



*Ministère de  
l'Environnement*



## **REVISION à mi-parcours du projet :**

**“Etablissement d’un Système National d’Aires Protégées  
financièrement soutenable en Haïti”  
(PID 72801/ PIMS 4150)**

**Mission d’évaluation Octobre 2013  
Rapport final Janvier 2014**

- **Titre du projet :**

Etablissement d'un système national d'aires protégées financièrement soutenable en Haïti

- **Pays de l'intervention d'évaluation :**

Haïti

- **Noms et organisations des évaluateurs :**

Benjamin Landreau pour Green Eco-Land

- **Programme stratégique du GEF :**

Financement durable au niveau national des systèmes d'aires protégées

- **Calendrier de l'évaluation et date du rapport :**

Mission d'évaluation : du 27 septembre au 28 octobre 2013

• Project ID (PIMS)	PIMS 4150
• Project ID (PID)	PID 72801
• Durée du projet	60 mois
• Date de signature du Document de Projet	Novembre 2009
• Date du démarrage effective de l'intervention	Janvier 2011

Contributions initialement prévues :

• Contribution du FEM	USD 2,627,273
• Contribution du PNUD	USD 300,000
• Contribution Gouvernement du Pays (en nature)	USD 2,050,000
• Contribution de la DED (en nature)	USD 600,000
• Contribution de la AECID (en nature)	USD 2,300,000
• Contribution de la CNIGS (en nature)	USD 400,000
• Contribution totale:	USD 8,477,273
• Secteurs d'intervention:	Biodiversité

RESUME EXECUTIF .....	p.4
ACRONYMES ET ABREVIATIONS .....	p.7
INTRODUCTION .....	p.8
Brève présentation du projet.....	p.8
Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours.....	p.9
PARTIE I. ANALYSE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET .....	p.11
I.1 Objectif général du projet .....	p.11
I.2 Composantes, indicateurs et hypothèses .....	p.12
PARTIE II. EVALUATION DE L'EXÉCUTION GLOBALE DU PROGRAMME .....	p.15
II.1 Schéma temporel global de la période d'exécution du projet SNAP.....	p.15
II.2 Analyse de l'exécution budgétaire .....	p.15
II.3 Etat des lieux sur la question des cofinancements .....	p.17
II.4 Suivi, évaluation et cadre décisionnel.....	p.19
PARTIE III. ANALYSE DE L'EXECUTION PAR COMPOSANTES ET ACTIVITÉS .....	p.21
III.1 Composante I .....	p.21
III.2 Composante II .....	p.22
III.3 Composante III .....	p.23
III.4 Matrice d'évaluation de l'objectif et des résultats du projet.....	p.24
III.5 Rôle du Project SNAP au Parc National des 3 Baies .....	p.27
PARTIE IV. ANALYSE DU PROJET PAR CRITÈRE D'ÉVALUATION .....	p.29
IV.1 Pertinence et cohérence .....	p.29
IV.2 Efficience .....	p.30
IV.3 Efficacité.....	p.31
IV.4 Impact .....	p.32
IV.5 Durabilité.....	p.33
PARTIE V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	p.37
ANNEXES.....	p.42
Annexe 1. Liste des personnes interviewées. ....	p.43
Annexe 2. Bibliographie .....	p.44
Annexe 3. Termes de référence de la Mission .....	p.46
Annexe 4 : Projets des partenaires techniques et financiers du MDE.....	p.52
Annexe 5. Liste des groupements axés sur la protection des Aires Protégées.....	p.57
Annexe 6 : Tableau de bord proposé pour le projet .....	p.58

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Tableau de synthèse du projet

Titre du projet :	<b>Etablissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable en Haïti</b>			
Numéro de projet GEF:	PIMS 4150	<i>Financement à l'approbation du projet (Million US\$)</i>		
Numéro de Project PNUD:	PID 72801	Financement GEF:	2,627,273	
Pays:	Haïti	IA/EA:	300,000	
Région:	Caribbean	Gouvernement:	2,050,00	
Aire focale:	Biodiversité (SO1 Catalyser la durabilité des réseaux d'APs)	Autre:	3,300,000	
Objectifs FA, (OP/SP):	SP1 Atteindre le financement durable du réseau d'AP à un niveau national	Cofinancement:	5,850,000	
Agence d'Exécution	PNUD (Agence d'implémentation: Ministère de l'environnement)	Total:	8,477,273	
Autres partenaires:	CNIGS, AECID, DED, IDB	Signature du Document de Projet:		24/11/2009
		Date de fin du projet:	Proposé: 2015	Initialement prévu: 2014

Le projet *Etablissement d'un système national d'Aires Protégées financièrement soutenable* (projet SNAP) vise à aborder le problème de l'érosion continue de la biodiversité en Haïti et celui de l'efficacité limitée des aires protégées dans leur fonction de conservation de la biodiversité, limitation en partie due au fait de leur accès limité à des fonds de financement fiables. L'objectif général du projet est de concevoir et commencer la mise en œuvre d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du Système National des Aires Protégées.

Cette évaluation à mi-parcours confirme l'importance du projet SNAP pour assurer une meilleure gestion du système national d'Aires Protégées, notamment à travers l'appui à la mise en place d'une Agence Nationale des Aires Protégées. Quelques petites lacunes ont été identifiées dans le cadre logique du projet qui reste malgré tout bien adapté pour atteindre les objectifs fixés. Du fait du tremblement de terre, le projet a débuté avec un an de retard. Il en résulte que la date de fin du projet, initialement prévue pour juin 2014, devra être révisée. Compte tenu de l'exécution budgétaire relativement faible (avec notamment 44% pour l'année 2012), il est suggéré une extension, sans coût additionnel, du projet jusqu'à la fin du mois de décembre 2015.

La question des cofinancements demeure délicate. Si certains partenaires ont bien respecté leurs engagements, d'autres risquent de ne pas le faire, avec pour conséquences une force de frappe quelque peu diminuée pour le projet. Toujours est-il que de nouveaux partenaires sont apparus au niveau des AP et compensent la perte observée au niveau des cofinancements. Il apparaît également que le MDE a tenté de renforcer financièrement l'ANAP, sans que cet appui budgétaire ne se concrétise dans les faits, très probablement du fait de la faiblesse institutionnelle de l'ANAP. Il faudra insister pour que le MDE poursuive malgré tout ce soutien budgétaire indispensable sur le long

terme.

L'analyse de l'exécution du projet par composante et activité n'est pas très satisfaisante notamment du fait d'un turnover élevé au sein de toutes les institutions partenaires qui n'a pas permis une bonne continuité. L'application de l'outil d'évaluation METT (« Management Effectiveness Tracking Tool ») et du Tableau de bord des indicateurs financiers du PNUD a bien été réalisée mais n'a pas permis de constater des avancées substantielles dans la gestion des APs. Ces indicateurs ont l'inconvénient d'être adapté pour des réseaux d'APs déjà bien structurés, ce qui n'est pas encore le cas des APs haïtiennes qui ne disposent pas encore ni des outils de gestion de base (plan de gestion, plan d'affaire), ni du personnel nécessaire pour les gérer correctement.

Malgré ces problèmes structurels, il faut toutefois insister sur les bons progrès faits par le projet au cours des derniers mois, ce qui est de bon augure. Le projet SNAP est en cours d'élaboration d'un guide pour la mise en place de plan de gestion au niveau des principales APs haïtiennes ; un autre guide similaire devrait également être proposé pour que chaque AP dispose d'un plan d'affaire (à élaborer sur la base du plan de gestion de chaque AP). Le projet SNAP a également joué un rôle important pour promouvoir la création du Parc National des 3 Baies. Des consultations internationales ont également permis d'initier le processus d'identification de sources de financements alternatives pour le système d'AP.

Le projet SNAP, désormais en bonne voie, peut encore gagner en notoriété (et donc en force d'impact) par le biais de l'ANAP, sur laquelle il faudrait désormais focaliser une bonne partie de l'effort dans les mois à venir. En effet, l'ANAP doit encore faire la preuve de son utilité et affirmer son leadership pour survivre au projet SNAP dans de bonnes conditions. A noter que sans ANAP, une grande partie des initiatives pour un financement durable des APs risquent d'avorter. L'ANAP est donc bien l'institution qu'il s'agit de renforcer en priorité jusqu'à la fin du projet. Toute une série de recommandations concernant ce point est proposée dans le dernier chapitre de cette évaluation à mi-parcours. Les principales recommandations concernent le renforcement de l'ANAP qui ne dispose à l'heure actuelle que de 4 employés. Il s'agira premièrement de rassembler les équipes du projet SNAP et de l'ANAP dans un même bureau, intégrer des assistants techniques (le premier financé par la coopération allemande, le second financé par la BID) et financer sur le budget du projet 2 techniciens supplémentaires. Enfin, il faudrait que le MDE confirme son intention de transférer 3 ou 4 cadres du MDE à l'ANAP. Ainsi consolidée, l'équipe de l'ANAP pourrait atteindre 12 à 14 personnes dans les plus brefs délais. Cette équipe devra essayer de répondre au plus près à l'organigramme de l'ANAP qui a été proposé par le projet SNAP. Ainsi consolidée, l'ANAP devrait pouvoir mettre en œuvre des activités visant à renforcer le réseau national d'APs et démontrer à toutes les parties prenantes le rôle central qu'elle pourrait jouer sur le long terme.

<b>Evaluation :</b>			
<b>1. Suivi et évaluation</b>	<i>rating</i>	<b>2. Exécution</b>	<i>rating</i>
Design du suivi / evaluation	4/6	Qualité de l'exécution du PNUD	3/6
Mise en œuvre du S&E	4/6	Qualité de l'exécution de l'agence d'exécution	2/6
Qualité générale du S&E	4/6	Qualité globale de mise en œuvre / exécution	2/6
<b>3. Evaluation des résultats</b>	<i>rating</i>	<b>4. Durabilité</b>	<i>rating</i>
Pertinence	2/2	Ressources financières	3/4
Efficience	3/6	Socio-politique	3/4
Efficacité	3/6	Cadre institutionnel et gouvernance	2/4
Résultat global du projet	2/6	Environnement	3/4
		Probabilité générale de la durabilité	3/4

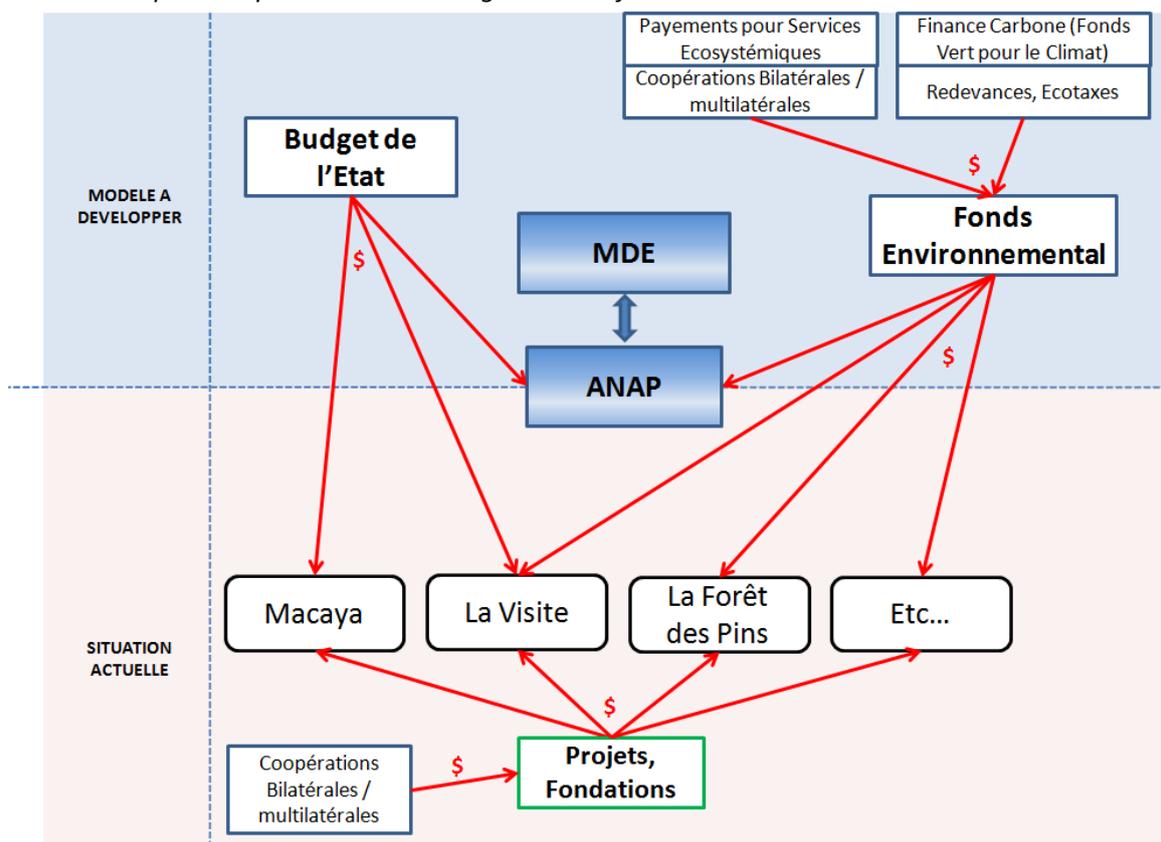
Quant à l'analyse du projet par critère d'évaluation, il faut souligner que l'efficience, l'efficacité et l'impact du projet ont été relativement limités jusqu'à présent principalement du fait du turnover

très élevé à la fois dans la direction du projet, au MDE ainsi qu'à l'ANAP (d'où une évaluation à mi-parcours quelque peu sévère).

Il importe toutefois à ce stade d'insister d'une part sur les progrès récemment observés et sur l'importance toute particulière que le projet devrait donner à la durabilité financière du Système National d'Aires Protégées et de l'ANAP. Il est ainsi recommandé de travailler de concert avec le MDE qui a pour objectif affiché de mettre en place un Fonds Environnemental qui est effectivement un outil indispensable pour canaliser les financements que le projet SNAP parviendra à identifier et rendre opérationnels les mécanismes de financement durable pour les APs (paiements pour services écosystémiques, Finance carbone).

Ce fonds environnemental devrait répondre aux standards internationaux pour qu'il puisse réellement remplir sa fonction et être utilisé par les bailleurs internationaux. Plusieurs fenêtres pourraient être ouvertes pour le SNAP, par exemple une pour l'ANAP et une pour chaque AP. Enfin, il faudrait envisager d'utiliser le Caribbean Biodiversity Fund, actuellement en phase finale de création, notamment pour déléguer toute la question de la gestion des fonds. Le Fonds Environnemental haïtien n'aurait plus qu'à se concentrer sur la bonne utilisation des ressources financières sur le terrain.

Proposition pour la vision à long terme du financement du réseau national d'APs haïtien



Source : auteur

## Acronymes et abréviations

AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement

ANAP : Agence Nationale des Aires Protégées

AP : Aire Protégée

BID : Banque Interaméricaine de Développement

CIAT : Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire

CNIGS : Centre National d'information Géo Spatiale

DED : Service Allemand de Développement

DISE : Direction de l'Inspection et de la Surveillance Environnementale.

FEM : Fonds pour l'Environnement Mondial (= Global Environment Facility GEF en anglais)

FMDL : Fondation Macaya pour le Développement Local

FREH : Fonds pour la Réhabilitation de l'Environnement Haïtien

GTAP : Groupe de Travail Permanent sur les Aires Protégées

MARNDR : Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural

MC : Ministère de la Culture

MDE : Ministère de l'environnement

METT : Management Effectiveness Tracking Tool = Outil Suivi de l'Efficacité de Gestion

MICT : Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales

MTR : Mid-Term Review = Revue à mi-parcours

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ORE : Organisation pour la Réhabilitation de l'Environnement

PES : Paiements pour Services Ecosystémiques

PIC : Parc Industriel de Caracol

PIR : Project Implementation Review = Rapport d'exécution annuel

PN3B : Parc National des 3 Baies

POA : Plan of Action = plan de travail

Projet SNAP : Projet sujet de cette évaluation (« Etablissement d'un système national d'aires protégées financièrement soutenable en Haïti »)

S&E : Suivi et Evaluation

SMART : Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste, Temporellement défini

SNAP : Système National des Aires Protégées

# INTRODUCTION

---

## Breve présentation du projet

Haïti fait partie des Hotspots de la biodiversité mondiale. Sa richesse du point de vue de la biodiversité est liée à sa position géographique, son histoire géologique et la diversité de microclimats conséquences de son relief. Cette diversité se manifeste à travers les espèces et leurs habitats qui sont aussi divers que variables. Cependant, les données exactes sur la biodiversité n'existent pas faute d'activité de monitoring et de recherche. Alors que les menaces sont nombreuses et fortes sur l'ensemble des espèces particulièrement les endémiques. Ces menaces sont essentiellement liées à la situation socio-économique du pays. Les aires protégées, dont les fonctions peuvent être diverses, doivent faire partie d'un système qui doit être efficacement géré pour atteindre les objectifs de conservation et d'outils de développement durable.

Le projet *établissement d'un système national d'Aires Protégées financièrement soutenable* (projet SNAP) vise à aborder le problème de l'érosion continue de la biodiversité en Haïti, celui de l'efficacité limitée des aires protégées dans leur fonction de conservation de la biodiversité, limitation en partie due au fait de leur accès limité à des fonds de financement fiables. Le projet tente de répondre à cette double problématique en promouvant les investissements de l'Etat dans les AP, en vertu de leur importance dans le développement national et dans la réduction de la vulnérabilité ; en augmentant l'efficacité et le rendement des fonds disponibles; en diversifiant les sources de revenus des AP. Il provoquera ainsi un changement qualitatif significatif dans la fonctionnalité et la durabilité du système des AP, en permettant que sa BD, de grande importance et cependant menacée, soit l'objet d'une conservation efficace pour la première fois de l'histoire récente du pays, et en créant les conditions nécessaires à une future expansion du système des AP de manière à couvrir des sites actuellement sous-représentés.

Le projet se concentre sur l'établissement de bases institutionnelles permettant au Système National d'Aires Protégées (SNAP) d'être financièrement durable, en stimulant les investissements destinés à la gestion des AP, en augmentant l'efficacité de l'emploi des ressources disponibles, et en réduisant les coûts de la gestion des AP. Une fois que les conditions de la durabilité financière seront réunies, il deviendra par la suite possible pour l'Etat de renforcer sa présence dans des AP où cette dernière n'est que théorique. Le projet est particulièrement opportun car il fait suite à la déclaration de 2006 relative au Système National d'Aires Protégées (SNAP) et à la création de l'Agence Nationale d'Aires Protégées (ANAP), les deux étant mentionnées dans le Décret Cadre sur l'Environnement.

L'objectif du projet est qu'Haïti ait conçu et mis en œuvre un cadre opérationnel et financier intégré pour assurer une viabilité à long terme du Système National d'Aires Protégées tel que défini dans le document de projet. Celui-ci devra surmonter des obstacles, en développant les moyens et les mécanismes nécessaires à l'augmentation et la diversification des fonds destinés au SNAP ; en s'assurant que les ressources disponibles sont employées au mieux ; en prenant en compte le potentiel des communautés locales et en les intégrant à la gestion des APs. Le projet conduira aussi à une augmentation de la superficie des APs nationales, dans le but d'améliorer l'économie et de développer des modèles de création de revenus, qui pourront par la suite contribuer à l'amélioration des écosystèmes du pays.

Les 3 résultats visés par le projet sont :

- 1) Le système de gouvernance des APs est amélioré, soutenu par des politiques, des lois et des institutions compétentes capables de gérer de manière efficiente les fonds disponibles pour la gestion des APs
- 2) Des partenariats sont promus pour accroître la durabilité sociale, écologique et financière des APs
- 3) Diversification et augmentation des sources de revenu tout en réduisant la vulnérabilité et la fluctuation des fonds

## Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours a été menée conformément aux lignes directrices, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM telles que présentées dans un Guide de référence pour mener à bien des évaluations de projets PNUD/FEM<sup>1</sup>. Dans le but de renforcer la gestion adaptative et le bon suivi des projets, les évaluations à mi-parcours visent à identifier les problèmes potentiels de conception du projet, évaluer les progrès vers la réalisation des objectifs et formuler des recommandations concernant les mesures spécifiques qui pourraient être prises pour améliorer les résultats escomptés du projet. Ainsi l'évaluation à mi-parcours est une occasion d'évaluer les premiers signes de réussite ou d'échec du projet et invite aux ajustements nécessaires. Cette même évaluation à mi-parcours permettra également de s'assurer la responsabilité de la réalisation de l'objectif du FEM.

Pour réaliser l'évaluation à mi-parcours du projet SNAP, 5 problématiques centrales ont été retenues :

- Pertinence et cohérence : Quelle est la qualité de la conception du projet ? La conception dans les circonstances données est-elle toujours appropriée ? Le projet est-il aligné avec les stratégies et priorités environnementales locales, nationales et internationales ?
- Efficiences : Le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficiente, en ligne avec les normes et standards internationaux et nationaux ?
- Efficacité : Dans quelle mesure les résultats attendus et les objectifs du projet ont été ou seront atteints ?
- Impact : Y a-t-il des changements positifs et négatifs, prévus et imprévus ? Existence-ils des indications, preuves, signes que le projet va participer et/ou faciliter un progrès vers la réduction des menaces et risques.
- Durabilité : Quelle est la durabilité environnementale, sociale et financière de l'intervention après l'achèvement du projet ? Dans quelles mesures y a-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques, environnementaux pouvant affecter la viabilité/durabilité/persistance des résultats du projet ?

Pour étudier convenablement ces 5 grands axes, le consultant a suivi une approche participative et consultative avec les parties prenantes gouvernementales, le Bureau de pays du PNUD, l'équipe du projet, ainsi que les principaux acteurs impliqués dans la conservation de la biodiversité en Haïti. Une

---

<sup>1</sup> UNDP Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP-supported, GEF-financed Projects

liste de tous les entretiens réalisés se trouve en Annexe de ce document. Pour mener les entretiens, un questionnaire a été réalisé en amont et une matrice construite sur la base des objectifs et résultats attendus du projet a été élaborée. Ces outils méthodologiques ont été présentés en amont dans un rapport initial (« Inception report ») revu et commenté par l'équipe du PNUD.

Une analyse bibliographique de tous les documents en lien avec le projet a été préalablement menée, la liste des documents consultés est disponible en annexe de ce rapport. Des observations ont été faites sur la base d'une visite de terrain réalisée dans les alentours du Parc National Macaya.

Enfin une réunion de restitution pour présenter les conclusions préliminaires de cette évaluation a été organisée par le MDE le jeudi 10 octobre. Elle a permis de discuter avec l'ensemble des parties prenantes les principales conclusions, ce qui a permis d'ajuster les recommandations présentées dans ce rapport.

# PARTIE I.

## ANALYSE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET

### I.1 Objectif général du projet

L'objectif général du projet est le suivant : « En Juin 2014, Haïti aura conçu et commencé la mise en œuvre d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du Système National des Aires Protégées ».

Pour commencer, il faut remarquer le fort accent mis par le projet, dès sa conception, sur la thématique financière. Bien que louable dans de nombreux pays où les réseaux d'aires protégées sont à un stade avancé de développement, cette orientation pour ce projet haïtien était un peu ambitieuse. En effet, le réseau national d'aires protégées était encore très balbutiant à l'époque de la conception du projet, et demeure à ce jour encore très faible, avec notamment une seule AP disposant d'un directeur, une seule AP disposant d'un bornage clair ou encore seulement 4 AP disposant d'une équipe d'agents de surveillance (encore en nombre insuffisant). Un signe clair de cette précocité est par exemple le fait qu'il n'existe pas de base nationale de définition et d'orientations des différents types d'aires protégées en Haïti. Certes, les aspects financiers sont essentiels, mais l'on peut raisonnablement s'interroger sur le bien fondé de cette orientation principalement financière. Il n'en demeure pas moins que, d'après les indicateurs proposés pour mesurer l'avancement de cet objectif général, plusieurs variables sont proposées, bien adaptées au contexte haïtien et permettant de bien analyser l'avancement du projet. Les 4 indicateurs proposés sont les suivants :

Indicateur proposé	Qualité de l'indicateur et niveau de cible
1- Superficie (en hectares) inscrite dans les zones protégées et le nombre d'APs légalement incorporées dans le SNAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'AP légalement incorporées dans le SNAP n'est pas essentiel en Haïti où de nombreuses AP existent sur le papier mais n'ont aucune réalité concrète sur le terrain. Il serait même opportun d'épurer la longue liste d'APs haïtiennes pour se concentrer sur un réseau d'APs fonctionnelles.</li> <li>- Sur initiative d'un groupe composé de l'ANAP, du CIAT, du CNIGS et du projet SNAP, un nombre conséquent d'APs est en cours de création, et des APs anciennement créées voient leur délimitation officiellement arrêtée.</li> <li>- La cible à atteindre est qu'au moins 3 AP soient officiellement classées pour au moins 10 500 ha. Cette cible est déjà atteinte par le projet.</li> </ul>
2- Taux de signification de la gestion effective et opérationnelle au niveau du SNAP, mesurée par l'intermédiaire du METT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le METT est un outil tout à fait adapté et à même de présenter succinctement les avancées faites au sein des 3 principales APs concernées par le projet.</li> <li>- L'indicateur est SMART</li> </ul>
3- Pourcentage d'augmentation de la capacité financière du SNAP, telle que mesurée par l'amélioration du score moyen total des 3 composantes du score card financier du PNUD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Score Card financier du PNUD est un outil très complet. Il s'avère toutefois être éventuellement trop ambitieux pour la réalité haïtienne. L'application à mi parcours de l'outil ne permet pas de remarquer des avancées concrètes (on a même observé une légère régression).</li> <li>- Cet indicateur est SMART mais pas atteignable en 5 ans. Passer de 3 % à 79 % en 5 ans fait que les objectifs fixés par le cadre logique ne sont pas réalistes.</li> </ul>
4- Niveau de l'écart entre le financement disponible et les niveaux nécessaires à la gestion pour répondre aux normes établies pour le SNAP et ses aires protégées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien que sur le fond excellent, cet indicateur comporte quelques lacunes techniques. L'estimation des besoins financiers du Système National d'Aires Protégées et du Siège de l'ANAP est un exercice complexe qui ne pourra être convenablement réalisé qu'une fois les Plans de Gestion des principales APs auront été validés.</li> <li>- Il serait préférable de se focaliser sur les financements disponibles, sans axer l'indicateur sur l'écart de financement. Si ce changement pouvait être réalisé, cet</li> </ul>

indicateur deviendrait facilement utilisable.

Les risques et hypothèses sont également bien répertoriés dans le cadre logique. Le premier risque mentionné reste central : « Les autorités gouvernementales soutiennent le processus de mise en œuvre d'un SNAP financièrement soutenable ». Ce risque demeure effectivement élevé puisque, au moment de l'évaluation à mi-parcours, le MDE n'a pas encore réussi à doter l'ANAP d'un personnel suffisant pour que cette nouvelle institution puisse répondre convenablement aux missions qui lui sont confiées.

Le deuxième risque mentionné dans le cadre logique qui mérite d'être souligné une nouvelle fois à l'occasion de cette révision à mi-parcours concerne « l'augmentation des menaces qui pèsent sur les APs en relation à la situation économique, démographique ou les tendances climatiques, ou l'augmentation des activités du secteur productif ». Ces considérations socio-économiques et environnementales restent effectivement très prégnantes en Haïti et peuvent à tout moment remettre en question les avancées obtenues soit au niveau d'une AP donnée soit au niveau du système d'APs.

Le cadre logique détaille de façon tout à fait convaincante les objectifs et activités à mettre en œuvre. Comme expliqué ci-dessus, quelques lacunes sont à observer, sans qu'elles ne remettent en cause la bonne qualité de l'objectif général et de ses indicateurs sous-jacents.

## I.2 Composantes, indicateurs et hypothèses

<b>RESULTATS 1</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES</b>
Le système de gouvernance des APs est amélioré, soutenu par des politiques, des lois et des institutions compétentes capables de gérer de manière efficiente les fonds disponibles pour la gestion des APs.	<p>1- Degré d'adoption des politiques et opérationnalisation du SNAP et de l'ANAP (A l'année 1, l'ANAP est mise en place et fonctionne A l'année 1, une politique du SNAP a été préparée et approuvée ; à l'année 2, la politique est en vigueur.)</p> <p>2- Renforcement des cadres de gouvernance pour le financement durable des APs, tel que mesuré par l'augmentation des scores en suivant les 9 éléments de la composante 1 <u>du tableau de bord financier du PNUD</u></p> <p>3- Renforcer les <u>plans d'affaire</u> et d'autres outils permettant d'établir le coût effectif de la gestion des APs comme mesuré pour les 5 éléments de la composante 2 du score card du PNUD</p> <p>4- Nombre d'aires protégées au sein du SNAP avec leur plan de gestion opérationnalisé (cible : Les 3 principales APs au sein du SNAP possèdent un plan de gestion opérationnalisé)</p> <p>5- % des obligations des coûts de gestion des aires protégées rencontrés à travers une participation (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs (cible : À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la participation du gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs)</p>	<p>-L'instabilité du Personnel dans le SNAP ou les Institutions Partenaires Clés</p> <p>-Toutes les institutions concernées soutiennent efficacement et contribuent à la mise en œuvre de l'ANAP.</p>
<b>COMMENTAIRES A L'OCCASION DE REVISION A MI-PARCOURS :</b>		
La formulation du résultat 1 demeure adéquate, mais il apparaît que certains indicateurs ne sont pas suffisamment adaptés au contexte haïtien pour être d'une réelle utilité. Le Scorecard financier du PNUD est sûrement très adapté à des Réseaux d'APs déjà bien formés et solides ; il permet de mesurer les avancées en termes de durabilité financière mais n'est probablement pas d'une grande utilité pour un réseau d'APs encore balbutiant comme en Haïti. A noter que les objectifs fixés dans le cadre logique concernant cet indicateur étaient trop ambitieux. Il en résulte une révision à mi-		

parcours éventuellement plus sévère que nécessaire. A noter que le risque d'instabilité du personnel avait été très bien identifié dès la phase de conception. Une correction de la cible serait la bienvenue.

<b>RESULTATS 2</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES</b>
Des partenariats sont promus pour accroître la durabilité sociale, écologique et financière des APs	<p>1- % d'AP géré dans le cadre des accords de cogestion, entre les municipalités et les opérateurs d'AP (Au moins 20% d'APs est cogéré, à la fin du projet)</p> <p>2- Existence d'un modèle pour les accords de <u>concession public/privé</u> (y compris les acteurs locaux) pour la fourniture de services non essentiels et l'augmentation de leur capacité financière dans tout le système et en priorité dans les aires d'importance pour la conservation de la biodiversité.</p> <p>3- Nombre de comités locaux de gestion mis en œuvre (Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre à la fin de la seconde année du projet)</p>	<p>-Il existe un environnement favorable à la réforme du cadre juridique afin de permettre la gestion collaborative des APs, à travers des alliances et des consortiums organisés autour de la gestion à long terme des APs.</p> <p>-Volonté des acteurs sociaux et institutions à participer et à partager les responsabilités de gestion des AP.</p>

**COMMENTAIRES A L'OCCASION DE LA REVISION A MI-PARCOURS :**

La formulation du résultat 2 demeure assez adéquate même si le terme « partenariat » est probablement trop générique puisqu'il englobe collaboration, co-gestion, participation locale, partenariats privés. Même si probablement opportun, l'indicateur 1 (et sa cible de 20% cogéré) force l'adoption d'un mode de gestion quand ce dernier doit être en théorie déterminé dans les plan de gestion par les parties prenantes. L'indicateur 2 concernant la mise en place de concession public/privé ressemble plus à une activité qu'à un indicateur. Comme ce point n'est pas repris dans les produits de cette composante, il est difficile à exploiter. Au final cette idée de concession public/privé risque de ne pas se concrétiser dans le cadre du projet SNAP par manque de définition claire des objectifs à atteindre. Enfin les indicateurs 1 et 3 n'invitent pas suffisamment à mesurer le nombre de partenariats établis. Les principaux risques et hypothèses restent appropriés.

<b>RESULTATS 3</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES</b>
Diversification et augmentation des sources de revenu tout en réduisant la vulnérabilité et la fluctuation des fonds	<p>1- % du budget des APs venant de sources autres que celles du gouvernement (À la fin du projet, 50% du budget des APs provient d'autres sources que le budget du gouvernement)</p> <p>2- % des coûts essentiels de 3 principales APs sont couverts par le gouvernement, les sources alternatives, et les mécanismes de génération de revenus propres (cible : Au moins 80% des besoins annuels)</p> <p>3- Diversification des sources de revenus et mobilisation du SNAP et les 3 principales APs telle que mesurée par l'amélioration des scores détaillés de l'élément 7 de la composante N ° 3 (outils et systèmes pour la génération de revenus et mobilisation) du tableau financier du PNUD</p>	<p>-Le GH continue de faire apparaître son intérêt et son appui aux réformes légales facilitant la mise en place de nouveaux mécanismes de financement pour la gestion des APs</p> <p>-La structure du ministère de l'Environnement sous l'administration actuelle est cohérente et compatible avec un plus grand degré d'autonomie financière du SNAP.</p>

**COMMENTAIRES A L'OCCASION DE Revision A MI-PARCOURS :**

La formulation du résultat 3 demeure également adéquate. En revanche, Il y a un risque non identifié à savoir que le MDE n'ait pas de loi organique votée. Il en résulte un risque supplémentaire propre à l'ANAP : qu'elle n'ait pas sa propre loi organique votée, alors que cette dernière est nécessaire à l'amélioration de son autonomie financière. De plus, le premier indicateur est assez surprenant et en contradiction avec la cible fixée dans le résultat 1. En effet, la meilleure garantie

pour limiter la fluctuation des fonds est d'avoir recours à un financement des APs sur fonds publics (par opposition aux financements provenant des projets de coopération, par nature irrégulier). Ce premier indicateur n'est donc pas d'une grande utilité. Le deuxième indicateur comporte également des problèmes puisqu'il fixe comme objectif que 80% des besoins financiers annuels soient couverts. Le problème est que les besoins financiers annuels ne sont pour l'instant qu'approximatifs (voir étude de David Meyers). L'indicateur aurait été plus utile s'il tablait sur des valeurs absolues plutôt que des valeurs relatives. Enfin le troisième indicateur n'est pas non plus satisfaisant puisque le tableau financier du PNUD, comme mentionné précédemment, n'est pas adapté au contexte haïtien. Au final aucun indicateur satisfaisant ne permet d'évaluer la troisième composante du projet. Il est donc recommandé de réfléchir et proposer des indicateurs plus appropriés.

# PARTIE II. EVALUATION DE L'EXÉCUTION GLOBALE DU PROGRAMME

---

## II.1 Schéma temporel global de la période d'exécution du projet SNAP

Le premier point à souligner est la date proposée de juin 2014 qui n'est plus en phase avec la réalité. En effet, le projet a été finalisé dans le courant de l'année 2009 mais n'a finalement débuté qu'en janvier 2011 à cause du séisme. Il demeure aujourd'hui des doutes sur la date de fin du projet qu'il faudrait lever rapidement. Il est ici recommandé d'opter pour une date de fin du projet à décembre 2015, sans coûts supplémentaires. Cette date de fin semble par ailleurs financièrement réaliste compte tenu du taux d'exécution relativement faible depuis le début du projet.

## II.2 Analyse de l'exécution budgétaire

Le projet SNAP est un projet NIM (« National implementation »), c'est-à-dire que le Ministère de l'Environnement est chargé, en théorie, de l'exécution du projet. Cependant, comme l'ANAP et le MDE sont encore trop faibles, la gestion du projet se fait en grande partie depuis le PNUD, par l'équipe du projet SNAP. Une Lettre d'Accord est ainsi envoyée tous les ans par le MDE (signée par le ministre) pour signaler au PNUD une délégation d'autorité. Cette lettre détaille ainsi toutes les activités du plan de travail annuel qui seront exécutées par l'ANAP. Le message sous-jacent est que toutes les activités non mentionnées dans cette lettre sont, de fait, exécutées par le PNUD. Le projet SNAP est ainsi un mélange entre une exécution nationale et une exécution directe par le PNUD. A la suite des entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, il convient de signaler que ces arrangements conviennent aux parties prenantes, dans l'attente que l'ANAP se renforce et puisse exécuter une part plus importante – voire la totalité – du projet.

Depuis son lancement, le projet a subi 3 révisions budgétaires :

- en 2011, une révision budgétaire a été réalisée dans le but d'ajuster le budget 2011 au plan d'activité de l'année en cours.
- En 2012 une seconde révision budgétaire a été réalisée, également dans le but d'ajuster le budget 2012 au plan d'activité de l'année en cours.
- Enfin en 2013 une autre révision budgétaire a été réalisée, pour 3 raisons :
  - ✓ Lenteur dans l'exécution des activités implémentées par l'ANAP. Le montant des dépenses prévues pour 2013 était de 1,395,626 USD dont environ un tiers devait être exécuté par l'ANAP. Il y a eu un changement de coordination en mai 2013 au niveau de l'ANAP ce qui explique la non réalisation de l'ensemble des activités prévues par l'ANAP. Les activités non réalisées ont été soit reportées en 2014 soit confiées au PNUD.
  - ✓ Sous-estimation du coût de l'élaboration de la stratégie financière du SNAP. Il était initialement prévu que cette stratégie financière se fasse par un seul consultant international long-terme (sur plus d'une année). Le projet SNAP n'ayant pu identifier un tel consultant, le projet a dû changer de stratégie et opter pour une équipe de 4 consultants internationaux à travers plusieurs missions en Haïti, dont le coût total s'est avéré être sensiblement supérieur à la planification initiale.
  - ✓ Enfin une réaffectation des montants alloués au Parc National des 3 Baies a dû être réalisée pour adapter l'apport du projet SNAP aux besoins réels du PN3B.

On observe que ces révisions budgétaires ont été réalisées selon les procédures du PNUD, étaient justifiées, et bien argumentées par des documents de révision budgétaire (ce dernier point surtout pour la révision budgétaire de 2013).

Il est également possible d'observer à partir de la page « FINANCIAL OVERVIEW » des plans de travail (surtout le 2013) que les prévisions de budget par outcome par année ont été parfois sous-estimées. C'est particulièrement le cas pour l'Outcome 4 (gestion du projet) dont le budget a été dépensé à hauteur de 200 % la première année, de plus de 100 % la deuxième.

Le taux d'exécution du projet est sensiblement bas, particulièrement pour l'année 2012 qui a été fortement marquée par un turnover sévère à tous les niveaux du projet. Le projet SNAP a vécu une situation singulière au cours du premier semestre de 2012. Il s'est retrouvé sans assistant technique et sans chef de projet, les 2 éléments fondamentaux pour assurer le suivi et la mise en œuvre technique du projet. Une nouvelle assistante technique a pris fonction en mai 2012 et un nouveau chef de projet en juillet 2012.

*Taux d'exécution du projet SNAP*

ANNEE	%
<b>2011</b>	70.4
<b>2012</b>	44
<b>2013</b>	70 (estimation)

*Référence : rapport ATLAS (PNUD)*

Si l'on fait exception de l'année 2012, le taux d'exécution du projet s'élève à 70 %, ce qui peut être considéré comme raisonnablement correct compte tenu des difficultés rencontrées par le projet.

A noter que le rapport annuel de 2011 présente un taux d'exécution de 68 % (budget USD 573,272 ; dépenses : USD 390,809), qui ne correspond pas exactement aux données du logiciel ATLAS. Cette différence de 2,4 points est cependant relativement mineure. En revanche, le rapport annuel de 2012 mentionne un taux d'exécution de 24 % (budget USD 915,600 ; dépenses : USD 222,412), pas en ligne avec les 44 % présentés dans le tableau ci-dessus. Cette différence peut être expliquée par le fait que lors de la rédaction du rapport annuel (pour le 10 janvier en général) le taux d'exécution n'est pas définitivement connu.

Selon le PIR de 2013, l'estimation de décaissement total cumulatif au 30 Juin 2013 s'élève à USD 956,876 (36,4 % du budget FEM). A cette même date, le projet dispose donc d'encore 1,670,370 dollars (63,6 %) sur le budget du FEM. Cette donnée va dans le sens d'une extension du projet jusqu'à décembre 2015.

Concernant le contrôle de gestion, 2 audits ont été réalisés en 2011 et 2012 par des auditeurs indépendants. Ces audits ont permis de détecter certaines lacunes dans la gestion avec un niveau de risque jugé « élevé » pour un certain nombre de points. Le plus important concernant certaines imputations erronées (en 2011) et des dépenses pour des consultants « non adéquatement supportée » (2011). Ce dernier point a fait l'objet d'une nouvelle alerte dans le document d'audit de 2012 puisque des anomalies ont été relevées concernant un contrat important avec une Fondation nationale. Il y a eu une ambiguïté sur les livrables et, selon le rapport d'audit « une insuffisance de suivi au niveau du projet et du bureau du PNUD ». Le projet devrait désormais faire preuve d'une rigueur absolue, notamment en ne payant les consultants qu'une fois les livrables dûment livrés et validés par l'équipe du projet.

## II.3 Etat des lieux sur la question des cofinancements

La question des cofinancements au projet est assez délicate à analyser. Selon la définition que l'on applique au concept de cofinancement, les conclusions peuvent être soit optimistes soit pessimistes. Le Document de Projet mentionne un certain nombre de cofinancements mais le suivi de ces cofinancements annoncés n'est pas facile à réaliser. Cette évaluation à mi-parcours permet toutefois de faire un point d'ensemble de la situation :

### a) La Coopération Espagnole

Selon le document de projet, le cofinancement de la coopération espagnole devait s'élever à 2.3 millions de dollars, en nature. Ce chiffre devait très probablement correspondre à une certaine réalité au moment où il a été proposé par l'AECID mais aujourd'hui personne au sein de l'institution ne sait expliquer ce montant. Depuis que le projet a été négocié, l'Espagne a subi une crise économique grave qui s'est négativement répercutée sur les moyens d'action de la coopération espagnole. Il est toutefois possible que ce cofinancement faisait référence au projet Araucaria, de 1.9 millions d'Euros, qui s'est concentré sur le parc National de La Visite de 2007 à 2012. Dans le domaine de la biodiversité, l'AECID développe en ce moment un projet sur 18 mois à la Réserve de Biosphère de la Selle pour un montant de 400,000 euros dont une partie devrait servir au renforcement du MDE. Sur la thématique des Aires Protégées, aucun autre projet n'est à attendre de l'AECID d'ici la fin du projet SNAP (en considérant que ce dernier se termine à la fin de l'année 2015).

### b) La Coopération allemande

Selon le document de projet, le cofinancement de la coopération allemande devait s'élever à 600,000 dollars, en nature. De fait, la coopération allemande a mis à disposition de l'ANAP un Assistant Technique allemand pendant un an. Elle cherche en ce moment un nouvel AT pour poursuivre cet effort pendant une année supplémentaire. Il est par ailleurs probable que cet effort de la coopération allemande pour renforcer l'ANAP « de l'intérieur » se poursuive encore par la suite. Si l'AT est identifié rapidement et que cet appui se poursuit jusqu'à la fin du projet, la coopération allemande aura largement rempli les engagements pris au moment de la négociation du projet SNAP. A noter que la GIZ a aussi mis un consultant au service de la Fondation Seguin au Parc La Visite et un autre au Parc Macaya.

### c) Cofinancement du CNIGS

Selon le document de projet, le cofinancement du CNIGS devait s'élever à 400,000 dollars, en nature. Le CNIGS a été très durement touché par le tremblement de terre de janvier 2010 et s'est retrouvé très amoindri. Malgré cela, il a produit des éléments cartographiques d'intérêt pour le projet SNAP dans le cadre de divers projets ; ces éléments cartographiques pourraient constituer au moins une partie du cofinancement en nature envisagé pour le projet SNAP. De plus, le CNIGS a appuyé l'ANAP et le CIAT dans la délimitation des APs. A noter enfin que dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, le CNIGS a signalé son intérêt pour appuyer l'ANAP à mettre en place un site internet complet sur le réseau haïtien d'Aires Protégées. Cet appui devrait probablement faire l'objet d'un accord spécifique mais pourrait également être partiellement couvert par le cofinancement susmentionné. A noter que le CNIGS appuie aussi dans les formations en SIG et GIS pour la réalisation du plan de gestion de Macaya.

### d) Contribution du PNUD

Selon le document de projet, le cofinancement du PNUD devait s'élever à 300,000 dollars. Cette contribution du PNUD sur fonds TRAC a donné satisfaction et devrait se poursuivre jusqu'à épuisement de ces fonds. Il faut souligner que le PNUD respecte ses engagements.

e) Contribution du Gouvernement du Pays

Selon le document de projet, le cofinancement des autorités haïtiennes devait s'élever à 2,05 millions de dollars, en nature. Depuis le début du projet le gouvernement haïtien a alloué des fonds conséquents pour le montage de l'ANAP et pour la mise en place d'un réseau d'APs. Comme l'indique le tableau ci-dessous, les écarts entre crédits alloués et décaissements effectivement réalisés varient toutefois de façon importante. Pour l'exercice 2012-2013 l'ANAP a bénéficié d'une allocation budgétaire particulièrement favorable avec un montant s'élevant à 40 millions de gourdes (environ un million de dollars). Le décaissement correspondant s'est cependant limité à 5 millions de gourdes. Les raisons exactes de ce faible décaissement ne sont pas apparues clairement dans le courant de cette mission mais il semble être probablement lié au changement de ministre de l'environnement en janvier 2013 et de la coordonatrice de l'ANAP en mai 2013, et au fait Le projet de loi budgétaire pour l'année 2013-2014 a révisé le budget pour l'ANAP en conséquence, en se basant sur les dépenses réalisées au cours de l'année budgétaire précédente. Si l'ANAP venait à être renforcée comme suggéré dans les recommandations de cette évaluation, il serait opportun de faire du lobby auprès des autorités compétentes pour que l'ANAP dispose à nouveau d'un budget national au moins égal à 40 millions de gourdes.

*Liste des lignes budgétaires pouvant être considérées comme appartenant au cofinancement haïtien*

Exercice	Ministère	Code	Programme	Crédit initial (Gourdes)	Crédit réaménagé	Décaisse-ment	Taux execution
2009-2010	MDE	1116-1-12-60-16	MONTAGE DE L'AGENCE NATIONALE D'AIRES PROTEGEES	7 184 250	-	7 184 250	100,00%
2010-2011	MDE	1116-1-12-50-12	APPUI A L'AGENCE NATIONALE DES AIRES PROTEGEES	10 000 000	-	-	0% n/a
2011-2012	MDE	1116-1-12-51-22	AGENCE NATIONALE DES AIRES PROTEGEES-ANAP (CO FINANCEMENT COOP. ALLEMANDE)	20 000 000	-	10 000 000	50,00%
2012-2013	MDE	1116-1-12-52	PROGRAMME PRO-SNAP ET GESTION DURABLE DES AIRES PROTEGEES	40 000 000	10 000 000	5 000 000	50,00%
2013-2014	MARNDR		MISE EN PLACE D'UN RESEAU D'AIRES PROTEGEES	22 600 000	n/a	n/a	n/a
2013-2014	MDE	1116-1-12-54-12	STRUCTURATION DE L'AGENCE NATIONALE D'AIRES PROTEGEES	5 000 000	n/a	n/a	n/a

Source : Ministère des finances

## II. 4 Suivi, évaluation et cadre décisionnel

Le Comité de pilotage du projet est bien en place et se réunit une fois par an, au mois de novembre, principalement pour valider le rapport annuel de l'année écoulée et valider le plan de travail annuel de l'année suivante. Trois plans de travail annuel ont ainsi bien été discutés et validés par le Comité de Pilotage du projet SNAP. Ces Plans de Travail annuels ne sont pas gravés dans le marbre et ont fait l'objet de révisions pour les adapter aux réalités du terrain. Sur cette base, des Rapports Annuels sont rédigés tous les ans. La qualité de ces rapports annuels est relativement bonne, même s'il convient de préciser qu'ils ne sont pas suffisamment critiques des résultats obtenus. En d'autres termes, les rapports annuels pourraient comprendre un niveau analytique supplémentaire et détailler de plus nombreuses propositions pour améliorer les résultats obtenus sur le terrain.

En 2012 et en 2013 des « Project Implementation Report » (PIR) (Rapport de mise en œuvre) ont été rédigés pour le projet SNAP. Le PIR de 2012 a jugé le projet sévèrement et lui a adjugé une note globale « insatisfaisante ». Le projet ayant fait des progrès depuis lors, le PIR de 2013 a été plus optimiste et a accordé au projet une note globale plus encourageante. Le Tracking Tool for Biodiversity Projects (outils de suivi) du GEF a également été appliqué 2 fois (au lancement du projet pour déterminer la ligne de base puis à mi-parcours en mai 2013). Il n'a pas permis d'identifier des améliorations importantes, les notes restant loin des objectifs affichés.

Même s'il n'a pas vocation à suivre directement le projet, un Groupe de Travail Permanent sur les AP est en cours de formation. Ce groupe pourrait jouer un rôle clé pour le succès du projet et a fait l'objet d'un travail poussé en 2012, avec notamment la rédaction de termes de références formels. Ce GTAP devrait ainsi être formellement mis en place par le MDE selon la proposition suivante :

### **Rôles et responsabilités du GTAP telles que défini dans les TDR :**

Le GTAP devra :

- i. Promouvoir l'ANAP ;
- ii. Appuyer l'implantation d'un Groupe de Travail dans chaque aire protégée ;
- iii. Valider les outils de gestion des aires protégées ;
- iv. Favoriser le développement de complémentarités et de synergies entre les interventions dans les aires protégées ;
- v. Faciliter la coordination des interventions dans les aires protégées ;
- vi. Faire des recommandations au MDE pour assurer une gestion effective et efficace des aires protégées ;
- vii. Appuyer la conception et l'implémentation de toutes actions visant la gestion des aires protégées ;
- viii. Initier et mener des réflexions sur les voies et moyens de la gestion des aires protégées.

### **Composition et fonctionnement du GTAP :**

Le GTAP comprend des cadres techniques d'institutions gouvernementales et d'organisations non gouvernementales, d'agences de coopération bilatérale et multilatérale, des personnalités compétentes de la société civile. Le GTAP est coordonné par la Direction de l'ANAP ; ses activités devraient être appuyées par le projet SNAP.

Si l'intention était bonne, la formalisation du GTAP est encore dans l'attente d'une Directive ministérielle pour être finalisée. De ce fait, le GTAP ne s'est pas encore réuni formellement. Or il apparaît que le GTAP n'a pas besoin d'être légalement formalisé pour exister et remplir les rôles et responsabilités qui lui ont été assignés. Il est donc recommandé de ne pas attendre une quelconque reconnaissance formelle du GTAP pour le faire fonctionner et organiser des réunions qui pourraient

avoir lieu par exemple tous les 6 mois, avec un ordre du jour flexible déterminé par l'ANAP/Projet SNAP sur proposition des divers participants.

Le projet SNAP et l'ANAP participent également à toute une série de comités de pilotage auxquels:

- Comité de Pilotage de PN Macaya
- Comité de pilotage de la Forêt des Pins
- Comité de suivi sur PN des 3 Baies
- Groupe des bailleurs partenaires techniques et financiers du MDE
- Table sectorielle sur l'environnement

L'ANAP et le projet SNAP pourraient favorablement créer un tableau de suivi de ces différents comités pour présenter l'ensemble des membres de chaque comité, résumer les conclusions des réunions précédentes, préciser la date et l'agenda des réunions à venir. Ce tableau pourrait être mis en ligne sur internet<sup>2</sup>.

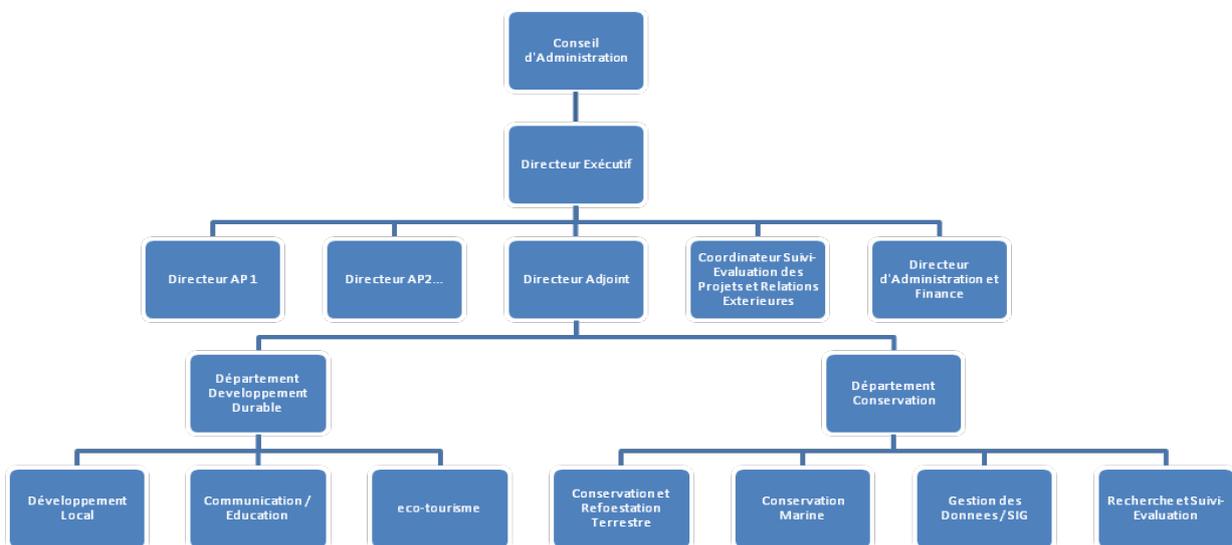
---

<sup>2</sup> Une ébauche de ce tableau est disponible en annexe 5

# PARTIE III. ANALYSE DE L'EXECUTION PAR COMPOSANTES ET ACTIVITÉS

## III.1 Composante I

L'opérationnalisation du SNAP et de l'ANAP reste encore fragile. Certaines avancées sont à noter et un nouvel organigramme a notamment été proposé pour l'ANAP dans le cadre d'une consultation internationale. Cet organigramme n'est pas encore appliqué par l'ANAP du fait du manque de personnel mais il semble être bien adapté pour créer un embryon solide d'institution capable de mener à bien sa mission. Il sera recommandé dans la dernière partie de cette évaluation de renforcer le plus possible l'ANAP tout en essayant de coller au plus près à cet organigramme.



Source : Financement des AP d'Haïti, phase 1, David Meyers, juillet 2013

Au niveau des 3 principales AP suivies par le projet (La Visite, Macaya et La Forêt des Pins), les avancées sont assez lentes. Le Parc National Macaya est l'AP la plus avancée dans le sens où elle dispose désormais d'un directeur et d'une petite équipe d'Agents de Surveillance, équipe qui devrait être renforcée dans les prochaines semaines par le projet BID Macaya. Principalement grâce à l'impulsion du projet BID, le Parc National Macaya devrait permettre d'obtenir de bons résultats dans les prochaines années.

Le Projet SNAP vient donc en renfort, notamment pour appuyer l'élaboration du plan de Gestion. Le projet SNAP et l'ANAP devraient insister pour que ce Plan de Gestion soit le plus simple possible pour devenir un instrument de travail bien compris par les populations de la zone tampon et toutes les parties prenantes. Le projet SNAP documente également la méthodologie employée pour mettre en place ce plan de gestion, de façon à la reproduire aux autres AP prioritaires du SNAP, puis à l'ensemble des AP du pays. Dans la mesure du possible, l'effort pour la réalisation des Plans d'Affaire devrait être fourni dans un deuxième temps, une fois que ces Plans de Gestion seront opérationnels.

Une étude lancée par le projet SNAP pour l'élaboration d'un plan de gestion de l'AP La Visite a finalement pris la forme d'une enquête socio-économique. Ainsi malgré un projet important de la coopération espagnole entre 2007 et 2012 et les efforts du projet SNAP, La Visite ne dispose toujours pas de plan de gestion finalisé. Les ébauches existantes devront être largement révisées à la lumière de la nouvelle délimitation considérée pour le parc, nouvelle délimitation qui a fait l'objet d'un décret présidentiel. Une situation quelque peu similaire est à observer à la Forêt des Pins où la nouvelle délimitation rend partiellement caduques les ébauches de plans de gestion qui avaient été réalisées. Un décret présidentiel a officialisé la création du Parc National Macaya, qui passe d'une superficie initiale de 2000 hectares en 1983 à 8166 hectares aujourd'hui.

A noter également la création d'un nouveau complexe marin et côtier situé dans le sud-ouest de la péninsule sud qui, sous l'impulsion du PNUE, a vu le jour en août 2013. La création de ce réseau de 9 Aires Marines Protégées est de bon augure et offre au SNAP une meilleure représentativité de la diversité biologique du pays. Le décret pour la création du Parc National des 3 Baies a été voté en janvier 2014. D'autres décrets présidentiels pour la création de nouvelles AP seront probablement signés dans les mois à venir.

Une base de données pour l'ANAP était apparemment en préparation sans que l'évaluateur du projet n'ait pu y accéder. Il sera recommandé dans la dernière partie de cette évaluation de poursuivre ce travail, la réalisation d'une base de données accessible depuis internet étant effectivement une priorité absolue pour le projet SNAP, de façon à donner une meilleure visibilité et un rôle technique central à l'ANAP.

L'activité consistant à « Renforcer les plans d'affaire et d'autres outils permettant d'établir le coût effectif de la gestion des APs » semble avoir généré une certaine confusion. En effet, un Plan d'affaire pour une AP n'a de sens que si l'AP dispose d'un plan de gestion. Le Plan d'Affaire est un complément financier au Plan de Gestion pour faciliter la bonne exécution de ce dernier. Le projet SNAP devra donc s'appliquer à ne produire des plans d'affaires que si les APs disposent de plans de gestion. Les besoins financiers des APs dépendent des activités que l'on compte y mener, elles-mêmes déterminées dans le plan de gestion. Le risque pour le projet est que les plans d'affaires actuellement développés ne soient pas suffisamment fiables pour être réellement utiles. Il est donc recommandé de mettre prioritairement l'accent sur la mise en place de plans de gestion (si possible simples), puis de réaliser des plans d'affaire sur cette base. Toujours est-il que le projet SNAP cherche à proposer des modèles de plan de gestion et de plan d'affaire pour harmoniser la gestion des APs haïtiennes. Cet objectif est tout à fait porteur de sens et le projet doit être encouragé dans cette démarche.

## **III.2 Composante II**

Les résultats de la composante 2 n'ont pas encore suffisamment aboutis. Comme mentionné plus haut, il est prévu l'élaboration de plans de gestion pour les trois AP prioritaires. Les conditions et les formes de gestion devraient ainsi être prochainement précisées pour chaque AP mais il est probable qu'elles disposeront chacune d'un comité local de gestion en fin de projet. Dans la mesure où le projet SNAP suit l'élaboration des plans de gestion, il est bien placé pour promouvoir la bonne participation des communautés riveraines au processus d'élaboration des Plans de Gestion et à leur bonne appropriation et application par les populations locales.

Le projet SNAP a tenté de mettre en place Le Groupe de Travail Permanent sur les AP (GTAP) mais le groupe ne fonctionne pas encore très bien. Comme expliqué dans la Partie IV de cette évaluation, la raison de cet échec est la volonté de formaliser ce GTAP, sans que cette formalisation ne soit par

ailleurs indispensable. Il est donc recommandé d'aller de l'avant avec le GTAP, reconnu par l'ensemble des parties prenantes comme un instrument nécessaire, sans attendre une reconnaissance formelle de la part du MDE.

Des partenariats ont également été promus notamment entre l'ANAP, le PNUD et la Faculté d'Agronomie. C'est de bon augure pour impliquer le monde académique haïtien à la gestion et au bon suivi du réseau national d'Aires Protégées. Un tel partenariat devra être si possible maintenu et approfondi jusqu'à la fin du projet, idéalement pour qu'il puisse se poursuivre au-delà du projet. L'ensemble des Comités de Pilotage des APs présentés en annexe 5 du présent rapport constituent également un point important. Il faut renforcer l'ANAP pour qu'elle y joue systématiquement un rôle moteur.

L'homogénéisation des statuts des directeurs d'AP et des agents de surveillance est un point sur lequel l'ANAP et le projet SNAP devraient se concentrer. La DISE semble aller de l'avant, mais il faut remarquer que les agents de surveillance ont 3 types de contrat (fonctionnaire, contractuel ou paiement sur projet). Il conviendrait d'homogénéiser le statut des Agents de Surveillance, ou pour le moins s'assurer que leur niveau de rémunération est sensiblement constant sur tout le territoire haïtien. Le nouveau directeur du Parc National Macaya est par exemple payé par le projet BID, jusqu'à la fin du projet. Ce niveau de salaire risque de constituer une référence pour les autres directeurs d'APs qui doivent encore être nommés. Si le paiement des salaires par les projets peut s'avérer nécessaire, il faudra s'assurer que les projets mettent bien en place des stratégies de sortie satisfaisant l'ensemble du personnel d'une AP donnée. A terme, l'ANAP devrait jouer un rôle central pour établir et promouvoir une grille de salaire pour l'ensemble des employés du réseau national d'APs et assurer la stabilité des ressources humaines qui auront été formées. Pour commencer, il faudra s'assurer que les directeurs d'APs auront un statut élevé dans la grille des fonctionnaires.

### **III.3 Composante III**

Les besoins financiers du SNAP sont encore à l'étude. Idéalement, le projet devrait être en mesure de déterminer les besoins financiers du siège de l'ANAP et du réseau d'APs sur une période de 5 à 10 ans et comparer ces besoins financiers aux sources de financement existantes (« financial gap analysis »). Une stratégie financière pour combler ces besoins financiers non couverts pourra alors être proposée. A noter que certains chapitres de cette stratégie sont déjà en cours d'étude dans le cadre du projet SNAP. La stratégie financière finale devra s'attacher à déterminer la contribution financière du gouvernement haïtien, présenter les sources de revenus en provenance des bailleurs bilatéraux et multilatéraux ainsi que d'éventuelles sources de revenus alternatives basées par exemple sur la mise en place de Paiements pour Services Ecosystémiques (PES), Compensation écologique (Biodiversity offsets) ou encore les éventuelles retombées provenant du développement du tourisme ou de l'écotourisme.

Fait encourageant, un certain nombre de cadres de coopération ont été mis en place. Le projet d'Helvetas financé par la Coopération suisse prévoit d'investir un montant de 900 000 USD pour développer des activités visant à améliorer les moyens de subsistance de la population vivant dans la zone tampon de l'unité II de la Forêt des Pins. Ce même processus d'appui aux populations des zones périphériques des AP est en cours avec les Fondations Macaya et Nouvelle Grand Anse. La Société Audubon se propose quand à elle de poursuivre les efforts entrepris pour réaliser les inventaires de faune et de flore, notamment avec le soutien financier de Conservation International. On ne peut qu'inciter le projet SNAP et l'ANAP à poursuivre les efforts dans cette direction.

### III.4 Matrice d'évaluation de l'objectif et des résultats du projet

Objets	Indicateur	Baseline	Cible	Sources de Vérification	Revue à mi-parcours commentaires sur avancées (Nov. 2013)	Rating (1 to 6)																																																																							
OBJECTIVE: En Juin 2014, Haïti aura conçu et commencé la mise en œuvre d'un cadre opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du Système National des Aires Protégées.	1. Superficie (en hectares) dans les zones protégées et le nombre d'APs légalement incorporées dans le SNAP.	Aucune AP n'est légalement intégrée dans le SNAP, lequel n'est officiellement établi à ce jour. Aucune aire protégée n'a de catégorie officielle de l'UICN	A la fin du projet, au moins les 3 principales APs seront légalement incorporées dans le SNAP, couvrant 10.500 ha, soit 86% de la superficie couverte par les APs en Haïti.	Statut du SNAP	Sur initiative du CIAT, de l'ANAP, du CNIIGS et du projet SNAP, toute une série de décrets présidentiels visant à créer et à clarifier la délimitation des APs est en cours. La superficie proposée dans les APs délimitées dépasse largement les superficies mentionnées dans le document du projet. Cependant ces décrets ne mentionnent ni l'ANAP ni le SNAP.	5																																																																							
	2- Taux de signification de la gestion effective et opérationnelle au niveau du SNAP, mesurée par l'intermédiaire du METT	Le niveau de référence du METT pour les 3 aires protégées était «faible» 1 (Forêt des Pins: 33; Macaya: 32; la visite: 32) (moins de 45 = Faible)	En fin de projet: METT score pour les 3 APs de référence aura déménagé dans la catégorie moyenne METT (45-54 = Medium)	Application périodique de l'outil de gestion et suivi plus efficaces (METT) selon Plan de Travail.	METT réalisé en Mai 2013 : Forêt des Pins : 34 Macaya : 27 La Visite : 28	2																																																																							
	3. Pourcentage d'augmentation de la capacité financière du SNAP, telle que mesurée par l'amélioration du score moyen total des 3 composantes du score card financier du PNUD.	Total score 6/196 (3 %) Score. Baseline Comp. 1 6/78 (3.8%) Comp. 2 0/61 (0%) Comp. 3 1/57 (0%)	Total score 155/196 (79%) Score. Baseline Comp. 1 63/78 (80%) Comp. 2 46/61 (75%) Comp. 3 46/57 (80%)	Score card financier du PNUD (UNDP Financial Scorecard)	Score obtenu en mai 2013: 6/220 (soit 2.73%) Aucune progression notable n'est à enregistrer mais des solutions se profilent.	2																																																																							
	4. Niveau de l'écart entre le financement disponible et les niveaux nécessaires pour répondre aux normes établies pour le SNAP et ses AP.	<table border="1"> <tr> <td>Besoins annuels (a)</td> <td>1,750,000</td> <td>Besoins annuels (a)</td> <td>4,250,000</td> </tr> <tr> <td>Revenu annuel</td> <td></td> <td>Revenu annuel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Budget récurrent du Gouvernement</td> <td>40,000</td> <td>Budget récurrent du Gouvernement</td> <td>1,062,500</td> </tr> <tr> <td>Reveu des APs</td> <td>180,000</td> <td>Reveu des APs</td> <td>1,275,000</td> </tr> <tr> <td>Autres sources</td> <td>50,000</td> <td>Autres sources</td> <td>1,275,000</td> </tr> <tr> <td>Total (b)</td> <td>270,000</td> <td>Total (b)</td> <td>3,612,500</td> </tr> <tr> <td>Montant exécuté</td> <td>270,000</td> <td>Montant exécuté</td> <td>2,890,000</td> </tr> <tr> <td>Gap (a-b)</td> <td>1,480,000</td> <td>Gap (a-b)</td> <td>1,360,000</td> </tr> <tr> <td>% <math>\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100</math></td> <td>84%</td> <td>% <math>\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100</math></td> <td>32%</td> </tr> </table>	Besoins annuels (a)	1,750,000	Besoins annuels (a)	4,250,000	Revenu annuel		Revenu annuel		Budget récurrent du Gouvernement	40,000	Budget récurrent du Gouvernement	1,062,500	Reveu des APs	180,000	Reveu des APs	1,275,000	Autres sources	50,000	Autres sources	1,275,000	Total (b)	270,000	Total (b)	3,612,500	Montant exécuté	270,000	Montant exécuté	2,890,000	Gap (a-b)	1,480,000	Gap (a-b)	1,360,000	% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	84%	% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	32%	<table border="1"> <tr> <td>Besoins annuels (a)</td> <td>1,750,000</td> <td>Besoins annuels (a)</td> <td>4,250,000</td> </tr> <tr> <td>Revenu annuel</td> <td></td> <td>Revenu annuel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Budget récurrent du Gouvernement</td> <td>40,000</td> <td>Budget récurrent du Gouvernement</td> <td>1,062,500</td> </tr> <tr> <td>Reveu des APs</td> <td>180,000</td> <td>Reveu des APs</td> <td>1,275,000</td> </tr> <tr> <td>Autres sources</td> <td>50,000</td> <td>Autres sources</td> <td>1,275,000</td> </tr> <tr> <td>Total (b)</td> <td>270,000</td> <td>Total (b)</td> <td>3,612,500</td> </tr> <tr> <td>Montant exécuté</td> <td>270,000</td> <td>Montant exécuté</td> <td>2,890,000</td> </tr> <tr> <td>Gap (a-b)</td> <td>1,480,000</td> <td>Gap (a-b)</td> <td>1,360,000</td> </tr> <tr> <td>% <math>\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100</math></td> <td>84%</td> <td>% <math>\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100</math></td> <td>32%</td> </tr> </table>	Besoins annuels (a)	1,750,000	Besoins annuels (a)	4,250,000	Revenu annuel		Revenu annuel		Budget récurrent du Gouvernement	40,000	Budget récurrent du Gouvernement	1,062,500	Reveu des APs	180,000	Reveu des APs	1,275,000	Autres sources	50,000	Autres sources	1,275,000	Total (b)	270,000	Total (b)	3,612,500	Montant exécuté	270,000	Montant exécuté	2,890,000	Gap (a-b)	1,480,000	Gap (a-b)	1,360,000	% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	84%	% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	32%	rapports de projet Les documents du SNAP Le système d'information financier	Les besoins financiers du SNAP et de l'ANAP ne sont pas encore précisément déterminés. Toujours est-il que l'Etat a fait un effort en allouant des fonds à l'ANAP en 2012-2013 (non décaissés) ; plusieurs bailleurs semblent vouloir s'investir pour assurer l'avenir du réseau d'AP
Besoins annuels (a)	1,750,000	Besoins annuels (a)	4,250,000																																																																										
Revenu annuel		Revenu annuel																																																																											
Budget récurrent du Gouvernement	40,000	Budget récurrent du Gouvernement	1,062,500																																																																										
Reveu des APs	180,000	Reveu des APs	1,275,000																																																																										
Autres sources	50,000	Autres sources	1,275,000																																																																										
Total (b)	270,000	Total (b)	3,612,500																																																																										
Montant exécuté	270,000	Montant exécuté	2,890,000																																																																										
Gap (a-b)	1,480,000	Gap (a-b)	1,360,000																																																																										
% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	84%	% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	32%																																																																										
Besoins annuels (a)	1,750,000	Besoins annuels (a)	4,250,000																																																																										
Revenu annuel		Revenu annuel																																																																											
Budget récurrent du Gouvernement	40,000	Budget récurrent du Gouvernement	1,062,500																																																																										
Reveu des APs	180,000	Reveu des APs	1,275,000																																																																										
Autres sources	50,000	Autres sources	1,275,000																																																																										
Total (b)	270,000	Total (b)	3,612,500																																																																										
Montant exécuté	270,000	Montant exécuté	2,890,000																																																																										
Gap (a-b)	1,480,000	Gap (a-b)	1,360,000																																																																										
% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	84%	% $\left(\frac{a-b}{a}\right) \times 100$	32%																																																																										
Résultat 1: Le système de gouvernance des APs est amélioré, soutenu par des politiques, des	1- Degré d'adoption des politiques et opérationnalisation du SNAP et de l'ANAP	Il n'existe pas de définition officielle du SNAP tandis que l'ANAP créée par le décret de 2005 n'est encore opérationnelle. Les cadres juridiques et institutionnels sont faibles. Existence de la commission de mise en œuvre de l'ANAP.	A l'année 1, l'ANAP est mise en place et fonctionne A l'année 1, une politique du SNAP a été préparée et approuvée A l'année 2, la politique est en vigueur.	Journal officiel Rapports de projet	L'ANAP est en place mais elle n'est pas encore suffisamment opérationnelle. L'institutionnalisation du SNAP et de l'ANAP n'est pas encore finalisée.	2																																																																							
	2- Renforcement des cadres de gouvernance	Comp 1 Baseline / Max Element 1 1/6	Comp 1 Baseline / Max Element 1 6 / 6	UNDP Financial	En mai 2013, les résultats suivants ont	2																																																																							

lois et des instituti ons compét entes capabl es de gérer de manières efficiente les fonds disponibles pour la gestion des APs.	pour le financement durable des APs, tel que mesuré par l'augmentation des scores en suivant les 9 éléments de la composante 1 du tableau de bord financier du PNUD	Element 2 0/9 Element 3 1/9 Element 4 0/12 Element 5 1/13 Element 6 2/6 Element 7 0/6 Element 8 1/3 Element 9 0/15 Total 6/78	Element 2 6 / 9 Element 3 6 / 9 Element 4 9 / 12 Element 5 11 / 13 Element 6 6 / 6 Element 7 4 / 6 Element 8 3 / 3 Element 9 12 / 15 Total 63 / 78	Scorecard	été observés (à noter que l'échelle du scorecard a changé): Baseline / Max Element 1 1 / 6 Element 2 0 / 9 Element 3 0 / 9 Element 4 0 / 12 Element 5 3 / 15 Element 6 0 / 6 Element 7 0 / 10 Element 8 1 / 3 Element 9 0 / 20 Total 5 / 90	
	3. Renforcer les plans d'affaire et d'autres outils permettant d'établir le coût effectif de la gestion des APs comme mesuré pour les 5 éléments de la composante 2 du score card du PNUD	Comp 2 Baseline / Max Element 1 0/18 Element 2 0/12 Element 3 0/12 Element 4 0/4 Element 5 0/15 Total 0/61	Comp 2 Baseline / Max Element 1 13/18 Element 2 9/12 Element 3 9/12 Element 4 3/4 Element 5 12/15 Total 46/61	UNDP Financial Scorecard	Très mauvais score mais des solutions se profilent Comp 2 Baseline / Max Element 1 0/18 Element 2 0/12 Element 3 0/12 Element 4 0/4 Element 5 0/15 Total 0/59	2
	4. Nombre d'aires protégées au sein SNAP avec leur plan de gestion opérationnalisés	2 APs possèdent un plan préliminaire de gestion. Les autres n'ont pas de plan de gestion.	Les 3 principales APs au sein du SNAP possèdent un plan de gestion opérationnalisés	Plans de gestion des APs	Aucun plan de gestion n'est encore validé mais c'est en bonne voie	4
	5. % des obligations des coûts de gestion des aires protégées rencontrés à travers une participation (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	NA	À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la participation du gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	Analyse du déficit de financement à comparer aux sources existantes et potentielles de ressources financières	L'analyse de l'écart financier n'est pas encore faite et ne pourra se faire qu'une fois les plans de gestion validés. L'implication des donateurs semble être à la hausse.	4
Produit 1.1. Stratégie de gestion financière et plan d'affaire pour le SNAP Produit 1.2. Outils et méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion des APs. Produit 1.3. Stratégies de développement institutionnel et plan d'effectifs et de perfectionnement du personnel de l'ANAP, SNAP et les autres principales parties prenantes institutionnelles. Produit 1.4. Cadre institutionnel et appui aux organisations pour promouvoir les possibilités d'emploi dans les zones tampons Produit 1.5. Modèles pour harmoniser la gestion et les plans d'affaires pour chaque aire protégée Produit 1.6. Professionnels ont les capacités requises pour gérer les coûts effectifs de la gestion des APs (comptabilité, établissement de rapports; saisie des recettes et des techniques de gestion des menaces). Produit 1.7 Etablissement de nouvelles aires protégées pour contribuer à la viabilité financière du SNAP						
Résultat 2: Des partenariats sont promus pour accroître la durabilité sociale, écologique et financière des APs	1- % d'AP géré dans le cadre des accords de cogestion, entre les municipalités et les opérateurs d'AP	Seul le parc Martissant est géré par l'organisation FOKAL	Au moins 20% d'APs est cogéré, à la fin du projet	Rapports annuels du projet	Le plan de gestion de Macaya, qui devrait à terme servir de modèle pour les autres APs, envisage la mise en place d'un comité de gestion du parc (voir annexe 5). De bon augure pour la suite.	4
	2- Existence d'un modèle pour les accords de concession public/privé (y compris les acteurs locaux) pour la fourniture de services non essentiels et l'augmentation de leur capacité financière dans tout le système et en priorité dans les aires d'importance pour la conservation de la biodiversité. A l'année 2, un modèle généré basé	Aucune expérience pilote de travail conjoint avec les intervenants locaux pour l'exploitation de services non essentiels et la gestion des aires protégées;	A l'année 2, un modèle généré basé sur 1 démonstration pilote; A l'année 3, le modèle est reproduit à travers 2 nouveaux accords dans les aires protégées; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles du SNAP à la fin du projet.	Rapports annuels du projet	Cette dimension n'a pas encore été abordée par le projet SNAP et ou l'ANAP.	2

	sur 1 démonstration pilote ; à l'année 3, le modèle est reproduit à travers 2 nouveaux accords dans les aires protégées; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles du SNAP à la fin du projet.					
	3- Nombre de comités locaux de gestion mis en œuvre (Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre à la fin de la seconde année du projet)	Aucun au début du projet	Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre à la fin de la seconde année du projet.	Rapports annuels du projet	Les principales APs disposent d'un Comité de Pilotage incluant des représentants des organisations locales. Aucun comité local de gestion en place.	3
Produit 2.1. Plans de développement local qui intègrent des stratégies de gestion des zones tampons Produit 2.2. Groupes de travail permanents sur les APs intégrant les associations du secteur productif. Produit 2.3. Programmes de formation académiques et de recherche qui favorisent la viabilité à long terme du SNAP Produit 2.4. Contrôle et plan de surveillance pour les aires protégées avec la participation locale. Produit 2.5. Programme de renforcement des capacités de gestion des aires protégées en ciblant plus particulièrement "les Comités locaux de gestion"						
Résultat 3: Diversification et augmentation des sources de revenu tout en réduisant la vulnérabilité et la fluctuation des fonds	1- % du budget des APs venant de sources autres que celles du gouvernement (À la fin du projet, 50% du budget des APs provient d'autres sources que le budget du gouvernement)	85.2% (en 2009, 40,000 USD du gouvernement, et 230,000 USD d'autres sources mais le SNAP n'est pas opérationnel)	A la fin du projet, 50 % du budget des APs provient d'autres sources que du budget national	Rapports annuels du projet, Rapports financiers des AP	Au-delà de la participation de l'Etat, le budget des AP est complété par les projets de développement. La situation s'améliore mais n'est pas forcément durable sur le long-terme.	3
	2- % des coûts essentiels de 3 principales APs sont couverts par le gouvernement, les sources alternatives, et les mécanismes de génération de revenus propres (cible : Au moins 80% des besoins annuels)	Besoins financiers annuels non identifiés. Revenu annuel en 2008 (USD) Foret des Pins: nd Macaya: 120,000 La Visite : 150,000	Au moins 80%	Rapports annuels du projet	Les besoins financiers ne sont pas encore définis selon une méthodologie convaincante pour produire les données manquantes déterminées sur la base du plan de gestion. Financement en progression.	4
	3- Diversification des sources de revenus et mobilisation du SNAP et les 3 principales APs telle que mesurée par l'amélioration des scores détaillés de l'élément 7 de la composante N° 3 (outils et systèmes pour la génération de revenus et mobilisation) du tableau financier du PNUD	Comp 3 Ligne de base / Max Element 1 0/9 Element 2 1/15 Element 3 0/3 Element 4 0/3 Element 5 0/12 Element 6 0/12 Element 7 0/3 Total 1/57	Comp 3 Ligne de base / Max Element 1 7/9 Element 2 12 /15 Element 3 3/3 Element 4 3/3 Element 5 9/12 Element 6 9/12 Element 7 3/3 Total 46/57	Scorecard financier a mi-parcours	Comp 3 Baseline / Max Element 1 0/12 Element 2 1 /15 Element 3 0/11 Element 4 0/6 Element 5 0/12 Element 6 0/12 Element 7 0/3 <b>Total 1/71</b>	1
Produit 3.1. Document de stratégie d'allocation des ressources basé sur l'évaluation économique des services éco systémiques et le potentiel d'atténuation des risques du SNAP en Haïti Produit 3.2. Instruments financiers et réglementaires pour capturer des recettes du tourisme et d'autres sources potentielles. Produit 3.3. Lignes directrices et programmes de formation pour optimiser le développement des fonds entrant dans la gestion des APs Produit 3.4. Engagements d'investissements nouveaux pour la cogestion et le développement des zones tampons Produit 3.5. Schémas de génération de revenus y compris les frais dans des zones pilotes etc. Produit 3.6. Cadre de coopération à long terme pour la communauté des donateurs, notamment des directives pour optimiser le transfert de fonds pour la gestion des aires protégées, les stratégies et plans d'investissement à long terme, partenariats avec les principales institutions et les donateurs						



Le point important est que la BID compte sur l'ANAP d'une part pour exécuter les projets susmentionnés et d'autre part pour assurer une stratégie de sortie à ces projets. Actuellement, le Comité des 3 Baies qui réunit la BID, le SNAP, le CIAT et l'ANAP fonctionne bien et de fréquentes réunions ont lieu. L'ANAP n'y joue pas encore le rôle leader mais la BID reconnaît l'ANAP comme l'acteur central de la gestion des APs du pays sur le long terme. Consciente des faiblesses actuelles de l'institution, la BID se propose de renforcer l'ANAP en lui attribuant un expert pendant 2 ans, avec l'idée que l'ANAP parviendra à atteindre un niveau de leadership pour mener à bien sa mission.

A court terme, les actions concrètes qui ont été pensées pour l'ANAP (soutenue par le projet SNAP) sont les suivantes :

- Les TdR de la composante pour contribuer à la création, la réalisation et la gestion d'une aire protégée dans la baie de Caracol afin de préserver l'environnement côtier et la pêche prévoient « qu'en partenariat avec l'ANAP et l'UTE, des mécanismes seront établis pour engager les dirigeants et les communautés de Madrasse, Caracol, et Jacquezy dans un dialogue permanent relatif à la durabilité et les entreprises qui peuvent réduire les pressions sur les ressources naturelles dans la baie de Caracol ».
- Le Draft tourism Concepts for Alternative Livelihoods ToR prévoit clairement une active participation de l'ANAP.
- Le concept du projet "Réduction des impacts environnementaux du PIC" (Mitigating the Environmental Impacts of the PIC in the Caracol Bay) explicite clairement les missions de l'ANAP et du SNAP :
  - L'ANAP, étant une agence nouvellement créée au sein du Ministère, est actuellement en sous-effectifs, sous-financée et surchargée ; donc la Banque établira un contrat avec une entité privée pour soutenir la mise en place des capacités de gestion pour la première année. Cela sous entend que l'ANAP prendra le relai par la suite si elle est suffisamment renforcée.
  - Le PNUD / SNAP préparera le plan de gestion et un plan de financement durable.
  - Il est proposé par la BID que les besoins financiers du PN3B seront couverts par le budget annuel de l'État à partir de la deuxième année et par les mécanismes mis en place par le PNUD / SNAP stratégie de viabilité financière pour ANAP actuellement en développement. Il faudrait ici clarifier avec la BID que la stratégie financière que va élaborer le projet SNAP n'aura certainement pas des retombées financières concrètes dans le court terme prévu. Il en résulte que le plan de la BID repose éventuellement un peu trop sur la participation de l'Etat dont il faudrait s'assurer l'intérêt et les disponibilités financières pour cette initiative.

L'approche proposée semble adaptée et susceptible de bien faire progresser la création et l'opérationnalisation du PN3B jusqu'en 2015 ou 2016, date à laquelle un projet GEF/PNUD de grande envergure devrait être développé dans la région. De par l'intérêt qu'il a su susciter, le PN3B est un excellent cas d'école pour l'ANAP. Le PN3B devrait intégrer la liste des APs prioritaires du projet SNAP, tout comme les nouvelles Aires Marines Protégées de la Côte Sud pour lesquelles un réel dynamisme est observé. Le projet SNAP pourrait ainsi favorablement lancer l'ANAP sur ces APs en formation.

# PARTIE IV. ANALYSE DU PROJET PAR CRITÈRE D'ÉVALUATION

---

## IV.1 Pertinence et cohérence

La pertinence et la cohérence du projet sont bonnes. La situation environnementale en Haïti est extrêmement précaire et se caractérise par une couverture forestière équivalente à moins de 2 pour cent de la superficie terrestre, 25 des 40 bassins versants sont proches d'un épuisement quasi-total, avec une perte dramatique de biodiversité. Des niveaux élevés de pauvreté ont conduit à cet épuisement rapide des ressources environnementales. La vulnérabilité environnementale demeure extrême, aggravée par le fait qu'Haïti est l'un des pays les plus sujets aux catastrophes naturelles dans le monde. Cette vulnérabilité est exacerbée par la croissance rapide de la population, qui s'élevait en moyenne à 1,58 pour cent par an entre 2005 et 2010 et à 3,2 pour cent dans les zones urbaines. Cette croissance démographique augmente d'autant plus la pression sur les ressources naturelles du pays. Ces éléments ont conduit à une urbanisation rapide et anarchique, alors qu'il est prévu que l'impact du changement climatique augmentera la fréquence et la gravité des cyclones tropicaux et des précipitations.

Dans ce contexte difficile, le projet SNAP tente de répondre à certaines des problématiques sociales et environnementales hautement prioritaires pour la survie du pays. Le projet est ainsi bien pertinent et tente de répondre à des problèmes structurels graves que l'on observe dans le pays.

Le projet SNAP est bien en ligne avec les politiques nationales. Il va dans le sens du Décret sur le cadre institutionnel et les instruments de gestion de l'environnement adopté par le gouvernement haïtien le 12 octobre 2005, qui a créé l'Agence Nationale des Aires Protégées (ANAP), qui est un organisme autonome sous tutelle du Ministère de l'Environnement. Selon ce décret, l'Agence Nationale des Aires Protégées (ANAP) a pour fonction:

- ✓ de gérer et de coordonner le Système National des Aires Protégées,
- ✓ de coordonner la préparation et la mise en œuvre du Plan National de Gestion des Aires Protégées,
- ✓ de protéger la diversité biologique in situ et ex situ,
- ✓ d'élaborer ou d'approuver les plans d'aménagement des aires protégées des catégories relevant de sa juridiction et suivre leur implantation,
- ✓ d'étudier les espèces animales et végétales des catégories d'aires protégées relevant de sa juridiction et réaliser des inventaires de flore et de faune,
- ✓ de préserver les aires sous son administration ainsi que celles sous co-gestion,
- ✓ d'élaborer les règlements d'accès aux aires protégées sous sa juridiction et aux ressources bio-génétiques et en autoriser l'accès,
- ✓ d'intégrer, de manière responsable, les populations et les collectivités territoriales dans la gestion des aires protégées sous sa juridiction.

Cette adéquation entre le projet SNAP et les priorités nationales sont encore à l'ordre du jour puisque 2013 a été nommée année de l'environnement par le Président de la République haïtienne. L'Axe d'Action III du Plan d'Action du ministère de l'environnement pour l'année 2013 est consacré à la « Gestion durable des aires protégées terrestres et des espaces naturels ». Le premier résultat escompté au sein de cet Axe III est le suivant : « Le système de gouvernance des aires protégées est mis en place et fonctionnel ». L'indicateur proposé est que « L'Unité de Mise en Œuvre de l'Agence

Nationale des Aires Protégées (UMO-ANAP) est pleinement opérationnelle ». Même si en cette fin d'année 2013 il faut reconnaître que le MDE est encore trop faible pour mener à bien la mission qui lui a été confiée, il apparaît toutefois clairement que les autorités haïtiennes partagent pleinement la vision proposée par le projet SNAP.

Le projet SNAP est également bien en ligne avec la stratégie proposée par le Cadre Stratégique Intégré des Nations Unies pour Haïti pour la période 2013-2016. Le deuxième axe de cette stratégie intégrée propose une « refondation territoriale » dont l'objectif est de « renforcer le leadership et les capacités du Gouvernement, des autorités locales et des communautés pour planifier et gérer les territoires et les ressources en vue de réduire les risques et d'améliorer les conditions de vie en milieu rural et urbain ». Le deuxième résultat attendu de cette composante sur la « refondation territoriale » est que « les vulnérabilités environnementales sont réduites et les potentialités écologiques développées par une gestion durable des ressources naturelles et énergétiques axée sur une approche territoriale ». La cible à atteindre concerne notamment la mise en place de « Plans de Gestion de l'environnement et des ressources naturelles intégrant un plan d'action budgétisé ». En d'autres termes, l'objectif du projet SNAP consistant à promouvoir l'élaboration de plans de gestion au niveau des AP, puis à les rendre opérationnels en réalisant des Plans d'Affaires répond de façon satisfaisante au Cadre Stratégique Intégré.

Le projet SNAP concourt également à l'objectif fixé par le Gouvernement, celui de faire d'Haïti un pays émergent d'ici 2030. Le Plan stratégique de développement, élaboré par le Ministère de la Planification, est un outil destiné à rationaliser l'aide apportée au pays et à la pérenniser. Le premier grand chantier de ce Plan stratégique vise à la « Refondation Territoriale » et définit un programme 1.2 destiné à « Gérer l'environnement ». Ce programme se décompose ainsi :

- Sous-programme 1.2.1 : Protéger l'environnement et sécuriser le milieu
- Sous-programme 1.2.2 : Mettre en place un réseau d'Aires Protégées
- Sous-programme 1.2.3 : Restaurer le milieu naturel
- Sous-programme 1.2.4 : Gérer et développer les usages du bois

Enfin le projet s'inscrit dans le programme stratégique numéro 1 du FEM-4 intitulé « Financement durable des dispositifs d'aires protégées au niveau national » et vise particulièrement l'objectif spécifique numéro 1 (« Renforcer la viabilité des dispositifs d'Aires Protégées »). A noter que selon le document de Programmation Stratégique pour le FEM-4, les effets attendus de l'OS1 sont les suivants :

- Les dispositifs d'aires protégées ont accès à des ressources plus conséquentes et ont diversifié leurs sources de revenus afin de couvrir l'ensemble des dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de gestion ;
- Les besoins de financement non couverts pour réaliser les objectifs de gestion ont diminué.

Pour mesurer ces 2 points, l'indicateur proposé par le document du FEM se base sur la mesure des ressources totales disponibles et la diversification des sources de financement. 4 ans après sa conception, il apparaît clairement que le projet SNAP poursuit des objectifs conformes au FEM-4, et encore d'actualité dans la stratégie du FEM-5.

## IV.2 Efficience

L'efficience du projet reste limitée pour plusieurs raisons. Tout d'abord la question du turnover élevé à tous les niveaux a durement touché le projet. Ce turnover concerne le MDE, l'ANAP, le projet SNAP ou encore les membres de l'Unité Energie et Environnement du PNUD. En conséquence, la mémoire du projet a eu du mal à se transmettre, notamment avec de mauvaises transitions d'un responsable à l'autre. A titre d'exemple, on peut citer la difficulté pour recruter le dernier Coordonnateur Projet

SNAP, ce qui a laissé le projet sans chef pendant plusieurs mois ; la nouvelle directrice de l'ANAP s'est retrouvée en poste sans avoir reçu une note de suivi. Les 4 ministres de l'environnement qui se sont succédés depuis le début du projet n'ont pas eu l'opportunité d'appuyer convenablement le projet, soit par manque de temps, soit par manque de moyens, soit par manque d'intérêt pour l'objet du projet. A ce jour, cette question du turnover revêt encore un niveau de risque élevé.

Durant les 2 premières années du projet (2011 et 2012), le projet a eu beaucoup de difficultés à exécuter les activités dans des délais raisonnables. L'analyse de l'exécution budgétaire (présentée dans la Partie II de ce rapport) témoigne d'un taux d'exécution très bas pour les 2 premières années, avec une tendance qui semble toutefois s'améliorer pour 2013. A noter également que le taux de l'ANAP sur le budget 2012-2013 qui lui était alloué sur le budget de l'Etat (40 millions de gourdes) n'a pas dépassé les 12.5 %. En conséquence l'Etat haïtien a révisé à la baisse les allocations pour l'ANAP dans sa proposition de loi budgétaire pour l'exercice 2013-2014 en limitant l'allocation à l'ANAP à 5 millions de gourdes. A noter que cette proposition de loi budgétaire 2013-2014 est actuellement en situation de blocage.

L'ANAP semble toutefois avoir fait des progrès dans le sens où elle est parvenue à mettre en œuvre un certain nombre d'activités, comme par exemple la formation des agents de surveillance ou encore la négociation d'un protocole d'accord avec la faculté d'Agronomie. La qualité de la coordination entre l'équipe du projet et l'ANAP devrait toutefois être renforcée pour améliorer l'efficacité du projet. Un rapprochement géographique, consistant en la fusion de l'équipe du projet avec l'équipe de l'ANAP, actuellement en cours de négociation semble effectivement être opportune et très probablement dans le sens d'une meilleure gestion du projet et de l'obtention de meilleurs résultats sur le terrain.

### IV.3 Efficacité

L'efficacité du projet est demeurée très faible du fait de la faiblesse institutionnelle du MDE et de l'ANAP. Certes l'ANAP a bien été créée légalement par le Décret sur le cadre institutionnel et les instruments de gestion de l'environnement adopté par le gouvernement haïtien le 12 octobre 2005. Les Autorités haïtiennes ne sont toutefois pas encore parvenues à formaliser davantage cette nouvelle institution et le décret demeure trop laconique pour clarifier les fonctions et attributions de l'ANAP. Le statut d'Agence de l'ANAP n'est ainsi pas formalisé. Ce point est important puisque l'ANAP ne dispose pas d'autonomie financière et demeure très liée à la hiérarchie du MDE pour mettre en œuvre des activités. En réalité l'ANAP fonctionne actuellement comme une direction informelle du MDE, également appelée « Unité de mise en Œuvre » (UMO).

A noter que le MDE est également dans une situation ambiguë puisqu'il ne dispose pas de loi organique qui devrait à minima clarifier les conflits de compétence existants entre le Ministère de l'Agriculture et le MDE. Au final, l'ANAP est une institution très faible au sein d'un ministère lui-même très faible. Il existe bien un projet de loi organique pour le MDE disponible sur le site internet du ministère depuis plusieurs années<sup>3</sup>. Il apparaît que de multiples blocages politiques, notamment des parlementaires, pas suffisamment informés malgré les tentatives pour créer un groupe parlementaire spécifique pour résoudre ce problème, font que cette situation a peu de chance de s'améliorer d'ici la fin du projet. Pour terminer sur cette question, il faut bien insister sur le fait que la faiblesse institutionnelle du MDE n'empêche en théorie aucunement l'ANAP de jouer un rôle central pour consolider et coordonner le Système National des Aires Protégées actuellement en extension. A

<sup>3</sup> <http://www.mde-h.gouv.ht/loiorganique.htm>

défaut de clarifier dans le court terme sa situation institutionnelle, l'ANAP peut tout à fait démontrer son utilité en mettant en œuvre des activités.

Au-delà de cette faiblesse institutionnelle, c'est le manque de personnel qui est le principal point faible de l'ANAP et, par voie de conséquence, du projet SNAP. Le personnel de l'ANAP est bien trop limité eu égard aux fonctions qui devraient être les siennes. Les 4 fonctionnaires actuellement en charge de l'ANAP (la directrice, son assistant, le chargé de mission et une secrétaire) ne peuvent raisonnablement pas faire face aux nombreuses sollicitations, exécuter le budget national dédié à l'institution, mettre en œuvre environ un tiers des activités du projet SNAP dans de bonnes conditions. Par ailleurs, l'équipe du projet SNAP, encore basé dans les locaux du PNUD devrait prochainement rejoindre les bureaux que le MDE vient de fournir à l'ANAP. A noter que ces bureaux sont encore trop petits pour accueillir dans de bonnes conditions une équipe de l'ANAP qui devrait rapidement être augmenté et passer au minimum à une dizaine de personnes (voir les recommandations). Le point essentiel à souligner est que si l'ANAP venait à être renforcée convenablement, la probabilité que le projet SNAP soit une réelle réussite demeure élevée. L'ANAP est bien la clé de voûte sur laquelle il faut désormais concentrer les efforts.

Enfin, il faut également mentionner l'efficacité du projet au niveau de chacune des APs du Système d'APs. La mise en place d'un certain nombre de comités de pilotage au niveau des APs est un signe encourageant, même s'il faut souligner que ces mêmes comités auraient probablement été créés même sans l'existence de l'ANAP ou du projet SNAP. Il n'en demeure pas moins que l'ANAP participe à un ensemble de groupes de travail axés sur les APs. Le leadership de l'ANAP n'est pas encore affirmé, mais l'ensemble des parties prenantes intervenant dans le secteur de la conservation de la biodiversité en Haïti s'accorde à insister sur l'importance de cette institution et font tout le nécessaire pour impliquer cette dernière à l'ensemble des activités qui se développent sur le terrain.

#### **IV.4 Impact**

Même s'il convient de souligner que le projet SNAP et l'ANAP ont concouru à alimenter le débat sur l'importance des Aires Protégées en Haïti, l'impact du projet demeure à ce jour relativement faible. Cependant, il faut noter qu'une grande partie des avancées que l'on peut observer au niveau de la consolidation du réseau d'APs a lieu sous l'impulsion du projet SNAP.

Certains signes montrent que l'ANAP commence à mieux fonctionner. Malgré la faiblesse structurelle qui la caractérise encore à la fin de 2013, l'ANAP est néanmoins parvenue à mettre en place une formation destinée aux Agents de Surveillance, en coopération avec la DISE. Il s'agissait notamment d'enseigner à ces agents les techniques de premiers secours et de lutte contre les incendies. L'ANAP est également parvenue à négocier un protocole d'accord avec la Faculté d'Agronomie.

Une étude est en cours pour élaborer un document de réflexion sur la représentativité et la cohérence du réseau d'Aires Protégées. En 2013, 4 consultants internationaux ont été engagés pour développer la stratégie financière du SNAP :

- ✓ Evaluation des options de financement au niveau national et à un ou deux APs emblématiques ;
- ✓ Evaluation des besoins financiers et l'établissement d'un système de gestion financière
- ✓ Evaluation des services écosystémiques et des paiements pour les services écosystémiques (PES)
- ✓ Travail sur la composante tourisme de la stratégie financière.
- ✓ Un document final est attendu pour début 2014

Les consultants effectuent diverses missions sur le terrain et ont déjà produit divers rapports basés sur les résultats attendus.

Si ces travaux sont très importants, il convient d'insister sur un point essentiel : pour que l'identification des sources potentielles de financement se traduise éventuellement par des financements additionnels pour le Système National d'Aires Protégées, il faudra également que le projet SNAP propose des solutions pour canaliser les sources de financement identifiées. Cette canalisation pourrait par exemple se faire par le biais d'un fonds environnemental et il semble important que le projet focalise une bonne partie de son attention sur ce point.

Il convient également de souligner les dynamiques positives qui se mettent en place pour la rédaction des documents de base des APs. Le plan de gestion du Parc Macaya sera menée en collaboration avec l'ANAP, le CIAT, le PNUD, le PNUE et la BID, le tout avec des inputs des associations locales telles que la FNGA, la Fondation Macaya. Le plan de gestion de La Visite sera mené conjointement avec l'ANAP, le CIAT, la Fondation Seguin et le PNUD. Le plan de gestion de la Forêt des Pins sera élaboré en collaboration avec l'ANAP, le CIAT, le PNUD et la Coopération suisse par le biais de l'association Helvetas. Même si le PN3B ne faisait pas partie des AP principales visées par le document de projet, son Plan de Gestion sera réalisé par l'ANAP en collaboration avec le PNUD et la BID.

Un guide méthodologique pour l'élaboration de Plans de Gestion pour les APs est actuellement en cours de rédaction en utilisant comme modèle le processus en cours pour la mise en place du Plan de Gestion du Parc Macaya. Ce guide devra par la suite être utilisé pour la rédaction des autres Plans de Gestion du pays, à commencer par La Visite, la Forêt des Pins et le PN3B. D'autres APs seront ensuite conviées à utiliser ce guide. Dans tous les cas il convient ici d'insister sur le fait que ce guide devrait rester facultatif, c'est-à-dire qu'il ne pourra constituer un frein au développement de Plans de Gestion basés sur une méthodologie différente. Ce point est essentiel pour éviter d'éventuels conflits entre une ANAP essayant d'imposer des méthodologies pour démontrer son leadership à des techniciens sur le terrain. Si l'ANAP a besoin de renforcer son leadership, elle ne devra pas le faire par la contrainte et la coercition (très risqué) mais par l'encouragement et la persuasion (beaucoup plus positifs). Dans ce sens, former les leaders de l'ANAP aux techniques de leadership pourrait être utile.

A la suite de ce premier guide méthodologique, un deuxième devrait suivre sur l'élaboration des Plans d'Affaire pour les Aires Protégées. Il est ici recommandé d'utiliser une méthodologie simplifiée, pour que le Plan d'Affaire devienne un outil facile d'utilisation, à la portée des gestionnaires des APs<sup>4</sup>. L'ANAP aura pour rôle d'appuyer les APs dans ce processus et centraliser toutes les informations financières élaborées sur le terrain. Ce travail de consolidation financière pour au moins 6 Aires Protégées est un objectif atteignable d'ici la fin du projet SNAP. Il est essentiel pour augmenter l'impact du projet.

## IV.5 Durabilité

Rien n'est encore acquis mais la durabilité du projet pourrait être bonne. Dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, et compte tenu des avancées relativement limitées du projet, on axera ce chapitre sur la durabilité potentielle du projet qui s'évaluera selon 2 niveaux :

- durabilité institutionnelle de l'ANAP ;
- durabilité financière du Siège de l'ANAP et du Système National d'Aires Protégées.

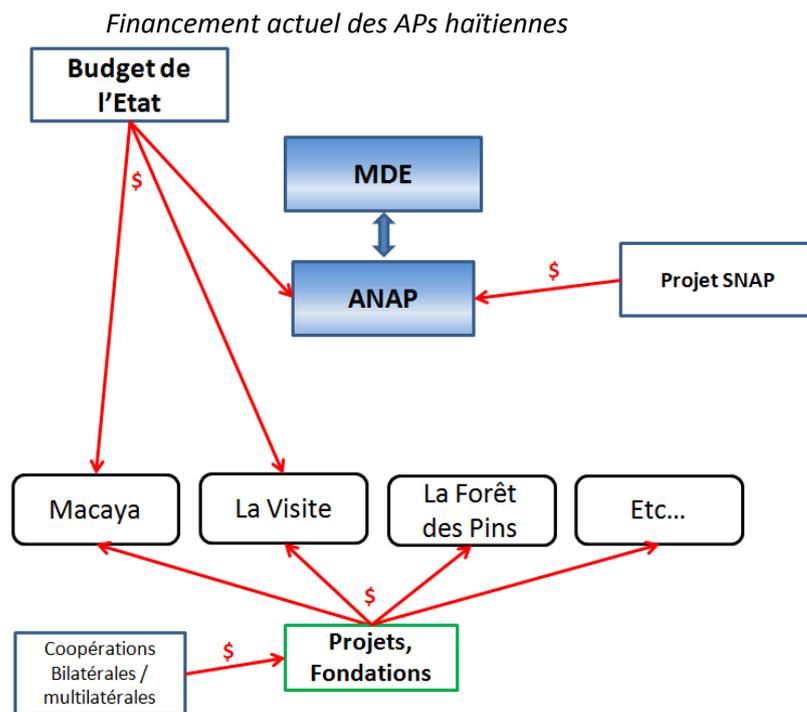
---

<sup>4</sup> Par exemple « Guide pour l'élaboration de Plan d'Affaire simplifiés pour les Aires Protégées », Benjamin Landreau, 2012 : <http://www.lafiba.org/index.php/fr/content/view/full/1500//%28offset%29/5>

Durabilité institutionnelle de l'ANAP :

Comme expliqué précédemment, l'ANAP est encore trop faible. Or c'est bien l'institution qui doit être prioritairement renforcée pour assurer une bonne continuité des activités entreprises au cours du projet SNAP. Si l'ANAP ne survit pas au projet SNAP, une grande partie des avancées obtenues pendant les 5 années du projet risquent de se perdre rapidement. Comme détaillé dans les recommandations, il est proposé dans le cadre de cette évaluation de renforcer l'ANAP avec un personnel qualifié qui s'inscrira au plus près de l'organigramme proposé pour l'institution. Ainsi renforcée, si l'ANAP parvient à faire la preuve de son utilité en mettant en œuvre des activités utiles pour le réseau d'Aires Protégées, elle pourrait convaincre les dirigeants politiques nationaux de clarifier son statut en finalisant le montage de l'Agence Autonome. De plus, l'équipe de l'ANAP – initialement complétée par les membres du projet SNAP, un AT de la GIZ, un AT du projet BID et 2 consultants financés par le projet SNAP – devrait peu à peu être renforcée par de nouveaux fonctionnaires compétents de l'administration nationale. Sur le long-terme, à défaut d'être intégralement financée sur le budget de l'Etat, il faudra envisager qu'une partie de la masse salariale de l'ANAP soit couverte par des appuis financiers extérieurs.

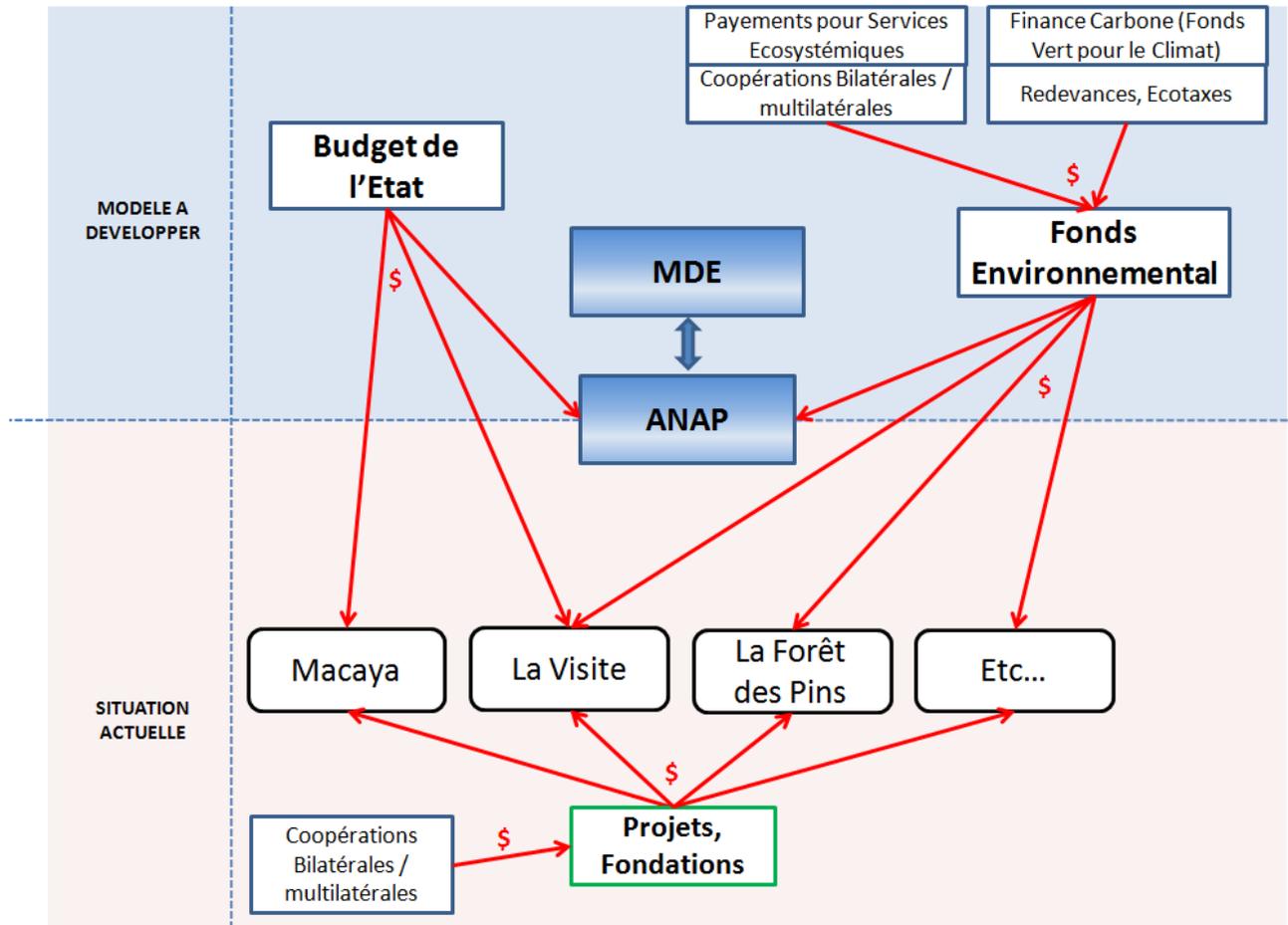
Durabilité financière du Siège de l'ANAP et du Système National d'Aires Protégées



Source : auteur

Comme schématisé ci-dessus, le financement actuel de l'ANAP provient de 2 sources : le Budget de l'Etat et le projet SNAP. Si l'ANAP devenait fonctionnelle, ses besoins financiers devraient augmenter substantiellement au cours des prochaines années. Dans ce sens, les études actuellement réalisées sont encourageantes. Pour assurer la durabilité financière des initiatives entreprises par le projet, il faudra cependant s'attacher tout particulièrement à la canalisation des financements identifiés. Tel que présenté dans le schéma ci-dessous, cette canalisation pourrait se faire par la mise en place d'un Fonds Environnemental.

*Proposition pour la vision à long terme du financement du réseau national d'APs haïtien*



Source : auteur

Le Décret portant sur la Gestion de l'Environnement promulgué en Janvier 2006 contient tout un chapitre traitant des Fonds Environnementaux. L'article 77 du Décret stipule entre autres : "Il est créé, sous contrôle du Ministère des Finances, le Fonds pour la Réhabilitation de l'Environnement Haïtien (FREH) qui sera alimenté par les ressources provenant de la délivrance de non-objections environnementales et de toutes autres taxes à caractère écologique, des programmes d'échange de dettes, des donations publiques et privées aussi des allocations du Trésor Public".

Dans la mesure où le MDE compte mettre sur place le Fonds pour la Réhabilitation de l'Environnement Haïtien (FREH), la durabilité du projet pourrait être démultipliée s'il parvenait à appuyer cette initiative gouvernementale et proposer des solutions simples pour :

- créer une fenêtre spécifique au sein du FREH strictement dédié aux Aires Protégées (les fonds ne pourraient pas être alloués à d'autres fins que les APs),
- proposer des mécanismes de décaissement suffisamment sûrs pour que les APs bénéficient dans de bonnes conditions des fonds levés.
- étudier la possibilité d'héberger le FREH au sein du Caribbean Biodiversity Fund (CBF) qui couvre déjà 8 pays de la région. Actuellement en phase finale de création, le CBF va couvrir au moins 8 pays de la région. L'utilisation du CBF permettrait d'avoir accès aux meilleurs gestionnaires de fonds et éviterait au FREH de créer un comité d'investissement (spécialiste des marchés financiers) et d'établir une politique d'investissement. Le FREH n'aurait plus qu'à se concentrer sur Haïti pour maximiser les résultats sur le terrain.
- plus généralement, appuyer le MDE dans cette initiative de création du FREH.

Comme signalé dès 2009 par le MDE au sujet du FREH, « Une attention particulière doit être accordée dès le départ à la structure de gouvernance du Fonds bien qu'il n'existe pas une formule passe-partout sur les mécanismes de leadership devant assurer l'efficacité d'une telle institution. La plupart des Fonds sont en général gérés par un Conseil d'Administration qui coiffe un Directeur Exécutif supporté parfois par des Comités de Conseil technique. S'orientera-t-on vers un Fonds majoritairement privé, public ou mixte ? Pour ce qui concerne le Conseil d'Administration, quelle sera sa composition idéale ? Comment se fera la rotation des membres ? La participation des bailleurs contributeurs sera-t-elle acceptée au sein du Conseil d'Administration et selon quelles modalités ? Quelles sont les fonctions du Fonds qui seront à la charge du Conseil ? »<sup>5</sup>

Cette question de la gouvernance du FREH est effectivement essentielle et il faudra s'assurer que le FREH répondra aux nécessités des bailleurs de fonds. Il faudra notamment négocier pour qu'une majorité des membres du conseil d'administration du FREH soit des représentants de la société civile, des ONGs internationales et des coopérations bilatérales et multilatérales. Les représentants du gouvernement devraient rester minoritaires pour assurer une bonne continuité quant à la bonne utilisation des fonds. A noter que des standards concernant ces fonds sont actuellement en cours de rédaction par Conservation Finance Alliance (CFA), ils pourraient servir de guide pour aider au montage du FREH.

Enfin, il convient de signaler l'intérêt de la Coopération suisse pour renforcer l'ANAP, en complémentarité avec le travail effectué par la Fondation suisse Helvetas qui couvre la Forêt des Pins. Cet appui est le bienvenu mais ne pourra à lui seul atteindre le niveau de financement actuellement observé par le projet SNAP.

---

<sup>5</sup> Proposition du MDE de 2009 soumise aux fins de financement au projet WINNER de l'USAID

# PARTIE V.

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

En conclusion, il apparaît que le Projet SNAP a certainement concouru au débat, à la promotion d'une meilleure gestion des APs, et à l'élaboration de bonnes pistes de réflexion pour un financement durable du réseau national d'APs. Le projet SNAP a également contribué à la création / délimitation d'AP, à la production d'outils de formation et à la mise en place de nouveaux partenariats. L'intervention du projet SNAP semble par ailleurs avoir été clé dans les discussions autour de la création du Parc National des 3 Baies (en compensation pour la création du parc industriel de Caracol). Il est cependant probable qu'une grande partie des investissements actuellement observés dans les APs aurait eu lieu même sans l'existence du projet SNAP, même si le niveau de collaboration entre les différentes parties prenantes a sans doute été favorisé du fait de l'existence du projet.

Le projet SNAP, désormais en meilleure voie, peut encore gagner en notoriété et en force d'impact par le biais de l'ANAP, sur laquelle il est recommandé de focaliser une bonne partie de l'effort jusqu'à la fin du projet. En effet, l'ANAP doit encore faire la preuve de son utilité et affirmer son leadership pour survivre au projet SNAP dans de bonnes conditions. A noter que sans l'ANAP, une grande partie des initiatives pour un financement durable des APs risquent d'avorter. L'ANAP est donc bien l'institution qu'il s'agit de renforcer. Cela pourrait se faire par le biais de quelques objectifs simples, à court terme, allant en se complexifiant si les résultats sont probants. Une série de propositions concernant les activités que pourraient mener l'ANAP et le projet SNAP à court terme sont faites dans l'ultime chapitre sur les recommandations.

Si l'ANAP survit à ce "baptême du feu", on peut raisonnablement espérer que les leaders politiques clarifieront son cadre juridique et institutionnel, et solidifieront ainsi les fondations encore un peu trop friables sur lesquelles le projet tente de développer une durabilité financière.

Il importe également d'insister sur le fait que le financement durable du système national d'AP doit prioritairement être conçu à une échelle systémique, non pas à l'échelle de chaque AP. A défaut d'offrir un système d'APs financièrement viable, le projet SNAP devrait pour le moins laisser derrière lui une vision acceptée par tous du meilleur chemin à suivre pour concourir à cet objectif et lancer l'ANAP dans la bonne direction. Il faudra se focaliser sur les options susceptibles de faire la différence et écarter les solutions trop complexes ou pas assez rentables.

Dans ce sens, il apparaît que le projet SNAP devrait concourir à la mise en place d'un fonds environnemental respectant les standards internationaux et s'appuyant sur d'autres structures de la sous-région (notamment le Caribbean Biodiversity Fund). Si réussie, une telle initiative pourrait faire la différence et notamment offrir aux institutions partenaires impliquées dans la protection de la biodiversité en Haïti un outil fiable permettant de mettre en place des stratégies de sortie. Les ONG et autres institutions internationales n'ont pas vocation à rester en Haïti pour une durée indéterminée, encore faut-il leur offrir les moyens de quitter la scène nationale dans de bonnes conditions. En collaborant étroitement avec le MDE, il apparaît que le projet SNAP pourrait apporter des éléments de réponse importants pour la mise en place d'un fonds environnemental fiable, transparent et efficace, susceptible d'apporter des solutions convaincantes sur le long-terme pour assurer le financement de la conservation de la biodiversité en Haïti.

Evaluation de la performance Performance		
Critères		
<b>Suivi et Evaluation</b> : Très satisfaisant (6), satisfaisant (5), Modérément satisfaisant (4), Modérément insatisfaisant (3), Insatisfaisant (2), Très insatisfaisant (1)		
Qualité générale du S&E	Note sur 6	4 (Modérément Satisfaisant )
Design du suivi / evaluation	Note sur 6	4 (Modérément Satisfaisant )
Mise en œuvre du S&E	Note sur 6	4 (Modérément Satisfaisant )
<b>Exécution</b> : Très satisfaisant (6), satisfaisant (5), Modérément satisfaisant (4), Modérément insatisfaisant (3), Insatisfaisant (2), Très insatisfaisant (1)		
Qualité globale de mise en œuvre / exécution	Note sur 6	2 (Insatisfaisant)
Qualité de l'exécution de l'agence d'exécution (ANAP)	Note sur 6	2 (Insatisfaisant)
Qualité de l'exécution du PNUD	Note sur 6	3 (Modérément Insatisfaisant)
<b>Résultats</b> : Très satisfaisant (6), satisfaisant (5), Modérément satisfaisant (4), Modérément insatisfaisant (3), Insatisfaisant (2), Très insatisfaisant (1)		
Résultat global du projet	Note sur 6	2 (Insatisfaisant)
Pertinence (pertinent : 2 ; non pertinent : 1)	Note sur 2	2 (pertinent)
Efficience	Note sur 6	3 (Modérément Insatisfaisant)
Efficacité	Note sur 6	3 (Modérément Insatisfaisant)
<b>Durabilité</b> : Elevée (4), Assez Elevée (3), Assez Faible (2), Faible (1)		
Probabilité générale de la durabilité:	Note sur 4	3 (Assez Elevée)
Ressources financières	Note sur 4	3 (Assez Elevée)
Socio-économique	Note sur 4	3 (Assez Elevée)
Cadre institutionnel et gouvernance	Note sur 4	2 (Assez Faible)
Environnement	Note sur 4	3 (Assez Elevée)
<b>Impact</b> : Significatif (S), Minimale (M), Négligeable (N)		
Amélioration de l'environnement	Note sur 3	2 (Minime)
Réduction des stress environnementaux	Note sur 3	2 (Minime)
progrès sur la voie du changement	Note sur 3	2 (Minime)
<b>Overall Project Results</b>	Note sur 6	<b>3 (Modérément Insatisfaisant)</b>

## Recommandations

### Recommandations pour le PNUD/GEF :

- Accorder une extension sans coûts supplémentaires au projet SNAP jusqu'à fin décembre 2015.
- Dans la mesure du possible, tacher de renforcer l'Unité Environnement du PNUD.
- Inciter le PNUD à concentrer son attention et ses efforts sur la stratégie de sortie du projet, notamment en développant des partenariats avec l'ensemble des bailleurs de fonds intéressés par la thématique environnementale (table sectorielle environnement) ; et en appuyant la création de mécanismes de financement sur le long terme adaptés aux besoins des bailleurs (fonds environnemental (FREH))
- Appui du Senior Management du PNUD pour un meilleur plaidoyer en faveur du renforcement de l'ANAP

### Recommandations destinées aux gestionnaires du projet SNAP :

- faire preuve d'une rigueur absolue, notamment en ne payant les consultants qu'une fois les livrables dûment livrés et validés par l'équipe du projet
- Envisager une révision de certains objectifs /cibles
- Négocier une extension du projet jusqu'à fin décembre 2015
- Tout en poursuivant certaines activités au niveau des APs, il est recommandé de concentrer l'effort du projet SNAP sur l'ANAP. En effet, le projet SNAP n'a qu'une influence relative au niveau des APs alors que l'impact du projet pourrait être très conséquent s'il parvenait à consolider l'ANAP
- Créer une vraie équipe de travail pour l'ANAP :

Pour renforcer les 3 fonctionnaires constituant actuellement l'ANAP, il faudrait :

- Inviter le MDE à pourvoir l'ANAP en fonctionnaires. Lors de la réunion de restitution de cette évaluation à mi-parcours, les représentants du MDE ont signalé qu'ils allaient rapidement renforcer l'ANAP en transférant des cadres d'autres directions du MDE vers l'ANAP.
- Il est également recommandé de renforcer l'ANAP en contractualisant 2 techniciens nationaux spécialisés financés par le projet SNAP, jusqu'à la fin du projet SNAP (avec l'ambition que ces 2 postes soient par la suite couverts par le budget de l'Etat haïtien)
- Soutenir la GIZ dans sa recherche pour fournir un Assistant Technique à l'ANAP. L'ANAP a bénéficié d'une assistance technique fournie par la GIZ pendant une durée de un an. La GIZ a signalé qu'elle allait renouveler cet appui technique et est actuellement à la recherche d'un profil compétent, à même d'apporter un réel plus à l'institution.
- Soutenir la BID dans sa volonté d'appuyer l'ANAP. La BID a besoin que l'ANAP soit renforcée pour pouvoir exécuter les projets BID en cours de négociation au PN3B. Dans ce cadre, la BID se propose de renforcer l'ANAP en finançant un poste sur 2 ans.

- Enfin les 3 membres de l'équipe du projet SNAP devraient également s'installer au plus proche de l'ANAP.
- Il est recommandé que l'équipe du projet déménage le plus rapidement possible dans les bureaux de l'ANAP.
- Initier des réunions du Groupe de Travail Permanent sur les Aires Protégées sans attendre une formalisation plus avancée de ce dernier. Une réunion tous les 6 mois devrait au minimum être organisée.
- L'ANAP et le projet SNAP pourraient favorablement créer un tableau de suivi de ces différents comités pour présenter l'ensemble des membres de chaque comité, résumer les conclusions des réunions précédentes préciser la date et l'agenda des réunions à venir. Ce tableau pourrait être mis en ligne sur internet.
- Il est recommandé de mettre prioritairement l'accent sur la mise en place de plans de gestion (si possible simples), puis de réaliser des plans d'affaire sur cette base.
- Faire une synthèse de tous les outils théoriques proposés par les consultants internationaux et offrir une vision claire du mécanisme de financement du système d'AP.
- Soutenir l'Etat haïtien dans la création du FREH :
  - s'assurer que ce dernier répondra aux nécessités des bailleurs
  - étudier la possibilité et les conditions pour que le FREH soit hébergé par le Caribbean Biodiversity Fund
- Proposer une vision à long-terme pour le financement du réseau d'AP (voir schéma p.35)

#### Recommandations destinées à l'ANAP :

- Orienter l'ANAP sur des activités où elle pourra affirmer son leadership :
  - Rédaction et diffusion d'outils méthodologiques simples
  - Production d'une charte graphique (panneau, logo, etc.) qui devra être utilisée par chacune des Aires Protégées
  - Création d'un site internet (avec l'appui technique du CNIGS pour l'ossature du site, choix du contenu à la discrétion de l'ANAP) pour mettre en ligne :
    - *Description générale de chaque AP (en commençant par 6 APs prioritaires)*
    - *Inventaire faunistique et floristique au sein de chaque APs*
    - *Plans de gestion des APs*
    - *Plans d'affaires des APs*
    - *Description des projets en cours dans les APs (et documents de projet)*
    - *Mise en ligne des outils méthodologiques à offrir à l'ensemble des APs*
    - *ATTRAITES TOURISTIQUES de chaque AP (intérêt marqué du ministère du Tourisme, ce point pourrait faire l'objet d'un site internet spécifique, ou alors être inclus sur le site internet du Ministère du Tourisme)*
    - *Optionnel : produire une « newsletter » trimestrielle, qui serait mise en ligne. Tous les acteurs de la protection de la biodiversité devraient être amenés à participer à la rédaction d'articles.*
- Former les leaders de l'ANAP et du personnel des APs aux techniques de leadership

- Offrir un suivi précis de la situation concernant la surveillance (base de donnée des agents de surveillance à établir avec la DISE)
- Formaliser les concepts de base du SNAP (définition des différents types d'APs)
- Proposer des solutions concrètes pour améliorer les mécanismes de surveillance.
- Appuyer la création d'un Fonds Environnemental répondant aux standards internationaux au sein du MDE
- Augmenter la collaboration avec le ministère du tourisme

Recommandations destinées au MDE :

- Clarifier le rôle du CIAT sur le long-terme dans la gestion des APs
- Lobbying pour obtenir le vote de la loi organique du MDE
- Renforcer l'ANAP en lui attribuant des cadres supplémentaires
- Offrir à l'ANAP un appui financier conséquent sur le long terme
- En plus des bureaux récemment mis à disposition de l'ANAP, identifier d'autres bureaux pour accueillir toute l'équipe de l'ANAP au complet (c'est-à-dire une quinzaine de personnes)
- Clarifier la situation légale de l'ANAP
- S'assurer de la motivation du personnel de l'ANAP en offrant aux cadres une excellente position dans la grille des salaires de la fonction publique haïtienne
- Accélérer la création du FREH, en ligne avec les standards internationaux

# ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des personnes interviewées
- Annexe 2 : Bibliographie
- Annexe 3 : Termes de référence de la consultance
- Annexe 4 : Projets des partenaires techniques et financiers du MDE
- Annexe 5 : Liste des groupements axés sur la protection des Aires Protégées
- Annexe 6 : Tableau de bord proposé pour le projet

## Annexe 1 : Liste des personnes interviewées

- Katyna Argueta, Directrice Adjointe des Programmes Deputy Country Director, UNDP Haïti
- Arnaud Dupuy, Chargé de Programme' l'Unité Energie et Environnement du PNUD Haïti
- Emanuel Sildor, Coordonnateur Projet SNAP, PNUD/MDE
- Arabela Adam, Assistante Technique du Projet SNAP, PNUD/MDE
- Lyes Ferroukhi, Regional Adviser: Environmental Finance, Biodiversity and Ecosystems, Environment & Energy Group, Bureau for Development Policy, UNDP Regional Center for LAC
- Astrel Joseph, Directeur Sol et Ecosystème, MDE
- Coudo Prénor, Assistant Directeur, Chargé de mission à l'ANAP
- Michèle Oriol, Secrétaire Exécutif, CIAT
- Ferney Piou, Consultant Ecotourisme, Ministère du Tourisme
- Jean-André Victor, Association Haïtienne des Droits de l'Environnement
- Joel Timyan, Comité Technique et Scientifique, Société Audubon d'Haïti
- Luc Bretous, Coordonnateur National du Programme Pilote pour la Résilience Climatique, CIAT
- Nicolas Dauphin, Spécialiste Responsable d'Unité en Bassin Versant, CIAT
- Bobby Emmanuel Piard, Directeur Général, Centre National de l'Information Géo-Spatiale (CNIGS)
- Roosevelt Decimus, Coordonnateur Général Fondation Nouvelle Grand'Anse
- Jean André Pierre, Assistant Coordonnateur PN, CNIGS
- Toussaint J. Ronald, Conseiller Spécial Environnement, Primature
- Claude Grand Pierre, Conseiller Spécial à la Direction Générale, Coordonnateur du Secrétariat Technique du CAED (Ministère de la Planification et de la Coopération Interne)
- Christiane Delfs, en Charge du programme d'Assistance Technique, GIZ
- Marie Bonnard, Chargée de Mission Environnement, BID Haïti
- Bruno Jacquet, Spécialiste Agriculture et Développement Rural, BID Haïti
- Jocelyn Louissaint, Doyen de la Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire (FAMV)
- Jean-Pierre Louis Oge, Directeur des Ressources Forestières et des Sols, MARNDR
- Pierre Karly Jean Jeune, Consultant en Aménagements Hydro-Agricoles et Bassins Versants
- Michelet Louis, Coordonnateur Projet HRF/GEF/BID/UEP-Macaya
- Jean Flanel Dolciné, Responsable Ingénierie Sociale Projet HRF/GEF/BID/UEP-Macaya
- Lucile Chamayou, Spécialiste Environnement, Unité Energie et Environnement, PNUD Haïti
- Antonio Perera, Manager Programme Pays, PNUE Haïti
- Jean Edy Theard, Coordonnateur PVB, Helvetas Haïti
- Serge Cantave Jr., Directeur Exécutif, Fondation Seguin
- Claude Phanord, Responsable national du Programme Agriculture et Environnement, Coopération Suisse
- Hans Peter Reiser, Responsable de Programme, Direction du Développement et de la Coopération Suisse
- Myrlène Chrysostome, Natural Resources & Environmental Manager, USAID
- Maria Rey de Arce, AECID
- David Meyers, Consultant
- Perrot-Maître Danièle, Consultante

## Annexe 2 : Bibliographie

- UNDP Project Document, Government of Haiti, Establishing a financially sustainable National Protected Areas System, 2009
- Annual Operational Plan SNAP 2011
- Annual Operational Plan SNAP 2012
- Annual Operational Plan SNAP 2013
- PNUD Haïti, Plan de travail 2010
- Rapport d'avancement du projet, octobre 2011
- Rapport annuel de projet 2011 - Haïti se relève, Système National des Aires Protégées, 2010-2015
- Rapport annuel de projet 2012
- Annual Performance Review/Project Implementation Review (June 2012)
- Rapport trimestriel – 1<sup>er</sup> Trimestre 2013, PID 72801
- Rapport trimestriel – 2<sup>ème</sup> Trimestre 2013, PID 72801
- Biodiversity Strategy for GEF-5
- GEF-5 Tracking Tool for Biodiversity Focal Area, Guidelines - April 2011
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation : Règles d'évaluation applicables au sein du système des
- Nations Unies, Pour un système des Nations Unies servant mieux les peuples du monde : vaincre les faiblesses et bâtir en s'appuyant sur une évidence bien fondée, 29 avril 2005
- Guidance for conducting terminal evaluation of UNDP-Supported, GEF-Financed Projets, Evaluation Office, 2012
- Rapport de lancement, Etablissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP), préparé par l'Equipe du Projet, mai 2011
- Feuille de route, Visas pour la signature des accords, rapports, plans de travail et révisions budgétaires, 27 août 2013
- GEF BD TrackingTool-SNAP-Feb2012
- Tracking Tool for Biodiversity Projects in GEF-3, GEF-4, and GEF-5, May 2013
- Universal Consulting, PNUD HAITI, Audit des Projets NIM/NGO, Etablissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP), Rapport de l'auditeur indépendant, Lettre aux administrateurs, exercice clos le 31 décembre 2012, avril 2013
- Draft country programme document for Haiti (2013-2016), 13 juin 2012
- Le système des Nations Unies en Haïti / Ministère de la Planification et de la Coopération Externe d'Haïti, Cadre stratégique intégré des Nations Unies pour Haïti, 2013-2016, novembre 2012
- Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti, Gouvernement de la république d'Haïti, mars 2010
- Examen de la situation financière actuelle des aires protégées d'Haïti et évaluation du système de comptabilité actuelle du Système National des Aires Protégées (SNAP), PNUD, juillet 2013
- Document cadre pour la conception et la mise en place des Groupes de Travail Permanent sur les Aires protégées, un dispositif de concertation chargé d'aider à une meilleure gestion des aires protégées, Carline Legros, mars 2012
- Rapport sur les outils disponibles-Paiements pour services hydrologiques fournis par les aires protégées en Haïti, Préparé pour le PNUD/SNAP par Daniele Perrot-Maitre, consultante , 7 septembre 2013
- Les nouvelles politiques de gestion durable des aires protégées, Jean-André Victor, Centre National de l'Information Géo-Spatiale (CNIGS), Programme d'Informations Territoriales pour

le Développement Durable (PITDD), en partenariat avec l'Agence Nationale des Aires Protégées- Ministère de l'Environnement (ANAP-MDE), avril 2013

- Plan d'action du programme de pays du Gouvernement de la République d'Haïti et du PNUD, 2013-2016, Port-au-Prince, décembre 2012
- Rapport sur les outils disponibles, Préparé pour le PNUD/SNAP par Irene Alvarez, consultante, juillet 2013
- Enquêtes socioéconomiques La Visite
- Plan d'aménagement de la partie sud de la zone tampon du parc La Visite, Rapport de synthèse, préparé par I.D.CO S.A., 15 janvier 2013
- Rapport d'enquête sur les perceptions des acteurs locaux, sur les mécanismes de gestion des aires protégées, présenté par le Groupe d'Action Francophone pour l'Environnement (GAFE), juillet 2013
- Plan Stratégique de Développement d'Haïti, Pays émergent en 2030, Les grands chantiers pour le relèvement et le développement d'Haïti, Document de consultation publique

## Annexe 3 : Termes de Référence de la mission



**Government of Haiti  
United Nations**



Ministère de l'Environnement



**Development Program**

### **Establishing a financially sustainable National Protected Areas System in Haiti**

**PID 72801/ PIMS 4150  
MID TERM REVIEW**

## **TERMS OF REFERENCE**

**Position:** International consultant

**Objective:** evaluation for the mid-term review (MTR) of the GEF project “Establishing financially sustainable National Protected Areas System”.

**Duration:** 30 days of work, 14 days in Haiti

**Period:** July 2013

### **INTRODUCTION**

---

In accordance with UNDP and GEF M&E policies and procedures, mid-term reviews are required for full sized UNDP supported projects with GEF financing, and are highly recommended for medium-sized projects with GEF financing. All full and medium-sized UNDP support GEF financed projects are required to undergo a terminal evaluation upon completion of implementation. These terms of reference (TOR) sets out the expectations for a Mid-Term Review (MTR) of the “Establishing financially sustainable National Protected Areas System” (PIMS 4150).

### **OBJECTIVE AND SCOPE**

---

The project is designed to:

The issue to be addressed by this project is the continued erosion of biodiversity in Haiti , and the limited effectiveness of protected areas (PAs) for ensuring biodiversity (BD) conservation, due to their limited access to reliable funding. This project is addressing this issue by promoting increased investment in PAs by the Government, in recognition of their importance for national development and vulnerability reduction; increasing the efficiency and effectiveness of the use of the funds available; and diversifying the sources of income available to PAs. The project is designed to make a significant qualitative change to the functionality and sustainability of the PA system, allowing its highly important and threatened BD to be subject to effective

conservation for the first time in the country's recent history, and creating favourable conditions for future expansion of the PA system to cover currently under-represented habitats.

The project focuses on laying the institutional bases for achieving financial sustainability in the National Protected Area System (NPAS), by stimulating increased investment in PA management, increasing the efficiency of the use of the resources available, and reducing the cost burden of PA management on the Government. Once conditions for financial sustainability have been established through the project, it will be possible for the Government to subsequently expand its effective presence into other protected areas which currently only exist on paper. The project's intervention is particularly opportune given the recent declaration in 2006 of the NPAS and establishment of the National Agency for Protected Areas (ANAP), under the General Decree of Environmental Management.

**Project Objective:**

By January 2015, Haiti has put in place an integrated operational and financial framework to ensure long term sustainability of the national PA system. The project will remove the barriers presented previously by developing the capacities and mechanisms which are required to increase and diversify funding for the NPAS, to ensure that the best use is made of the resources available, and to realize the potential of local communities to participate in PA management. It will also lead to an increase in the area of the national PA estate in order to improve economies of scale and to develop models of income generation, which will incidentally contribute to the ecosystem coverage of the NPAS.

**Project outcomes:**

- Outcome 1: Improved PA governance system, backed by policies, regulations and competent institutions, enables more cost efficient use of funds available for PA management.
- Outcome 2: Promotion of partnerships to increase the social, ecological and financial sustainability of PAs.
- Outcome 3: Diversification of PA income sources in order to increase income and reduce vulnerability to funding fluctuations.

The MTR will be conducted according to the guidance, rules and procedures established by UNDP and GEF as reflected in the UNDP Evaluation Guidance for GEF Financed Projects.

With the objective to strengthen the project adaptive management and monitoring, mid-term reviews are intended to identify potential project design problems, assess progress towards the achievement of objectives and make recommendations regarding specific actions that might be taken to improve the project. As such the MTR provides the opportunity to assess early signs of project success or failure and prompt necessary adjustments. Another objective of the MTR is to ensure accountability for the achievement the GEF objective. Through the identification and documentation of lessons learned (including lessons that might improve design and implementation of other UNDP/GEF projects) an MTR also enhances organizational and development learning. The main stakeholders of this MTR are: evaluation users, partners, donors and staff of executing and other relevant agencies, beneficiaries...)

<b>Stakeholders</b>	<b>Details</b>
<b>Public Institutions</b>	
MDE, Ministry of Environment	Policy and strategy for environmental management Promotion, management and conservation of forests, natural parks, and buffer zones, Legal and institutional frameworks Action plan for the Environment Watershed protection.
MARNDR, Ministry of Agriculture, natural resources and rural development	Land uses regulation Management of following resources: soils, woods, land cover, surface and ground water, watersheds
MEF, Ministry of economy and finances	Definition of economic policies, Decide budget allocation according sectors
Ministry of Tourism	Touristic areas and infrastructures, Cultural patrimony and monuments in their natural environment.

Stakeholders	Details
CNIGS	National Centre for geospatial information
CIAT	Interdepartmental Committee for Land Planning
<b>Cooperation agencies</b>	
IDB Inter-American Development Bank	Diverse Financial options and available funds for natural resources conservation. Projects under preparation with : <ul style="list-style-type: none"> <li>- MARNDR : watershed management project</li> <li>- MDE : Macaya and La Visite Natural parks Management projects</li> </ul>
AECID, Spanish Cooperation	Partner involved in environment and natural resources issues in Haiti.
USAID, US Agency for International Development	Large experience regarding biodiversity protection in Haiti. Recognized experience in Macaya natural park. Many ongoing actions, such as the watershed project.
GIZ/DED, German Society for International Cooperation	Significantly involved in CBD implementation. Intervention in high biodiversity areas, such as the Artibonite watershed and the border areas.
UN system (UNDP, GEF, UNEP, UNESCO)	Natural partners. Project of a Biosphere Reserve in Massif de la Selle also
<b>International NGOs</b>	
HELVETAS	Strongly involved in CBD implementation in other countries such as Dominican Republic Finance and implement biodiversity protection actions in the <i>Massif de la Selle</i> (Forêt des Pins)
FLM, Fédération Luthérienne Mondiale/ Haiti	Interesting experience at the local level in the border area: Thiotte, Anse-à-Pitres, Belle-Anse
<b>National NGOs</b>	
ORE Organisation pour la Réhabilitation de l'Environnement	Local actor Knowledge and experience in biodiversity protection. Previously in charge of Macaya Park supervision.
<b>Foundations</b>	
Foundation for the protection of the Marine Biodiversity (FoProBim)	Group of marine biodiversity protection.
Nouvelle Grand Anse Foundation	Local Actor Involved in the management of Macaya Park
Seguin Foundation	Local Actor localized in Seguin area and La Visite
Macaya Foundation for Development	Local Actor localized in the buffer zone of the Macaya park.
Audubon Society	Scientific knowledge of biodiversity. Specialization in birds.
Reef Check Haiti	Involved in monitoring the coral reef in the north zone <i>Les trois baies</i>
<b>Scientific and Investigation Institutions</b>	
Agronomic Universities and faculties	Biodiversity expertise. Training, investigation. May be involved in organizing activities in Macaya

## EVALUATION APPROACH AND METHOD

An overall approach and method<sup>6</sup> for conducting project mid-term reviews of UNDP supported GEF financed projects has developed over time. The evaluator is expected to frame the evaluation effort using the criteria of **relevance, effectiveness, efficiency, sustainability, and impact**, as defined and explained in the UNDP Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP-supported, GEF-financed Projects. A set of questions covering each of these criteria have been drafted and are included with this TOR ( ) The evaluator is expected to amend, complete and submit this matrix as part of an evaluation inception report, and shall include it as an annex to the final report.

The evaluation must provide evidence-based information that is credible, reliable and useful. The evaluator is expected to follow a participatory and consultative approach ensuring close engagement with government

<sup>6</sup> For additional information on methods, see the [Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results](#), Chapter 7, pg. 163

counterparts, in particular the GEF operational focal point, UNDP Country Office, project team, UNDP GEF Technical Adviser based in the region and key stakeholders. The evaluator is expected to conduct a field mission to Haïti including if necessary the following project sites: Forêt des Pins, Parc La Visite and Parc Macaya. Interviews will be held with the following organizations and individuals at a minimum:

- Project manager and project team, UNDP Haïti,
- ANAP, National Agency of Protected Areas,
- Ministry of Environment,
- Ministry of Agriculture, Natural Resources Department,
- GEF focal point in Haïti,
- GIZ, AECID, IDB, Helvetas
- CIAT and CNIGS
- Organisation de Réhabilitation de l'Environnement,
- Macaya Foundation,
- Nouvelle Grande Anse Foundation,
- Seguin Foundation,
- Audubon Society,
- Reef Check.

The evaluator will review all relevant sources of information, such as the project document, project reports – including Annual APR/PIR, project budget revisions, midterm review, progress reports, GEF focal area tracking tools, project files, national strategic and legal documents, and any other materials that the evaluator considers useful for this evidence-based assessment. A list of documents that the project team will provide to the evaluator for review is included in [Annex B](#) of this Terms of Reference.

## EVALUATION CRITERIA & RATINGS

An assessment of project performance will be carried out, based against expectations set out in the Project Logical Framework/Results Framework (see [Annex A](#)), which provides performance and impact indicators for project implementation along with their corresponding means of verification. The evaluation will at a minimum cover the criteria of: **relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and impact**. Ratings must be provided on the following performance criteria. The completed table must be included in the evaluation executive summary. The obligatory rating scales are included in [Annex D](#).

<b>Evaluation Ratings:</b>			
<b>1. Monitoring and Evaluation</b>	<i>rating</i>	<b>2. IA &amp; EA Execution</b>	<i>rating</i>
M&E design at entry		Quality of UNDP Implementation	
M&E Plan Implementation		Quality of Execution - Executing Agency	
Overall quality of M&E		Overall quality of Implementation / Execution	
<b>3. Assessment of Outcomes</b>	<i>rating</i>	<b>4. Sustainability</b>	<i>rating</i>
Relevance		Financial resources:	
Effectiveness		Socio-political:	
Efficiency		Institutional framework and governance:	
Overall Project Outcome Rating		Environmental :	
		Overall likelihood of sustainability:	

## PROJECT FINANCE / COFINANCE

The evaluation will assess the key financial aspects of the project, including the extent of co-financing planned and realized. Project cost and funding data will be required, including annual expenditures. Variances between planned and actual expenditures will need to be assessed and explained. Results from recent financial audits, as available, should be taken into consideration. The evaluator(s) will receive assistance from the Country Office (CO) and Project Team to obtain financial data in order to complete the co-financing table below, which will be included in the midterm review report.

Co-financing (type/source)	UNDP own financing (mill. US\$)		Government (mill. US\$)		Partner Agency (mill. US\$)		Total (mill. US\$)	
	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Actual	Actual
Grants								
Loans/Concessions								
• In-kind support								
• Other								
Totals								

## MAINSTREAMING

UNDP supported GEF financed projects are key components in UNDP country programming, as well as regional and global programmes. The evaluation will assess the extent to which the project was successfully mainstreamed with other UNDP priorities, including poverty alleviation, improved governance, the prevention and recovery from natural disasters, and gender.

## IMPACT

The evaluators will assess the extent to which the project is achieving impacts or progressing towards the achievement of impacts. Key findings that should be brought out in the evaluations include whether the project has demonstrated: a) verifiable improvements in ecological status, b) verifiable reductions in stress on ecological systems, and/or c) demonstrated progress towards these impact achievements.<sup>7</sup>

## CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS & LESSONS

The evaluation report must include a chapter providing a set of **conclusions, recommendations and lessons**.

## IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

The principal responsibility for managing this evaluation resides with the UNDP CO in Haïti. The UNDP CO will contract the evaluators and ensure the timely provision of per diems and travel arrangements within the country for the evaluation team. The Project Team will be responsible for liaising with the Evaluators team to set up stakeholder interviews, arrange field visits, coordinate with the Government etc.

## EVALUATION TIMEFRAME

The total duration of the evaluation will be 30 working days according to the following plan:

Activity	Timing	Completion Date
<b>Preparation</b>	3 days	Final date of completion will be determined based on signature date of the contract which should take place in the period of July to September 2013.
<b>Evaluation Mission</b>	14 days	
<b>Draft Evaluation Report</b>	10 days	
<b>Final Report</b>	3 days	

## EVALUATION DELIVERABLES

The evaluator is expected to deliver the following:

Deliverable	Content	Timing	Responsibilities
<b>Inception</b>	Evaluator provides	No later than 2 weeks	Evaluator submits to UNDP CO

<sup>7</sup>A useful tool for gauging progress to impact is the Review of Outcomes to Impacts (ROTI) method developed by the GEF Evaluation Office: [ROTI Handbook 2009](#)

<b>Report</b>	clarifications on timing and method	before the evaluation mission.	
<b>Presentation</b>	Initial Findings	End of evaluation mission	To project management, UNDP CO
<b>Draft Final Report</b>	Full report, (per annexed template) with annexes	Within 10 days of the evaluation mission	Sent to CO, reviewed by RTA, PCU, GEF OFPs
<b>Final Report*</b>	Revised report	Within 1 week of receiving UNDP comments on draft	Sent to CO for uploading to UNDP ERC.

\*When submitting the final evaluation report, the evaluator is required also to provide an 'audit trail', detailing how all received comments have (and have not) been addressed in the final evaluation report.

## TEAM COMPOSITION

---

The evaluation team will be composed of 1 international evaluator. The consultant shall have prior experience in evaluating similar projects. Experience with GEF financed projects is an advantage. The evaluator selected should not have participated in the project preparation and/or implementation and should not have conflict of interest with project related activities.

The consultant must present the following qualifications:

- Education: Master or PhD degrees in environmental economics, biodiversity conservation, or related fields.
  - Minimum 7 years of relevant professional experience in Environmental economics, natural resources management or related field,
  - Experience regarding establishing sustainable financial system for protected areas, protected areas finances and management,
  - Previous experience with mid-term evaluation/review of GEF funded projects,
  - Knowledge of UNDP and GEF,
  - Previous experience with results-based monitoring and evaluation methodologies,
  - Technical knowledge in biodiversity conservation and national protected areas,
  - Previous experience in Haiti or in the Caribbean region,
  - Proficiency in both English and French.
-

## Annexe 4 : Liste des projets des partenaires techniques et financiers du MDE

Projet	Partenaire Technique	Partenaire Financier	Partenaire local	Description	Montant	Contact partenaire technique	Contact partenaire Financier	Contact partenaire local	Calendrier
<b>Renforcement institutionnel</b>									
Renforcement du ministère de l'environnement (PARC, ancien PAGE)	PNUD/OIF	PNUD	Ministère de l'Environnement	Renforcer les capacités du Ministère de l'environnement par : renforcement des capacités du personnel du ministère de l'environnement, mise en place d'outils légaux, mobilisation de ressources, Création structures de gestion de l'environnement dont le bureau national d'évaluation environnementale. Appui au fonctionnement de la table sectorielle.	469 000 USD/an	Edna Blanc Civil	Arnaud Dupuy	Hugo Coles, direction générale	2013-2016
Renforcement du Ministère de l'environnement (AP3C)		UE	Ministère de l'Environnement	Appui au ministère de l'environnement dans la Capacitation à faire face au Changement Climatique	6 millions USD		Steven Rault	Ministre, directrice générale, Hugo Coles, Moïse Jean Pierre (DPC)	2014-?
Renforcement de la résilience au changement climatique et RRD en agriculture	FAO	GEF	Ministère de l'Environnement	Une composante de ce projet prévoit l'appui au ministère de l'environnement pour l'actualisation du PANA (plan d'action national d'adaptation) et le renforcement des bureaux de la direction changement climatique en matériels.	200,000 USD sur 2,7 millions USD	Roger Fankap	Steven Rault	Nelan Sylvaïnce (Directeur national projet GEF-FAO) et Moïse Jean Pierre	2013-2017
Assistance technique au Ministère de l'environnement	FAO	FAO	Ministère de l'Environnement	Assistance technique à la nouvelle direction de forêts dans formulation D6 programme triennal de reforestation et G6 (Révision profonde de la note de cadrage de la campagne de reboisement initiée par Mr Ostiné Louverture); Assistance tech. pour la mise en oeuvre du programme reforestation		Roger Fankap	Frits Ohler (REP FAO)	Ostiné Louverture	2013

Programme d'Assistance Technique (composante environnementale)	GIZ	GIZ	ONG, Ministère de l'Environnement	Fourniture d'une assistance technique internationale à des ONGs environnementales au niveau de plusieurs aires protégées et à l'ANAP	0.7 millions d'euros/2013	Christiane Delfs	Christiane Delfs	selon organisation partenaire locale	depuis 2009, renouvellement chaque année
<i>Renforcement du Ministère de l'environnement</i>	<i>PNUE</i>	<i>GEF</i>	<i>Ministère de l'Environnement</i>	<i>Renforcement du ministère de l'environnement dans l'intégration d'Haïti dans des accords environnementaux multilatéraux</i>	<i>1.3 millions USD</i>	<i>Antonio Perera</i>		<i>Ministre, Directrice générale et directeur de cabinet</i>	<i>2014-?</i>
<i>Renforcement du Ministère de l'environnement (PRIGE)</i>	<i>BID</i>	<i>BID</i>	<i>Ministère de l'Environnement</i>	<i>Formation des cadres du MDE, appui aux directions départementales, informatisation de la comptabilité...</i>	<i>5 millions USD</i>	<i>Bruno Jacquet</i>	<i>Bruno Jacquet</i>	<i>Ken Duval</i>	<i>2006-2013</i>
<b>Aires protégées</b>									
Système National des Aires Protégées (SNAP) financièrement soutenable	PNUD	GEF	Ministère de l'Environnement/ANAP	Mise en place du Système National des Aires Protégées et de sa stratégie de financement, appui institutionnel à l'ANAP	3.5 millions USD (montant total Gef en Cash)	Emanuel Sildor	Arnaud Dupuy	Régine Abraham, Prenor Coudo	2009-2014
Parc Macaya	BID (PNUE)	GEF/ Norvège	Ministère de l'Environnement	Protection et gestion de l'aire protégée de Macaya	12.4 millions USD	Marie Bonnard	Joel Boutroue	Paul Denis Caton	2013-2017
Parc Forêt des pins (unité II)	Helvetas	Coop Suisse	Ministère de l'Environnement	Protection et gestion de l'aire protégée de Forêt des Pins, incluant un renforcement à l'ANAP	5.5 millions de Francs suisses	Pierre Seth, Jean Edy Théard	Claude Phanor	Régine Abraham, Prenor Coudo	2013-2017
Projet Auracaria XXI-Haïti. Phases I, II et III (Parc la visite)	Coop Espagnole	Coop Espagnole	Ministère de l'Environnement. (Direction Départementale du Sudest)	Protection et gestion de l'aire protégée de la Visite	1,9 million d'euros	David Palacios	David Palacios/Maria Rey	Mariot Jean	2007-2012
Protection de Trou Caiman	Coop Espagnole	Coop Espagnole	Ministère de l'Environnement (ANAP et Direction Départementale de l'Ouest)	Protection et gestion de l'aire protégée de Trou Caiman	0.4 million d'euros	Maria Rey	Maria Rey	Marie Line Daphnée Francois	2013-2015
Parc Marin des 3 Baies	BID	BID	Ministère de l'Environnement	Protection et gestion de l'aire protégée marine des 3 Baies	1.5 millions USD	Andy Drumm	Graham Watkins	Régine Abraham, Prenor Coudo	2014-2016
Protection de 2 sites environnementaux	Helvetas / AMS / Bucosil	UE / Helvetas	Ministère de l'environnement (ANAP)	Protection de 2 sites présentant un intérêt environnemental et touristique à Belle Anse : Cascade Pichon et Lagon des Huitres	2 millions d'euros	Alain Cuvellier, Pierre Seth	Steven Rault		2014-2016

<i>De la montagne à la mer : Parc Macaya, 3 Baies et Anse à Pitre</i>	<i>PNUD</i>	<i>GEF</i>	<i>Ministère de l'Environnement</i>	<i>Améliorer la résilience des écosystèmes et des communautés cotières aux changements climatiques et aux risques à travers l'approche de la montagne à la mer pour la conservation de la biodiversité et la gestion des bassins versants</i>	<i>9 millions USD</i>	<i>Guido Corno</i>	<i>Arnaud Dupuy</i>		<i>2015-2020</i>
<i>8 Aires protégées marines dans le département du Sud</i>	<i>PNUE</i>	<i>GEF</i>	<i>Ministère de l'Environnement</i>	<i>Protection et gestion des 8 aires protégées marines du département du Sud</i>		<i>Antonio Perera</i>			<i>2015-?</i>
<i>Remarque : l'USAID a eu un projet pour créer une aire protégée marine sur la cote des Arcadins, il y a plus de 5 ans. Ce projet a abouti à une délimitation, un zonage et un draft de décret (rédigé par Jean-André Victor) mais le décret n'a jamais été publié et le projet n'a pas eu de suite jusqu'à présent.</i>									
<b>Aménagement de bassin-versants</b>									
Aménagement de bassin-versants	Helvetas	Helvetas	Ministère de l'Environnement (Direction Sols et Ecosystèmes)	Gestion du bassin-versant de Verettes (traitement de ravines, création de comités de BV)	1.5 millions USD	Alain Cuvellier, Pierre Seth		Astrel Joseph	2014-2017
Aménagement de bassin-versants	Helvetas	FAO, Chaîne du Bonheur	Ministère de l'Environnement (Direction Sols et Ecosystèmes)	Aménagement de bassin versant à Petit Goave	1.2 millions euros	Alain Cuvellier, Pierre Seth		Astrel Joseph	2012-2013
Compensation CO2	AVSI	Treedom s.r.l.		Activités pilotes de reboisement pour tester une méthode scientifique de suivi du taux de survie des plantules (photos)	100 000 Euros	Andrea Veronelli	Tommaso Speroni		2012 - 2013
<b>Projets binationaux</b>									
Frontière Verte	PNUE/ PNUD	Norvège	Ministère de l'Environnement (Direction des Forêts)	Reforestation et gestion des ressources naturelles à la frontière nord haïtiano-dominicaine (Rivières Massacres et Pedernales)	2.5 millions USD	Luc Maille Lefranc, Arnaud Dupuy, Antonio Perera	Joel Boutroue	Ostiné Louverture, Astrel Joseph	2011-2013
Corridor Biologique	PNUE	UE	Ministère de l'Environnement (Direction des Forêts)	Intégration d'Haïti dans le Corridor Biologique Caraibéen pour la protection de la biodiversité, la réhabilitation de l'environnement et le développement d'alternatives économiques.		Antonio Perera		Ostiné Louverture	?-2014
Projet binational Libon Verde	GIZ	GIZ	Ministère de l'Environnement, Ministère de l'Agriculture (BAC)	Reboisement du bassin versant de Rio-Libon, sur les communes de Mont-Organisé, Carice, Lamiel	4.5 millions d'euros	Oscar Mena-Tamayo	Oscar Mena-Tamayo		2011-2015

"Études et initiatives pilotes visant à promouvoir la durabilité environnementale en République Dominicaine et en Haïti"	AVSI	UE	Ministère de l'Environnement (Direction des Forêts)	Activités de reboisement, développement d'itinéraires techniques pour des cultures environnementalement durables (foresterie, café, etc...). Zone cible : zone tampon Parc Macaya et Parc Nalga de Marco en RD	1.2 millions d'euros	Andrea Veronelli	Steven Rault	Ostiné Louverture	2011-2014
<i>Projet Binational Reserves de la Biosphere La Selle / Jaragua-Enriquillo-Bahoruco</i>	<i>GIZ</i>	<i>GIZ</i>	<i>Ministère de l'Environnement</i>	<i>Projet binational d'appui au Massif de la Selle</i>	<i>4 millions d'euros</i>	<i>Christiane Delfs</i>	<i>Christiane Delfs</i>		<i>en préparation 2014-2016</i>
<i>Contribution au plan d'action national de lutte contre la désertification (application de la convention des NU désertification)</i>	<i>FAO</i>	<i>UE</i>	<i>Ministère de l'Environnement</i>	<i>Action contre la désertification pour des moyens d'existence durables et des systèmes écologiques productifs et résilients dans 8 pays ACP/Composante Haïti</i>	<i>2 millions</i>	<i>Roger Fankap</i>	<i>SCALORBI Massimo</i>	<i>Ostiné Louverture, directeur de la Direction des Forêts</i>	<i>en préparation 2014-2019</i>
<i>Projet binational Artibonito</i>	<i>Oxfam Quebec</i>	<i>GEF / PNUD</i>	<i>Ministère de l'Environnement Haïtien et Dominicain</i>	<i>Projet de réduction des conflits d'utilisation d'eau dans le bassin versant binational de l'Artibonite</i>	<i>3.08 millions</i>	<i>Robert Crowley</i>	<i>Arnaud Dupuy/Maria Eugenia Morales</i>	<i>Astrel Joseph</i>	<i>2011-2014</i>
<b>Projets multis sectoriels (Changement climatique, gestion des risques et des désastres, agriculture...)</b>									
Gestion des Risques		Coop Suisse	Direction de la Protection Civile, Travaux publics et Ministère de l'Environnement (ANAP)	Protection des Bassins Versants et des sources	1 million de Francs Suisses		Claude Phanor	Régine Abraham, Prenor Coudo	
Changement climatique	PNUD	GEF / ACIDI	Ministère de l'environnement	Appuyer les communautés cotières dans la capacité d'adaptation au changement climatique et renforcement institutionnel DINEPA, CNIGS, CNSA, MDE	3.5 millions USD (dont 0.8 pour du renforcement institutionnel)	Dorine Jean-Paul, Guido Corno	Arnaud Dupuy	Agronome Hora	2011-2014
Renforcement de la résilience au changement climatique et RRD en agriculture	FAO	GEF	Ministère de l'environnement et Ministère de l'agriculture	Amélioration de la résilience des agriculteurs et des systèmes agro-écologiques face à la variabilité du climat.	2,7 millions USD	Nelan Sylvaince (Directeur national projet GEF-FAO)	Roger Fankap	Moïse Jean Pierre (Conseiller Changement Climatique au MDE)	2013-2017

Small Grant Programme	PNUD	GEF	Le ministère de l'environnement fait partie du comité de sélection des projets	Programme de microfinancements (max 50 000 USD) dotations à destination des organisations communautaires de base pour des activités de protection de l'environnement (changement climatique, protection biodiversité, dégradation des terres, gestion de l'eau, ...)	1.2 millions USD	Jean Parnell Dimanche	Arnaud Dupuy/Angelica Shamerina	Comité de pilotage	2011-2014
WINNER	Chemonics	USAID	Ministère de l'environnement et Ministère de l'agriculture	Projet de renforcement du secteur rural : reboisement, irrigation, mécanisation agricole, appui au maraichage...	127 millions USD au total	Jean Robert Estimé	Myrlène Chrysostome	Ministre	2009-2014
AVANSE	DAI	USAID	Le ministère de l'environnement peut être consulté	Projet de renforcement de l'agriculture dans le nord, incluant une composante renforcement des capacités du gouvernement haïtien, au niveau local (Directions Départementales Agriculture et Environnement, BAC) et au niveau national.	128 millions USD au total		Myrlène Chrysostome	Ministre	2013-2018
<b>Sud</b>									
Mer Sud	PNUE	Norvège	Ministères de l'Environnement, Agriculture, Tourisme (Département Sud)	Regénération des écosystèmes marins par l'utilisation rationnelle des ressources marines et utilisation d'un plan de gestion intégré à l'échelle du Sud		Antonio Perera	Joel Boutroue		
Eco-DRR	PNUE	UE	Ministères de l'Environnement, Agriculture, Tourisme (Département Sud)	Regénération des écosystèmes marins par l'utilisation rationnelle des ressources marines et utilisation d'un plan de gestion intégré à l'échelle du Sud		Antonio Perera			
Terre Sud	PNUD/ PNUE	Norvège	Ministère de l'environnement et de l'agriculture (Directions départementales du Sud)	Réduction de la vulnérabilité des populations dans le Sud, passant par l'appui dans la mise en place des plans de cogestion hydrographique et comité de gestion des bassins versants et aménagement des bassins versant (reboisement, aménagement de ravines, gabionnage)	Phase 1 : 8 millions USD, Phase 2 : 5.7 millions USD	Jean-Renand Vallière, Ovidio Ibanez, Arnaud Dupuy	Joel Boutroue	Jean Ked Neptune	Phase 1 : 2011-2012 Phase 2 : 2013-2014
Energie Sud	PNUE	Norvège	Ministère de l'énergie (Département Sud)	Energie renouvelable dans le département du Sud		Antonio Perera	Joel Boutroue		
Gouvernance Sud	PNUD/ PNUE	Norvège	Ministère de la planification (Département Sud)	Renforcer la concertation locale, ministères, mairies et bailleurs de fonds, par la relance des tables sectorielles départementales		Pierre Antoine Archange	Joel Boutroue		

## Annexe 5 : Liste des groupements axés sur la protection des Aires Protégées

Nom du groupement	Membres du groupement	Institution leader du groupement	Objectifs du groupement	Fréquence prévue des rencontres	Date de la dernière rencontre	Nombre de rencontres	Conclusions des dernières rencontres ?
GTAP	A COMPLETER						
Comité de Pilotage Macaya	Organisations de la société civile: (Fondation Macaya, ORE, Fondation Nouvelle Grande Anse); autorités départementales et municipales de la zone de Macaya ; MDE ; MARNDR ; Ministère de la Planification et de la Coopération Externe ; CIAT ; et des Bailleurs (BID et Coopération Norvégienne).	Le Comité de Pilotage est présidé par le MDE.	Le Comité désigne à l'interne un Conseil Exécutif en charge du suivi de l'application de ces directives stratégiques par l'UEP. A la fin du projet, l'UEP se transformera en Bureau du Parc Macaya, et le Comité de Pilotage du projet deviendra le Conseil Administratif Local du Parc Macaya, assurant la durabilité des investissements réalisés via les opérations. Cette structure représentera alors cette aire protégée au conseil national de l'Agence Nationale des Aires Protégées.	Semestrielle	Aout 2012	3	Dans le cadre du Projet Macaya démarré en octobre 2012, des discussions sont en cours pour rendre plus efficace et plus régulier le suivi du projet, la structure du CP est aussi en révision. La prochaine rencontre est planifiée pour décembre 2013 ou janvier 2014.
Comité de Suivi des 3 Baies	A COMPLETER						
Comité de Pilotage Forêt des Pins	MdE et MARNDR, Direction du Développement et de la Coopération Suisse et HELVETAS Swiss Intercooperation	MdE, avec appui de HELVETAS	i) Assurer un échange continu entre Helvetas Haïti et les ministères sur les orientations et la mise en œuvre du PVB; ii) Valider des plans et rapports périodiques de mise en œuvre; iii) Approfondir des thématiques spécifiques; iv) Statuer sur d'éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre	Semestrielle	Juillet 2012	4	Dans le cadre du PVB-IV (démarré en avril 2013), des mesures sont prises pour dynamiser le Comité de Pilotage. Une rencontre est planifiée pour le jeudi 14 novembre 2013.
Table sectorielle sur l'environnement	Les ministères sectoriels les plus impliqués dans l'environnement, les partenaires techniques et financiers, la Société Civile environnementale organisée, Universités	Ministère de l'Environnement, appuyé par le PNUD	Rechercher un consensus, des voies et moyens efficaces pour un développement durable en Haïti, autour d'un secteur ou d'une problématique à travers la mobilisation d'une approche transversale de la gestion de l'Environnement.	La table a été lancée en novembre 2012. Des rencontres régulières ont commencé depuis le mois de septembre avec un comité restreint (MdE, PNUD, MPCE).	Le 29 oct 2013	n/a	Il est prévu le 5 novembre 2013 une rencontre avec les partenaires technique et financiers du MdE pour présenter les outils de fonctionnement de la table (TDRs, tableau de bord et plan annuel de travail). Une rencontre de validation de ces outils est prévue pour le 14 novembre avec tous les membres de la table et aussi constituer le secrétariat de la TSE.
Comité de pilotage du projet SNAP	PNUD, ANAP, Ministère Tourisme, Ministère Agriculture, Représentant de la Société Civile, Un représentant des Bailleurs	ANAP et projet SNAP		une fois par an			

## Annexe 6 : Tableau de bord proposé pour le projet (version Excel remise aux gestionnaires du projet)

Objectif	Résultats	Indicateurs	Produits	Activités déjà réalisées par l'ANAP/Projet SNAP	l'ANAP/projet SNAP (merci de préciser la date de fin prévue)	Autres activités majeures en cours ou réalisées (par d'autres partenaires)
<b>OBJECTIF:</b> <b>En Juin 2014, Haïti aura conçu et commencé la mise en oeuvre d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du Système National des Aires Protégées.</b>	<b>Résultat 1: Le système de gouvernance des APs est amélioré, soutenu des politiques, des lois et des institutions compétentes capables de gérer de manière efficiente les fonds disponibles pour la gestion des APs.</b>	1- Degré d'adoption des politiques et opérationnalisation du SNAP et e l'ANAP (A l'année 1, l'ANAP est mise en place et fonctionne A l'année 1, une politique SNAP a été préparée et approuvée; à l'année 2, la politique est en vigueur.) 2- Renforcement des cadres de gouvernance pour le financement durable des APs, tel que mesuré par l'augmentation des scores en suivant les 9 éléments de la composante 1 du tableau de bord financier du PNUD 3- Renforcer les plans d'affaire et d'autres outils permettant d'établir le coût effectif de la gestion des APs comme mesuré pour les 5 éléments de la composante 2 du score card du PNUD 4- Nombre d'aires protégées au sein SNAP avec leur plan de gestion opérationnalisé (cible : Les 3 principales APs au sein du SNAP possèdent un plan de gestion opérationnalisé) 5- % des obligations des coûts de gestion des aires protégées rencontrés à travers une participation (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs (cible : À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la participation du gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs)	Produit 1.1. Stratégie de gestion financière et plan d'affaire pour le SNAP Produit 1.2. Des outils et des méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion des APs. Produit 1.3. Stratégies de développement institutionnel et le plan d'effectifs et de perfectionnement du personnel de l'ANAP, SNAP et les autres principales parties prenantes institutionnelles Produit 1.4. Cadre institutionnel et appui aux organisations pour promouvoir les possibilités d'emploi dans les zones tampons Produit 1.5. Modèles pour harmoniser la gestion et les plans d'affaires pour chaque aire protégée Produit 1.6. Professionnels ont les capacités requises pour gérer les coûts effectifs de la gestion des APs (comptabilité, établissement de rapports; saisie des recettes et des techniques de gestion des menaces) Produit 1.7 Etablissement de nouvelles aires protégées pour contribuer à la viabilité financière du SNAP			
	<b>Résultat 2: Des partenariats sont promus pour accroître la durabilité sociale, écologique et financière des APs</b>	1- % d'AP géré dans le cadre des accords de cogestion, entre les municipalités et les opérateurs d'AP (Au moins 20% d'APs est cogéré, à la fin du projet) 2- Existence d'un modèle pour les accords de concession public/privé (y compris les acteurs locaux) pour la fourniture de services non essentiels et l'augmentation de leur capacité financière dans tout le système et en priorité dans les aires d'importance pour la conservation de la biodiversité (A l'année 2, un modèle généré basé sur 1 démonstration pilote; à l'année 3, le modèle est reproduit à travers 2 nouveaux accords dans les aires protégées; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles du SNAP à la fin du projet. 3- Nombre de comités locaux de gestion mis en oeuvre (Au moins 3 comités locaux de gestion mis en oeuvre à la fin de la seconde année du projet)	Produit 2.1. Plans de développement local qui intègre des stratégies de gestion des zones tampons Produit 2.2. Groupes de travail permanents sur les APs intégrant les associations du secteur productif. Produit 2.3. Programmes de formation académiques et de recherche qui favorisent la viabilité à long terme du SNAP Produit 2.4. Contrôle et plan de surveillance pour les aires protégées avec la participation locale Produit 2.5. Programme de renforcement des capacités de cogestion des aires protégées en ciblant plus particulièrement "les Comités locaux de gestion"			
	<b>Résultat 3: Diversification et augmentation des sources de revenu tout en réduisant la vulnérabilité et la fluctuation des fonds</b>	1- % du budget des APs venant de sources autres que celles du gouvernement (À la fin du projet, 50% du budget des APs provient d'autres sources que le budget du gouvernement) 2- % des coûts essentiels de 3 principales APs sont couverts par le gouvernement, les sources alternatives, et les mécanismes de génération de revenus propres (cible : Au moins 80% des besoins annuels) 3- Diversification des sources de revenus et mobilisation du SNAP et les 3 principales APs telle que mesurée par l'amélioration des scores détaillés de l'élément 7 de la composante N°3 (outils et systèmes pour la génération de revenus et mobilisation) du tableau financier du PNUD	Produit 3.1. Document de Stratégie d'allocation des ressources basé sur l'évaluation économique des services éco systémiques et le potentiel d'atténuation des risques du SNAP en Haïti Produit 3.2. Instruments financiers et réglementaires pour capturer des recettes du tourisme et d'autres sources potentielles. Produit 3.3. Engagements d'investissements nouveaux pour la cogestion et le développement des zones tampons Produit 3.4. Lignes directrices et programmes de formation pour optimiser le développement des fonds entrant dans la gestion des APs Produit 3.5. Schémas de génération de revenus y compris les frais dans des zones pilotes etc. Produit 3.6. Cadre de coopération à long terme pour la communauté des donateurs, notamment des directives pour optimiser le transfert de fonds pour la gestion des aires protégées, les stratégies et plans d'investissement à long terme, partenariats avec les principales institutions et les donateurs			