

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)
EN REPUBLIQUE D'HAÏTI**

**RAPPORT FINAL D'EVALUATION
DU PROJET
« APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITES
DU CONSEIL SUPERIEUR DU POUVOIR JUDICIAIRE (CSPJ)
EN REPUBLIQUE D'HAÏTI »**

(Mission d'évaluation réalisée du 3 septembre au 6 octobre 2015)

Elaboré par : Alexandre Richelieu
Consultant indépendant
Port-au-Prince, 1-er octobre 2015

ABREVIATIONS ET ACRONYMES.

ABA ROLI	American Bar Association – Rule of Law Initiative
CSPJ	Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire
EMA	École de la Magistrature
ISS	Interview Semi Structurée
IST	Interview Totalement structurée
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilité d'Haïti
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
UE	Union Européenne
PNUD	Programme des Nations Unies Pour le Développement
Pro justice USAID	Programme d'Appui à la Justice – USAID

RESUME EXECUTIF

A. But de l'évaluation

Suite à une demande d'appui faite au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) par le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) un partenariat a été mis en place entre le CSPJ, le PNUD et l'Union Européenne (UE) dans le but d'arriver à un renforcement des capacités de cet organe du Pouvoir Judiciaire. Ce partenariat a abouti à l'élaboration et la mise en œuvre du « Projet d'appui au Renforcement du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) ».

L'objectif global du projet était défini comme suit :

« Des mécanismes de planification stratégique ainsi que de redevabilité, des procédures opérationnelles, des outils de gestion de l'information, ainsi que des outils de coordination sont mis en place au sein du CSPJ »

Les objectifs spécifiques :

1. Elaboration d'un diagnostic des capacités du CSPJ et mise en place d'un plan de développement des capacités
2. Dynamisation des mécanismes de contrôle interne et externe des cours et tribunaux
3. Renforcement des capacités administratives du CSPJ avec la mobilisation d'expertise.

B. La méthodologie d'évaluation

Tel que précité dans les termes de référence du consultant (en annexe) la méthodologie d'évaluation a été élaborée dans la vision d'une large consultation des acteurs impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre, ainsi que les bénéficiaires des acquis des résultats du projet.

La méthodologie a prévu les étapes suivantes :

- a) revue de la documentation.
- b) élaboration du rapport initial incluant le plan de travail proposé pour le déroulement de la mission, les critères d'évaluation, les questionnaires pour les consultations avec les différents acteurs et la matrice d'évaluation.
- c) briefing avec le bureau du PNUD en Haïti et l'Union Européenne, qui assure le financement du projet.
- d) rencontres avec les intervenants et les bénéficiaires des résultats du projet.
- e) analyse sur :
 - les acquis et les atouts du projet,
 - les difficultés et les contraintes rencontrées dans l'exécution des activités prévues,
 - la réalisation des critères d'évaluation
 - tirer les leçons dégagées dans le processus de réalisation des objectifs, et
 - élaborer les conclusions et les recommandations.
- f) élaboration du premier draft du rapport d'évaluation et de la présentation en Power Point.
- g) organisation d'un atelier de restitution pour recueillir des suggestions et des commentaires.
- h) élaboration du rapport final d'évaluation, en incluant les suggestions et les commentaires faites lors de l'atelier de restitution.
- i) remise du rapport final d'évaluation au PNUD Port-au-Prince.

C. Les acquis des réalisations du projet.

Les acquis suivants ont été réalisés:

- le plan de renforcement des capacités du CSPJ pour la période 2015-2018 ;
- le cadre normatif des cours et des tribunaux ;
- les règlements internes des juridictions (Cour de Cassation, Cour d'Appel, Tribunal de Première Instance, Tribunaux de paix) ;
- pour chaque juridiction :
 - a) organigramme de la juridiction
 - b) descriptif des postes et des tâches du personnel des juridictions
 - c) procédures de recrutement du personnel dans les juridictions, la gestion des plans de vacances ou de congés, feuille de demande de congé, tableau de bord pour la gestion des plans de congé ;
 - d) manuel de gestion des ressources matérielles ;
 - e) guide de gestion des ressources financières ;
 - f) la feuille de route pour la gestion et le transfert des connaissances des membres du CSPJ
 - g) le document sur les bonnes pratiques du CSPJ

D. Les leçons tirées.

1. Le projet a déroulé ses activités dans une approche participative.
2. La partie nationale a été proactive dans la mise en œuvre des activités.
3. L'appropriation des connaissances par la partie nationale a été faible.
4. Le CSPJ a bien compris que la pérennité des acquis dépend de lui-même.
5. Les membres du CSPJ et des juridictions ont manifesté intérêt pour les sessions de formation sur l'actualisation du cadre normatif des cours et tribunaux et de la feuille de route du CSPJ.
6. Les personnes rencontrées considèrent comme indispensable une 2-ème phase du projet.

E. Les conclusions et les recommandations.

Les conclusions et les recommandations de la mission d'évaluation sont développées dans la partie détaillée du présent rapport d'évaluation.

Les recommandations faites dans la présente évaluation visent l'atteinte de trois objectifs, dont :

Objectif 1 : Renforcement des capacités fonctionnelles et opérationnelles du CSPJ et des juridictions

Objectif 2 : Renforcement des capacités du CSPJ et des juridictions dans l'utilisation des mécanismes et outils de gestion et de planification.

Objectif 3 : Renforcement des capacités du CSPJ et des juridictions pour l'établissement d'un dialogue permanent

SOMMAIRE

Contexte

- I. Le projet évalué.
- II. Les objectifs de l'évaluation.
- III. Les critères d'évaluation.
- IV. Le déroulement de la mission d'évaluation :
 1. La revue de la documentation.
 2. Elaboration du plan de travail (chronogramme), de la méthodologie d'évaluation, de la matrice d'évaluation et des questionnaires.
 3. Rencontres avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires.
 4. La collecte des données.
 5. L'analyse des données.
 6. Le respect du cadre d'évaluation.
 7. L'analyse des critères d'évaluation.
 8. Le cadre des résultats.
 9. Le management du programme.
 10. L'atelier de restitution.
- V. Les avantages comparatifs du PNUD.
- VI. Les acquis du projet.
- VII. Les limites de l'évaluation.
- VIII. Les leçons tirées.
- IX. Conclusions et recommandations.

Annexes :

- Annexe 1 Termes de référence de la mission d'évaluation et termes de référence du consultant en évaluation
- Annexe 2 Liste des documents consultés.
- Annexe 3 Plan de travail
- Annexe 4 Approche méthodologique
- Annexe 5 Questionnaires
- Annexe 6 Matrice d'évaluation
- Annexe 7 liste et résumé des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation
- Annexe 8 Rapport financier
- Annexe 9 Liste des Participants à l'atelier de restitution

INTRODUCTION

La **République d'Haïti**, est un pays des Grandes Antilles occupant le tiers occidental de l'île d'Hispaniola (soit 27 750 km² environ). Sa capitale est Port-au-Prince et son point culminant est le pic la Selle avec 2 680 mètres d'altitude.

Le territoire de la République d'Haïti est principalement constitué par la partie occidentale de l'île d'Haïti, que l'on nomme également « Terre montagneuse » et comprend les îles adjacentes: la Gonâve, La Tortue, l'Île à Vache, les Cayenites, la Navase, la Grande Caye et les autres îles de la Mer Territoriale. Il est limité à l'Est par la République Dominicaine, au Nord par l'Océan Atlantique, au Sud et à l'Ouest par la mer des Caraïbes ou mer des Antilles

Le relief de la « Terre montagneuse » est généralement constitué de montagnes escarpées avec de petites plaines côtières et des vallées. Comme pour l'île entière, celui de la République d'Haïti est formé de deux bandes montagneuses principales séparée par la Plaine du Cul-de-sac : l'une au Nord, où s'élèvent la chaîne du Haut-Piton, le massif des Montagnes Noires et la chaîne des Matheux ; l'autre au Sud, constituée par le massif du pic la Selle et le massif de la Hotte.

Malgré la déforestation à grande échelle sur l'ensemble du territoire national, Haïti possède encore des zones boisées qui s'étendent sur le pays voisin, qu'est la République dominicaine. Ainsi ces deux États partagent la forêt de pins de l'île d'Hispaniola, qui couvre encore une partie du massif du Pic la Selle. La partie centrale et l'est forment un grand plateau d'altitude. Le principal fleuve haïtien est l'Artibonite.

Haïti (comme le reste de l'île d'Hispaniola) se trouve dans une zone sismiquement active, entre deux plaques tectoniques : la plaque nord-américaine, au nord, et la plaque caraïbe, au sud, rendent le pays particulièrement vulnérable aux tremblements de terre. Celui du 12 janvier 2010, se révéla être le plus grand séisme jamais enregistré dans ce pays, dévastant notamment la région de la capitale, Port-au-Prince, faisant plus de 300 000 morts, et des millions de sans abris.

Haïti est une république démocratique indivisible, souveraine, indépendante, coopératiste, libre et sociale. Le droit de vote est accordé à tous les citoyens âgés de dix-huit ans et plus.

Conformément aux prescriptions de la Constitution, le **pouvoir exécutif** a pour rôle de faire exécuter et respecter les lois et il est exercé par le Président de la République, le Premier ministre et son cabinet. Le président est le chef de l'armée et il veille aussi à la bonne marche des institutions de l'État.

Le chef du gouvernement est le Premier ministre et il conduit la politique de la nation par la vision du président, nomme et révoque les fonctionnaires de l'État. Le Premier ministre ne peut être révoqué par le président de la République, mais peut être interpellé par l'une des deux chambres et renvoyé après un vote de censure.

Le pouvoir législatif est exercé par l'Assemblée nationale, constituée par deux chambres : le Sénat et la Chambre des députés, qui sont indépendants. Le parlement vote le budget de la république et déclare la guerre, le Sénat approuve la nomination du chef de la police, du commandant en chef de l'armée, les ambassadeurs et suggère au président une liste des personnages qui doivent faire partie de la cour de Cassation et en une seule chambre, ils désignent 3 noms pour les représenter au conseil électoral, trois (3) noms au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire et à la cour Constitutionnelle.

Le pouvoir judiciaire est exercé par une Cour de Cassation, les Cours d'Appel, les tribunaux de première instance, les tribunaux de paix et les tribunaux spéciaux. La plus haute instance judiciaire du pays est la Cour de Cassation et suivant la publication de la nouvelle constitution amendée, Haïti se voit dotée d'une Cour Constitutionnelle chargée d'assurer la constitutionnalité des lois. Elle est garante de la constitutionnalité de la loi, des règlements et des actes administratifs du Pouvoir Exécutif. Ses décisions ne sont susceptibles d'aucun recours. Le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (créé par la loi du 4 septembre 2007) a pour mandat de renforcer la neutralité de la justice et jouer son rôle administratif au sein du pouvoir judiciaire.

I. LE PROJET EVALUE

Suite à une demande d'appui faite au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) par le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) un partenariat a été mis en place entre le CSPJ, le PNUD et l'Union Européenne (UE) dans le but d'arriver à un renforcement des capacités de cet organe du Pouvoir Judiciaire. Ce partenariat a abouti à l'élaboration et la mise en œuvre du « Projet d'Appui au Renforcement du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) ».

Le produit visé par ce projet était défini comme suit :

« Des mécanismes de planification stratégique ainsi que de redevabilité, des procédures opérationnelles, des outils de gestion de l'information, ainsi que des outils de coordination sont mis en place au sein du CSPJ »

A partir de cela, les résultats suivants étaient attendus :

1. Elaboration d'un diagnostic des capacités du CSPJ et mise en place d'un plan de développement des capacités
2. Dynamisation des mécanismes de contrôle interne et externe des Cours et Tribunaux
3. Renforcement des capacités administratives du CSPJ avec la mobilisation d'expertise.
4. Soutien au projet

Organe d'administration, de contrôle, de discipline et de délibération du Pouvoir Judiciaire, le CSPJ doit jouer un rôle central dans la mise en place d'une réelle indépendance de la magistrature et dans la réforme de la Justice.

Les membres du CSJP sont appuyés dans leurs fonctions par un Secrétariat Technique duquel dépend la Direction des Affaires administratives et du budget et de la Direction de l'Inspection Judiciaire. La Direction des Affaires administratives est chargée d'élaborer et d'exécuter le budget, d'assurer l'approvisionnement, l'entretien des meubles et immeubles et de participer à l'élaboration et l'application des normes et procédures administratives.

La Direction de l'Inspection Judiciaire a pour tâche de veiller au bon fonctionnement des cours et tribunaux, de veiller à l'application des lois et des règles de l'Administration publique, de l'arrêté sur les tarifs judiciaires, de contrôler la bonne application des règles statutaires relatives à l'organisation et au contrôle des cours et des tribunaux de la République.

Conformément aux dispositions inscrites dans le document de projet, « **une évaluation indépendante et finale a été prévue à la fin du projet pour évaluer les réalisations et documenter les leçons apprises** »¹.

Il était prévu qu'elle permettra d'apprécier la mise en œuvre du projet, à travers ses activités et réalisations, ainsi que sa portée, sa pertinence, son efficience, son efficacité et sa durabilité.

C'est sur la base de cette analyse que la mission a été en mesure de présenter les leçons tirées, les conclusions et les recommandations du présent rapport d'évaluation, en vue de la formulation d'un éventuel nouvel appui au Pouvoir Judiciaire en général, en particulier aux Cours et au Tribunaux, et au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire pour l'amélioration, et la modernisation de l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la gouvernance judiciaire.

Les propositions à faire prennent en compte les acquis à consolider, les actions complémentaires à mener et les stratégies idoines, ainsi que la structure de mise en œuvre appropriée.

II. LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation a concerné les produits, résultats et activités du projet sur l'ensemble de sa période de mise en œuvre (2014-2015). Elle a apprécié la pertinence et la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet, et a tenu également compte du lien continu avec l'effet.

L'objectif général de l'évaluation est de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons utiles, à l'usage du PNUD, du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire, des Cours et des Tribunaux. Les recommandations doivent permettre de mieux définir les perspectives futures – sous le rapport du renforcement des capacités managériales du Pouvoir Judiciaire et serviront à nourrir la réflexion sur le positionnement du projet et du PNUD en appui audit renforcement. Elles aideront également à mieux définir les modalités d'un nouvel appui, à la lumière d'une analyse prospective du contexte *institutionnel* national.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- a) Faire une revue du projet réalisé afin d'en tirer des conclusions stratégiques et opérationnelles (leçons apprises et bonnes pratiques) pour la réalisation d'une éventuelle deuxième phase.
 - i) Evaluer les accomplissements du projet au niveau des résultats et des produits.
 - ii) Identifier les difficultés au niveau de la mise en œuvre du projet et évaluer les stratégies et les réponses de gestion des décideurs et des responsables concernés.
 - iii) Evaluer le niveau de participation des divers partenaires du projet, y compris les services de l'Etat, les partenaires du développement d'Haïti, ainsi que l'engagement public dans la mise en œuvre du projet.
 - iv) Synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées de la mise en œuvre du projet.
- b) Produire des recommandations sur la manière de bonifier les réalisations obtenues. Ces recommandations pourront orienter la conception et la mise en œuvre d'éventuelles prochaines actions.

¹ Annexe 1 : Termes de référence de la mission d'évaluation et termes de référence du consultant en évaluation

- c) Rendre compte de l'utilisation qui a été faite des fonds qui ont été alloués au projet.

III. LES CRITERES D'EVALUATION

L'évaluation a porté sur quatre niveaux, dont :

- a) la conception du programme ;
- b) la mise en œuvre du programme ;
- c) le niveau des résultats obtenus ;
- d) la durabilité des résultats obtenus.

Les critères d'évaluation d'un projet sont multiples et dépendent de la nature du projet ainsi que de son niveau de mise en œuvre. Nous avons tenu à respecter intégralement les prescriptions du « Guide de la planification et de l'évaluation axés sur les résultats de développement (PNUD 2009) », à partir de la fidèle définition de chacun des critères, telle que donnée dans ce guide.

Toujours au respect des prescriptions du guide, nous avons examiné les critères suivants :

- a) la pertinence et la cohérence,
 - b) l'efficacité,
 - c) l'efficience,
 - d) l'impact,
 - e) la durabilité.
- a) Le premier des critères d'évaluation est **la pertinence** du projet. En effet, il ne sert à rien de s'aventurer dans l'appréciation de certains autres caractères sans être sûr au préalable que le projet évalué répond à des difficultés, problèmes et autres insuffisances constatées au niveau de la communauté. En même temps, un des volets de la pertinence est **le réalisme des objectifs du projet**. En effet, une des difficultés rencontrées sur le terrain lors des évaluations, est le fait que les objectifs ne sont pas réalistes (très ambitieux) et ne collent pas toujours aux réalités du terrain. Le réalisme des objectifs peut être considéré comme un sous-objectif de la pertinence. **La pertinence** fait référence au degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretiennent avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés. Elle tient compte par ailleurs du degré de réactivité de l'initiative face aux priorités de développement humain et de plan institutionnel du PNUD, en matière de redevabilité des populations et des questions d'égalité des sexes. Elle vérifie également le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par les chargés de la planification de l'initiative et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés. Enfin, elle englobe le concept de capacité de réaction, c'est-à-dire le degré de réactivité du PNUD face aux changements et émergence des priorités et besoins de développement.

L'une des importantes sous-catégories de la pertinence est le critère de **justesse**, qui traite de l'acceptation culturelle ainsi que de la faisabilité des activités ou méthode d'une initiative de développement.

Alors que la pertinence étudie l'importance de l'initiative par rapport aux besoins et aux priorités des bénéficiaires visés, la justesse étudie quant à elle l'acceptation et la faisabilité de

l'initiative telle qu'elle opère au sein d'un contexte local. Ainsi par exemple, une initiative peut être pertinente parce qu'elle traite un besoin que les bénéficiaires ciblés estiment important mais elle peut être également inadéquate parce que la méthode d'exécution utilisée est incompatible avec la culture locale ou infaisable au vu des réalités géographiques ou contextuelles. Grâce à l'application du critère de pertinence, les évaluations devraient être à même de déterminer jusqu'à quel point la planification, l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives tiennent compte du contexte local.

La **Cohérence** caractérise la liaison étroite entre les différents éléments constitutifs d'un ensemble. Toutes les parties de cet ensemble ont un rapport logique, comportant une absence de contradiction entre eux et sont intimement unis. Ils présentent un rapport harmonieux entre eux, un rapport homogène et sont organisés dans une progression ordonnée.

- b) **L'efficacité** est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. L'évaluation de l'efficacité dans les évaluations d'un projet implique une appréciation des causes et des effets, c'est-à-dire l'attribution des changements observés aux activités du projet et à ses produits.

L'évaluation de l'efficacité implique trois étapes fondamentales :

- i. mesurer le changement dans les produits et les effets observés ;
 - ii. attribuer ces changements ou les progrès réalisés à l'initiative (évaluation du projet) ou déterminer les contributions du PNUD à ces changements observés ;
 - iii. juger la valeur du changement (positive ou négative).
- c) **L'efficience** mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources.
- d) **L'Impact** : Tout projet ou programme a souvent des effets plus larges que ceux explicitement visés par les décideurs ("effets collatéraux"). Par exemple, un projet de développement peut avoir un impact sur l'environnement. Evaluer l'impact d'un projet consiste donc à en mesurer les conséquences pour la société et à s'interroger sur leur caractère bénéfiques ou non. **L'impact** mesure les changements dans le développement humain et dans le bien-être des populations apportés, directement ou indirectement, prévus ou non, par les initiatives de développement. Plusieurs organisations de développement évaluent l'impact parce qu'il génère des informations utiles à la prise de décision et soutient la redevabilité dans la réalisation des résultats. Par moments, l'évaluation d'impact fait face à certains défis: ainsi, confirmer si les bénéfices apportés aux bénéficiaires peuvent être directement attribués au soutien du PNUD peut s'avérer difficile, et particulièrement lorsque le PNUD est l'un des nombreux donateurs.
- Evaluer l'impact des initiatives du PNUD doit néanmoins avoir lieu à chaque fois que des bienfaits directs sur les populations sont perceptibles. Nous nous proposons de présenter l'impact de l'appui, dans le rapport final, dans un tableau de synthèse relativement à l'évaluation des effets.
- e) **La durabilité** mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques,

politiques et autres sont réunies et, toujours sur la base de cette appréciation, d'effectuer des projections sur la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats du développement dans le futur.

Une évaluation de la durabilité peut par exemple étudier le degré auquel :

- une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre.
- il existe des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires en cours une fois que l'aide touchera à sa fin.
- les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public ou privé) ont été appliquées.
- les cadres politiques et de régulation ont été mis en place et soutiendront la continuité des bénéficiaires.
- la capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) existe.

IV. LE DEROULEMENT DE LA MISSION

1.- Revue de la documentation

La mission a débuté par une revue de la documentation mise à la disposition par le Bureau du PNUD Haïti² (la liste des documents consultés est en annexe).

2.- Elaboration du plan de travail, de la méthodologie, de la matrice d'évaluation et des questionnaires

La deuxième étape de la mission d'évaluation a été l'élaboration du rapport initial, incluant le plan de travail (chronogramme)³, la méthodologie suggérée pour la réalisation de la mission⁴, les questionnaires⁵ pour les rencontres avec les acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet, ainsi que les matrices d'évaluation⁶. La mission a élaboré les questionnaires d'une manière spécifique, par groupe d'interlocuteurs (PNUD, CSPJ, Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique, les juridictions, bailleurs de fonds).

Ces documents (qui sont en annexe au présent rapport) ont été présentés par la mission au PNUD Port-au-Prince, qui les a validés.

3.- Rencontres avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires

L'étape suivante a été une large consultation des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet PNUD-« Renforcement des capacités du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire ». (la liste des personnes rencontrées est en annexe).

Les acteurs rencontrés ont été répartis en quatre (04) groupes, dont :

- ✓ les autorités gouvernementales (Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique) ;
- ✓ les partenaires internationaux ;
- ✓ les partenaires techniques de mise en œuvre ;
- ✓ les bénéficiaires (CSPJ et juridictions).

² Annexe 2 : Liste des documents consultés.

³ Annexe 3 Plan de travail

⁴ Annexe 4 Approche méthodologique

⁵ Annexe 5 Questionnaires

⁶ Annexe 6 Matrice d'évaluation

Voir en Annexe 2, la liste et le résumé des entretiens⁷.

4.- La collecte des données.

La collecte de données a complété les informations fournies par les documents mis à disposition à la mission par le PNUD - Haïti. Elle a impliqué la gestion de questionnaires, la conduite d'entretien et l'examen ou l'intégration de données de sources déjà existantes.

Les échanges avec les personnes rencontrées se sont effectués en utilisant deux approches, dont :

(i) La première a été l'entrevue semi-structurée (ISS), qui consiste à quérir l'information en se servant de quelques questions clé, l'entretien étant progressivement orienté par les réponses fournies par l'interlocuteur. L'avantage de cette méthode réside dans sa souplesse. Mais il faut toujours faire attention à ne pas s'écarter du but, et ne pas perdre de vue l'essentiel des éclaircissements recherchés sur le projet (pertinence, efficacité, efficience, appropriation, durabilité).

(ii) La seconde approche a été l'entrevue totalement structurée (ITS), qui consiste en l'utilisation d'un questionnaire diversement aménagé en fonction des interlocuteurs et des thèmes abordés. Elle permet d'aller vite, mais comporte le risque d'escamoter des informations utiles du fait d'être directive. On y remédie par des inflexions tactiques vers l'ISS. Les réponses obtenues par cette méthode permettent d'établir les ratios des opinions exprimées par les acteurs qui ont été rencontrés.

5.- L'analyse des données

L'analyse des données cherche à identifier des modèles dans les faits, soit en effectuant d'importantes déductions (analyse), soit en combinant des sources d'informations pour atteindre une plus grande compréhension (synthèse). Le mélange des méthodes d'évaluation requiert donc une analyse séparée de chaque élément et une synthèse de toutes les sources, afin d'examiner les schémas, la convergence ou la complexité.

En plus des axes d'évaluation définis ci-dessus, il a fallu, relativement aux actions qui composent le projet et à la stratégie de sa mise en œuvre, examiner les critères suivants : (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficience, (iv) l'appropriation, et (v) la durabilité.

De manière générale, l'application de ces critères les plus utilisés, en les associant, permet de s'assurer que l'évaluation a couvert les domaines les plus importants du programme.

Au terme de l'analyse des données, la mission d'évaluation :

- (i) apprécie les limites de l'évaluation,
- (ii) tire les conclusions essentielles, ainsi que les leçons apprises, et
- (iii) élaborent les recommandations qu'ils formuleront au commanditaire.

L'approche d'évaluation des actions menées repose sur la technique SEPO (Succès-Echecs-Perspectives-Obstacles), particulièrement adaptée à la gestion axée sur les résultats. Elle est actuellement reconnue par la plupart des institutions intervenant dans la sphère du développement. Il s'agit d'analyser, avec les partenaires, les points perçus comme des succès incontestables ou, au contraire, comme des échecs relatifs ou absolus. Pour chaque résultat visé, il est question d'apprécier

⁷ Annexe 7: liste et résumé des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation.

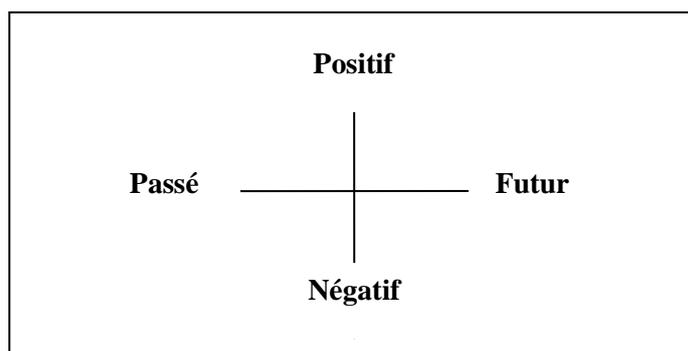
les capacités d'intervention des acteurs en adéquation des moyens mis à leur disposition, ainsi que l'environnement d'exécution qui a prévalu durant la période concernée.

La SEPO étant une approche dynamique, elle permet d'exploiter les leçons tirées des périodes antérieures pour reprogrammer l'avenir, d'où la notion de « Perspective ». En effet, l'évaluation de fin de projet ne correspond pas toujours avec la clôture des interventions sur le terrain. Les leçons tirées d'un cycle d'intervention ont besoin d'être capitalisées pour leur revalorisation dans les cycles subséquents.

La notion d'obstacles permet de relever les entraves qui n'étaient pas prévisibles au moment où le projet s'élaborait. Elle permet aussi d'anticiper ceux qui peuvent se dresser sur le chemin des acteurs dans le futur. Les obstacles qui relèvent de la simple crainte sont qualifiés de risques.

La méthode SEPO fonctionne donc selon deux axes : l'axe positif/négatif et l'axe passé/futur. La figure ci-après en donne la représentation graphique. Elle est tout à fait appropriée pour le projet proposé à l'évaluation.

Représentation schématique de la méthode SEPO



Une autre méthode appelée SWOT (*Strength-Weakness, Opportunities-Threats* = Atouts-Faiblesses-Opportunités, Risques) est souvent utilisée en complément de SEPO dont elle est d'ailleurs proche. Il est question, d'un côté, d'identifier, en perspectives, les opportunités et les risques (axe horizontale). D'un autre côté, il faut rechercher le lien entre les succès et les atouts, d'une part, et entre les échecs et les faiblesses d'autre part. Pour ce qui nous concerne, l'un des points majeurs porte sur les perspectives et la suite du projet en tant qu'outil à la fois stratégique et opérationnel, l'autre étant l'ajustement programmatique face aux mutations contextuelles.

6. Respect du cadre de l'évaluation

L'évaluation a respecté le cadre défini par sa portée et les produits attendus, dont, selon les dispositions des Termes de Référence :

- Identifier concrètement l'apport des effets du projet et définissant les leçons apprises et les bonnes pratiques qui en découlent ;
- Analyser d'une manière spécifique, (tel que défini dans les Termes de référence) les aspects suivants : la pertinence du programme, son efficacité, son efficience, la durabilité des

résultats obtenus, leur appropriation par la partie nationale et les bénéficiaires, ainsi que les stratégies de partenariat.

- *Les difficultés de mise en œuvre du projet et les leçons tirées, les conclusions et les recommandations.*

7. L'analyse des critères d'évaluation.

Cette analyse a été faite tenant compte des discussions eues avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires.

- a) La **pertinence** du projet a été reconnue par toutes les personnes consultées, qui ont souligné le besoin de renforcement des capacités du CSPJ et la cohérence de l'appui fourni par le PNUD par rapport à ces besoins. Pour assurer la pérennité des acquis, les personnes consultées ont souligné la nécessité qu'une deuxième phase est nécessaire.
- b) Les activités déroulées dans le cadre du projet ont été **efficaces**, permettant au CSPJ et aux juridictions de renforcer leurs capacités institutionnelles et organisationnelles par les acquis du projet (développés ci-après), dont, entre autres : le plan de renforcement des capacités du CSPJ pour la période 2015 – 2018, le cadre normatif des cours et tribunaux, les règlements internes des juridictions.
- c) Relativement à l'**efficience** du projet, le budget octroyé par l'Union Européenne de 500.000 Euro (679.348 US\$) a été dépensé à 90,68% (453.267 Euro, respectivement 615.016 US\$), intégralement utilisé pour la réalisation des objectifs prévus⁸.
- d) **L'appropriation** par la partie nationale a été :
 - du 1^{er} février à la fin décembre 2014 cette appropriation a été faible parce que il y a eu les dysfonctionnements internes au CSPJ, le leadership du président du CSPJ a été remis fortement en question, ce qui a conduit à sa démission ;
 - entre janvier à juin 2015, il y a eu une amélioration due à un nouveau leadership du CSPJ (la nomination du nouveau président et du Secrétaire technique et du Directeur de l'inspection judiciaireGlobalement, l'appropriation, sur l'ensemble de la durée d'exécution du projet a été faible.
- e) La **durabilité** des résultats obtenus est conditionnée par l'appropriation. Cependant, il est à noter que le CSPJ a compris que la durabilité dépend de lui-même.

8. Le cadre des résultats

A partir du document de projet et du CSPJ AN AKSYON, la mission a procédé à une analyse des activités prévues et des résultats obtenus.

⁸ Annexe 8 Présentation des dépenses réalisées

Le cadre des résultats est présenté ci-après.

CADRE DE RESULTATS

A) Conformément au document de projet

RESULTATS ESCOMPTEES	RESULTATS OBTENUS	ACTIVITES PREVUES	ACTIVITES REALISEES	BUDGET (US\$)	DEPENSES (US\$)	% (D/B)
R.1.1. Elaboration d'un diagnostic des capacités du CSPJ et mise en place d'un plan de développement	1. Document de diagnostic des capacités du CSPJ 2. Plan de développement des capacités du CSPJ – 2014-2015 3. Plan de développement des capacités du CSPJ 2015-2018	1.1.1. Appui à l'élaboration d'un diagnostic institutionnel. 1.1.2. Mise en place d'un plan de développement.	Réalisation de deux missions pour poser le diagnostic du CSPJ et l'actualiser : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mars-Avril 2014 : réalisation des entretiens et de l'atelier pour le diagnostic et l'établissement du plan de renforcement des capacités du CSPJ- ○ Avril – Mai 2015 : réalisation de la mission d'actualisation du plan de renforcement des capacités du CSPJ, pour la période 2015-2018 ; 	170,00 0	17000 0	100. 00%
R.1.2. Dynamisation des mécanismes de contrôle interne et externe des Cours et Tribunaux.	1. Les règlements internes sont actualisés au niveau de : <ul style="list-style-type: none"> - La Cour de Cassation - Les 5 Cours d'Appel - Les 18 Tribunaux de Première instance ; - Les 179 Tribunaux de Paix- et leurs annexes 	1.2.1. Elaboration/renforcement des outils de contrôle pour une systématisation des services d'inspection et de contrôle du CSPJ. 1.2.2. Conseil technique visant la mise en place de systèmes de gestion de l'information et de programmes de formation.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Etablissement du cadre normatif des cours et des tribunaux ○ En accord avec les responsables du CSPJ – établissement des règlements types pour l'ensemble des juridictions ; ○ Préparation de la mouture des règlements intérieurs pour chaque niveau de juridiction ; ○ Elaboration des règlements internes des juridictions judiciaires (Cour de Cassation, Cour d'Appel, Tribunal de Première instance, Tribunaux de paix) ○ Réalisation de 7 ateliers pour la présentation et validation des règlements internes par les assemblées des juges ○ Reproduction des documents pour la tenue des assemblées générales des juges. ○ Acheminement des règlements internes au CSPJ par les responsables des juridictions. 	184,90 5	185,58 6	100, 36%
R.1.3. Renforcement des capacités administratives du CSPJ avec la mobilisation	7 ateliers sont réalisés pour les responsables des juridictions –	1.3.1. Mise en place des procédures administratives (manuels de procédure, termes de référence, plan de recrutement, mécanismes d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Préparation pour chaque niveau de juridiction judiciaire de : <ul style="list-style-type: none"> - Organigramme de la juridiction - Descriptif des postes et 	190,00 0	130,00 0	68,4 2%

des experts.	d'Appel (10), des Tribunaux de Première instance (36), des Tribunaux de Paix (360) juge et greffiers en chef. Au cours de cet atelier, sont présentés et discutés des outils managériaux et juridiques permettant la standardisation des processus de travail dans les juridictions judiciaires.		des tâches du personnel des juridictions - Etablissement des procédures de recrutement du personnel dans les juridictions, la gestion des plans de vacances ou de congés – avec les outils y afférents, feuille de congé, plan de congés; - Manuel de gestion des ressources matérielles : l'inventaire des ressources matérielles et les fiches d'inventaires - Guide de gestion des ressources financières – la tenue du livre de caisse			
R.1.4. Soutien au projet.	Un personnel de plus de sept membres est en appui au projet ; Un assistant administratif est recruté pour aider le Secrétariat Technique dans ces tâches administratives ; Un évaluateur est recruté pour la réalisation de l'évaluation proprement dite ;	1.4.1. Appui administratif et logistique. 1.4.2. Evaluation externe du projet.	De manière systématique, 5 cadres ont travaillé sur le projet : - Coordinateur du projet , l'expert national en renforcement institutionnel, l'expert justice, l'officier judiciaire principal ; assistant administratif pour l'appui administratif ; - Ont été recruté en soutien au projet : un expert en archivistique, et un expert en informatique. - Un expert international en évaluation de projet ; - De plus, le personnel de soutien du projet a été mis à contribution à la réalisation des ateliers.	90,000	90,000	100.00%
Total				679,348.00	615,016.00	90.68 %

CADRE DE RESULTATS

B) CSPJ AN AKSYON

Objectif 1 : renforcer les capacités stratégiques et opérationnelles du CSPJ –

Objectif spécifique 1.1. : Développer les capacités de planification du CSPJ par rapport aux Cours et Tribunaux

ACTIVITES PREVUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES REALISEES	COMMENTAIRES	OBSERVATIONS
1.1.1. Actualisation de la feuille de route du CSPJ	Les Termes de références pour l'actualisation de la feuille de route sont partagés avec le CSPJ pour validation	Deux ateliers ont été réalisés : le premier en 2014, le deuxième en mai – juin 2015.	Deux ateliers ont eu lieu et la feuille de route actualisée a été soumise au CSPJ pour validation.	La feuille de route actualisée n'a pas été encore validée par le nouveau conseil installé en juillet 2015.
1.1.2. Tenue de séance de travail avec les responsables du CSPJ pour l'actualisation du plan de renforcement du CSPJ – jusqu'à la mise en place du nouveau Conseil 1.1.3. Actualisation du plan de suivi et d'évaluation du renforcement du CSPJ	Le rapport d'actualisation de la feuille de route est soumis et validé par le PNUD et le CSPJ	Réalisé	Les résultats ont été validés lors des ateliers et soumis au PNUD et au CSPJ	
1.1.4. Réalisation d'une feuille de route pour la gestion et le transfert des connaissances du premier conseil aux membres du CSPJ qui seront installés entre septembre et octobre 2015	La feuille de route est soumise par le PNUD au CSPJ pour validation Le Document est validé par le CSPJ et transmis formellement au PNUD	Réalisé	La feuille de route a été élaborée et les résultats des ateliers ont été validés en séance. Les rapports ont été transmis au PNUD et au CSPJ	
1.1.5. Réalisation des sessions de travail avec les conseillers pour la mise en place d'un document sur les leçons apprises par les premiers Conseillers – et les bonnes pratiques à mettre en œuvre	Les comptes rendus des sessions de travail sont établis et partagés avec le CSPJ	Réalisé	Des sessions de travail avec les conseillers ont été organisée en 2015.	
1.1.6. Finalisation du document sur les bonnes pratiques du CSPJ	Le document est soumis au PNUD pour validation par le CSPJ. Le document est validé par le CSPJ	Réalisé	Le document a été soumis au point focal (Secrétaire technique) et au Président du CSPJ pour être partagé avec les autres responsables du CSPJ	

Objectif spécifique 1.2 : Développement des capacités managériales, de suivi et d'évaluation du pouvoir judiciaire (CSPJ, Cours et Tribunaux)

ACTIVITES PREVUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES REALISEES	COMMENTAIRES	OBSERVATIONS
1.2.1. Finalisation des ateliers d'actualisation du cadre organisationnel des cours et des tribunaux	Les nouveaux règlements internes des cours et des tribunaux sont votés et validés par les assemblées générales des juges et validées par le CSPJ.	Réalisé partiellement	Le CSPJ devrait valider pour les 5 cours d'appel et 17 tribunaux de première instance (TPI) à l'exception de du TPI de Port au Prince. Certains tribunaux de paix ne peuvent tenir d'assemblée générale des juges, puisqu'il n'y a qu'un juge de paix.	La Cour de Cassation n'a pas encore voté ses Règlements internes. Le Tribunal de Première Instance de Port au Prince a voté les règlements mais ne les pas encore acheminés au CSPJ. Déjà validés par les ateliers des juges de paix titulaires, un seul document de règlements internes sera validé par le CSPJ pour l'ensemble des tribunaux de paix
1.2.2. Etablissement de l'organigramme des cours et des tribunaux	Le CSPJ valide le nouvel organigramme des cours et des Tribunaux	Réalisé partiellement	Les documents ont été validés par les responsables à tous les niveaux de juridictions et ont été transmis au CSPJ pour validation. Ils ne sont pas encore validés.	
1.2.3. Actualisation du dossier du personnel des juridictions	Les doubles des dossiers sont acheminés au CSPJ	Réalisé	Transmis au CSPJ	
1.2.4. Standardisation des postes et des tâches dans les juridictions judiciaires	Le document de standardisation des postes et des tâches est validé par le CSPJ	Réalisées partiellement	Les documents ont été validés par les responsables des juridictions et maintenant devraient être validés par le nouveau conseil installé en juillet. Ensuite, ils doivent être retransmis aux juridictions par une note circulaire.	
1.2.5. Etablissement de la grille de planification du travail des cours et des Tribunaux (Périodicité	La grille est soumise au CSPJ pour validation	Réalisé partiellement	La grille a été soumise au CSPJ et attendent la validation du nouveau conseil.	La mise en application de la grille requiert l'élaboration des plans de travail.

des assemblées générales des juges, mise en place du plan de congés et de vacances ...)				
1.2.6. Acheminement des plans de travail des juridictions au CSPJ	Non réalisé	Non réalisé	Des séances de travail supplémentaires sont nécessaires, afin que les plans de travail soient élaborés	
1.2.7. Consolidation des plans des juridictions avec le plan de travail du CSPJ	Non réalisé	Non réalisé	Les juridictions n'ont pas encore élaborées leur plan de travail étant donné qu'au préalable le CSPJ devrait élaborer son propre plan de travail et de suivi des plans des juridictions.	Les grilles de planification ont été distribuées mais des séances de travail supplémentaires devront avoir lieu pour que le CSPJ prenne en considération les plans de travail des juridictions dans l'élaboration de son propre plan.

**Objectif 2 : Parfaire les mécanismes de contrôle des Cours et des Tribunaux –
Objectif spécifique 2.1 : Actualisation du cadre normatif des Cours et des Tribunaux**

ACTIVITES PREVUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES REALISEES	COMMENTAIRES	OBSERVATIONS
2.1.1. Compilation des différents textes constitutifs des cours et des tribunaux	Le nouveau cadre normatif de l'organisation et du fonctionnement des cours et des tribunaux est établi et reproduit-en 250 exemplaires	Réalisé	Les documents ont été distribués lors de l'atelier sur l'actualisation du cadre normatif et organisationnel : <ul style="list-style-type: none"> - 10 à la Cour de Cassation - 5 aux Cours d'Appel - 19 aux TPI et au Tribunal Spécial du Travail - 230 lors des ateliers avec les 	Trois catégories de textes ont été élaborées et distribuées : <ul style="list-style-type: none"> - Les textes à valeur législative (Constitution de 1987 et le texte d'amendements) – la loi sur le pouvoir judiciaire - Les textes sur les statuts des agents de la Fonction Publique

			juges de paix et les représentants des annexes de ces derniers.	- Les anciens règlements intérieurs des cours et des tribunaux.
2.1.2. Elaboration des règlements internes types pour les cours et les Tribunaux	La mouture des nouveaux règlements internes des cours et des Tribunaux est établie et validée par le CSPJ	Réalisé	Les moutures ont été établies avec le Secrétaire Technique du CSPJ au cours de la période allant de mai à septembre 2014.	Des moutures ont été préparées pour : <ul style="list-style-type: none"> - la Cour de Cassation - les Cours d'Appel - les Tribunaux de Première Instance - les Tribunaux de Paix
2.1.3. Mise en place d'un agenda de réalisation des ateliers d'actualisation du Cadre normatif et organisationnel	L'agenda de l'atelier est préparé avec l'appui du PNUD et validé par le CSPJ	Réalisé	L'agenda a été élaboré, validé et mis en application.	
2.1.4. Réalisation de 8 ateliers d'actualisation du cadre normatif et organisationnel des cours et des tribunaux	Les invitations sont lancées au Responsables de Juridictions. L'Agenda de l'atelier leur est communiqué	Réalisé	Huit ateliers ont été organisés, dont : 4 à Port au Prince, 1 au Cap-Haïtien, 1 aux Gonaïves, 1 aux Cayes, 1 à Hinche. Les conseillers ont apporté leur appui dans l'organisation et la tenue des ateliers.	Les résultats ont été communiqués au CSPJ
2.1.5. Réalisation des assemblées générales des juges pour l'adoption des Règlements internes	Les rapports des Assemblées sont acheminés au CSPJ attestant de l'adoption des Nouveaux Règlements internes	Réalisé	Ont été organisées : 5 assemblées pour les cours d'appel ; 19 pour les tribunaux de première instance et le Tribunal Spécial du Travail ; 130 assemblées générales pour les tribunaux de paix.	Certains tribunaux de paix n'ont pas pu tenir d'assemblées générales des juges par ce qu'ils n'ont qu'un seul juge.
2.1.6. Acheminement des Nouveaux Règlements internes des Cours et des Tribunaux au CSPJ pour validation et publication	Les Règlements internes des cours et des Tribunaux sont acheminés au CSPJ et validés par ce dernier	Réalisé partiellement	Les documents ont été envoyés au CSPJ pour être validés.	Après la validation par le CSPJ, les documents devront être transmis au Président de la République pour qu'ils puissent être publiés.

Objectif spécifique 2.2 : Développer les capacités managériales des responsables des juridictions et des Greffiers en chef

ACTIVITES PREVUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES REALISEES	COMMENTAIRES	OBSERVATIONS
<p>2.2.1. Standardisation, en vue de la tenue de l'atelier, des outils de gestion et de contrôle des cours et des tribunaux</p> <p>- D'un point de vue administratif (Personnel / Ressources matérielles / Ressources Financières)</p> <p>- D'un point de vue judiciaire et extra judiciaire (Standardisation des registres et des livres des Cours et Tribunaux et de leur tenue)</p>	<p>Les différents outils de standardisation de gestion et de contrôle des cours et des tribunaux sont standardisés et réunis dans un document cadre validé par le CSPJ</p>	Réalisé	<p>Les documents ont été soumis au CSPJ en attendant d'être validés par le nouveau conseil</p>	<p>Cette validation devrait se faire par une note circulaire du CSPJ, pour être par la suite transmis aux juridictions</p>
<p>2.2.2. Etablissement de l'Agenda de l'atelier sur le développement et le renforcement du leadership et des capacités managériales des responsables de juridictions (Chef de juridiction et greffiers)</p>	<p>L'agenda est élaboré et validé par le CSPJ</p>	Réalisé	<p>Lors des ateliers sur le développement des capacités managériales, les participants ont souligné le besoin de formation dans le domaine de la gestion.</p>	<p>Une systématisation des produits obtenus lors de l'atelier sous forme de guide de formation est recommandée.</p>
<p>2.2.3. Reproduction de la documentation de support et achat du matériel à la réalisation de l'atelier</p>	<p>Les documents de support à la tenue de l'atelier sont reproduits en 500 copies et distribués lors de l'atelier</p>	Réalisé	<p>Les documents qui ont été établis sont : les organigrammes, les outils juridictionnels, les outils managériaux et ont été distribués aux participants.</p>	<p>La structure du CSPJ devra comprendre un organe chargé de la production de la documentation en fonction des besoins des juridictions.</p>
<p>2.2.4. Réalisation de 8 ateliers pour le renforcement et le</p>	<p>Les fiches de présence des participants aux ateliers</p>	Réalisé	<p>7 ateliers ont été réalisés, réunissant : 10 participants pour</p>	<p>D'autres ateliers devront être tenus pour s'assurer de la</p>

développement des capacités managériales des responsables de juridictions			les cours d'appel ; 38 participants pour les TPI/ et le Tribunal Spécial du Travail ; 366 participants pour les tribunaux de paix	mise en œuvre, une fois les notes réglementaires sont adoptées par le CSPJ. L'EMA devra être associée à une telle perspective.
2.2.5. Evaluation et élaboration du rapport des activités de l'atelier	Un compte rendu de l'atelier est établi par le PNUD et le CSPJ	Réalisé	Le document sur les ateliers a été soumis au CSPJ.	Le CSPJ devra, partant de ces données, mettre en place un plan de recrutement et de certification du personnel manquant dans les juridictions.

Objectif 3 : renforcer les capacités administratives du CSPJ –

Objectif spécifique 3.1. : Standardiser les procédures administratives et financières des Cours et Tribunaux

ACTIVITES PREVUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES REALISEES	COMMENTAIRES	OBSERVATIONS
3.1.1. Etablissement des termes de références et recrutement d'un consultant national pour la standardisation des procédures administratives et financières internes aux cours et tribunaux	Les termes de références sont publiés. Procès verbal d'évaluation des candidats au poste. Choix du candidat retenu. Signature du contrat de service.	Réalisé	Les termes de références ont été élaborés et deux consultants ont été recrutés. Ces derniers ont élaboré des manuels de procédure pour le recrutement du personnel au niveau des juridictions, pour la gestion des congés ainsi que les fiches et les plans de congé.	
3.1.2. Etablissement du plan de travail pour la standardisation des Procédures administratives et financières des cours et des tribunaux.	Le plan de travail du consultant est soumis et validé par le PNUD/CSPJ	Réalisé	Le plan de travail a été élaboré, présenté, discuté et validé par le CSPJ.	
3.1.3. Soumission et validation des procédures administratives et financières des Cours et Tribunaux –	La première mouture des procédures administratives et financières des cours et des tribunaux sont	Réalisé	Les procédures administratives ont été soumises au CSPJ pour validation/publication sous forme de note circulaire	

standardisées.	validées par le CSPJ		règlementaire	
3.1.4. Reproduction des manuels de procédures administratives des cours et des tribunaux en 500 exemplaires -	Le contrat de service est établi pour que le document soit édité et reproduit en 500 exemplaires	Réalisé	Les documents ont été édités et distribués lors de l'atelier mais ils devront faire l'objet d'une autre publication/distribution – avec la note circulaire du CSPJ.	Les différents manuels de procédures devront avoir une plus large distribution : aux greffiers et personnel de soutien des juridictions
3.1.5. Distribution des manuels de procédures administratives et financières internes aux cours et aux tribunaux	Les documents sont livrés au personnel des juridictions, en atteste des récépissés	Réalisé	Les documents ont été séparément distribués mais il est nécessaire d'élaborer un document unique, intégrant l'ensemble des différents documents.	
3.1.6. Réception du rapport de fin de Mission du Consultant	-	Réalisé	Le rapport a été élaboré et remis par le consultant. Le PNUD l'a acheminé au CSPJ.	

Objectif spécifique 3.2. : Définition et mise en place d'une nouvelle politique d'archivage des documents au sein du CSPJ, des Cours et Tribunaux

ACTIVITES PREVUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES REALISEES	COMMENTAIRES	OBSERVATIONS
3.2.1. Etablissement des termes de références et recrutement d'un consultant national pour la définition et la mise en place d'une nouvelle politique d'archivage des documents au sein du Pouvoir Judiciaire (CSPJ, les cours et les tribunaux)	Les termes de références sont publiés. Procès verbal d'évaluation des candidats au poste. Procès verbal du choix du candidat retenu. Signature du contrat de service.	Réalisées	Le processus de recrutement a abouti au recrutement d'un consultant en archivage et le contrat de service a été établi	
3.2.2. Etablissement du plan de travail pour l'évaluation du Système d'archivage actuel et la mise en	Le plan de travail du consultant est soumis et validé par le PNUD/CSPJ	Réalisé	Le consultant a rencontré le Secrétaire technique du CSPJ et présenté son plan de travail pour sa	Le diagnostic des pratiques actuelles en matière d'archivage a été fait pour :

place d'une nouvelle politique d'archivage.			réalisation.	Le CSPJ, la Cour de Cassation, la Cour d'Appel de Port au Prince, le Tribunal de Première Instance de Port au Prince, le Tribunal de Paix de la Section Est de Port au Prince.
3.2.3. Soumission et validation du diagnostic et de la nouvelle politique d'archivage	La première mouture du document articulant la nouvelle vision et le plan d'archivage des documents au sein du Pouvoir Judiciaire est soumise au PNUD et CSPJ pour validation	Réalisé	Trois documents ont été acheminés au CSPJ : -le diagnostic des pratiques d'archivage au sein du Pouvoir Judiciaire, -le document définissant une nouvelle stratégie d'archivage au sein du Pouvoir Judiciaire et -le manuel des procédures d'archivage.	La nouvelle approche d'archivage devra être établie par une note réglementaire du CSPJ et un nouveau cadre légal en la matière est nécessaire.
3.2.4. Acquisition et distribution de nouveaux matériels d'archivage des documents au sein du CSPJ, des tribunaux et des cours	Publication de la demande de cotation pour l'acquisition du matériel nécessaire. Contrat d'acquisition des biens pour doter le CSPJ, les cours et tribunaux en de nouveau matériel d'archivage des documents	Non réalisé	Cette action a été pensée comme l'aboutissement d'un processus dépendant des rapports du consultant en archivage. Son rapport n'a été reçu qu'à la fin du mois de juin. L'allocation budgétaire ayant cessé au 30 juin, il n'était plus possible de procéder à ces dépenses.	
3.2.5. Reproduction des Manuels de procédures d'archivage des documents au sein du Pouvoir Judiciaire (CSPJ, des cours et des tribunaux en 400 exemplaires -	Le contrat de service est établi pour que le document soit édité et reproduit en 400 exemplaires.	Non réalisé	Les documents ont été acheminés au CSPJ qui ne les a pas encore validés. Une fois validé, ils seront édités et distribués.	Le nombre établi initialement devra être augmenté pour permettre à chaque membre du pouvoir judiciaire de disposer d'un guide intégrant les procédures d'archivage et définissant l'organisation et du fonctionnement de chaque juridiction.

		Non réalisé		
3.2.6. Distribution des manuels et du matériel pour l'archivage des documents administratifs et judiciaires au sein du Pouvoir Judiciaire (CSPJ, cours et aux tribunaux)	Les documents sont livrés au personnel des juridictions. En atteste des récépissés	Non réalisé		Chaque tribunal et chaque cour devraient disposer de 5 exemplaires des documents sur le cadre normatif, organisationnel et du fonctionnement des juridictions et du CSPJ.
3.2.7. Réception du rapport de fin de Mission du Consultant	Le rapport du Consultant est reçu et validé	Réalisé	Trois documents ont été élaborés par le consultant : un diagnostic, une stratégie d'archivage et un manuel de procédure.	Un accompagnement de ce consultant est souhaitable pour la mise en œuvre des recommandations contenues dans son rapport.
3.2.8 Appui technique et logistique visant à la mise en place de système de gestion de l'information et de programme de formation continue. Dotations d'équipements et de logiciels informatiques Dotations d'équipement et de fournitures	Elaboration des termes de référence pour le recrutement d'un consultant en informatique Elaboration et mise en place d'un site web pour le CSPJ et les juridictions.	Réalisé partiellement	Un consultant en informatique a été recruté et le site web du CSPJ a été mis en place. Il a été rendu opérationnel. Le consultant a également tenu des séances de formation avec les responsables de juridictions pour les familiariser à l'utilisation des courriels de fonction.	Les équipements et les matériels n'ont pas été acquis.

9. Le management du projet

Le programme a constitué pour le PNUD une occasion de conforter sa position de partenaire privilégié de l'Etat en Haïti, apportant un appui complexe dans le domaine du renforcement des capacités du système judiciaire. Cet appui repose, entre autres, sur des ressources humaines expérimentées et sur un personnel local constitué à travers un système de recrutement hautement sélectif. Un renforcement

des capacités permanent dans les domaines de pointe au bénéfice aussi bien des experts internationaux que nationaux peut faire de cette ressource un précieux pôle d'excellence et de référence pour la contrepartie institutionnelle nationale.

Le PNUD a fait montre d'un souci constant de cadrage de son appui institutionnel correspondant aux besoins du pays, en établissant un cadrage pertinent et en assurant la complémentarité aux actions des autres bailleurs de fonds dans le secteur de la justice.

L'appui opérationnel au CSPJ par le PNUD est apporté selon deux échelons. Le premier est celui qui consiste à assister les acteurs nationaux par la seule fourniture de l'expertise. Le second consiste en la coordination et suivi-évaluation des actions mises en œuvre, sans en être le pourvoyeur de fonds.

A travers son outil opérationnel, le PNUD est intervenu sur le terrain selon une stratégie fondée sur la participation et le partenariat.

Au vu de sa bonne cohérence, la stratégie appliquée par le PNUD mérite d'être l'objet d'une évaluation spécifique complémentaire en vue d'un affinage et d'une probable validation, voire une modélisation, pour le futur.

La complémentarité des actions du projet avec celles des autres intervenants dans le renforcement du système judiciaire (ABA ROLI, ProJustice, MINUSTAH) a constitué un partenariat stratégique du PNUD avec tous ces intervenants.

10. L'atelier de restitution.

Le 30 septembre 2015, au siège du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire a eu lieu l'atelier de restitution lors duquel la mission a fait une présentation des résultats obtenus par le « Projet d'appui au renforcement des capacités du CSPJ », dont la liste des participants est présenté en annexe⁹.

V. LES AVANTAGES COMPARATIFS DU PNUD

Le caractère spécifique du PNUD est représenté notamment par :

- i) son caractère multilatéral ;
- ii) la confiance globale dont il bénéficie;
- iii) son large cadre de coopération.

Ces caractères spécifiques se traduisent en avantages concrets dans sept axes de travail:

⁹ Annexe 9 Liste des participants à l'atelier de restitution

a) Une expertise technique large, neutre et diversifiée

Les mandats diversifiés permettent de couvrir des domaines variés (social, économique, etc) et permettent ainsi de mobiliser des expertises pointues dans des domaines très spécifiques. Cette expertise, contrairement souvent à l'expertise bilatérale, n'assume pas la promotion d'un système ou une aire géographique spécifique: du fait de sa présence dans tous les types de pays, le PNUD peut agir en tant que facilitateur de partage de connaissances et de savoir-faire sans se limiter aux pays voisins et/ou donateurs, notamment dans une problématique sud-sud.

b) Un système de référence pour l'élaboration des politiques et stratégies nationales :

Les analyses factuelles et de référence du PNUD tenant compte des normes et standards internationaux permettent de valider ou de réorienter les politiques nationales. La préparation et la mise en place de ces politiques disposent également des principes, normes des droits humains conformes aux conventions internationales qui permettent une intégration conceptuelle solide et intégrée, au-delà d'expertises techniques purement verticales. Enfin, la capitalisation des expériences internationales permet de proposer des solutions adaptées aux spécificités du pays et d'éviter une simple répllication de solutions mises en œuvre dans des contextes différents.

c) Un outil de liaison entre les visions stratégiques et les réalités du terrain :

L'appui du PNUD aux partenaires nationaux permet de développer et mettre en œuvre des initiatives novatrices, et de les évaluer selon les normes internationales avant de faire le plaidoyer pour leur généralisation. L'utilisation des connaissances apprises du terrain et les réseaux des acteurs locaux mis en place permettent d'alimenter les politiques et stratégies nationales. En effet, le cadre de gestion et de planification du PNUD offre une relative flexibilité dans la gestion des activités par rapport aux procédures administratives nationales, offrant ainsi un potentiel d'expérimentation.

d) Une expertise reconnue concernant le renforcement des capacités nationales :

Le PNUD œuvre au renforcement des capacités nationales à tous les niveaux (central et sous-national) en mobilisant à la fois des experts techniques pointus les plus au fait de leur spécialité, et des formateurs plus à même de partager les concepts avec des publics de toute capacité. Ce renforcement de capacités cible également les différents acteurs de la société civile : ONGs, institutions de recherche, medias, secteur privé, communautés, etc. Enfin, l'expertise offerte intègre aussi des principes programmatiques plus larges que ceux des différentes coopérations bilatérales: l'approche basée sur les droits humains, l'approche genre, l'environnement, la planification et la gestion axée sur les résultats, le développement de la capacité institutionnelle.

e) une position clé pour la mobilisation des partenaires et la mise en réseau :

Le PNUD peut mettre en réseau les acteurs institutionnels et sociaux, en prenant en compte les forces et avantages spécifiques de chaque (société civile, medias, institutions académiques, secteur privé, gouvernement, autorités locales, faiseurs d'opinions etc.). Du fait de sa présence multidisciplinaire, le PNUD peut également mettre en relations les partenaires au niveau global ou régional pour faciliter des visites et des échanges entre pays, partenaires, et ainsi contribuer à partager les expériences et les

bonnes pratiques entre pays ; ces échanges à leur tour contribuent à promouvoir et faciliter la coopération Sud/Sud. Enfin il apparait que de plus en plus de problèmes et thèmes nécessitent de bâtir un consensus sur des problématiques transnationales majeures (changements climatiques, crises, pandémie, etc.) et nécessitent ainsi une réponse conjointe.

f) Une expérience reconnue pour le plaidoyer :

En utilisant les connaissances et savoir-faire accumulés, des données et analyses factuelles, le PNUD peut apporter les outils pour influencer les processus de prise de décision et faire en sorte que ces derniers soient inspirés des meilleures pratiques ayant un impact sur la vie des populations. Ces points sont également une force dans les relations entre partenaires au niveau national : le capital confiance, l'impartialité et la neutralité du PNUD lui permettent d'appuyer les efforts de coordination et d'harmonisation de politiques et stratégies nationales. Enfin, le PNUD dispose également de relais au niveau des medias et du monde de la communication, et reste a la pointe des systèmes de communication pour le développement au niveau mondial.

g) Concernant la facilitation de la coordination de l'aide :

Dans les situations extrêmes et prenant en compte les capacités de réponse et ressources nationales, le PNUD peut contribuer de façon neutre à faciliter le montage de programmes selon des mécanismes de coordination et de financement novateurs et flexibles permettant de mettre ensemble différents acteurs : internationaux (multilatéral, bilatéral et coopération décentralisée), nationaux et locaux, à mobiliser des ressources humaines, techniques et logistiques en situations d'urgence et à renforcer la rapidité d'intervention.

De façon un peu plus proactive, le PNUD aide à préparer la capacité des systèmes nationaux de réponse aux situations d'urgence selon les normes et les standards internationaux.

Plusieurs partenaires peuvent contribuer à tout ou en partie à ces axes et le PNUD doit poursuivre constamment ses efforts d'évaluation et sa capacité à se renouveler. En combinant les huit axes précédents dont sa position et son expérience lui offre certains avantages comparatif, le PNUD peut s'assurer que son aide – même si financièrement limitée – privilégie les bons axes de levier et contribue a renforcer les politiques gouvernementales en faveur d'un développement soutenu intégrant les catégories les plus vulnérables.

VI. LES ACQUIS DU PROJET

Malgré les difficultés rencontrées, à cause principalement du manque de ressources humaines et logistiques du CSPJ, les activités déroulées dans le cadre du projet ont permis d'obtenir des acquis qui constituent une base dans la réalisation d'un système judiciaire performant et moderne en République d'Haïti.

Ces acquis, qui sont présentés dans le cadre des résultats, sont :

- Réalisation de la mission d'actualisation du plan de renforcement des capacités du CSPJ, pour la période 2015-2018 ;
- Etablissement du cadre normatif des cours et des tribunaux
- Elaboration des règlements internes des juridictions (Cour de Cassation, Cour d'Appel, Tribunal de Première Instance, Tribunaux de paix)

- Préparation pour chaque niveau de juridiction judiciaire de :
 - Organigramme de la juridiction
 - Descriptif des postes et des tâches du personnel des juridictions
 - Etablissement des procédures de recrutement du personnel dans les juridictions, la gestion des plans de vacances ou de congés – avec les outils afférents, feuille de demande de congé, tableau de bord pour la gestion des plans de congé;
 - Manuel de gestion des ressources matérielles : l’inventaire des ressources matérielles et les fiches d’inventaires
 - Guide de gestion des ressources financières – la tenue du livre de caisse
- le rapport d’actualisation de la feuille de route soumis et validé par le PNUD et le CSPJ
- la feuille de route pour la gestion et le transfert des connaissances des membres du CSPJ
- la réalisation des sessions de travail avec les conseillers pour la mise en place d’un document sur les leçons apprises et les bonnes pratiques à mettre en œuvre
- la finalisation du document sur les bonnes pratiques du CSPJ

VII. LES LIMITES DEL’EVALUATION.

Premièrement, la durée de la mission n’a pas permis d’effectuer des visites sur le terrain, tel que prévu dans les termes de référence, pour avoir des consultations avec les membres des juridictions. Cependant, la consultation eue avec les divers intervenants à Port-au-Prince (liste des personnes consultées en annexe) a permis de faire une évaluation exhaustive de l’exécution physique et financière du projet.

Deuxièmement, la mission n’a pas eu l’opportunité de rencontrer tous les conseillers du CSPJ, afin d’avoir une plus large vision des opinions du principal bénéficiaire des acquis du projet.

Mais, les rencontres avec les autres conseillers du CSPJ ont été concrètes et leurs suggestions et commentaires ont contribué à donner à la mission d’évaluation des d’informations utiles pour l’évaluation.

VIII. LES LECONS TIREES.

1. Le projet a déroulé ses activités dans une approche participative.
2. La partie nationale a été proactive dans la mise en œuvre des activités.
3. L’appropriation des connaissances par la partie nationale a été faible.
4. Le CSPJ a bien compris que la pérennité des acquis dépend de lui-même.
5. Les membres du CSPJ et des juridictions ont manifesté intérêt pour les sessions de formation sur l’actualisation du cadre normatif des cours et tribunaux et de la feuille de route du CSPJ.
6. Les personnes rencontrées considèrent comme indispensable une 2-ème phase du projet.

IX. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.

CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS
-------------	-----------------

C.1. : L'information judiciaire n'est pas disséminée par le CSPJ, ni les juridictions.	R.1. : La création d'un espace de dialogue institutionnalisé entre les juridictions du même niveau, ainsi qu'avec le CSPJ permettant de faire connaître les bonnes pratiques devrait être aussi une source d'information pour le public.
C.2. : Il y a un manque d'archivage de l'information judiciaire.	R.2. : La création et l'opérationnalisation des centres de documentation au niveau central et régional avec des jurisprudences au niveau national et international, afin d'accroître et diversifier le niveau de connaissances des membres du CSPJ et des juges.
C.3. : Manque d'une procédure formelle pour l'évaluation des juges.	R.3. : L'élaboration et la mise en place d'une procédure formelle d'évaluation des juges, complétée par un texte réglementaire pour la mise en œuvre de la loi.
C.4. : Manque d'une procédure d'installation et de prise de fonction par les juges et les responsables de juridictions.	R.4. : La planification et l'élaboration d'une procédure d'installation des juges et responsables des juridictions.
C.5. : Il n'y a pas de plan de formation annuel des juges et du personnel auxiliaire des juridictions.	R.5. : L'élaboration, par le CSPJ et EMA, d'un plan de formation annuel des juges et du personnel auxiliaire des juridictions, en dehors de la formation ponctuelle.
C.6. : Il n'y a pas de système de gestion unifié de la protection sociale des membres de juridictions.	R.6. : L'élaboration des manuels de procédures pour la sécurité sociale des juges et personnel des cours et tribunaux.
C.7. : Le fonctionnement des cours et tribunaux n'est pas réglementé.	R.7. : La validation, par le CSPJ, des règlements internes du CSPJ et des cours et tribunaux.
C.8. : Les outils judiciaires sont inventoriés et standardisés, mais ne sont pas encore opérationnels.	R.8. : L'opérationnalisation, au niveau de CSPJ et des juridictions, des outils judiciaires pour la gestion des ressources humaines et des dossiers.
C.9. : Le pouvoir judiciaire ne dispose pas des plans de travail formels pour accompagner la mise en œuvre du budget.	P.9. : Définir une vision stratégique dans l'ensemble du système judiciaire, à partir de laquelle des plans de travail annuels doivent être élaborés.

Les recommandations faites dans la présente évaluation visent l'atteinte de trois objectifs, dont :

Objectif 1 : Renforcement des capacités fonctionnelles et opérationnelles du CSPJ et des juridictions

Objectif 2 : Renforcement des capacités du CSPJ et des juridictions dans l'utilisation des mécanismes et outils de gestion et de planification.

Objectif 3 : Renforcement des capacités du CSPJ et des juridictions pour l'établissement d'un dialogue permanent

Port-au-Prince, le 1^{er} octobre 2015.

ANNEXES

Annexe 1

Termes de référence de la mission d'évaluation et termes de référence du consultant en évaluation

TERMES DE REFERENCE

Evaluation du projet Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire An AKSYON

(2014-2015)

Contexte général et historique

La Constitution du 29 mars 1987 crée le pouvoir judiciaire, l'une des trois composantes de l'Etat avec les pouvoirs législatifs et exécutifs, mais il faut attendre la loi du 4 septembre 2007 pour que le CSPJ, son organe d'expression, soit créé et le 12 juillet 2012 pour que soient nommés les membres du CSPJ.

Organe d'administration, de contrôle, de discipline et de délibération du Pouvoir Judiciaire, le CSPJ doit jouer un rôle central dans la mise en place d'une réelle indépendance de la magistrature et dans la réforme de la Justice.

Les membres du CSJP sont appuyés dans leurs fonctions par un Secrétariat Technique duquel dépend la Direction des Affaires administratives et du budget et de la Direction de l'Inspection Judiciaire. La Direction des Affaires administratives est chargée d'élaborer et d'exécuter le budget, d'assurer l'approvisionnement, l'entretien des meubles et immeubles et de participer à l'élaboration et l'application des normes et procédures administratives.

La Direction de l'Inspection Judiciaire a pour tâche de veiller au bon fonctionnement des cours et tribunaux, de veiller à l'application des lois et des règles de l'Administration publique, de l'arrêté sur les tarifs judiciaires, de contrôler la bonne application des règles statutaires relatives à l'organisation et au contrôle des cours et des tribunaux de la République.

C'est pour faire suite à une demande d'appui au Programme des Nations Unies Pour le Développement (PNUD) par ledit Conseil, qu'un partenariat a été mis en place entre le CSPJ, le PNUD et l'Union Européenne (UE) dans le but d'arriver à un renforcement des Capacités de cet organe du Pouvoir Judiciaire. Le projet a été dénommé :

« Projet d'Appui au Renforcement du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire »

Objet de l'évaluation

Cette évaluation indépendante est prévue dans le cadre de la mise en œuvre du projet signé entre le L'Union Européenne et le Programme des Nations Unies Pour le Développement. Elle permettra d'apprécier la mise en œuvre du projet, à travers ses activités et réalisations, ainsi que sa portée, sa pertinence, son efficacité et sa durabilité.

Sur la base de son analyse l'évaluateur devra présenter des recommandations en vue de la formulation d'un éventuel nouvel appui au Pouvoir Judiciaire en général, en particulier aux Cours et au Tribunaux, et au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire – dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la gouvernance judiciaire.

Les propositions à faire prendront en compte les acquis à consolider, les actions complémentaires à mener et les stratégies idoines, ainsi que la structure de mise en œuvre appropriée.

Portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation concernera les objectifs, produits et activités du projet sur l'ensemble de sa période de mise en œuvre (2014-2015). Elle appréciera la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet, et tiendra également compte du lien continu avec l'effet.

L'objectif général de la mission est de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons utiles, à l'usage du PNUD, du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire, des Cours et des Tribunaux. Les recommandations doivent permettre de mieux définir les perspectives futures – sous le rapport du renforcement des capacités managériales du Pouvoir Judiciaire et serviront à nourrir la réflexion sur le positionnement du projet et du PNUD en appui audit renforcement. Elles aideront également à mieux définir les modalités d'un nouvel appui, à la lumière d'une analyse prospective du contexte *institutionnel* national.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- d) Faire une revue du projet réalisé afin d'en tirer des conclusions stratégiques et opérationnelles (leçons apprises et bonnes pratiques) pour la réalisation d'une deuxième phase.
 - i) Evaluer les accomplissements du projet au niveau des résultats, des produits et de sa contribution à l'effet, se référant aux Plans de travail annuels.
 - ii) Identifier les difficultés au niveau de la mise en œuvre du projet et évaluer les stratégies et les réponses de gestion des décideurs et des responsables concernés.
 - iii) Evaluer le niveau de participation des divers partenaires du projet, y compris les services de l'Etat, les partenaires du développement d'Haïti, ainsi que l'engagement public dans la mise en œuvre du projet.

- iv) Synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées de la mise en œuvre du projet, qui pourraient concerner d'autres futurs projets.
- e) Produire des recommandations sur la manière de bonifier les réalisations déjà existantes. Ces recommandations pourront orienter la conception et la mise en œuvre d'une éventuelle prochaine action dès 2016.
- f) Rendre compte de l'utilisation qui est faite des fonds qui ont été alloués ;

Les principaux bénéficiaires et partenaires du projet incluent :

Cette évaluation sera destinée au Programme des Nations Unies pour le Développement et sera partagée avec la délégation de l'Union Européenne en Haïti ainsi qu'avec les bénéficiaires du projet.

- g) Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) ;
- h) Les responsables des juridictions judiciaires (Président des Cours d'Appel, Greffiers en Chef des Cours d'appel ; les Doyens et greffiers en chef des TPI, les juges de paix titulaires et les greffiers en chef des Tribunaux de paix)

Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluation devra pour ce faire mesurer le degré d'atteinte des **critères et indicateurs de qualité** suivants :

Pertinence : *fait référence au degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretient avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés. Elle vérifie également le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par les chargés de la planification de l'initiative et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés.*

- Dans quelle mesure l'intervention répond aux besoins et aux intérêts de la population et du pays dans le domaine de la sécurité judiciaire et juridictionnelle ? Les objectifs du projet étaient-ils pertinents, appropriés et stratégiques au regard du contexte organisationnel et institutionnel et des priorités nationales, des Nations Unies en général et du PNUD en particulier – et de l'union Européenne ?

Efficacité : *est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets.*

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement définis dans l'Accord signé avec l'Union Européenne – et les objectifs et les résultats y afférents (analyse des activités planifiées et des produits, degré de réalisation des résultats attendus).
- Des bonnes pratiques ou enseignements tirés ont-ils été identifiés ? Les décrire et les documenter.
- Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

Efficienc : mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats.

- Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet (c'est-à-dire les outils, procédures de suivi et de contrôle, les ressources financières, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'information, la prise de décision) a-t-il été efficace par rapport aux résultats de développement obtenus ?
- Les objectifs du projet étaient-ils réalistes au regard du temps alloué ?

Durabilité : mesure le degré auquel les bénéficiaires des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et, toujours sur la base de cette appréciation, d'effectuer des projections sur la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats du développement dans le futur.

- Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses résultats?
- Dans quelle mesure les institutions nationales ont-elles soutenu le projet?
- Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
- La contrepartie nationale a-t-elle les capacités techniques et financières suffisantes pour faire perdurer les acquis du projet ? Identifier si possible lesquels des partenaires techniques et financiers consultés seraient intéressés à appuyer le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire en ce sens.

Appropriation : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans l'intervention de développement.

- Dans quelle mesure les parties prenantes ciblées se sont-elles approprié le programme en y participant activement ?
- Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du projet ?

Partenariats stratégiques :

- Quels sont les partenariats développés dans le cadre de la réalisation des résultats recherchés ?
- Quels sont la pertinence et l'efficacité et les leviers produits par les partenariats développés ?

Les dimensions d'analyse couvriront les aspects stratégiques, programmatiques, opérationnels, communicationnels et les thématiques transversales comme les questions de genre, droits humains, de renforcement de capacités, risques et désastres et de l'environnement.

Tel que susmentionné, sur la base de l'analyse qui précède, des recommandations devront être présentées en vue de la formulation d'un éventuel nouvel appui à l'effectivité de la **Gouvernance judiciaire**. Les propositions à faire prendront en compte les acquis à consolider, les actions complémentaires à mener et les stratégies idoines, ainsi que la structure de mise en œuvre appropriée.

Méthodologie

L'évaluation sera conduite par deux consultants, un national et un international. Ils pourront recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'étude, permettant ainsi le recoupement des informations. En particulier, elle sera basée sur :

- la revue et l'étude de la documentation pertinente aussi bien nationale, des Nations Unies ou des partenaires d'Haïti (études, rapports de consultations, documentation concernant le projet, etc.) ;
- les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
- les questionnaires individuels ou de groupe ;
- les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l'information pertinente ;
- l'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

L'évaluation devra :

- être participative dans toutes ses phases, en particulier lorsqu'il s'agira de valider ses résultats et conclusions;
- prendre en compte les dimensions du genre et des droits de l'homme;
- se baser sur une théorie du changement (ou chaîne des résultats).

Au cours de cette mission, le consultant maintiendra un contact étroit avec le projet « Appui à la coordination de l'aide » du PNUD, tel qu'il subsiste. Ce dernier désignera un point focal mandaté qui pourra, en cas de besoin, accompagner le consultant dans leurs déplacements.

Le consultant devra également prendre connaissance des directives du PNUD relatives à l'évaluation, particulièrement la description des livrables et du format du rapport d'évaluation.

Produits de l'évaluation

Les produits de l'évaluation finale de projet seront rédigés en français et doivent comprendre, au minimum :

1. **Un rapport initial d'évaluation** incluant un programme détaillé des tâches, activités et prestations. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et indiquera comment chaque question de l'évaluation trouvera une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources de données et procédures de collecte de données.

Il sera examiné par le PNUD qui proposera des orientations pour la poursuite de l'évaluation.

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

2. **Projet de rapport d'évaluation ou *draft* du rapport** : l'équipe d'évaluation élaborera le rapport d'évaluation selon le format (Annexe 1). Le groupe chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
3. **Rapport final d'évaluation** : l'équipe finalisera le rapport incluant un résumé en français ainsi que tous les documents annexés en tenant compte des commentaires et suggestions apportés par le PNUD et les partenaires du projet.
4. **Une présentation PowerPoint** résumant les principaux résultats et recommandations. Elle sera présentée au PNUD et à la réunion de restitution avec les parties prenantes clés, en d'autres termes le CSPJ et l'Union Européenne.

Les principaux résultats attendus de l'évaluation sont les recommandations suivantes :

1. les enseignements tirés des bonnes pratiques et des moins bonnes, dans la réalisation des produits et des résultats, en liaison avec les partenariats développés avec le gouvernement et les donateurs ;
2. La formulation de recommandations sur les axes prioritaires souhaités d'une éventuelle nouvelle assistance (qu'elle soit fournie par le PNUD ou par une autre entité) dans le domaine et sur les partenariats à développer ;
3. Le rôle/la place actuelle du PNUD dans le domaine et les possibilités d'évolution.

Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

Un consultant international sera recruté pour conduire cette évaluation. Il aura la responsabilité de la production de tous les produits attendus au point VI et sera également responsable pour l'assurance des consultations adéquates avec toutes les parties prenantes.

Les profils des consultants – international et nationale – seront les suivants :

1. Un expert international Juriste (Juge, Spécialiste en droit public, Sociologie/Anthropologie Juridique, Développement organisationnel et/ou institutionnel), ayant une bonne compréhension des processus de réforme du Pouvoir Judiciaire (expériences professionnelles dans 3 pays minimum dont 2 évaluations

minimum). 15 ans de carrière minimum. Diplôme universitaire, niveau master, au moins, sera nécessaire.

2. Un expert national juriste (Juge, Spécialiste en droit public, Sociologie/Anthropologie Juridique, Développement organisationnel et/ou institutionnel), ayant une bonne compréhension des processus de réforme du Pouvoir Judiciaire ayant une bonne connaissance du contexte de création du CSPJ, son mandat et ses défis. 15 ans de carrière minimum. Diplôme universitaire, niveau master, au moins, sera nécessaire.

Les dossiers des candidats devraient comprendre en plus de leur CV, un échantillon de travail, une offre financière et une proposition de la méthodologie à utiliser pour cette évaluation finale de projet.

Autres compétences/qualifications du consultant :

1. Capacité de travail en équipe et de communication
2. Faire preuve de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation
3. Une expérience avec le système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat serait un atout

Ethique d'évaluation

L'évaluation sera réalisée selon les principes énoncés dans les Directives éthiques pour l'évaluation de l'UNEG (<http://uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>) et dans la politique d'évaluation du PNUD (<http://www.undp.org/evaluation/>). Elle doit particulièrement s'attacher à faire ressortir les principaux critères de qualité d'une évaluation, notamment l'utilité de l'information fournie, sa crédibilité, ainsi que sa pertinence et sa valeur ajoutée.

Modalités d'exécution

L'évaluation concerne le projet « Appui au Projet CSPJ AN Aksyon » - en référence au renforcement et au développement des capacités – Stratégiques et opérationnelles – du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire ». Le dit est mis en œuvre par le PNUD Haïti. Son organisation et sa gestion sont toutefois confiées au Projet Etat de droit en collaboration étroite avec le CSPJ. Les responsabilités des uns et des autres seront clarifiées.

Représentants des parties prenantes : Il s'agit du groupe de référence (bénéficiaires¹⁰, partenaires de mise en œuvre¹¹, donateurs, partenaires nationaux), dont des représentants du CSPJ feront partie. Ce groupe devra fournir son assistance à la collecte de données requises, analyser les rapports d'évaluation en s'assurant du respect des normes de qualité.

¹⁰ Il s'agit des individus, groupes ou organisations bénéficiant de l'action de développement directement ou non.

¹¹ Ce sont les personnes ou organisations (structures gouvernementales, ONG, etc.) qui collaborent pour l'atteinte des objectifs convenus en commun. En d'autres termes, ce sont les structures qui sont chargées de l'exécution des actions en vue d'atteindre les objectifs arrêtés ensemble.

Equipe d'évaluation : Le consultant international devra réaliser l'évaluation, proposer l'approche méthodologique de l'évaluation y compris un plan détaillé de travail, collecter et analyser les informations et données, élaborer le rapport initial d'évaluation, le projet de rapport d'évaluation et le rapport d'évaluation final, conformément aux termes de référence, et faire une présentation PowerPoint.

Proposition de calendrier pour l'évaluation

La durée de l'évaluation est estimée à 20 jours ouvrables (dont 15 jours à Port-au-Prince et 5 à domicile) et sera organisée si possible au mois de juillet/aout 2015.

A titre indicatif, le chronogramme suivant est proposé pour la conduite de l'évaluation :

Période	Activités	jours de travail	Responsable
01 au 07 Aout 2015	1. Revues documentaires 2. Rédaction du rapport initial d'évaluation décrivant la méthodologie utilisée pour l'évaluation, avec un chronogramme d'exécution	05	Consultant
07 Aout 2015	3. Soumission de la première ébauche du Plan de réalisation du rapport initial d'évaluation		
Au plus tard le 10 Aout 2015	4. Envoi des commentaires et observations sur le plan de réalisation du rapport initial d'évaluation au consultant		<i>Management</i> du PNUD et Direction du Projet/Partenaires/M&E
13 Aout 2015	5. Soumission de la version finale du plan de réalisation du rapport initial d'évaluation		
17 Aout 2015	6. Arrivée du consultant international à Port-au-Prince		
20 au 30 Aout 2015	7. Briefing avec le <i>management</i> du PNUD, la Direction du Projet et les parties prenantes clés 8. Rencontres avec les partenaires et bénéficiaires de l'intervention concernée 9. Préparation d'une présentation PowerPoint résumant les principaux résultats et recommandations 10. Débriefing avec les responsables et le Bureau de PNUD Haïti 11. Organisation d'une réunion de restitution avec les autres parties prenantes et les partenaires du PNUD	09	Projet/M&E/Consultant
31 Aout 2015	12. Départ de Port-au-Prince		
03 au 07 Septembre 2015 (à domicile)	13. Rédaction du rapport d'évaluation 14. Envoi de la première ébauche de rapport d'évaluation au PNUD	08	Consultant
Au plus tard le 14	15. Envoi des commentaires et observations sur le rapport		<i>Management</i> du PNUD et Direction du

Septembre 2015	d'évaluation au consultant		Projet/Partenaires/M&E
15 au 18 Septembre 2015	16. Prise en compte des observations 17. Envoi du rapport final d'évaluation 18. Transmission de tous les produits de la consultance	03	Consultant
Du 18 au 25 Septembre 2015	19. Réponse du management : préparation d'une réponse de la Direction au rapport final d'évaluation. 20. Prise en compte des actions et des recommandations dans le système de gestion pour l'évaluation du PNUD (ERC).		<i>Management du PNUD/Projet/CSPJ</i>
Total		25,000.00	

Coût de l'évaluation

Ressources disponibles pour l'évaluation : 25 000 US\$.

Les modalités de paiement de l'évaluation sont fixées comme suit :

	Livrables	%	25,000.00
	Acceptation du rapport initial d'évaluation par le PNUD	20%	5,000.00
	Fin de la mission Restitution des premiers résultats au PNUD lors d'une séance de présentation. Soumission du draft du rapport d'évaluation	40%	10,000.00
	Acceptation de la version finale du rapport d'évaluation.	40%	10,000.00
	Total	100%	25,000.00

Annexes

- ANNEXE 1 : Format de rapport d'évaluation (indicatif)
- ANNEXE 2 : Documentation de référence (liste non exhaustive)
- ANNEXE 3 : Principales parties prenantes et principaux partenaires

- ANNEXE 4 : Exemple de matrice d'évaluation (suggérée comme prestation à inclure dans le rapport initial)
- ANNEXE 5 : Le code de conduite – Les unités de programmes du PNUD demandent que chaque membre de l'équipe d'évaluation lise attentivement, comprenne et signe le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », qui est disponible en pièce jointe dans le rapport d'évaluation.

ANNEXE 1 : Format de rapport d'évaluation¹² (indicatif)

1. Titre et pages de démarrage

- Nom de l'intervention d'évaluation
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport
- Pays de l'intervention d'évaluation
- Noms et organisation des évaluateurs
- Nom(s) de l'organisation initiant l'évaluation
- Remerciements

2. Table des matières

- Inclure les encadrés, les schémas, tableaux et annexes avec les références des pages

3. Liste des acronymes et abréviations

4. Résumé d'exécution (5 pages au maximum)

- Décrire brièvement l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention qui a été évaluée).
- Expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public de l'évaluation et les utilisations souhaitées.
- Décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation.
- Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

5. Introduction

6. Description de l'intervention

7. Etendue de l'évaluation et objectifs de l'évaluation

8. Approche et méthodes d'évaluation

9. Analyse des données

10. Déductions et conclusions

- Résultats et conclusions globaux en répondant aux questions ou critères d'évaluation
- Conclusion générale

11. Recommandations

- Recommandations d'ordre général
- Propositions d'axes stratégiques pour un prochain programme de coopération

12. Enseignements tirés

- Quelles sont les principales leçons pouvant être tirées de l'expérience et pouvant avoir une application générique ?
- Quelles sont les meilleurs et plus mauvaises pratiques en terme de conception, d'engagement, de suivi et évaluation des produits, activités et partenariats autour des résultats?

13. Annexes du rapport

¹² Pour plus de détails consulter le site web du guide du PNUD: <http://www.undp.org/oe/handbook>

- TDR
- Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
- Résumé des visites de terrain
- Liste des documents exploités
- Cadre des résultats du programme
- Tableaux de résumé des déductions

ANNEXE 2 : Documentation de référence (non exhaustif)

Veillez trouver ci-dessous une liste des documents importants et des pages Internet que les évaluateurs doivent lire au début de l'évaluation et avant de finaliser l'élaboration de l'évaluation et le rapport initial.

- A. Documentation du PNUD :
- Accord PNUD/UE pour le financement du projet,
 - Le CPD, le CPAP, L'ISF
 - Diagnostic des Capacités du CSPJ et feuille de Route CSPJ en Action
 - Rapports intermédiaires,
 - Outils produits dans le cadre de l'appui

Les documents du projet seront transmis à l'évaluateur sitôt l'évaluation lancée afin de permettre la phase préparatoire et la validation des questions d'évaluation avant les visites de terrain.

- B. Documentation sur le pays et le contexte du domaine concerné
- Constitution de 1987
 - Constitution de 1987 Amendée
 - Décret sur l'organisation judiciaire ;
 - Loi portant statut du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire
 - Loi portant statut de la Magistrature ;
 - Loi sur l'Ecole de la Magistrature ;
 - Arrêté sur l'Evaluation des agents de la fonction publique ;

ANNEXE 3 : Principales parties prenantes et principaux partenaires (liste non exhaustive)

No	Prénom & Nom	E-mail	Fonction	Téléphone	
Membres du Premier conseil : 3 juillet 2012 – 3 juillet 2015					
1	Anel Alexis Joseph	ccassationhaitienne@yahoo.com	Président de la Cour de Cassation & du CSPJ	4890-1035	3855-3167
2	Antoine Norgaisse		Juge à la cour de Cassation, ancien Vice Président du CSJ	4890-1036	3849-0724
3	Wendelle Coq THELOT	awinthelot@gmail.com	Juge à la Cour de Cassation, Vice Président du CSPJ	4894-2075	3634-8075
4	Gustave Pharaon	pharaongustave@yahoo.fr	Doyen du TPI des Gonaïves, ancien membre	3838-9217	
5	Jacques Létang	Jacquesletang.avocat@gmail.com	Bâtonnier de Coteaux, membres	4891-0203	3965-5953
6	Patrice Cadet		représentant des Barreaux de la République, membre	4896-0543	
7	Jean Alix Civil		Représentant des Parquets de Première Instance	3170-8751	3702-9219
Membres du deuxième conseil : 3 juillet 2015 à 3 juillet 2018					
8	Jules CANTAVE	Selujcantave10@yahoo.fr	Président de la Cour de Cassation, Président du CSPJ	4897-0400	3755-5154/ 3360-3060

9			Nouveau Vice Président du CSPJ		
10	Thiers Malette		Commissaire du Gouvernement, Membre	4890- 1037	3756- 2260
11	Max Elibert	Melibert2002@yahoo.fr	Juge à la cour d'appel des Cayes, Membre	4890- 1038	3712- 0402
12	Noel Pierre Massilon		Doyen du Tribunal de Première instance de St Marc, Membre	3690- 4123	
13			Nouveau représentant du Ministère Public près du Tribunal de Première instance		
14	Jean Etienne Mercier	jeanetiennemercier@ yahoo.fr	Juge de paix titulaire, membre	4890- 1041	3723- 3763
15	Dilia Lemaire	dilem3@hotmail.com /dilia.lemaire@cspj.ht	Représentant des Organisations de droits humains, membre	4890- 1042	3677- 5762
16			Nouveau Représentant de la fédération des barreaux		
Membres de l'Administration du CSPJ					
17	Lionel Bourgouin	lionbourg@yahoo.fr	Directeur de l'Inspection Judiciaire	4891- 0202	3179- 7601
18	Jean Robert Constant	constantjr@yahoo.fr	Secrétaire Technique du CSPJ	4890- 9595	
19	Marie Esther	efaroul233@hotmail.com	Directrice des Affaires	3701- 9201	

	Faroul		Administratives et du Budget		
--	--------	--	---------------------------------	--	--

ANNEXE 4 : Exemple de matrice d'évaluation

(Suggérée comme prestation à inclure dans le rapport initial)

La matrice d'évaluation est un outil que les évaluateurs créent comme carte et référence pour planifier et conduire une évaluation. Elle sert également d'outil utile pour résumer et présenter visuellement l'élaboration et la méthodologie de l'évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Elle détaille les questions de l'évaluation auxquelles l'évaluation va répondre, les sources de données, la collecte des données, les outils d'analyse ou les méthodes appropriées pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par l'intermédiaire de laquelle chaque question sera évaluée. (Voir tableau A.)

Tableau A – Exemple de matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous- questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

ANNEXE 5 : Le code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (GENU) pour les évaluateurs

Les évaluateurs :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.

2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre

à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.

3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.

4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.

5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.

6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.

7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

No	Prénom & Nom	E-mail	Fonction	Téléphone	
Membres du Premier conseil : 3 juillet 2012 – 3 juillet 2015					
1	Anel Alexis Joseph	ccassationhaitienne@yahoo.com	Président de la Cour de Cassation & du CSPJ	4890-1035	3855-3167
2	Antoine Norgaisse		Juge à la cour de Cassation, ancien Vice Président du CSJ	4890-1036	3849-0724
3	Wendelle Coq THELOT	awinthelot@gmail.com	Juge à la Cour de Cassation, Vice Président du CSPJ	4894-2075	3634-8075
4	Gustave Pharaon	pharaongustave@yahoo.fr	Doyen du TPI des Gonaïves, ancien membre	3838-9217	
5	Jacques Létang	Jacquesletang.avocat@gmail.com	Bâtonnier de Coteaux, membres	4891-0203	3965-5953
6	Patrick Cadet		représentant des Barreaux de la République, membre	4896-0543	
7	Jean Alix Civil		Représentant des Parquets de Première Instance	3170-8751	3702-9219
Membres du deuxième conseil : 3 juillet 2015 à 3 juillet 2018					
8	Jules CANTAVE	Selujcantave10@yahoo.fr	Président de la Cour de Cassation, Président du CSPJ	4897-0400	3755-5154/ 3360-3060
9			Nouveau Vice Président du CSPJ		
10	Thiers		Commissaire du Gouvernement,	4890-	3756-

	Malette		Membre	1037	2260
11	Max Elibert	Melibert2002@yahoo.fr	Juge à la cour d'appel des Cayes, Membre	4890-1038	3712-0402
12	Noel Pierre Massilon		Doyen du Tribunal de Première instance de St Marc, Membre	3690-4123	
13			Nouveau représentant du Ministère Public près du Tribunal de Première instance		
14	Jean Etienne Mercier	jeanetiennemercier@yahoo.fr	Juge de paix titulaire, membre	4890-1041	3723-3763
15	Dilia Lemaire	dilem3@hotmail.com /dilia.lemaire@cspj.ht	Représentant des Organisations de droits humains, membre	4890-1042	3677-5762
16			Nouveau Représentant de la fédération des barreaux		
Membres de l'Administration du CSPJ					
17	Lionel Bourgouin	lionbourg@yahoo.fr	Directeur de l'Inspection Judiciaire	4891-0202	3179-7601
18	Jean Robert Constant	constantjr@yahoo.fr	Secrétaire Technique du CSPJ	4890-9595	
19	Marie Esther Faroul	efaroul233@hotmail.com	Directrice des Affaires Administratives et du Budget	3701-9201	

Consultant international

Evaluation Projet d'Appui au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire

Lieu	: Port au Prince, Haïti
Date limite de candidature	: 18-Juillet-2015
Type de Contrat	: Contrat individuel
Niveau de la position	: Consultant international
Langues demandées	: Français (Créole un atout)
Date de démarrage prévue	: 1 ^{er} Juillet 2015
Durée initiale du contrat	: 4 semaines
Lieu d'affectation	: Port au Prince, le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire

Contexte

La Constitution du 29 mars 1987 crée le pouvoir judiciaire, l'une des trois composantes de l'Etat avec les pouvoirs législatif et exécutif, mais il faut attendre la loi du 4 septembre 2007 pour que le CSPJ, son organe d'expression, soit créé et le 3 juillet 2012 pour que soient nommés et installés les membres du CSPJ.

Organe de délibération, d'administration, de contrôle et de discipline du Pouvoir Judiciaire, le CSPJ doit jouer un rôle central dans la mise en place d'une réelle indépendance de la magistrature, de la réforme de la Justice et de la mise en place d'un système de contrôle effectif des cours et des tribunaux.

Les membres du CSJP sont appuyés dans la réalisation de leurs fonctions par un Secrétariat Technique duquel dépend la Direction des Affaires administratives et du budget, d'une part et de d'autre part, de la Direction de l'Inspection Judiciaire.

La Direction des Affaires administratives est chargée d'élaborer et d'exécuter le budget, d'assurer l'approvisionnement, l'entretien des meubles, des immeubles du Pouvoir Judiciaire et de participer à l'élaboration et l'application des normes et procédures administratives.

La Direction des Affaires Administratives et du budget et la Direction de l'Inspection ont pour tâche de veiller au bon fonctionnement des cours et tribunaux, de veiller à l'application des lois et des règles de l'Administration publique, de l'arrêté sur les tarifs judiciaires, de contrôler la bonne application des règles statutaires relatives à l'organisation et au contrôle des cours et des tribunaux de la République.

C'est pour faire suite à une demande d'appui au Programme des Nations Unies Pour le Développement (PNUD) par le CSPJ, qu'un partenariat a été mis en place entre ce dernier, le PNUD et l'Union Européenne (UE) dans le but d'arriver à un renforcement des Capacités de cet organe du Pouvoir Judiciaire. Le projet a été dénommé : « **Projet d'Appui au Renforcement du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire** »

I. Objectif de la consultance

Cette évaluation indépendante est prévue dans le cadre de la mise en œuvre du projet signé entre l'Union Européenne et le Programme des Nations Unies Pour le Développement. Elle permettra d'apprécier la stratégie et la mise en œuvre du projet, à travers ses activités et réalisations, ainsi que sa portée, sa pertinence, son efficacité et sa durabilité.

Sur la base de son analyse l'évaluateur devra présenter des recommandations en vue de la formulation d'un éventuel nouvel appui au Pouvoir Judiciaire en général, en particulier aux Cours et au Tribunaux, et au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire – dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la gouvernance judiciaire.

Les propositions à faire prendront en compte les acquis à consolider, les actions complémentaires à mener et les stratégies idoines, ainsi que la structure de mise en œuvre appropriée.

Le coût de la consultance sera pris en charge par le PNUD.

Responsabilités

En Coordination avec les responsables du projet Etat de Droit, le consultant international devra – en coordination avec le Consultant national – chargé de l'Evaluation du Projet de renforcement des capacités du conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire, aura pour taches de :

1. Faire une revue du projet réalisé afin d'en tirer des conclusions stratégiques et opérationnelles (leçons apprises et bonnes pratiques) pour la réalisation d'une deuxième phase.
 - a. Evaluer les accomplissements du projet au niveau des résultats, des produits et de sa contribution à l'effet, se référant aux Plans de travail annuels.
 - b. Identifier les difficultés au niveau de la mise en œuvre du projet et évaluer les stratégies et les réponses de gestion des décideurs et des responsables concernés.
 - c. Evaluer le niveau de participation des divers partenaires du projet, y compris les services de l'Etat, les partenaires du développement d'Haïti, ainsi que l'engagement public dans la mise en œuvre du projet.

- d. Synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées de la mise en œuvre du projet, qui pourraient concerner d'autres futurs projets.
2. Produire des recommandations sur la manière de bonifier les réalisations déjà existantes. Ces recommandations pourront orienter la conception et la mise en œuvre d'une éventuelle prochaine action dès 2016.
3. Rendre compte de l'utilisation qui est faite des fonds qui ont été alloués audit appui ;

Produits et résultats attendus :

- Partant des termes de références, faire une proposition du cadre méthodologique et des modes opératoires pour la tenue de l'évaluation du Projet de renforcement des capacités du CSPJ – pour validation par les partenaires et bénéficiaires au Projet ;
- Soumettre pour validation une proposition un chronogramme d'activité pour la tenue et la réalisation de l'évaluation.
- Etablir les formulaires d'entretiens des bénéficiaires et des partenaires au Projet – pour leur compréhension et appréciation du projet ;
- Réaliser un tableau récapitulatif de la collecte des données issues des entretiens avec les bénéficiaires et partenaires au Projet et de l'analyse de la documentation liée ou issue du Projet ; ;
- Produire des recommandations en vue de la rationalisation et de l'amélioration de l'appui au renforcement des capacités du CSPJ – partant de l'analyse des données, des entretiens avec les bénéficiaires et des partenaires au projet ;
- Etablir le rapport final de l'évaluation pour soumission et validation par les responsables du Projet ;
- Préparer et présenter sur support power point – les moments forts ainsi que les résultats de l'évaluation – en faire une présentation aux responsables du PNUD, de l'UE ainsi qu'aux Responsables du CSPJ ;

Compétences

- Très bonne capacité à analyser des données et des informations complexes, et à en produire des résumés et des conclusions et recommandations pertinentes ;
- Aptitude à élaborer des rapports techniques de qualité dans des délais impartis ;
- Sensitivité culturelle et diplomatique et aptitude à travailler en équipe ;

- Familiarité avec Haiti ou des pays similaires ;

Qualifications et Experience

Education:

- Minimum une licence. Avoir un ou plusieurs diplômes en Droit – sciences juridiques, Sociologie ou Anthropologie – Juridique, gestion ou suivi-évaluation de projet de développement. .

Expérience:

- Un minimum de 15 ans dans les processus de réforme du droit et de la Justice ;
- Avoir participé à des activités liées au processus de réforme du Droit et du Pouvoir Judiciaire ;
- Avoir participé à la planification ou à la gestion des projets et/ou programmes de développement
- Maîtriser pleinement l'utilisation de l'outil informatique, en particulier Word, Power Point et Excel;
- Avoir participé à des travaux relatifs à l'administration ou à la gestion d'un Pouvoir Judiciaire;
- Expérience de travail dans l'Administration Publique, une agence de développement ou un centre de recherche dans les domaines de la réforme du droit et de la Justice en Haïti, ou dans un pays comparable sera un atout ;
- A compétences égales, les candidatures féminines seront favorisées.

Annexe 2 Liste des documents consultés.

Liste des documents consultés

PRODOC PNUD- Appui au renforcement des capacités du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire

Cadre normatif du Pouvoir Judiciaire

Rapport de Mission d'appui au renforcement des Capacités du CSPJ, Agenda de Atelier sur le développement des capacités du CSPJ, p. 30 à 32.

Forces et Faiblesses du CSPJ – voir Rapport de Mission d'appui au renforcement des Capacités du CSPJ, p. 18 à 21.

Plan d'opérationnalisation du CSPJ AN AKSYON - janvier 2015 à juin 2015

Actualisation du plan de renforcement des capacités du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire, Exploration de nouvelles voies pour le Succès, CSPJ AN AKSYON 2015-2018.

Agenda type des Ateliers d'actualisation des règlements intérieurs des cours et des tribunaux

Règlements intérieurs des cours et Tribunaux adoptés par les assemblées générales des juges des Court et des Tribunaux ;

Termes de référence du Webmestre, documents relatifs à sa sélection.

Manuel d'Utilisateur : Email du CSPJ / Rapport Consultant Webmaster en appui au CSPJ

Termes de Références de l'Expert Archiviste au près du CSPJ et documents relatifs à sa sélection

Rapport du diagnostic réalisé au sein des institutions du système Judiciaire

Politique d'archivage pour le compte des organes du Pouvoir Judiciaire

Manuel d'archivage des documents en matière d'archivage des documents – au sein du Pouvoir Judiciaire

Agenda de l'atelier et feuille de présence des participants aux ateliers sur le renforcement des capacités managériales des responsables des juridictions – Présidents de Cours d'Appel, Doyens des Tribunaux de Première Instance, Juges de Paix Titulaires, Greffiers en chef de ces différentes juridictions.

Tableaux descriptifs de la répartition des postes dans les juridictions judiciaires -

Organigramme des Cours d'Appel, des Tribunaux de Première Instance et des Tribunaux de Paix.

Outils juridictionnels et non juridictionnels (Cour d'Appel – Tribunal de Première instance – Tribunal de Paix)

Outils de gestion du personnel des juridictions judiciaires – et manuel de procédures y afférents.

Outils de gestion des ressources matérielles et procédures y afférentes

Récépissé de perception des droits et tarifs judiciaires mis en place par le CSPJ et le Ministère de l'économie et des finances

Documents relatifs à l'évaluation externe du projet de renforcement des capacités du CSPJ.

Le Moniteur N° 124 du 3 juillet 2015, portant nomination les membres du CSPJ.

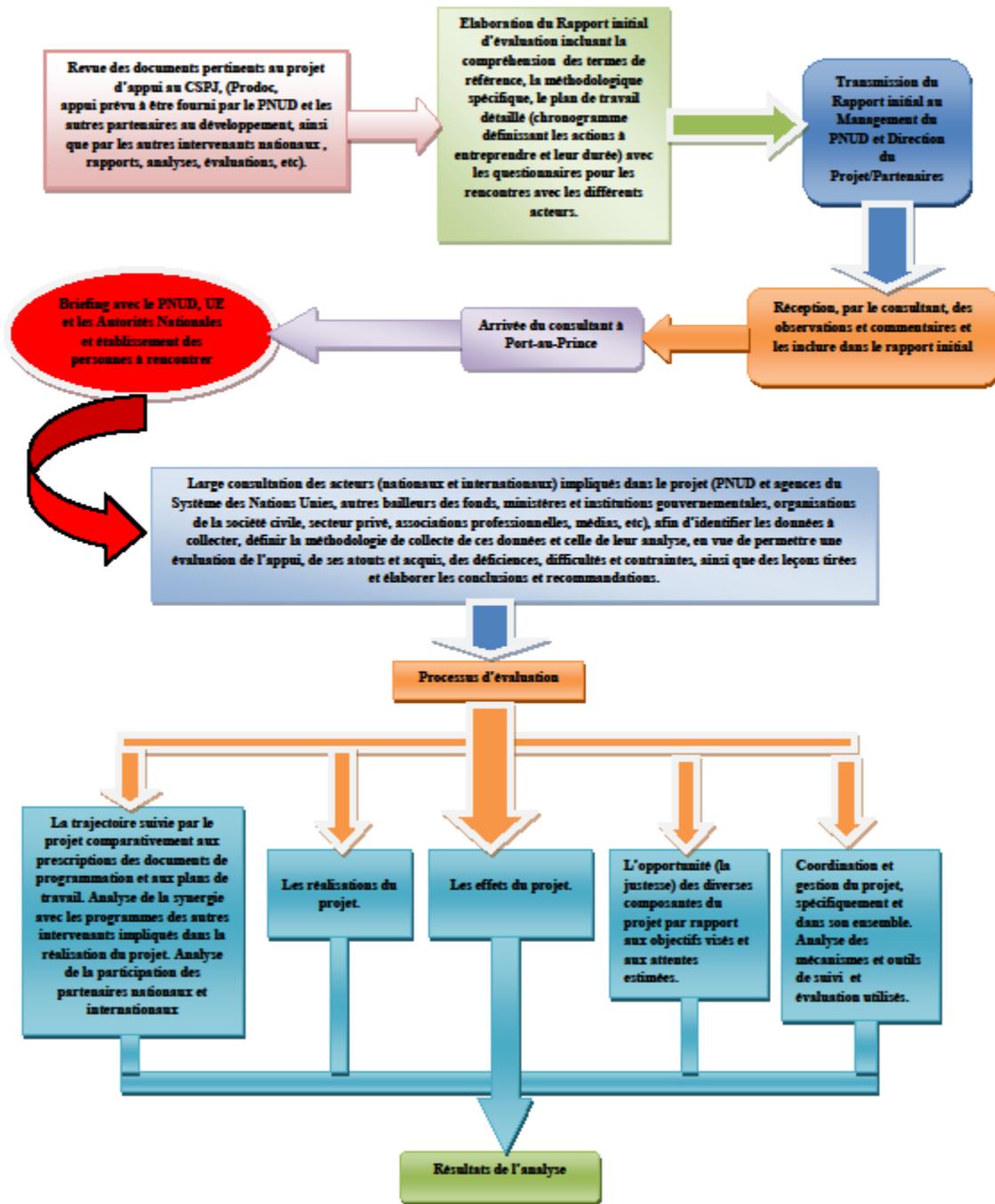
Projet de Renforcement des capacités du CSPJ – Phase II.

Annexe 3 Plan de travail

ACTIVITES	Durée (jrs. ouvr.)	du au	DEROULEMENT DE LA MISSION																											
1. Revue de la documentation et élaboration du rapport initial.	3	3,4,7 sept.	■	■	■																									
2. Transmission du rapport initial au PNUD Haïti		8 sept.																												
3. Réception par le consultant des observations et commentaires du PNUD		10 sept.																												
4. Les inclure dans le rapport initial.	1	11 sept.																												
5. Arrivée du consultant à Port-au-Prince.		15 sept.																												
6. Briefing avec le PNUD - Haïti, Union Européenne et Autorités nationales et établissement liste des personnes à rencontrer.	1	16sept.																												
7. Consultation des acteurs nationaux et internationaux.	5	17-23 sept.																												
8. Elaboration draft rapport évaluation et présentation Power Point.	4	24-29 sept.																												
9. Atelier de validation.	1	30 sept.																												
10. Inclure les suggestions et recommandations de l'atelier de validation et élaboration du rapport final d'évaluation.	2	1, 2 oct.																												
11. Debriefing avec PNUD, UE et CSPJ	1	5 oct.																												
12. Départ du consultant de Port-au-Prince.		6 oct.																												
Durée de la mission en jours ouvrables :	18	3/9 - 6/10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Annexe 4 Approche méthodologique

Evaluation finale du Projet « Renforcement des capacités du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) » en Haïti
Approche méthodologique de la mission



Annexe 5 Questionnaires

A. Questionnaire PNUD

1. Au niveau de la conception du projet :

A) La pertinence :

Question clé : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont corroborés avec les besoins du pays et de la population dans le domaine du fonctionnement du système judiciaire, ainsi qu'avec les politiques et approches propres aux bailleurs de fonds, le PNUD et l'UE en particulier ?

Question spécifiques :

- a) est-ce que le projet a identifié clairement les problèmes, par ordre de priorité, et leurs causes ?
- b) est-ce que le projet a tenu compte dans les actions prévues des particularités et intérêts spécifiques des jeunes et des femmes en matière du respect de la sécurité judiciaire dans ces interventions ?
- c) dans quelle mesure la stratégie d'intervention a été adaptée aux aspects des domaines spécifiques dans lesquels elle a été mise en œuvre ?
- d) quelles actions du projet répondent aux difficultés, déficiences et contraintes qui pouvaient résulter du milieu politique et socio-économique ?
- e) les indicateurs de suivi établis étaient-ils appropriés et fournissent-ils les informations nécessaires pour mesurer, qualitativement et quantitativement, les réalisations et les résultats du projet ?
- f) les objectifs du projet étaient-ils réalistes par rapport aux ressources et au temps alloués ?

B) Appropriation dans la conception du programme :

Question clé : est-ce que le leadership des autorités nationales dans la conception des actions inscrites dans le projet a été mis en pratique d'une manière efficace ? Si oui, comment ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure les objectifs des actions et les stratégies du projet répondent aux plans et programmes nationaux et régionaux, pour identifier les besoins, et au contexte opérationnel des politiques nationales ?
- b) dans quelle mesure les autorités nationales et locales ont été impliquées dans la conception du projet et dans son exécution ?

2. Dans le processus d'exécution du projet :

A) Efficacité :

- a) Les activités ont été effectuées tel que planifiées ?
- b) Le projet a vraiment touché les cibles visées ?
- c) À quel point les bénéficiaires sont-ils satisfaits de l'appui fourni par le projet?
- d) Comment les activités prévues auraient pu être modifiées pour mieux répondre aux objectifs du projet ?
- e) Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont s'est déroulé le projet?

B) Efficience :

Question clé : dans quelle mesure les ressources et les apports financiers ont contribué aux résultats obtenus ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure le modèle de management du projet (mécanismes, outils, ressources humaines et techniques, structures organisationnelles, véhiculation de l'information, prise de décisions dans la gestion) ont contribué à l'obtention des produits et des résultats prévus ?
- b) dans quelle mesure il y a eu une coordination entre les bailleurs de fonds, le CSPJ et les juridictions ? Y a-t-il eu une méthodologie basée sur la collaboration et les communications internes qui a contribué à l'exécution du projet ?
- c) y a-t-il eu des mécanismes efficaces de coordination pour éviter les chevauchements dans l'intervention de la contrepartie (CSPJ/juridictions/autres acteurs) ?
- d) comment a été établie et réalisée l'interrelation entre les différents acteurs à la réalisation du projet ?
- e) est-ce qu'il y a eu des méthodologies de travail, des instruments, outils, etc. qui ont été uniformisés par les différents intervenants dans la réalisation du projet ?
- f) est-ce que des mesures spécifiques ont été adoptées afin de pallier aux problèmes politiques et socioculturels identifiés ?

C) Appropriation dans le processus de réalisation :

Question clé : Est-ce que les responsables nationaux, en particulier le CSPJ, ont exercé un leadership effectif dans l'exécution des actions ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure les bénéficiaires ont participé au programme et quel rôle actif ont-ils joué dans sa réalisation ? Quels modes de participation ils ont eu ?
- b) dans quelle mesure les ressources et/ou contre-parties nationales publiques/privées mobilisées ont contribué à la réalisation des objectifs, des résultats et de l'impact escompté ?

3. **Au niveau des résultats :** Dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints?

A) Efficacité :

Question clé : le projet a-t-il atteint les résultats escomptés ?

Questions spécifiques :

- a) Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des résultats escomptés, au niveau national et local (CSPJ et juridictions) ?
- b) Dans quelle mesure le projet a contribué à l'atteinte des objectifs thématiques, et de quelle manière ?
- c) Le planning de réalisation du projet a-t-il été respecté ? Quels facteurs ont-ils permis le respect de ce planning ou ont retardé l'accomplissement des objectifs et des résultats ?
- d) Les produits obtenus rencontrent-ils la qualité attendue ?
- e) Quels ont été les mécanismes de suivi utilisés, pour vérifier la qualité des résultats et le respect des délais de réalisation pour atteindre les résultats escomptés ?
- f) de quelle manière et en quelle mesure le projet a-t-il utilisé des mesures innovatrices pour la résolution des problèmes ?
- g) est-ce que des bonnes pratiques spécifiques qui pourraient servir d'exemple dans l'exécution des projets similaires ont été identifiées ?
- h) de quelle manière le projet a-t-il contribué à la création d'emplois pour les jeunes et les femmes ?

B) Durabilité/Viabilité :

Question clé : est-ce que les effets bénéfiques du projet continuent à long terme ?

Questions spécifiques :

- a) est-ce que les préalables requis pour assurer la durabilité/viabilité des résultats du projet sont réalisés ?
- b) est-ce que les partenaires nationaux ont mis en place des capacités spécifiques d'intervention pour la réalisation des objectifs du projet ? Si oui, lesquelles ?
- c) de quelle manière la coordination des intervenants dans la réalisation des projets devrait être améliorée pour assurer une plus longue durabilité ?
- d) est-ce que la partie nationale a les capacités techniques et financières pour assurer la durabilité des acquis du projet ?

4. Partenariats stratégiques.

Question clé : Y-a-t-il eu des partenariats stratégiques qui se sont développés dans la réalisation du projet ? Si oui, lesquels et entre quels acteurs ?

Questions spécifiques :

- a) quels ont été les objectifs visés par ces partenariats ?
- b) quels sont les mécanismes et les outils développés par ces partenariats et quel est leur apport dans l'obtention des résultats du projet ?

B. Questionnaire « Bailleurs de fonds ».

1. Au niveau de la conception du projet :

A) La pertinence :

Question clé : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont corroborés avec les besoins du pays et des populations, ainsi qu'avec les politiques et approches propres aux bailleurs de fonds ?

Questions spécifiques :

- a) est-ce que le projet a identifié clairement les problèmes, par ordre de priorité, et leurs causes ?
- b) est-ce que le projet a tenu compte dans les actions prévues des particularités et intérêts spécifiques des jeunes et des femmes en matière du respect de la sécurité judiciaire dans ses interventions ?
- c) dans quelle mesure la stratégie d'intervention a été adaptée aux aspects des domaines spécifiques dans lesquels elle a été mise en œuvre ?
- d) quelles actions du projet répondent aux difficultés, déficiences et contraintes qui pouvaient résulter du milieu politique et socio-économique ?
- e) les indicateurs de suivi établis étaient-ils appropriés et fournissent-ils les informations nécessaires pour mesurer, qualitativement et quantitativement, les réalisations et les résultats du projet ?

B) Appropriation dans la conception du projet :

Question clé : est-ce que le leadership des autorités nationales dans la conception des actions inscrites dans le projet a été mis en pratique d'une manière efficace ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure les objectifs des actions et les stratégies du projet répondent aux plans et programmes nationaux et régionaux, pour identifier les besoins et au contexte opérationnel des politiques nationales ?
- b) dans quelle mesure les autorités nationales et locales ont été impliquées dans la conception du projet et dans son exécution ?

2. Dans le processus d'exécution du projet :

A) Efficacité :

Question clé : est-ce que les actions réalisées dans le cadre du projet ont été efficaces ?

Questions spécifiques :

- a) Les activités ont été effectuées tel que planifiées ?
- b) Le projet a vraiment touché les cibles visées ?
- c) À quel point les bénéficiaires sont-ils satisfaits de l'appui fourni par le projet?
- d) Comment les activités prévues auraient pu être modifiées pour mieux répondre aux objectifs du projet ?
- e) Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont s'est déroulé le projet?

B) Efficiences :

Question clé : dans quelle mesure les ressources et les apports financiers ont contribué aux résultats obtenus ?

Questions spécifiques :

- g) dans quelle mesure le modèle de management du projet (mécanismes, outils, ressources humaines et techniques, structures organisationnelles, véhiculation de l'information, prise de décisions dans la gestion) ont contribué à l'obtention des produits et des résultats prévus ?
- h) dans quelle mesure il y a eu une coordination entre le management du projet, les bailleurs de fonds, le CSPJ et les juridictions ? Y a-t-il eu une méthodologie basée sur la collaboration et les communications internes qui a contribué à

C) Appropriation dans le processus de réalisation :

Question clé : Est-ce que les responsables nationaux, en particulier le CSPJ, ont exercé un leadership effectif dans l'exécution des actions ?

Questions spécifiques :

- c) dans quelle mesure les bénéficiaires ont participé au programme et quel rôle ont-ils joué dans sa réalisation ? Quels modes de participation ils ont eu ?
- d) dans quelle mesure les ressources et/ou contre-parties nationales publiques/privées mobilisées ont contribué à la réalisation des objectifs, des résultats et de l'impact escompté ?

D) **Au niveau des résultats :** Dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints?

A) Efficacité :

Question clé : Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés ?

Questions spécifiques :

- a) Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des résultats escomptés, au niveau national et local (CSPJ et juridictions) ?
- b) Dans quelle mesure le projet a contribué à l'atteinte des objectifs thématiques, et de quelle manière ?
- c) Le planning de réalisation du projet a-t-il été respecté ? Quels facteurs ont-ils permis le respect de ce planning ou ont retardé l'accomplissement des objectifs et des résultats ?
- d) Les produits obtenus rencontrent-ils la qualité attendue ?
- e) Quels ont été les mécanismes de suivi utilisés, pour vérifier la qualité des résultats et le respect des délais de réalisation pour atteindre les résultats escomptés ?

B) Durabilité/Viabilité :

Question clé : est-ce que les effets bénéfiques du projet continuent à long terme ?

Questions spécifiques :

- e) est-ce que les préalables requis pour assurer la durabilité/viabilité des résultats du projet sont réalisés ?
- f) de quelle manière la coordination des intervenants dans la réalisation des projets devrait être améliorée pour assurer une plus grande durabilité ?

E) Partenariats stratégiques.

Question clé : Y-a-t-il eu des partenariats stratégiques qui se sont développés dans la réalisation du projet ? Si oui, lesquels et entre quels acteurs ?

Questions spécifiques :

- a) quels ont été les objectifs visés par ces partenariats ?
- b) quels sont les mécanismes et les outils développés par ces partenariats et quel est leur apport dans l'obtention des résultats du projet ?

C) Questionnaire CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique.

1. Au niveau de la conception du projet :

A) La pertinence :

Question clé : En quelle mesure les objectifs du projet sont corroborés avec les besoins des autorités nationales (spécifiquement le CSPJ et le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique) ?

Questions spécifiques :

- a) est-ce que le projet a identifié clairement les problèmes sur le plan opérationnel et fonctionnel et leurs causes ?
- b) est-ce que le projet a reflété les attentes des autorités nationales en ce qui concernent le cadre global de l'appui pour le renforcement des capacités du CSPJ et le contexte spécifique de l'organisation du système judiciaire en Haïti ?
- c) est-ce que le projet a tenu compte dans les actions prévues des particularités et intérêts spécifiques des jeunes et des femmes dans ces interventions ?
- d) dans quelle mesure la stratégie d'intervention a été adaptée aux spécificités des domaines d'intervention dans lesquels elle a été mise en œuvre ?
- e) les indicateurs de suivi établis étaient-ils appropriés et fournissent-ils les informations nécessaires pour mesurer, qualitativement et quantitativement, les réalisations et les résultats du projet ?

B) Appropriation dans la conception du projet :

Question clé : est-ce que le leadership des autorités nationales dans la conception des actions inscrites dans le programme a été mis en pratique d'une manière efficace ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure les objectifs des actions et les stratégies du programme répondent aux plans et programmes nationaux et régionaux, pour identifier les besoins, et au contexte opérationnel des politiques nationales ?
- b) dans quelle mesure les autorités nationales et locales ont été impliquées dans la conception du programme et dans son exécution ?

2. Dans le processus d'exécution du projet :

A) Efficacité :

- a) Les activités ont été effectuées tel que planifiées ?
- b) Le projet a vraiment touché les cibles visées ?
- c) À quel point les bénéficiaires sont-ils satisfaits de l'appui fourni par le projet?
- d) Comment les activités prévues auraient pu être modifiées pour mieux répondre aux objectifs du projet ?
- e) Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont s'est déroulé le projet?

B) Efficiences :

Question clé : dans quelle mesure les ressources et les apports financiers ont contribué aux résultats obtenus ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure le modèle de management du programme (mécanismes, outils, ressources humaines et techniques, structures organisationnelles, véhiculation de l'information, prise de décisions dans la gestion) ont contribué à l'obtention des produits et des résultats prévus ?
 - b) dans quelle mesure il y a eu une coordination entre les bailleurs de fonds, les autorités nationales et la société civile ? Y a-t-il eu une méthodologie basée sur la collaboration et les communications internes qui a contribué à l'exécution du programme ?
 - c) y a-t-il eu des mécanismes efficaces de coordination pour éviter les chevauchements dans l'intervention de la contrepartie (population participante/autres acteurs) ?
 - d) est-ce que des mesures spécifiques ont été adoptées afin de pallier aux problèmes politiques et socioculturels identifiés ?
- C) Appropriation dans le processus de réalisation : Est-ce que le CSPJ a exercé un leadership effectif dans l'exécution des actions du projet ?
- a) dans quelle mesure les autres bénéficiaires (les juridictions en particulier) ont participé dans l'exécution du projet et quel rôle ont-ils joué dans sa réalisation ? Quels modes de participation ont-ils eu ?
 - b) dans quelle mesure les ressources des contre-parties nationales mobilisées ont contribué à la réalisation des objectifs, des résultats et de l'impact escompté ?

3. **Au niveau des résultats** : Dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints?

A) Efficacité :

Question clé : Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés ?

Questions spécifiques :

- a) Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des résultats escomptés, au niveau national et local ?
- b) Dans quelle mesure le projet a contribué à l'atteinte des objectifs thématiques, et de quelle manière ?
- c) Le planning de réalisation du projet a-t-il été respecté ? Quels facteurs ont-ils permis le respect de ce planning ou ont retardé l'accomplissement des objectifs et des résultats ?
- d) Les produits obtenus rencontrent-ils la qualité attendue ?
- e) Quels ont été les mécanismes de suivi utilisés par la partie nationale, pour vérifier la qualité des résultats et le respect des délais de réalisation pour atteindre les résultats escomptés ?*
- f) de quelle manière le projet a-t-il contribué à la création des emplois pour les jeunes et les femmes ?
- g) quelles sortes d'effets ont résulté du projet relativement à l'égalité de sexes, race, groupes ethniques et environnement rural ou urbain de la population et dans quelle mesure ?

B) Durabilité/Viabilité :

Question clé : est-ce que les effets bénéfiques du programme continuent à long terme ?

Questions spécifiques :

- a) Est-ce que les préalables requis pour assurer la durabilité/viabilité des résultats du projet sont réalisés ?
- b) Au niveau national et local :
 - i) le projet a-t-il été soutenu par les institutions nationales et/ou locales ?
 - ii) est-ce que ces institutions ont la capacité technique nécessaire et le leadership pour assurer la pérennité des résultats et les utiliser conformément au rôle et mission qui leur sont dévolus ?
 - iii) ces institutions et les bénéficiaires du programme ont des capacités financières suffisantes pour continuer à tirer des bénéfices des résultats obtenus par le projet ?
- c) la durée du projet est-elle suffisante pour lui assurer un cycle de durabilité ?
- d) dans quelle mesure la vision et les actions des partenaires ont été complémentaires ou divergentes en ce qui concerne la réalisation du projet ?
- e) de quelle manière la coordination des intervenants dans la réalisation du projet devait être améliorée pour assurer une plus grande durabilité ?

4. Partenariats stratégiques.

Question clé : Y-a-t-il eu des partenariats stratégiques qui se sont développés dans la réalisation du projet ? Si oui, lesquels et entre quels acteurs ?

Questions spécifiques :

- a) quels ont été les objectifs visés par ces partenariats ?
- b) quels sont les mécanismes et les outils développés par ces partenariats et quel est leur apport dans l'obtention des résultats du projet ?

D. Partenaires techniques de mise en œuvre.

1. Au niveau de la conception du projet :

A) La pertinence :

Question clé : Dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent aux besoins de la population ?

Questions spécifiques :

- a) est-ce que le projet a identifié clairement les problèmes, par ordre de priorité, et leurs causes ?
- b) est-ce que le projet a tenu compte dans les actions prévues des particularités et intérêts spécifiques des jeunes et des femmes en matière du respect de la sécurité judiciaire dans ces interventions ?
- c) dans quelle mesure la stratégie d'intervention a été adaptée aux aspects des domaines spécifiques dans lesquels elle a été mise en œuvre ?
- d) les indicateurs de suivi établis étaient-ils appropriés et fournissent-ils les informations nécessaires pour mesurer, qualitativement et quantitativement, les réalisations et les résultats du projet ?

B) Appropriation dans la conception du programme :

Question clé : est-ce que le leadership des autorités nationales dans la conception des actions inscrites dans le programme a été mis en pratique d'une manière efficace ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure les autorités nationales et locales ont été impliquées dans la conception du programme et dans son exécution ?

2. Dans le processus d'exécution du projet :

A) Efficacité :

Question clé : est-ce que les actions réalisées dans le cadre du projet ont été efficaces ?

Questions spécifiques :

- a) Les activités ont été effectuées tel que planifiées ?
- b) Le projet a vraiment touché les cibles visées ?
- c) À quel point les bénéficiaires sont-ils satisfaits de l'appui fourni par le projet?
- d) Comment les activités prévues auraient pu être modifiées pour mieux répondre aux objectifs du projet ?
- e) Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont s'est déroulé le projet?

B) Efficiences :

Question clé : est-ce que les ressources et les apports (fonds) alloués à la réalisation du projet ont été suffisants et dans quelle mesure ils ont contribué aux résultats obtenus ?

Questions spécifiques :

- a) y a-t-il eu des mécanismes efficaces de coordination pour éviter les chevauchements dans l'intervention de la contrepartie (population participante/autres acteurs) ?
- b) comment a été établie et réalisée l'interrelation entre les différents participants à la réalisation du programme ?
- c) est-ce qu'il y a eu des méthodologies de travail, des instruments, etc. qui ont été uniformisés par les différents intervenants dans la réalisation du programme ?

C) Appropriation dans le processus de réalisation :

Question clé : Est-ce que les responsables nationaux ont exercé un leadership effectif dans l'exécution des actions ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure la population et les autres bénéficiaires ont participé au programme et quel rôle actif ont-ils joué dans sa réalisation ? Quels modes de participation ils ont eu ?

3. **Au niveau des résultats** : Est-ce que vous considérez que les objectifs fixés ont été atteints ?

Efficacité :

Question clé : Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés ?

- a) Dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des résultats escomptés, au niveau national et local ?
- b) Est-ce que le projet a contribué à l'atteinte des objectifs thématiques ? Si oui, de quelle manière ?

- c) Le planning de réalisation du programme a-t-il été respecté ? Quels facteurs ont-ils permis le respect de ce planning ou ont retardé l'accomplissement des objectifs et des résultats ?
- d) Les produits obtenus rencontrent-ils la qualité attendue ?
- e) Le planning de réalisation du projet a-t-il été respecté ? Quels facteurs ont-ils permis le respect de ce planning ou ont retardé l'accomplissement des objectifs et des résultats ?
- f) Les produits obtenus rencontrent-ils la qualité attendue ?
- g) Quels ont été les mécanismes de suivi utilisés, pour vérifier la qualité des résultats et le respect des délais de réalisation pour atteindre les résultats escomptés ?
- h) de quelle manière et en quelle mesure le projet a-t-il utilisé des mesures innovatrices pour la résolution des problèmes ?
- i) est-ce que des bonnes pratiques spécifiques qui pourraient servir d'exemple dans l'exécution des projets similaires ont été identifiées ?

4. Durabilité/Viabilité :

Question clé : est-ce que les effets bénéfiques du programme continuent à long terme ?

Questions spécifiques :

Question clé : est-ce que les effets bénéfiques du projet continuent à long terme ?

Questions spécifiques :

- a) est-ce que les préalables requis pour assurer la durabilité/viabilité des résultats du projet sont réalisés ?
- b) de quelle manière la coordination des intervenants dans la réalisation des projets devrait être améliorée pour assurer une plus grande durabilité ?
- c) de quelle manière la coordination des intervenants dans la réalisation des projets devrait être améliorée pour assurer une plus grande durabilité ?

5. Partenariats stratégiques.

Question clé : Y-a-t-il eu des partenariats stratégiques qui se sont développés dans la réalisation du projet ? Si oui, lesquels et entre quels acteurs ?

Questions spécifiques :

- a) quels ont été les objectifs visés par ces partenariats ?
- b) quels sont les mécanismes et les outils développés par ces partenariats et quel est leur apport dans l'obtention des résultats du projet ?

E. Questionnaire « Acteurs locaux » (juridictions et collectivités).

1. Au niveau de la conception du projet :

A) La pertinence :

Question clé : En quelle mesure les objectifs du programme sont corroborés avec les besoins du pays et des populations ?

Questions spécifiques :

- a) est-ce que le programme a identifié clairement les problèmes et leurs causes ?
- b) est-ce que le programme a tenu compte dans les actions prévues des particularités et intérêts spécifiques des jeunes et des femmes dans ces interventions ?
- c) dans quelle mesure la stratégie d'intervention a été adaptée aux spécificités des domaines d'intervention dans lesquels elle a été mise en œuvre ? Quelles actions du programme répondent aux difficultés, déficiences et contraintes qui pouvaient résulter du milieu politique et socio-économique ?
- d) les indicateurs de suivi établis étaient-ils appropriés et fournissent-ils les informations nécessaires pour mesurer, qualitativement et quantitativement, les réalisations et les résultats du programme ?

B) Appropriation dans la conception du programme :

Question clé : est-ce que le leadership des autorités nationales dans la conception des actions inscrites dans le projet a été mis en pratique d'une manière efficace ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure les parties prenantes se sont approprié le projet, en y participant activement à sa réalisation ?
- b) comment l'appropriation ou le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du projet ?

2. Dans le processus d'exécution du projet :

A) Efficacité :

Question clé : est-ce que les actions réalisées dans le cadre du projet ont été efficaces ?

Questions spécifiques :

- a) Les activités ont été effectuées tel que planifiées ?
- b) Le projet a vraiment touché les cibles visées ?
- c) À quel point les bénéficiaires sont-ils satisfaits de l'appui fourni par le projet?
- d) Comment les activités prévues auraient pu être modifiées pour mieux répondre aux objectifs du projet ?
- e) Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont s'est déroulé le projet?

B) Efficience :

Question clé : dans quelle mesure les ressources et les apports (fonds) ont contribué aux résultats obtenus ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure il y a eu une coordination entre les bailleurs de fonds, le gouvernement et la société civile ? Y a-t-il eu une méthodologie basée sur la collaboration et les communications internes qui a contribué à l'exécution du programme ?
- b) y a-t-il eu des mécanismes efficaces de coordination pour éviter les chevauchements dans l'intervention de la contrepartie (population participante/autres acteurs) ?
- c) comment a été établie et réalisée l'interrelation entre les différents participants à la réalisation du programme ?
- d) est-ce qu'il y a eu des méthodologies de travail, des instruments, etc. qui ont été uniformisés par les différents intervenants dans la réalisation du projet ?

C) Appropriation dans le processus de réalisation :

Question clé : Est-ce que les responsables nationaux ont-ils exercé un leadership effectif dans l'exécution des actions ? Si oui, de quelle manière ? Si non, pourquoi ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure la population et les autres bénéficiaires ont participé au programme et quel rôle actif ont-ils joué dans sa réalisation ? Quels modes de participation ils ont eu ?
- b) dans quelle mesure les ressources et/ou contre-parties nationales publiques/privées mobilisées ont contribué à la réalisation des objectifs, des résultats et de l'impact escompté ?

3. Au niveau des résultats : Dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints?

A) Efficacité :

Question clé : Le programme a-t-il atteint les résultats escomptés ?

Questions spécifiques :

- a) dans quelle mesure et de quelle manière le programme a-t-il contribué à la réalisation des résultats escomptés, au niveau national et local ?
- b) dans quelle mesure le programme a contribué à l'atteinte des objectifs thématiques, et de quelle manière ?
- c) le planning de réalisation du programme a-t-il été respecté ? Quels facteurs ont-ils permis le respect de ce planning ou ont retardé l'accomplissement des objectifs et des résultats ?
- d) les produits obtenus rencontrent-ils la qualité attendue ?
- e) de quelle manière le programme a-t-il contribué à la création des emplois pour les jeunes et les femmes ?
- f) de quelles manières le programme a-t-il affecté (positivement et/ou négativement) la migration interne et/ou externe ?
- g) quelles sortes d'effets ont résulté du programme relativement à l'égalité de sexes, race, groupes ethniques et environnement rural ou urbain de la population de bénéficiaire et dans quelle mesure ?

B) Durabilité/Viabilité :

Question clé : est-ce que les effets bénéfiques du programme continuent à long terme ?

Questions spécifiques :

- a) Est-ce que les préalables requis pour assurer la durabilité/viabilité des résultats du programme sont réalisés ?

Au niveau national et local :

- i. le programme est-il soutenu par les institutions nationales et/ou locales ?
- ii. est-ce que ces institutions ont la capacité technique nécessaire et le leadership pour assurer la pérennité des résultats et les utiliser conformément au rôle et mission qui leur sont dévolus ?
- iii. ces institutions et les bénéficiaires du programme ont des capacités financières suffisantes pour continuer à tirer des bénéfices des résultats obtenus par le programme ?
- iv. la durée du programme est-elle suffisante pour lui assurer un cycle de durabilité ?

Annexe 6 Matrice d'évaluation

MATRICE D'ÉVALUATION 1.

Critère d'évaluation	Pertinence
Question clé	
Questions spécifiques	
Source de données	le PNUD, les bailleurs de fonds, les autorités nationales (CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique), les bénéficiaires, les acteurs locaux.
Méthode de collecte de données	qualitatives et quantitatives : a) documentation ; b) entrevue structurée ; c) entrevue non-structurés ; d) groupe de discussion ;
Indicateurs	a) nombre et taux de répondants considérant que les objectifs du projet correspondent aux besoins réels du CSPJ, en particulier, et de l'amélioration et la modernisation du fonctionnement du système judiciaire en Haïti, en général. b) nombre et taux de répondants considérant que les priorités du CSPJ en matière de renforcement des capacités ont été reflétées dans le projet.
Méthode d'analyse des données	SEPO et SWOT

NOTE : La question clé et les questions spécifiques (présentées dans une annexe) ont été élaborées et seront utilisées spécifiquement pour chaque groupe d'interlocuteurs (PNUD, bailleurs de fonds, autorités nationales – CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique-, bénéficiaires, acteurs locaux).

MATRICE D'ÉVALUATION 2.

Critère d'évaluation	Efficacité
Question clé	
Questions spécifiques	
Source de données	le PNUD, les bailleurs de fonds, les autorités nationales (CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique), les bénéficiaires, les acteurs locaux.
Méthode de collecte de données	qualitatives et quantitatives : a) documentation ; b) entrevue structurée ; c) entrevue non-structurés ; d) groupe de discussion ;
Indicateurs	a) la réalisation d'un diagnostic institutionnel. b) le niveau d'élaboration d'un plan de développement stratégique du CSPJ. c) nombre/pourcentage d'ateliers de formation organisés. d) nombre des résultats escomptés qui ont été réalisés. e) nombre et pourcentage des participants ayant reçu la formation. f) nombre et pourcentage des participants qui considèrent que la formation les a permis d'accroître leur niveau de compétences. g) nombre de mécanismes de coordination mis en place ; h) nombre de procédures administratives élaborées et mises en application. i) nombre de systèmes de gestion de l'information et de son dissémination mis en place et opérationnels.
Méthode d'analyse des données	SEPO et SWOT

NOTE : La question clé et les questions spécifiques présentées dans une annexe) ont été élaborées et seront utilisées spécifiquement pour chaque groupe d'interlocuteurs (PNUD, bailleurs de fonds, autorités nationales – CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique-, bénéficiaires, acteurs locaux).

MATRICE D’EVALUATION 3.

Critère d’évaluation	Efficienc
Question clé	
Questions spécifiques	
Source de données	le PNUD, les bailleurs de fonds, les autorités nationales (CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique), les bénéficiaires, les acteurs locaux.
Méthode de collecte de données	qualitatives et quantitatives : a) documentation ; b) entrevue structurée ; c) entrevue non-structurés ; d) groupe de discussion ;
Indicateurs	a)Ecart entre les ressources encourues et les ressources planifiées. b)Ecart entre la durée des actions prévue et réalisée. c)Taux d’exécution physique et financière du projet à la date prévue de son achèvement.
Méthode d’analyse des données	SEPO et SWOT

NOTE : La question clé et les questions spécifiques présentées dans une annexe) ont été élaborées et seront utilisées spécifiquement pour chaque groupe d’interlocuteurs (PNUD, bailleurs de fonds, autorités nationales – CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique-, bénéficiaires, acteurs locaux).

MATRICE D'ÉVALUATION 4.

Critère d'évaluation	Impact
Question clé	
Questions spécifiques	
Source de données	le PNUD, les bailleurs de fonds, les autorités nationales (CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique), les bénéficiaires, les acteurs locaux.
Méthode de collecte de données	qualitatives et quantitatives : a) documentation ; b) entrevue structurée ; c) entrevue non-structurés ; d) groupe de discussion ;
Indicateurs	a) Qualité du fonctionnement du CSPJ – améliorée ou non b) Niveau amélioré des connaissances des participants aux ateliers de formation. c) Structures institutionnelles dotées des systèmes de gestion de l'information. d) satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis du projet. e) Effets pour le PNUD
Méthode d'analyse des données	SEPO et SWOT

NOTE : La question clé et les questions spécifiques présentées dans une annexe) ont été élaborées et seront utilisées spécifiquement pour chaque groupe d'interlocuteurs (PNUD, bailleurs de fonds, autorités nationales – CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique-, bénéficiaires, acteurs locaux).

MATRICE D’EVALUATION 5.

Critère d’évaluation	Durabilité
Question clé	
Questions spécifiques	
Source de données	le PNUD, les bailleurs de fonds, les autorités nationales (CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique), les bénéficiaires, les acteurs locaux.
Méthode de collecte de données	qualitatives et quantitatives : a) documentation ; b) entrevue structurée ; c) entrevue non-structurés ; d) groupe de discussion ;
Indicateurs	a) La capacité des autorités nationales d’assurer la pérennité des acquis du projet. b) Les mesures à prendre pour assurer la durabilité des acquis.
Méthode d’analyse des données	SEPO et SWOT

NOTE : La question clé et les questions spécifiques (présentées dans une annexe) ont été élaborées et seront utilisées spécifiquement pour chaque groupe d’interlocuteurs (PNUD, bailleurs de fonds, autorités nationales – CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique-, bénéficiaires, acteurs locaux).

MATRICE D'ÉVALUATION 6.

Critère d'évaluation	Partenariat stratégique
Question clé	
Questions spécifiques	
Source de données	le PNUD, les bailleurs de fonds, les autorités nationales (CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique), les bénéficiaires, les acteurs locaux.
Méthode de collecte de données	qualitatives et quantitatives : a) documentation ; b) entrevue structurée ; c) entrevue non-structurés ; d) groupe de discussion ;
Indicateurs	a)Satisfaction des partenaires vis-à-vis de la collaboration. b)Capacité de partenariat à favoriser l'atteinte des objectifs. c)Degré de participation des partenaires à la prise de décision. d)Perception des partenaires aux rencontres liées au projet. e)Nombre de partenaires participants à la réalisation du projet.
Méthode d'analyse des données	SEPO et SWOT

NOTE : La question clé et les questions spécifiques (présentées dans une annexe) ont été élaborées et seront utilisées spécifiquement pour chaque groupe d'interlocuteurs (PNUD, bailleurs de fonds, autorités nationales – CSPJ et Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique-, bénéficiaires, acteurs locaux).

Annexe 7
Liste et résumé des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation

Entretiens de M. Alexandre Richelieu avec les responsables des Partenaires au Projet CSPJ AN AKSYON

Synthèse des entretiens

Projustice /USAID

Participants :

- Alexandre RICHELIEU / Evalueur Indépendant
- Gracia Joseph S. MAXI – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD
- PROJUSTICE : Marceau Edouard Directeur de Projet / Dadouh HABIB, consultant détaché au CSPJ / Josh Consultant pour les questions d'Administration des cours et tribunaux

Compte rendu de l'entretien

Sur la pertinence du projet

- Pas de duplication dans les projets PNUD / PROJUSTICE ;
- Nette évolution dans les projets du PNUD qui fait montre de plus de transparence dans les relations avec les autres partenaires techniques et financiers ;
- Projet très important – rationnel – fait montre d'une vision ; Projet extraordinaire ;
- Mission historique –
- Appui systématique pour l'appropriation du rôle, il faut canaliser l'appui en fonction des mentalités, des cultures et des traditions.

Sur l'impact du projet

- Il est encore trop tôt pour parler de l'impact du projet.
- Si la volonté existe du lieu du CSPJ, l'impact sera très positif ou si le projet ne s'arrête pas par faute de financement ;

Appropriation

- L'appropriation reste problématique.
- Ce qui intéresse, ce sont les politiques. Mais, ce sont les staffs intermédiaires qui font les choses,
- Comment mesurer, pousser à l'application ;
- Pas de coordination à proprement parler, même au niveau des partenaires techniques et financiers, entre les projets d'un même bailleur.
- Il n'existe pas de système d'information ou d'évaluation au de suivi, systématique du système.
- Aucun système d'archivage des arrêts de la Cour de Cassation ou des jugements des tribunaux n'existe actuellement.

Union Européenne

Participants :

- David BOUANCHAUD, responsable du Projet d'appui du CSPJ près de l'UE
- Alexandre RICHELIEU / Evalueur Indépendant
- Gracia Joseph S. MAXI – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD

Compte rendu de l'entretien

Sur la pertinence du projet

- Du point de vue Global, l'UE est satisfait de la marche et de l'évolution du projet ;
- Conscient des difficultés, car ce n'était pas évident compte tenu du contexte de création du CSPJ ;
- Projet peut être trop ambitieux ;
- Une fenêtre d'opportunité pour l'UE qui n'avait aucune action dans le domaine de la justice ;
- Le CSPJ est la clé de voute de l'avenir de la justice ;
- CSPJ par rapport à la crise institutionnelle globale ;

- Il est même possible d'envisager une deuxième phase du projet ;
Efficacité du projet
- La partie institutionnelle, garde quelque de manquer – le personnel administratif du CSPJ a été recruté fort tard ;
- L'accent a été mis sur les mécanismes de contrôle – internes et externes via les règlements internes et les organigrammes des juridictions ;

Efficiences du projet

- Devra être évalué au regard du rapport financier ;
- On attend le rapport financier pour ce faire ;

Sur l'impact du projet

- Un peu tôt pour parler d'impact ;
- Capacité du CSPJ dans la coordination du support de la communauté internationale – résoudre les problèmes de coordination.
- Les bailleurs ne se bousculent pas ;
- Secteur sensible

Appropriation

- Différents facteurs ont influé sur les capacités d'appropriation du projet, l'absence d'une administration au niveau du CSPJ,
- Le fait que le leadership du premier président ait été autant contesté, a empêché les membres du CSPJ de se mettre d'accord ;
- Pas de grande satisfaction ;
- Peut être devra –t – on être plus directifs – l'on devra améliorer et reprendre certaines actions ;

ABA – ROLI

Participants :

- Alexandre RICHELIEU / Evalueur Indépendant
- Gracia Joseph S. MAXI – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD
- Philippe LAMARCHE, chef du Projet d'appui du CSPJ

Compte rendu de l'entretien

Sur la pertinence du projet

- Une bonne distribution des rôles suite à des rencontres entre le PNUD et ABA – ce qui fait aujourd'hui que nos projets sont complémentaires ;
- L'inspection judiciaire utilisera les outils fournis par les règlements internes réalisés avec l'appui du PNUD ;

Efficacité du projet

- Le PNUD a fait le choix de s'assurer qu'il est possible de maximiser les résultats de son appui au CSPJ
- Le rôle de coordination du PNUD est bien apprécié par les PTF;

Efficiences du projet

- Pas assez d'argent dans le projet -

Sur l'impact du projet

- Il faut être patient de ce point de vue et appréhender le temps de réalisation des choses ;
- Avant hier le CSPJ était un projet, hier c'était une loi, du papier, aujourd'hui une réalité avec des imperfections.
- Devra faire voyager les responsables du CSPJ pour les aider à construire une autre vision sur la base d'expérience partagée avec d'autres institutions similaires.

Appropriation

- Devra être jaugé en relation de l'implémentation et la construction de l'Etat de Droit ICI

Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire

Participants :

- **Jean Robert CONSTANT**, Secrétaire Technique du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire
- **Alexandre RICHELIEU** / Evalueur Indépendant
- **Gracia Joseph S. MAXI** – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD

Compte rendu de l'entretien

- Le Secrétaire technique : Je suis arrivé au CSPJ vers la fin du projet

Pertinence

- le PNUD a été très actif dans la réalisation d'un ensemble de résultats liés au projet –
- la tenue des ateliers a permis au CSPJ de mettre ensemble les responsables des juridictions et les responsables du CSPJ – pour discuter et mettre en place des outils de gestion et d'administration des cours et des tribunaux ;
- Les juridictions font face à de graves problèmes de logistiques – de méthodologie de travail –
- Appui nécessaire à la Direction de l'Inspection Judiciaire -

Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique

Participants :

- **M. Jean Roudy ALY**, Directeur Général du Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
- **Alexandre RICHELIEU** / Evalueur Indépendant
- **Gracia Joseph S. MAXI** – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD

Compte rendu de l'entretien

Pertinence

- le renforcement du CSPJ est une bonne chose en raison de son rôle et de son importance dans l'administration des cours et des tribunaux. Le MJSP ne peut qu'encourager son renforcement, même si la population croit que c'est toujours le MJSP qui est chargée de l'Administration des cours et des tribunaux –

Efficacité

- A termes, ce projet devra mieux permettre, par exemple, d'aborder les problèmes de la détention préventive prolongée ;

Efficiency

- Le MJSP est abandonné au profit du CSPJ – or les deux participent à la gouvernance du Secteur ;
- Le MSJP et le CSPJ doivent développer des projets conjoints et communs par rapport au Secteur.

Impact

- Une année n'est pas suffisante pour arriver aux objectifs posés dans le cadre d'un projet d'appui au CSPJ ;

Cour d'Appel de Port au Prince

Participants :

- **Eddy DARANG**, Président A.I de la Cour d'Appel de Port au Prince,
- **Alexandre RICHELIEU** / Evalueur Indépendant
- **Gracia Joseph S. MAXI** – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD

Compte rendu de l'entretien

Pertinence

- Appui à la Cour d'Appel – au niveau de l'organisation de la Cour ; le renforcement des structures et des organes de la Cour ;
- Les juges font tout, tout seul. Pas de secrétaires, pas d'Assistant Administratif. Pas de système d'archivage ;
- Chaque Cour d'Appel travaille à sa façon ;
- Pas de suivi des arrêts prononcés par la Cour ;
- Il n'y a pas de liens structurels entre les juridictions de même niveau

Problèmes soulevés par le Greffier en Chef de la Cour de Cassation – M. Jean Marie Jocelyn

- Les greffiers doivent être recrutés autrement, ainsi que les huissiers
- Les greffiers doivent être formés
- Il faut rendre les greffiers indépendants des avocats et des parties
- Revoir à la hausse les salaires des Greffiers
- Des huissiers sont envoyés à la Cour pour prêter serment or ils ne savent même pas lire.
- Les huissiers ne rédigent plus les actes, ce sont les avocats des parties qui le rédigent.

Tribunal de Première instance de Port au Prince

Participants :

- **Bernard Saint Vil**, Doyen A.I du Tribunal de Premier Port au Prince,
- **Alexandre RICHELIEU** / Evalueur Indépendant
- **Gracia Joseph S. MAXI** – Expert National Renforcement Institutionnel PNUD

Compte rendu de l'entretien

Pertinence

- L'atelier sur le renforcement des capacités managériales des responsables des juridictions était tout indiqué pour moi qui venait de prendre fonction comme doyen a.i
- Favorise une meilleure organisation du travail au niveau des Tribunaux Première Instance – et une meilleure organisation du Travail.

Recommandations

- Il faut organiser au cours de l'année des rencontres thématiques entre les responsables des juridictions
- Mettre en place un secrétariat qui en relation avec le CSPJ fera le suivi des décisions adoptées lors de ces rencontres.

Annexe 8
Rapport financier

PROJET APPUI AU CONSEIL SUPERIEUR DU POUVOIR JUDICIAIRE

AWARD ID: 78903

PROJECT ID: 89013

PRESENTATION DES DEPENSES REALISEES

PERIODE: FEVRIER 2014 - JUIN 2015

A/ FINANCEMENT DU PROJET		Taux budget de l'action: 0.736				
CONTRIBUTION UNION EUROPEENNE CONTRIBUTION RECUE EN 2014		EUR 500,000/ USD 679,348		Taux de dépenses et balance budgétaire: 0.737		
B/ DEPENSES REALISEES DANS LE CADRE DU PROJET						
ACTIVITY1/ DIAGNOSTIC DES CAPACITES						
RUBRIQUES	BUDGET (USD)	BUDGET (EURO)	DEPENSES (USD)	DEPENSES (EURO)	BALANCE (USD)	BALANCE (EURO)
4 missions de 2 consultants internationaux du PNUD 1 consultant national externes (3mois)	\$ 60,000	44,160	\$ 60,000	44,220	\$ -	-
	\$ -					
Voyages et frais de participations a des ateliers	\$ 60,000	44,160	\$ 60,000	44,220	\$ -	-
Publication et impression de documents	\$ 50,000	36,800	\$ 50,000	36,850	\$ -	-
ACTIVITY2/ CONTROLE INTERNE ET EXTERNE DES COURS ET TRIBUNAUX	\$ 170,000	125,120	\$ 170,000	125,290	\$ -	-
RUBRIQUES						
Salaire personnel etranger technique (6 mois) 1 expert national contractuel (6 mois)	\$ 120,000	88,320	\$ 120,681	88,942	681	(502)
	\$ -					
Equipements et logiciels informatiques Achat equipement et fournitures	\$ 30,000	22,080	\$ 30,000	22,110	\$ 0	0
	\$ -					
Voyages et frais de participations a des ateliers	\$ 34,905	25,690	\$ 34,905	25,725	\$ -	-
	\$ 184,905	136,090	\$ 185,586	136,777	681	(502)

ACTIVITY3/ RENFORCEMENT DES CAPACITES ADMINISTRATIVES						
RUBRIQUES						
1 expert national contractuel (6 mois)	\$ 130,000	95,680	\$ 130,000	95,810	0	0
2 experts PNUD (12 mois)	\$ -					
Equipements et logiciels informatiques	\$ 59,919	44,160		0	59,919	44,160
Achat equipement et fournitures	\$ -					
	\$ 190,000	139,840	\$ 130,000	95,810	60,000	44,220
ACTIVITY4/ COORDINATION TECHNIQUE DU PROJET						
RUBRIQUES						
Salaire 1 chauffeur et 1 assistante administrative	\$ 50,000	36,800	\$ 50,000	36,850	\$ -	-
Location et maintenance, gazoline, lubrifiant	\$ -					
1 consultant international/ 1 consultant local (20 jrs)	\$ 40,000	29,440	\$ 40,000	29,480	\$ 0	0
1 atelier de preparation et un atelier de restitution	\$ -					
	\$ 90,000	66,240	\$ 90,000	66,330	\$ 0	0
SOUS TOTAL 1	\$ 634,905	467,290	\$ 575,586	424,207	59,319	43,718
GMS (7%)	\$ 44,443	32,710	\$ 40,291	29,694	4,152	3,060
SOUS TOTAL 2	\$ 679,348	500,000	\$ 615,877	453,901	63,472	46,779
Perte/ gain de change	\$ -	0	\$ (861)	635	861	635
C/ TOTAL	\$ 679,348	500,000	\$ 615,016	453,267	64,333	47,413
Remarques: Les données financières dans ce rapport sont provisoires en attendant le rapport officiel certifié de l'office du contrôleur du PNUD à New York.						

Annexe 9 Liste des Participants à l'atelier de restitution

Liste des participants
Atelier de présentation des résultats de l'évaluation du Projet
Renforcement des capacités du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) sous financement de
l'Union Européenne et exécuté par le Programme des Nations Unies pour le Développement
Local du CPSN, Route de Frères, 30 septembre 2015

Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire

1. Jules Cantave, Président
2. Wendelle Coq Thélot, Vice Président
3. Thiers Malette, membre
4. Max Elibert, membre
5. Noé Pierre Louis Massillon, membre
6. Ocnam Clamé Daméus, membre
7. Patrice Cadet, membre
8. Dilia Lemaire, membre
9. Jean Robert Constant, Secrétaire technique du CSPJ

Union Européenne

1. David Bouanchaud

Programme des Nations Unies pour le Développement

1. Francis James, coordinateur de Projet
2. Gracia Joseph S. Maxi, Expert National Renforcement Institutionnel
3. Uranie Nader, Expert National Greffe