoient un volet socioéconomique pour les jeunes à risque et des activités plus traditionnelles de sensibilisation au travers des acteurs locaux.

Ainsi, le programme est organisé initialement en 4 volets principaux en plus de l'aspect coordination et plaidoyer :

1. Collecte de données et production d'analyse au travers de l'établissement et du renforcement des capacités de l'Observatoire National de la Violence et de la Criminalité (ONAVC)
2. préparation de plans de réduction de la violence et coordination locale des acteurs
3. stratégie pluridimensionnelle de prévention et de prise en charge pluridimensionnelle des femmes victimes de violence
4. renforcement des capacités sur la prévention de la violence et la coordination avec les zones cibles locales

Les resultats attendus du PCCS sont les suivants :

- **JP Output 1** : élaboration de plans de réduction de la violence et fourniture d'opportunités socioéconomiques aux jeunes à risque
- **JP Output 2 :** augmentation de l'accès aux services de base pour les femmes et les filles victimes de violence et mobilisation des communautés contre la violence
- **JP Output 3** : Amélioration de la capacité du gouvernement national de formuler et de mettre en œuvre des réponses traitant des causes et dynamiques de violence
- **JP Output 4** : Programme conjoint administré et suivi efficacement

l'ONAVC (1) est une initiative conjointe entre le PNUD et le Rectorat de l'Université d'Etat d'Haïti (UEH) grâce à un financement initial du Ministère des Affaires Etrangères de la Norvège. Il est logé au sein du programme de maitrise interdisciplinaire en sciences humaines de l'UEH et est notamment en charge de produire les diagnostics et données actualisées concernant les villes cibles du programme conjoint. Il a pour vocation de collecter les données existantes sur la violence et la criminalité, produire des analyses régulières sur les tendances de la violence et de la criminalité en Haïti, coordonner des recherches thématiques approfondies, coordonner une plateforme d'échange entre acteurs travaillant dans le domaine de la violence et de la criminalité et produire des recommandations en termes de politique publique.

Les **plans de réduction de la violence (PRV) (2)** sont des plans d'action définis conjointement avec les communautés vulnérables ciblées et les autorités locales et qui identifient les actions prioritaires en termes de réduction et prévention de la violence sur la base du diagnostic communautaire produit en collaboration avec l'Observatoire. Ces plans ont pour vocation de servir de boussole pour tous les acteurs, nationaux ou internationaux souhaitant travailler dans ce domaine dans les zones ciblées par le programme. Initialement ces plans devaient guider les interventions du programme en termes d'activité de prévention de la violence incluant la violence basée sur le genre.

Les **activités de prévention de la violence (3)** ont pour but de toucher de nombreux acteurs travaillant dans les communautés cibles, et de renforcer leurs capacités afin qu'ils puissent eux-mêmes continuer le travail de prévention et de prise en charge à la fin du programme conjoint. Ainsi, des acteurs tels que des ONG de femmes et des centres de santé travaillant dans la prévention et prise en charge des femmes victimes de violence, des radios communautaires, des groupes de jeunes issus des quartiers cibles seront formés et recevront un appui technique des agences ou de leurs partenaires tout au long de la mise en œuvre du PC.

Dans ce volet sont inclues également les **activités de création d'opportunités socioéconomiques**. 3 types d'activités sont mises en œuvre au sein de ce pilier :

- Les projets communautaires à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO)
- L'identification de formation technique / professionnelle sur des métiers porteurs dans la zone ciblée
- L'appui a des associations de micro finance communautaire pour les jeunes qui auraient suivi la formation professionnelle/technique.

Le **renforcement des capacités** au niveau central, tel que prévu dans le document de projet implique notamment une sensibilisation aux pratiques dans les régions (PRV) et doit renforcer les liens entre le niveau central et le niveau local, notamment en ce qui concerne les initiatives de prévention de la violence et les mécanismes de collaboration entre les acteurs.

1.2.2 Impact du 12 janvier 2010 sur les activités du PC

Le tremblement de terre du 12 janvier 2010 et les évènements qui se sont succédés tout au long de l'année dernière et jusqu'à aujourd'hui ont profondément affecté le programme conjoint.

Le tremblement de terre a :

- changé de façon immédiate et à long-terme les priorités du gouvernement et de ses partenaires locaux et internationaux.
- Très gravement affecté les capacités des contreparties nationales et des partenaires d'exécution du programme conjoint : par exemple, le Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes et la Concertation nationale ont perdu de nombreux cadres, l'Observatoire National de la Violence et de la Criminalité, créé depuis la mi 2009 est tombé de même que 9 des 11 édifices de l'UEH.
- Gravement affecté les capacités de la plupart des agences du SNU et de la MINUSTAH qui ont perdu de nombreux collègues, leurs bureaux, leur matériel lors du 12 janvier.

- Recentré la majorité des ressources disponibles vers les zones affectées par le tremblement de terre.
- Radicalement modifié le panorama des mécanismes de coordination pour le pays et a introduit de nouveaux acteurs internationaux dans les dynamiques de partenariat.
- Considérablement retardé les recrutements du personnel liés au programme conjoint.

1.2.3 Adaptation du programme conjoint au contexte actuel : de 2010 à 2012

Contexte de 2010 :

Le tremblement de terre a eu 3 conséquences majeures sur le programme :

1) les activités qui se sont déroulées n'ont pas suivi la logique de mise en œuvre initiale, ce qui a entaché la stratégie générale du programme conjoint. Plus particulièrement, les diagnostiques communautaires n'ont pu être menés avant la mise en œuvre d'une large partie des activités de prévention alors que celles-ci auraient dû découler des PRV.
2) le taux de mise en œuvre du programme conjoint a varié de façon considérable entre les agences, ce qui a entrainé des blocages pour les plus avancés, des retards difficilement rattrapables pour les autres. Alors que 2010 a permis de mettre en œuvre certains volets du programme, d'autres sont restés sans avancée réelle ;
3) le recrutement de l'Unité d'Exécution a été considérablement retardé du fait des priorités du pays et les personnes en charge du PC dans chacune des agences ont dû répondre également à des mesures d'urgence après le tremblement de terre. Ceci a handicapé la bonne coordination du programme au niveau central mais aussi dans les régions, et a également limité la visibilité du fonds comme programme conjoint.

Malgré les obstacles, les agences ont essayé de développer au mieux les activités prévues. Plus particulièrement, les volets suivants ont pu avancer en 2010 :

1) mise en œuvre de projets HIMO avec les communautés vulnérables
2) sélection et appui technique aux organisations de femmes travaillant dans la prise en charge des femmes victimes de violence dans chacune des villes-cibles (5 organisations au total)
3) activités de sensibilisation pour les jeunes au travers de l'art ou du sport, formation des animateurs de radio communautaires et de journalistes
4) relance fragile de l'ONAVC. Celui-ci s'est redynamisé surtout à partir de janvier 2011

Il est important de noter que le PC a ajusté certaines de ses activités 2010 afin de répondre aux défis qui se présentaient. Par exemple, lors de la crise du choléra, des jeunes ont été

mobilisés pour travailler dans leurs communautés et aider à l'organisation de la réponse. De même, des journalistes ont été formés avant et pendant le processus électoral houleux afin d'éviter d'envenimer les discussions et de rester professionnel dans l'analyse des faits. Enfin, une étude visant à comprendre les phénomènes de violence et de criminalité dans et autour des camps a été élaborée.

En novembre 2010, un atelier de planification stratégique ayant pour but de réaligner si besoin est le programme face aux nouveaux défis du pays a été organisé.

Durant cet atelier, les conclusions principales suivantes concernant l'orientation programmatique du programme ont été arrêtées :

- Il est recommandé que le programme conjoint continue ses activités de terrain dans les cinq municipalités cibles.
- Il est cependant envisageable de réaliser des activités en dehors des zones cibles (ex : collecte de données sur la violence à Port-au-Prince). Si une ou plusieurs agences décidaient de travailler dans une zone affectée (Port-au-Prince / Légitimes), les activités qu'elles entreprendront ne devront pas dupliquer les efforts déjà entrepris et devront se faire sur la base d'une analyse solide de la violence dans cette zone.
- L'Observatoire National de la Violence et la Criminalité peut apporter rapidement une valeur ajoutée en produisant des données sur les violences dans l'aire métropolitaine, notamment dans les sites d'hébergement.
- Le programme prévoit la réalisation d'une activité conjointe symbolique dans chacune des cinq municipalités à l'occasion de la journée internationale de la paix (21 septembre). Ces activités seront réalisées avec l'appui d'autres partenaires.
- Le PNUD est bien placé pour travailler dans le domaine du renforcement de l'espace public et du rapprochement entre citoyens et Etat au niveau local.

A la fin 2010, le programme conjoint avait exécuté 42% du montant de la première tranche, avec des pourcentages d'exécution entre agences allant de 9% à 89% d'exécution.

Contexte de 2011 :

Au début de 2011, le Board du Programme Conjoint a été convié afin de: 1) revoir le rapport annuel 2010, 2) valider le plan de travail 2011, lequel avait été préparé sur la base des recommandations de l'atelier stratégique, et 3) entériner la demande d'extension d'une année supplémentaire (du 17 décembre 2011 au 17 décembre 2012).

En février 2011, le Secrétariat a validé l'extension du programme conjoint et du plan de travail global 2011-2012.

Le plan de travail 2011 n'a pas considérablement varié de ce qui était initialement prévu. Néanmoins quelques modifications importantes méritent d'être soulignées :

- Port-au-Prince (et les zones affectées par le tremblement de terre) est considérée pour des activités de recherche (au niveau de l'Observatoire) car les données

disponibles à la fin 2010 étaient confuses, non standardisées et pas nécessairement collectées de façon rigoureuse
- Port-au-Prince a également été considéré pour des activités ponctuelles de prévention de la violence
- Des activités de renforcement des capacités pour gérer les crises au niveau des cadres supérieurs des ministères principaux ont été envisagées à la place des activités de coordination mais la crise politique n'a pas permis d'avancer avec cette activité jusqu'à présent.
- Appui à des centres d'apprentissage communautaire
- Arrêt de l'activité de formation de journalistes
- Arrêt de l'appui à la construction d'un centre intégré de la jeunesse aux Cayes

Depuis lors, le Programme Conjoint a pu lancer toutes les activités de recherche nécessaires à la mise en œuvre des activités liées à la préparation des PRV (enquête de victimisation pour la préparation des diagnostics communautaires, Mapping des partenaires pour la réduction de la violence, collecte de données statistiques sur la violence et la criminalité), de la formation professionnelle et du placement des jeunes dans des secteurs locaux porteurs, ainsi que du renforcement des capacités locales pour la prise en charge médicale des femmes victimes de violence.

Contexte 2012

La stratégie de mise en œuvre du PCCS en 2012 s'appuie directement sur les recommandations de l'évaluation[1] à mi-parcours qui devait orienter le cas échéant les activités du programme.

En 2012, les avancées les plus notables ont été dans les domaines suivants :

1. Diversification de la stratégie du pilier de création d'opportunités économiques :
    - Finalisation des projets communautaires à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO).
    - La formation technique / professionnelle sur des métiers porteurs.
    - Le placement de jeunes au sein d'entreprises (directement ou via des Chambres de Commerce et d'Industrie).
    - La promotion de l'entreprenariat, et notamment de l'entreprenariat féminin.

2. renforcement de la prise en charge médicale des personnes victimes de violence.
3. les activités de prévention de la violence auprès des jeunes : activités sportives et culturelles et développement d'un kit de gestion de conflits en milieu scolaire.

[1] Annexe 3 : Recommandations de l'évaluation mi-parcours 2011.

4. sur la base d'un diagnostic technique, renforcement des capacités de l'Observatoire et initiation de la stratégie de pérennisation de l'ONAVC au sein de l'Université d'Etat d'Haïti.
5. Elaboration des plans de prévention de la violence :
    - Des dépositaires formels des Plans de prévention de la violence en vue d'assurer le leadership.
    - Des priorités identifiées par les acteurs locaux en vue d'apporter des améliorations.
    - Des micro-projets communautaires sélectionnés par les autorités locales qui prennent en compte les priorités identifiées.

1.3 Ressources humaines et financières 2010-2012 et partenaires d'exécution

Le programme conjoint a un budget total de USD 7,000,000 sur trois ans. Au 31 décembre 2012, il était à 70% d'exécution globale.

En termes de ressources humaines, l'Unité d'exécution du programme conjoint est composée des personnes suivantes:

- Une Spécialiste Programme, en charge de la coordination et mise en œuvre du programme (recrutée en avril 2011)
- Une Assistante Administrative et Financière, en charge de l'administration et la gestion financière du programme (recrutée le 14 février 2011)
- Un Officier en Suivi et Evaluation, en charge du suivi des indicateurs de résultats, de l'identification des obstacles, opportunités et leçons apprises du programme (recruté en avril 2011)
- Un consultant en Plaidoyer en charge de la préparation du plan de plaidoyer et des activités de visibilité du programme conjoint (recruté en juillet 2011)
- Depuis septembre 2011, recrutement de VNU régionaux dans les provinces (en cours). Au cours de l'année 2012, les postes ont été convertis en Service Contracts. Il a été impossible de recruter une nouvelle personne pour couvrir les villes de Gonaïves et Saint-Marc. Le suivi est assuré directement par le programme au niveau de Port-au-Prince.

Les agences ont depuis 2009 identifié des points focaux en charge de la mise en œuvre du projet. Un point focal par agence. Une certaine rotation des points focaux a eu lieu ou sont en cours pour l'année 2011.

Au niveau des partenaires d'exécution

ENTITE NATIONALE	NOM	ACTIVITES CONJOINTES
MINISTERES	MCFDF	Renforcement des capacités des ONG de femmes dans les villes cibles du PC

	MJSAC	Activités liées à la jeunesse (activités socioculturelles et art)
	MPCE	
DIRECTIONS DEPARTEMENTALES	Direction Départementale Planification (Nord-Ouest)	Projets places publiques PDP
	Direction Départementale MTPTC	
	Bureau Agricole Communal	
	Directions Départementales du MCFDF	Suivi des activités de renforcement de capacités des ONG de femmes
MAIRIES	Saint-Marc, Cayes, Ouanaminthe	Validation des projets d'infrastructure et Elaboration des Plans de gestion de Conflits
	Gonaïves	
	Port-de-Paix	
COMITES DE QUARTIER	Démélus Vers Développement (Port-de-Paix)	Construction d'une place publique communautaire
	Comité Couyoutte (Port-de-Paix)	Construction d'une place publique communautaire
	Comite Nan Palan (Port-de-Paix)	Projet d'assainissement et de reboisement
	Comité La Créole (Cayes) Comité La Savanne (Cayes) Comité Tabrun (Cayes-Chantal)	Projet réhabilitation infrastructures communautaires
	Comité des Handicapés de Biennac (Gonaïves)	Projet réhabilitation infrastructures communautaires
	Comité Blaukauss (Saint-Marc) Comité Portail Guêpe (Saint-Marc) Comite Portail Montrouis (Saint-Marc)	Projet réhabilitation infrastructures communautaires
RADIOS COMMUNAUTAIRES (nom + ville)	Radio Voie Payisan Sud, Cayes-Maniche Radio Imperial, Saint-Marc	Renforcement des capacités et activités de sensibilisation (spots et émissions contre la

	Radio Clarté, Gonaives radio Kiss FM, Gonaives radio 4VG, Gonaïves radio Explosion, Gonaïves radio Ozone, Gonaïves	violence)
Secteur privé	CCIPA, CCIBA, CCISUD	Offre d'opportunités économiques aux jeunes vulnérables
ONGs	Haïti Tchaka Dance	Activités culturelles avec les jeunes et formation sur la gestion de conflits
	URAMEL	Partenaire technique de l'Observatoire (formateur des enquêteurs de l'Observatoire sur la thématique de la violence) En charge du Mapping des acteurs En charge de l'évaluation des hôpitaux et centre de sante Responsable de la formation des femmes dans les camps.
	Viva Rio (partenariat interrompu en 2012)	En charge d'un large projet de médiation et gestion des conflits autour du Camp Corail et a Delmas
	IDEJEN	En charge de l'évaluation des jeunes et entreprises pour définir la formation professionnelle et le placement des jeunes à risque
	CIPC (Centre International pour la Prévention de la Criminalité)	Partenaire technique de l'Observatoire National de la Violence

		et de la Criminalité
RECTORAT UEH	Observatoire National de la Violence et de la Criminalité	
Commission Nationale de Collaboration avec l'UNESCO	Contrepartie de l'UNESCO	Partenaire pour le projet d'encouragement à la recherche Partenaire pour le séminaire international sur la violence en Haïti

1.4 Evaluation externe en cours

Dans le cadre de la préparation de l'atelier de clôture et de leçons apprises du programme conjoint, l'Unité de Coordination du PCCS a lancé une évaluation externe sur le pilier lié à la création d'opportunités économiques afin d'évaluer son effet sur la réduction de la violence et le renforcement de la cohésion sociale dans les zones cibles du programme conjoint.

Une consultante internationale indépendante travaille sur une batterie d'indicateurs de cohésion sociale définis conjointement avec les agences partenaires du pilier concerné et notamment le PNUD et OIM.

Cette évaluation vient en complément des efforts d'évaluation finale et devrait contribuer de façon précise aux leçons apprises du programme.

Une version améliorée du cadre méthodologique sera partagée avec l'équipe en charge de l'évaluation finale et globale du projet afin d'assurer une harmonisation des indicateurs.

2 LA STRATÉGIE DE SUIVI-ÉVALUATION DU F-OMD

Une stratégie de suivi-évaluation axée sur les résultats est actuellement mise en œuvre afin de suivre et de mesurer l'impact global de cette contribution historique à la réalisation des OMD et au multilatéralisme. La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD se conforme aux principes et aux normes établis par le GNUE et le CAD/OCDE concernant la qualité et l'indépendance de l'évaluation. La stratégie s'appuie sur les besoins et les intérêts des différents acteurs en matière d'information tout en maintenant un équilibre entre leurs responsabilités et les objectifs d'apprentissage.

Les principaux objectifs de la stratégie sont les suivants:
1. Aider les programmes conjoints à obtenir des résultats en matière de développement ;
2. Déterminer la valeur et la qualité des programmes conjoints et mesurer leur contribution à la réalisation des 3 objectifs du F-OMD (les OMD, la Déclaration de Paris et l'initiative « Unis dans l'action ») ; et

3. Obtenir et rassembler des connaissances basées sur les faits ainsi que les enseignements tirés pour les faire monter en échelle et reproduire les interventions de développement fructueuses.

Selon la stratégie de suivi-évaluation du F-OMD et les directives sur la mise en œuvre des programmes, l'équipe de chaque programme est chargée de concevoir un système de S&E, de définir des valeurs de référence pour les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) et de réaliser une évaluation finale à visée principalement sommative.

2. OBJECTIF GLOBAL DE L'ÉVALUATION

L'un des rôles du Secrétariat consiste à suivre et à évaluer le F-OMD, conformément aux directives définies dans la stratégie de suivi-évaluation et dans le guide de mise en oeuvre des programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Ces documents stipulent que **tous les programmes conjoints doivent faire l'objet d'une évaluation finale indépendante et assureront son financement**.

Les évaluations finales sont de nature **sommative** et visent à:
1. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a pleinement mis en œuvre les activités prévues et obtenu les produits (outputs) et réalisations (outcomes) attendus, et mesurer en particulier les résultats de développement.

2. Générer un volume conséquent de connaissances basées sur les faits, concernant un ou plusieurs volets du F-OMD, en identifiant les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

En résultat, les constats et recommandations de ces évaluations seront pris en compte dans la fenêtre thématique « Méta-évaluation » créée par le Secrétariat pour dégager une synthèse de l'impact global du Fonds au niveau national et international.

3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'évaluation finale s'attachera principalement à mesurer les résultats de développement et les impacts potentiels du programme conjoint en se conformant aux indications sur la portée et les critères présentées dans les présents termes de référence. Ceci permettra de formuler les conclusions et les recommandations pour le programme conjoint dans un délai de quatre à six mois.

Le programme conjoint représente l'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation. Il renvoie à l'ensemble des composantes, des réalisations, des produits, des

activités et des intrants définis dans le document de programme conjoint et dans les modifications qui lui ont été apportées durant la mise en oeuvre du programme.

Cette évaluation finale a les **objectifs spécifiques** suivants:
1. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.

2. Mesurer le degré de mise en oeuvre du programme conjoint, son efficacité et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement ou ultérieurement officiellement modifié.

3. Mesurer dans quelle mesure le programme conjoint a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre.
4. Mesurer la contribution du programme conjoint à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national (**OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU**).

5. Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme conjoint ou de certaines de ses composantes.

4. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les questions de l'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours de la procédure d'évaluation. Les questions sont regroupées selon les critères devant être utilisés pour les évaluer et y répondre. Ces critères sont quant à eux classés selon les trois niveaux du programme.

Conception:
- Pertinence: La mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et aux Objectifs du Millénaire pour le développement.

a) Dans quelle mesure la conception et la stratégie des interventions pour le développement sont pertinents (Examiner les liens aux OMD, au PNUAD (UNDAF) et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception)?

b) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à répondre aux besoins (socio-économiques) et à résoudre les problèmes identifiés dans la phase de conception?

c) Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en oeuvre, suivi et évalué conjointement? (voir les directives du F-OMD sur les programmes conjoints)

d) Dans quelle mesure la programmation conjointe représentait-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme?

e) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au programme conjoint ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme?

f) Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du programme conjoint était-elle utile et fiable pour mesurer les résultats de développement?

g) Dans quelle mesure la stratégie de certification et d'accréditation du programme conjoint était-elle utile et fiable?

h) Si le programme a été modifié, les modifications reflétaient-elles les changements nécessaires? Le PC a-t-il suivi les recommandations sur la conception du Programme?

Procédure:
- Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations.
a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme conjoint (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'information, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficient par rapport aux résultats de développement obtenus ?

b) Dans quelle mesure la mise en oeuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficiente que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?

c) Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de gestion du programme conjoint) et au niveau national (Comité national de pilotage) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficient ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et la production des produits et des réalisations ?

d) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il augmenté ou réduit l'efficience dans la livraison des produits et des réalisations ?

e) Quelles méthodes de travail, instruments financiers et pratiques commerciales les partenaires d'exécution ont-ils utilisés pour garantir une meilleure efficience du principe d'unité dans l'action ?

f) Quels ont été les progrès en termes financier, indiquant les fonds engagés et déboursés (montant totaux et pourcentage du total) par agence ? Une analyse des disparités majeures entre les agences devra être entreprise.

g) Quel type d'obstacles (administratifs, financiers, logistiques et de gestion) le programme conjoint a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

h) Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme conjoint ? Était-elle utile ? Le programme conjoint a-t-il mis en oeuvre le plan d'amélioration ?

- L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement.

a) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?

b) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du programme conjoint ??

Résultats

- Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.

a) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis dans le document de programme ? (analyse détaillée de : 1) des activités planifiées et des produits, 2) réalisations des résultats prévus).

b) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint) a-t-il contribué :
i. A réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national?
ii. A réaliser les objectifs définis pour le volet concerné?
iii. A améliorer l'application des principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra? (analyze les politique, budgets, conception et mise en oeuvre du programme conjoint).
iv. A réaliser les objectifs du principe « Unis dans l'action » au niveau national?

c) Dans quelle mesure les produits (outputs) et les réalisations (outcomes) du programme conjoint ont-ils été harmonisés et coordonnés pour produire des résultats de développement ? Quels types de résultats ont-ils été atteints ?

d) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées ?

e) Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Merci de les décrire et de les documenter.

f) Le programme conjoint a-t-il eu des effets différents selon le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine, rural ou urbain, des bénéficiaires, et dans quelle mesure ?

g) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en oeuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, du PNUAD, etc.)

h) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à améliorer le dialogue entre les acteurs et les citoyens et/ou l'engagement sur les questions et les politiques de développement?

i) Dans quelle mesure et de quelle manière les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles contribuées à la réalisation des résultats pour le développement?

- Soutenabilité : Probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme.

a) Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme conjoint ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets?

b) Au niveau local et national:
i. ¿ Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme conjoint ?
ii. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle ?
iii. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
iv. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du programme ?

c) Dans quelle mesure le programme conjoint pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national ou local?

d) Dans quelle mesure le programme conjoint s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et/ou le PNUAD?

5. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette évaluation finale utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs. Dans tous les cas, les consultants se doivent d'analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, les documents de programme, les rapports d'examen internes, les dossiers de programme, les documents sur la stratégie nationale de développement, les évaluations à mi-parcours et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements. Les consultants se doivent également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera

en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le programme conjoint soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

6. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Le consultant est chargé de soumettre les livrables suivants au commissaire et au directeur de l'évaluation:

• **Rapport initial** (il sera soumis dans les 15 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le programme).

Ce rapport aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le consultant et les responsables de l'évaluation s'entendront. **Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'Annexe 1.**

• **Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 20 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (voir le paragraphe suivant) et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le projet de rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour obtenir leurs commentaires et suggestions.
Ce rapport sera structuré de la même manière que le rapport final (voir ci-dessous).

• **Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD).

Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. **Il sera structuré selon les indications données dans l'Annexe 2.**

7. EVALUATION REPORT QUALITY STANDARDS

Les standards suivants du GNUE (UNEG) devraient être pris en compte lors de la rédaction de tout
rapport d'évaluation :

1. **Le Rapport Final d'évaluation doit présenter une articulation logique** et exposer, sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations. Il doit être exempt de toute information qui ne cadre pas avec l'analyse d'ensemble. Il doit veiller à ne présenter que des données accessibles et compréhensibles. (S-3.16).

NOTE: Faire usage de preuves implique faire une déclaration base sur un fait valide et fiable, des documents, enquêtes, triangulation du point de vue des informateurs ou tous autres moyens ou techniques contribuant à la validité interne de l'évaluation. Il n'est pas suffisant de simplement indiquer une opinion éclairée ou de reproduire la déclaration d'un informateur sur une question spécifique; quelles conclusions en ont été tirées; quelles recommandations ont été faites; quels enseignements en ont été tirés. (S-3.16)

2. **Un lecteur devrait être en mesure de comprendre:** l'objet de l'évaluation; ce qui a été évalué; comment l'évaluation a été conçue et réalisée; quels éléments de preuve y sont apparus; quelles conclusions en ont été tirées; quelles recommandations ont été faites; quels enseignements en ont été tirés. (S-3.16).
3. Dans tous les cas, les évaluateurs devraient s'efforcer de présenter les résultats aussi simplement et clairement que possible afin que les clients et autres partenaire puissent aisément comprendre le processus d'évaluation et ses résultats (S-3.16)
4. **Le niveau de participations des intervenants dans le processus d'évaluation** devrait être décrit, y compris la justification du choix de ce niveau particulier. (S-4.10)
5. **Le résumé exécutif devrait être « indépendant »,** fournissant un résumé des éléments essentiels de de l'évaluation. Le niveau d'information devrait fournir au lecteur profane une claire compréhension des résultats et des recommandations, tout comme les leçons apprises de cette évaluation. (Voir un aperçu dans l'annexe 2 pour plus de détails). (S-4.2)
6. **Le programme conjoint évalué devrait être clairement décrit** (de la façon la plus concise possible, tout en s'assurant que toutes les informations pertinentes soient fournies). Le but, le modèle logique, la chaine des résultats escomptés et l'impact attendu, la stratégie de mise en œuvre et les hypothèses clefs devront tous être mentionnés. D'autres éléments additionnels importants inclus sont : L'importance, la portée et l'envergure du programme conjoint; une description des destinataires/ bénéficiaires et les parties prenantes; et les données budgétaires. (S-4.3)
7. **Le rôle et l'apport des entités des Nations Unies et autres parties prenantes** du sujet à évaluer doivent être décrits clairement. (Le rapport doit indiquer qui est impliqué, leur rôle, les contributions, la participation, le leadership). (S-4.4)
8. **En présentant les constatations de l'évaluation, il faut s'efforcer, dans la mesure du possible, de mesurer les apports et les produits, les réalisations/incidences (ou expliquer convenablement pourquoi cela n'a pas été obtenu).** Le rapport doit établir une distinction logique dans les **constatations**

en montrant la progression de la mise en œuvre jusqu'aux résultats en tentant de mesurer (utilisez des points de référence si disponibles), d'analyser la chaîne des résultats ou en expliquant pourquoi une telle analyse des résultats (y compris de ceux qui n'ont pas nécessairement été prévus) n'a pas été fournie. Les constatations concernant les apports des activités ou les résultats du processus ne sont pas à confondre avec les produits et les réalisations. (S-4.12)

9. De plus, les rapports ne devraient pas **séparer les constatations en fonction des données recueillies.** (S-4.12)
10. **Il est nécessaire que les conclusions se fondent sur des constatations** compatibles avec les données recueillies et les méthodes utilisées. Elles doivent donner une idée de l'identification et/ou des solutions pouvant être apportées aux problèmes ou aux questions importantes. (S-4.15)
11. **Les recommandations devraient trouver à se fonder sur les fait et l'analyse**, être pertinentes et réalistes et indiquer clairement les priorités à retenir. (S-4.16)
12. **Les leçons, lorsqu'elles sont tirées, devraient pouvoir être généralisées au-delà du sujet à évaluer** et indiquer comment elles pourraient s'appliquer. (S-4.17)

8. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

Les évaluations finales du F-OMD sont réalisées par 3 principaux acteurs:

1. Le **Bureau du Coordonnateur Résident**, en tant que commissaire de l'évaluation finale, aura les fonctions suivantes:
• Diriger la procédure d'évaluation durant ses 3 grandes phases (conception, réalisation et diffusion) ;
• Convoquer le groupe de référence de l'évaluation ;
• Diriger la finalisation des TdR de l'évaluation ;
• Coordonner la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation en s'assurant que le principal organisme lance les procédures nécessaires concernant la passation de marché et fasse les arrangements contractuels nécessaires au recrutement de l'équipe d'évaluation ;
• S'assurer que les produits de l'évaluation soient conformes aux normes de qualité (en collaboration avec le Secrétariat du F-OMD) ;
• Apporter des conseils clairs et un soutien spécifique au responsable de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation tout au long de la procédure d'évaluation ;
• Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
• Diffuser les informations et tirer des leçons des évaluations dans les différents domaines du programme conjoint, et assurer la liaison avec le Comité national de pilotage ;
• Préserver l'indépendance de l'ensemble de la procédure, notamment pour la sélection de l'équipe d'évaluation.

2. Le **Coordonnateur du programme**, en tant que **directeur de l'évaluation**, aura les fonctions suivantes:
• Contribuer à la finalisation des TdR de l'évaluation;

• Apporter un appui en matière de coordination et d'administration au groupe de référence;
• Apporter un appui administratif aux évaluateurs et leur fournir les données nécessaires;
• Assurer la liaison avec les commissaires de l'évaluation et répondre à leurs demandes.
• Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
• Revoir le rapport initial et le(s) projet(s) de rapport final;
• S'assurer que l'évaluation soit dotée des ressources financières et humaines adéquates.

3. Le **Comité de gestion du programme**, qui remplira la fonction du **groupe de référence de l'évaluation,** sera composé de représentants des principaux acteurs du programme conjoint et sera chargé de:
• Revoir le projet de rapport final et s'assurer que le rapport final répond aux TdR;
• Encourager la participation des personnes impliquées dans la conception de l'évaluation;
• Identifier les besoins d'information, définir les objectifs et délimiter l'étendue de l'évaluation;
• Fournir des contributions et participer à la finalisation des TdR de l'évaluation;
• Permettre à l'équipe d'évaluation d'accéder à toutes les informations et à la documentation pertinentes, ainsi que d'être en lien avec les principaux acteurs et informateurs devant participer aux entretiens, aux groupes de discussion ou à d'autres méthodes de collecte de l'information;
• Superviser l'avancement et la réalisation de l'évaluation ainsi que la qualité de la procédure et des produits;
•Diffuser les résultats de l'évaluation.

4. Le **Secrétariat du F-OMD**, qui participera à **l'assurance qualité** de l'évaluation en collaboration avec le commissaire de l'évaluation, sera chargé de:
•Analyser et donner des conseils sur la qualité de la procédure d'évaluation ainsi que sur les produits de l'évaluation (commentaires et suggestions sur les TdR modifiés, les projets de rapport et le rapport final de l'évaluation).

5. L'équipe d'évaluation réalisera l'étude d'évaluation en:
•Respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du GNUE/OCDE. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le commissaire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

9. LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION : CALENDRIER

Phase d'évaluation	Activités	Qui	Quand (jour calendriers)
Conception	Mettre en place le groupe de référence de l'évaluation	ME*	6 mois avant la fin du programme
Conception	Adaptation des TdR généraux d'évaluation finale	GRE**	
Mise en œuvre	Sélection et recrutement de l'équipe d'évaluation	DE***	
Mise en œuvre	Fournir à l'équipe d'évaluation les instruments	DE, GRE	7jours

	nécessaires à son travail (documents, accès aux rapports et aux archives) ; briefing sur le programme conjoint		
Mise en œuvre	Soumission du rapport initial au mandataire, au directeur et au groupe de référence de l'évaluation	EE****	15 jours
Mise en œuvre	Commentaires des différentes parties intéressées à l'équipe d'évaluation Agenda de mission préparé et convenu avec l'équipe d'évaluation	ME, DE, GRE	10 jours
Mise en œuvre	Mission dans le pays	EE, DE, ME, GRE	20 jours
Mise en œuvre	Soumission du projet de rapport final	EE	20 jours
Mise en œuvre	Examen du projet de rapport final, commentaires à l'équipe d'évaluation Contrôle de la qualité du projet de rapport final, S-F-ODM (5 jours)	DE, ME, GRE SF-ODM*****	15 jours
Mise en œuvre	Soumission du rapport final	DE, ME, GRE, SFODM, ^CNP	10 jours
Diffusion / amélioration	Élaboration d'un plan de diffusion et d'utilisation du rapport d'évaluation et mise en œuvre	DE, ME, GRE, CNP	10 jours

* (ME) Mandataire de l'évaluation ** (GRE) Groupe de référence de l'évaluation *** (DE) Directeur de l'évaluation **** (EE) Équipe d'évaluation
***** (S-F-OMD) Secrétariat du F-OMD ^ (CNP) Comité national de pilotage

10. UTILISATION ET UTILITÉ DE L'ÉVALUATION

Les évaluations finales ont une fonction sommative et visent à recueillir des données et des informations pour évaluer dans quelle mesure les résultats de développement ont été atteints. Toutefois, l'utilité de la procédure et des produits d'évaluation va bien au-delà de ce qui a été déclaré par les différentes parties intéressées du programme durant la visite de terrain ou de ce que l'équipe d'évaluation a écrit dans le rapport d'évaluation.

La dynamique créée par la procédure d'évaluation (réunions avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires, la société civile, etc.) permet en effet de définir l'avenir du programme ou de certaines de ses composantes (durabilité). L'évaluation donne également l'occasion de partager les enseignements tirés et les messages clés sur les bonnes pratiques, ainsi que les produits qui peuvent être reproduits ou montés en échelle au niveau national et international.

Le mandataire de l'évaluation, le groupe de référence, le directeur de l'évaluation et toutes les autres parties intéressées au programme conjoint élaboreront et mettront ensemble en œuvre un plan complet de diffusion des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation afin de promouvoir la durabilité, la reproduction et la montée en échelle des bonnes pratiques et des enseignements tirés au niveau local, national et/ou international.

11. PRINCIPES ÉTHIQUES ET PRÉMISSES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du programme conjoint doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

• **Anonymat et confidentialité**. L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
• **Responsabilité**. Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre les consultants ou entre le consultant et les dirigeants du programme conjoint concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
• **Intégrité**. L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdR, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
• **Indépendance**. Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
• **Incidents**. Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés au Secrétariat du F-OMD. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le Secrétariat du F-OMD dans les présents termes de référence.
• **Validation de l'information**. Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final.
• **Propriété intellectuelle**. En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.
• **Soumission des rapports**. Si la soumission des rapports est repoussée, ou dans le cas où la qualité des rapports soumis serait nettement moins bonne que ce qui a été convenu, les sanctions prévues dans les présents termes de référence s'appliqueront.

12. QUALIFICATIONS DU CONSULTANT/ DE L'EQUIPE DE CONSULTANTS

Dans le cadre de cette évaluation, une équipe composée d'un/e consultant/e international/e et d'un/e consultant/e national/e est recommandée. Dans les deux cas, le français est exigé. Le consultant national devra aussi parler couramment créole.

CONSULTANT INTERNATIONAL
• **Universitaire**: Niveau maitrise ou équivalent dans les domaines des sciences sociales, paix ou tout autre domaine connexe
•**Expérience (professionnelle)**:
Le consultant devra avoir un minimum de 7 ans d'expérience professionnelle et d'expertise reconnue dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations, de la recherche ou de la révision de programmes conjoints, ainsi que de l'expérience comme rédacteur principale de rapport d'évaluation. Une expérience dans l'évaluation de projets de développement, et notamment dans l'évaluation de projet de cohésion sociale et de réduction de la violence est un atout.

CONSULTANT NATIONAL

• **Universitaire**: Niveau maitrise ou équivalent dans les domaines des sciences sociales, paix ou tout autre domaine connexe.

•**Expérience (professionnelle)**:

Le consultant devra avoir un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle et d'expertise reconnue dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations. Une expérience dans l'évaluation de projets de développement, et notamment dans l'évaluation de projet de cohésion sociale et de réduction de la violence est un atout.

Le consultant doit avoir une très bonne connaissance du contexte haïtien.

13. STRATÉGIES DE DIFFUSION ET DE COMMUNICATION

Dans un premier temps, les résultats de l'évaluation finale seront partagés lors de l'atelier des leçons apprises du programme conjoint afin que les partenaires nationaux et internationaux travaillant dans les différents domaines du PCCS puissent être informés des leçons apprises et résultats obtenus et partagent eux-mêmes leurs expériences afin d'aboutir à des recommandations globales sur les différents pilier du PC.

Dans un second temps, les résultats de l'évaluation seront diffusés dans le rapport global du PCCS. Une synthèse des résultats du PCCS sera en effet circulée aux partenaires du programme et aux Ministères concernés (décision issue du Board du PCCS de janvier 2013).

13. ANNEXES

ANNEX 1: STRUCTURE DU RAPPORT INITIAL

1. Introduction
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche
4. Principales réussites du programme conjoint en termes techniques et financiers
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain »

ANNEX 2: STRUCTURE DE VERSIONS INTERMÉDIAIRE ET FINALE DU RAPPORT FINAL

• **Page de couverture**

Y compris le titre du PC, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.

• **Table de matières**

Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.

• **Liste d'abréviations**

• **Résumé Exécutif**

Pas plus de deux pages. Résumez les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de

la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant:

• **Antécédents**

MDG-F, fenêtre thématique, programme conjoint.

• **Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation:**

Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.

• **Description de l'intervention**

Fournissez suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.

- **Contexte**

Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le PC.

- **Description du PC**

Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

• **Conception | Pertinence**

Incluez une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite.
Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation (y compris celles liées aux OMD, au PNUAD (UNDAF) et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception, au cadre de S&E et à la Stratégie de communication, et à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).

• **Processus | Efficacité, Appropriation**

Incluez une description de la structure de gouvernance du PC, des mécanismes de coordination, des procédures administratives, des modalités de mise en œuvre, de Coordination ONU, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite. Traitez toutes les questions de l'évaluation (c'est-à-dire même du niveau de progrès financier et de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).

•**Résultats | Efficacité, Durabilité**

Fournissez un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrez la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines partie de cette analyse ne sont pas inclues, expliquez pourquoi c'est le cas. Aussi, il faudra inclure une analyse des effets de l'évaluation à mi-parcours. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du PC. Traitez toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises
Définissez l'ampleur de chaque leçon (Programme conjoint, politique nationale, intervention locale, etc…)

5. Recommandations
Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.
6. Annexes

ANNEX 3: RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION MI-PARCOURS

Les recommandations suivantes ont été dégagées :

Recommandation 1 – Accélération du processus d'élaboration des *Plans de prévention de la violence*

Il convient que le programme lance sans plus tarder les travaux préparatoires pour l'élaboration des *Plans de Prévention de la violence*. La mission est d'avis que ces travaux doivent commencer avant la finalisation prévue du rapport préliminaire de l'enquête de victimisation, actuellement prévu pour le mois de février, de sorte que la présentation de ce rapport préliminaire dans chaque ville, lors des réunions de restitution que l'Observatoire prévoit d'organiser, coïncide avec le lancement des travaux d'élaboration participative des Plans.

Il est en effet important que d'ici au mois de février, une plateforme locale de concertation soit en place et que tous les acteurs (notamment la société civile, des représentants communautaires, les maires, les directions départementales, la MINUSTAH et tout bailleur actif dans la ville) soient préparés à la tenue des travaux[2]. Au besoin, l'UC pourra réfléchir à l'utilité de renforcer les capacités des représentants communautaires et des organisations communautaires de base à participer aux travaux (par ex. des sessions d'informations ou des formations courtes en leadership).

Il est recommandé que l'UC définisse, avant la fin décembre 2011, un calendrier détaillé des activités à mettre en œuvre et qu'elle identifie au plus vite un partenaire pour la mise en œuvre des activités dans chaque ville. En effet, si les VNUs actuellement en cours de recrutement pourront jouer un rôle utile de suivi et de facilitation, il est en revanche fort improbable qu'ils puissent à eux seuls, gérer un processus aussi complexe. La mission recommande donc que l'UC contacte rapidement les agences des Nations Unies qui ont déjà une expérience dans l'élaboration participative de plans de prévention de violence[3] afin d'identifier d'éventuels partenaires de mise en œuvre, et plus généralement pour apprendre de leur expérience. Pour mettre en œuvre tous ces travaux, l'UC pourrait réfléchir à l'utilité de recruter les services ponctuels d'un expert en planification participative afin de soulager la Coordinatrice.

[2] Le document de programme prévoyait qu'au besoin, le PCCS pourrait tenter de renforcer les structures de gouvernance locale existantes, telles que les organisations de jeunes, les comités de quartier, etc. Il ne semble pas que le programme aura le temps de réaliser ce type d'activités.
[3] Le document de programme cite des expériences déjà menées à Port-au-Prince (Quartiers Bel Air, Martissant et Cité soleil) ainsi qu'aux Gonaïves.

Comme recommandé plus haut, il serait bon que le lancement des travaux de la plateforme de concertation coïncide avec les réunions de restitution de l'enquête de victimisation dans les villes. Il est en outre recommandé que le programme fasse un large usage des radios communautaires appuyées par l'UNESCO pour informer les communautés sur les activités du programme en cours.

L'élaboration des Plans ayant été très retardée, ces documents ne seront finalisés que peu de temps avant la clôture du programme. Le risque existe donc que ces Plans restent que lettre morte et qu'ils ne soient pas utilisés[4]. Afin d'améliorer les perspectives de pérennité et de promouvoir l'utilisation effective des *Plans de prévention de la violence* par les acteurs du développement local, il est enfin recommandé :

- D'identifier un (ou des) dépositaire(s) formel(s) du *Plan de prévention de la violence*, c'est-à-dire une institution formelle qui sera chargée de la bonne mise en œuvre du plan à l'arrêt du programme. Les dépositaires les plus naturels semblent être la direction départementale du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et les mairies, mais ou pourra réfléchir à d'autres.
- D'engager des discussions avec tous les bailleurs possiblement intéressés par le financement d'une partie des Plans dans telle ou telle ville, en particulier la MINUSTAH, mais aussi l'AECID.
- D'associer les Ministères concernés (MPCE, MJSAC, MCFDF, MSPP, MTPTC, etc.) au processus et aux travaux des plateformes locales de dialogues.
- Dans la mesure des fonds et du temps disponibles, il serait également souhaitable que le PCCS initie lui-même la mise en œuvre de certaines activités des Plans.

Recommandation 2 – Travailler à la pérennisation financière du fonctionnement de l'Observatoire National de la Violence et de la Criminalité

Afin de pérenniser le fonctionnement de l'ONAVC un certain nombre de conditions préalables devront tout d'abord être remplies, s'agissant notamment de la finalisation des travaux en cours et du lancement des activités de production régulière de données et de l'organisation du colloque. En parallèle, il faudra s'occuper de définir une stratégie de pérennisation financière à moyen terme de l'Observatoire.

Finaliser l'enquête de victimisation. Ainsi, s'agissant de l'enquête de victimisation, la mission recommande que l'on s'assure que le calendrier prévisionnel actuel (un rapport préliminaire en février 2012 et un rapport final en mai 2012) soit fidèlement respecté. Pour ce faire, il conviendra également de définir un calendrier très détaillé, notamment pour l'organisation des réunions de restitution dans les villes, de façon à bien organiser la logistique. L'UC et l'Observatoire pourront réfléchir à l'utilité de recruter du personnel temporaire supplémentaire pour accélérer les processus ou les étapes qui, contrairement à l'analyse, peuvent l'être facilement (par exemple la saisie de données).

[4] L'expérience dans d'autres pays (par exemple avec *des Plans locaux de développement* ou des *Plans locaux de réduction de la pauvreté*) montre que ce type d'exercice de planification n'est réellement efficace que lorsque les bailleurs financent au moins le premier cycle d'investissements.

Au cas où l'on se rende compte, en cours de route, que ce calendrier ne pourra pas être respecté, il conviendra que l'UC réévalue immédiatement les implications de ce retard[5], notamment concernant les travaux d'élaboration des *Plans de prévention de la violence* et pour l'organisation du colloque.

Accélérer l'organisation du colloque international. La mission recommande que l'on accélère les travaux préparatifs pour l'organisation du colloque international et que l'on arrête une date pour sa tenue. Étant donné que le Gestionnaire de l'Observatoire devra concentrer tous ses efforts sur la finalisation de l'enquête, la mission appuie la décision de recruter un(e) consultant(e) pour une durée de quelques mois à qui sera confiée la charge de l'organisation de cet événement.

Initier la production régulière de données sur la violence. Afin de renforcer la visibilité de l'Observatoire et son utilité sur la scène institutionnelle du pays, il paraît important que les travaux de l'ONAVC ne soient pas axés sur les seules activités de recherche mais qu'il devienne un partenaire actif dans l'amélioration de l'accès public aux informations sur l'état de la violence et de la criminalité.

La mission recommande ainsi que l'Observatoire lance sans plus tarder les travaux de production régulière de données sur la violence et la criminalité, au-delà des seuls résultats de l'enquête de victimisation. Pour se faire, la mission recommande qu'un appui extérieur supplémentaire soit apporté au Gestionnaire de l'ONAVC pendant quelques mois (par exemple un appui renforcé du CIPC ou le recours à un Conseiller Technique/Expert) pour aider à la mise en oeuvre d'une stratégie (objectifs, calendrier, activités, budget) et pour la sensibilisation des acteurs stratégiques (Cabinet du premier ministre, Ministère de l'Intérieur, Ministère de la Justice, MINUSTAH, etc.), ce qui nécessitera sans doute aussi un appui de la part du bureau du Coordonnateur Résident.

Autant que faire se peut, on cherchera aussi à initier un dialogue avec les institutions engagées dans la collecte de données sur la violence et la criminalité, sur l'amélioration de la qualité des méthodes de collecte et d'analyse. Enfin, la mission recommande que l'objectif soit la signature d'accords formels de partenariats institutionnels et d'échange de l'information entre l'Observatoire et les principales institutions engagées dans la collecte d'informations sur la violence et la criminalité.

Stratégie de pérennisation financière de l'Observatoire: Afin d'améliorer les perspectives de pérennisation de l'ONAVC, la mission recommande que l'UC et les partenaires définissent dans le courant du second trimestre 2012 une stratégie pour la pérennisation financière de l'Observatoire à court terme (deux à trois ans après la clôture du programme), que l'on s'attachera par la suite à mettre en œuvre. Il conviendra que l'UC engage dès que possible des discussions avec le Rectorat, mais aussi avec d'autres bailleurs potentiels, notamment la MINUSTAH et l'AECID. Il sera également important que l'Observatoire concrétise les discussions actuellement en cours avec la MINUSTAH et CONCERN s'agissant du lancement de nouvelles activités de recherche.

Il serait également utile que l'ONAVC établisse des partenariats avec les autres Observatoires de la Criminalité de la zone Caraïbes (partage des analyses, travaux de recherche commune (ex. criminalité liée au narcotrafic). Enfin, en parallèle aux activités de préparation du colloque international, la mission recommande que l'Observatoire

[5] Dans le cas d'un très grand retard du rapport préliminaire (plus de six mois), il faudra probablement annuler les activités d'élaboration des Plans pour se concentrer sur l'organisation du colloque.

communique activement autour de son mandat et de ses travaux tout au long de l'année 2012, ce qui nécessitera, en premier lieu, la dynamisation de son site Internet.

Recommandation 3 : Remanier le volet de formation professionnelle et de placement

Devant le retard accumulé, et qui n'est pas rattrapable, la mission recommande de revoir en profondeur les activités prévues et de leur apporter les modifications nécessaires. Il faudra ainsi probablement abandonner toutes les activités de formation prévues, sauf si l'étude d'IDEJEN révèle d'importantes opportunités dans une ou deux villes, pour se limiter aux activités de placement de jeunes déjà formés. Conformément aux décisions de l'atelier stratégique de 2010, il conviendra également d'abandonner les activités de micro-crédit pour les réorienter, le cas échéant, vers un mécanisme de subvention pour appuyer des micro-entrepreneurs.

Pour la réalisation des activités de placement, la mission recommande notamment que les discussions avec le programme CVR de la MINUSTAH soient poursuivies et formalisées (ex. accords de partenariats).

Même pour les activités de placement, la mission recommande en outre de réduire le nombre des villes d'intervention à deux. Le choix de ces villes se fera en fonction des résultats de l'étude IDEJEN (et des potentialités qui existent dans chaque villes), des potentialités de coopération avec la MINUSTAH et de considérations logistiques.

Enfin, il serait bon que le travail du programme soit entrepris dans une optique d'approche pilote, car de nombreux acteurs sont intéressés par les résultats de l'activité de placement des jeunes formés. La mission recommande ainsi que les résultats de l'enquête IDEJEN soient partagés auprès du plus grand nombre d'acteurs potentiellement intéressés (CVR, PNUD, BIT) et que l'expérience du programme soit correctement documentée.

Recommandation 4 : Renforcer et pérenniser les services de prise en charge des victimes de violence

Afin d'améliorer l'accès des victimes à des soins médicaux, il est urgent de finaliser les travaux de l'étude d'URAMEL, et d'accélérer les activités prévues liées au renforcement des capacités des centres médicaux dans toutes les villes.

Afin d'assurer la pérennité de ces Centres d'écoute, la mission recommande que le programme appuie activement les cinq organisations dans la mobilisation de ressources (élaboration d'une stratégie; préparation de propositions; mise en contacts avec les bailleurs; etc.). La mission recommande en outre que la qualité des services rendus dans les Centres d'écoute soit évaluée par l'ONUFEMMES de façon à identifier les besoins éventuels en renforcement des capacités. Il sera aussi important, lors des activités de lancement de la plateforme locale de concertation, que les organisations de femmes soient bien représentées.

Dans la limite des fonds disponibles, il semble en outre important qu'un appui matériel et de fonctionnement soit offert aux Directions départementales du MCFDF, qui n'ont pas, à l'heure actuelle, les moyens de fonctionner.

La mission recommande aussi qu'une utilisation plus large et plus active soit faite des radios communautaires appuyées dans le cadre du programme (par exemple pour l'information des populations sur les activités des Centres d'écoute, la retransmission

d'émissions de sensibilisation à la violence faites aux femmes, en invitant les organisations de femmes ou de jeunes à l'antenne des radios, etc.)

Recommandation 5 : Renforcer l'appui à la prévention de la violence chez les jeunes

La mission recommande que les discussions sur l'utilisation du budget du Centre de Jeunesse des Cayes soient finalisées urgemment, dans le respect de l'objectif initialement poursuivi[6]. Si besoin est, l'UC pourra discuter avec l'UNFPA de la possibilité que ce budget soit utilisé par une autre agence.

Afin de renforcer encore les capacités de l'association Haïti Tchaka Danse, la mission recommande qu'un appui lui soit fourni dans le domaine de la mobilisation de ressources. Il est aussi recommandé que les activités d'HTD dans la ville, notamment au moment des spectacles, soient retransmises par les radios communautaires. La mission recommande aussi que le PCCS appuie la formation en réseau des jeunes artistes appuyés par HTD dans le cadre du programme, en particulier aux Gonaïves.

La mission recommande également que le programme appuie les efforts de mise en réseau de toutes les radios appuyées dans le cadre du PPCS, avec mise en œuvre d'activités de dynamisation du réseau (formations, production de programmes, etc.)

Il serait également utile que le programme organise la sensibilisation des maires à l'importance des activités culturelles comme moyen de prévention de la violence, notamment avant que ne démarrent les travaux de la plateforme locale de dialogue. Durant ces travaux, on s'assurera que les organisations de jeunesse et les organisations culturelles de la ville soient représentées.

Enfin, en fonction du budget disponible, la mission recommande que l'on appuie en matériel et budget de fonctionnement les Directions Départementales du MJSAC, lesquelles ne sont actuellement pas en l'état de fonctionner. Le programme devra notamment s'attacher à associer activement les Agents de Multiplicateurs de Changement (AMCs) au plus grand nombre possible d'activités.

Recommandation 6 : Renforcer les activités conjointes de suivi et d'évaluation

Afin d'améliorer la compréhension de toutes les agences et de l'UC des progrès accomplis dans les villes et de l'impact des interventions, la mission recommande que soient entreprises les activités suivantes :

- Continuer à suivre tous les indicateurs du cadre de suivi, et y intégrer de nouveaux indicateurs d'effets escomptés (« *outcomes* ») et d'impact adaptés et faciles à suivre, à définir conjointement avec chaque agence.
- Transmission à l'UC tous les trois mois des données désagrégées par ville portant sur les activités et les réalisations, avec un bref narratif, en vue de la préparation par

[6] Une idée serait d'utiliser ce budget équitablement dans chaque ville pour la réhabilitation de locaux existants (dans une école?, la direction du MJSAC? la mairie?) et qui pourraient être mis à la disposition du réseau des artistes appuyés par HTD.

l'UC d'un très bref rapport trimestriel d'avancement à partager entre toutes les agences participantes.
- Organisation périodique de visites de terrain conjointes (à deux ou trois agences), ce qui permettra du même coup de pallier à certaines difficultés logistiques pour les agences qui ne possèdent pas d'un nombre suffisant de véhicules.
- Etudier l'impact des activités de sensibilisation, une activité complexe qui nécessitera vraisemblablement l'appui du Secrétariat du MDG-F pour l'identification des moyens ou méthodes.
- Lancer une étude sur la participation des femmes vulnérables et des personnes handicapées aux chantiers HIMO (étude conjointe ONUFEMMES/OIM/UC) pour documentation des bonnes pratiques
- Renouveler la réalisation d'une évaluation interne conjointe au début du 2ème semestre (si l'on a besoin de faire le point sur les réalisations) ou en novembre 2012 (afin de documenter l'impact du programme avant la tenue de l'évaluation finale).
- Pour toutes les activités visant la documentation des expériences et des résultats du programme, il sera important que l'UC coordonne ses activités avec les *Plans de gestion de connaissances* du MDG-F, plus précisément avec le *Plan de gestion de connaissance* du volet « Gestion des conflits » dont le *Bureau for Crisis Prevention and Recovery* (BPCR) du PNUD est l'agence lead.

L'intensification des activités conjointes de suivi et d'évaluation, outre qu'elle permettra une meilleure coordination des activités dans les villes, devrait aussi fournir l'occasion d'identifier de nouvelles possibilités de synergies et de complémentarités entre les divers sous-volets du programme.

ANNEXE 4: DOCUMENTS A EXAMINER

Le F-OMD :
- Document cadre du F-OMD
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs communs
- Indicateurs thématiques généraux
- Stratégie de S&E
- Stratégie de communication et de plaidoyer
- Directives du F-OMD pour la mise en œuvre conjointe

Documents de programme conjoint spécifiques
- Document de programme conjoint : cadre de résultats et cadre de suivi-évaluation
- Rapports de mission du Secrétariat
- Mini-rapports de suivi
- Rapports de suivi semestriels
- Rapports annuels
- Plan de travail annuel
- Informations financières (Fonds d'affectation spéciale multi-donateurs)

Autres informations ou documents à recueillir dans le pays :
- Évaluations internes et externes, études et rapports internes réalisés par le programme conjoint (stratégie de pérennisation des acquis du PCCS)

- Documents ou rapports pertinents sur les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national
- Documents ou rapports pertinents sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans le pays
    - L'ISF (Integrated Strategic Framework des Nations Unies en Haití)
- Documents ou rapports pertinents sur l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU.