



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le Développement

EVALUATION FINALE DU PROJET DE
"APPUI A L'EFFICACITE DE L'AIDE"

RAPPORT FINAL

Cheikh FAYE
Consultant International

NOVEMBRE 2015

Sommaire

Résumé Exécutif	4
1. Concept du Programme	4
2. Résultats	4
3. Leçons apprises	5
4. Recommandations	6
Introduction	9
1. But de l'évaluation	9
2. Portée de l'évaluation	9
3. Objectifs de l'évaluation	9
4. Questions évaluatives	9
5. Méthodologie	10
5.1. Revue documentaire	10
5.2. Entretiens	10
5.3. Echantillonnage	11
5.4. Cadre d'analyse	11
5.5. Limitations et mesures de remédiation	11
5.6. Calendrier de la mission	11
1. Contexte national	12
2. Contenu du projet	13
2.1. Contenu stratégique	13
2.2. Cadre de mise en œuvre	14
2.3. Programmation budgétaire	15
2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre	15
3. Evaluation de performances	15
3.1. Pertinence	15
3.2. Efficacité	17
3.2.1. Efficacité en matière d'assistance technique à la CIRH	22
3.2.2. Efficacité en relation avec le CAED	22
3.2.3. Efficacité en relation avec le MGAE	23
3.2.4. Participation des parties prenantes	26
3.3. Efficience	28
3.4. Durabilité	31
Conclusion	33
1. Principales constatations sur le Projet	33
2. Leçons apprises	34
3. Recommandations	35
ANNEXES	37
1. Matrice d'évaluation	38
2. Liste des personnes rencontrées	50
3. Bibliographie & Webographie	52
4. Termes de référence de la mission	53

Acronymes

CAD	: Comité d'Aide au développement
CAED	: Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure au Développement d'Haïti
CCCE	: Cadre de Concertation et de Coordination de la Coopération Extérieure
CIRH	: Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti
CPAP	: Plan d'Action du Programme Pays
CPD	: Programme Pays pour le Développement
FMI	: Fonds Monétaire International
G12	: Groupe de Travail Inter bailleurs
GdH	: Gouvernement d'Haïti
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
MGAE	: Module de Gestion de l'Aide Extérieure
MPCE	: Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
ONG	: Organisation Non Gouvernementales
PIB	: Produit Intérieur Brut
PIP	: Programme d'Investissement Public
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	: Document de Programmation
PTA	: Plan de Travail Annuel
SID	: Système d'Information et de Développement
SNU	: Système des Nations Unies
STC	: Secrétariat Technique de Coordination
SYSGEP	: Système de Gestion de l'Information sur les Programmes et Projets
TDR	: Termes de Référence
UEP	: Unité d'Etudes et de Programmation
UN	: Nations Unies
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNOPS	: Bureau des Nations Unies pour l'Appui aux Projets
USD	: Dollar des Etats Unis d'Amérique

Résumé Exécutif

1. Concept du Programme

i. Initialisé dans le cadre de l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le Projet a vu son acuité stratégique renforcée par le tremblement de terre qui a frappé Haïti en 2010. Il a de fait été mis en œuvre sur une période allant de Mars 2010 à Décembre 2014, autour de trois objectifs structurants : (i) appuyer techniquement la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (CIRH), pour qu'elle soit mieux à même de remplir ses missions ; (ii) aider l'Etat d'Haïti à développer ses capacités de coordination et de pilotage de l'aide ; (iii) aider le pays à se doter d'un outil performant de gestion de l'aide extérieure. Disposant d'une provision initiale de ressources de 5 684 655,07 dollar américain, le projet a vu sa programmation budgétaire réelle atteindre, in fine, 7 487 608,50 USD sur les cinq années de son cycle de vie.

2. Résultats

ii. **Pertinence** : La pertinence du projet est ressortie très robuste, du point de vue de l'alignement de ses contenus sur les priorités de développement du pays. Pour autant, si le projet était aligné sur les stratégies nationales et celles des partenaires, les produits spécifiques qu'il a délivrés n'en soulèvent pas moins des questions de pertinence spécifique : le Cadre de coordination de l'Aide Extérieure au Développement (CAED) qui a très mal fonctionné était-il la meilleure option institutionnelle pour remplacer la CIRH, d'un côté ? De l'autre, le Module de Gestion de l'Aide Extérieure (MGAE), utile au fond, ne pouvait-il pas être construit sur un format plus allégé, plus viable que le modèle livré d'une base de données offshore lourde et onéreuse (100 000 USD de coût annuel de fonctionnement sans couverture budgétaire nationale ?

iii. **Efficacité** : Les rendus du projet se situent essentiellement à quatre niveaux, avec des effets différents. Au premier niveau, le projet a doté la CIRH d'une assistance technique significative, et en termes d'effets, a donc contribué au résultat important atteint par cette entité : la mobilisation et l'absorption par le pays de 3,2 milliards de dollar sur les 4,6 milliards annoncés par la communauté internationale en réponse au séisme. A un second niveau, le projet a aidé le pays à asseoir une structure de coordination de l'aide au développement, en remplacement de la CIRH qui avait une durée de vie limitée, mais n'est pas parvenu à un résultat satisfaisant puisque le CAED qui est cette nouvelle entité s'est révélée non fonctionnelle.

iv. A un troisième niveau, le projet a aidé le pays à se doter d'un Module de Gestion de l'Aide Extérieure, qui a apporté une réelle valeur ajoutée puisqu'elle permet aujourd'hui de bâtir un Programme d'Investissement Public assis sur une connaissance nettement améliorée des contributions des bailleurs de fonds qui le financent jusqu'à 60%. A un quatrième niveau, enfin, le projet a déployé, en appui aux trois produits ci-dessus, une importante activité de développement de capacités nationales, sous forme de formations directes et de déploiement d'expertises, dont les effets sont toutefois mitigés au regard des limites persistantes de la partie nationale en ce qui concerne en particulier la pleine valorisation du Module à travers des analyses de données susceptibles d'éclairer les conditions d'efficacité de l'aide.

v. **Efficienc**e : C'est un fait constant que l'exécution directe portée par les standards de gestion de rang international du PNUD a favorisé l'efficienc à travers une optimisation de la gestion des ressources. En termes de " value for money ", toutefois, la question est de savoir si cette gestion vertueuse a systématiquement débouché sur les meilleurs produits, dans le cadre d'une relation de livraison réellement coût-avantageuse ? Autrement dit, pour ce que le projet a payé, a-t-il obtenu les meilleurs rendus qui étaient possibles ? En direction de la CIRH, les efforts importants consentis ont bien porté leurs fruits, avec une capacité nationale d'absorption portée à 3,2 milliards dans un temps relativement réduit.

vi. L'investissement sur le CAED, en revanche, même moins significatif, n'est pas payé de retour, le cadre n'étant toujours pas fonctionnel. L'investissement initial dans la production du MGAE a permis d'avoir un outil techniquement robuste et qui apporte de la valeur ajoutée dans le processus national de programmation et de suivi budgétaire, mais laisse ouverte une question : n'aurait-il pas été plus viable de construire un outil plus léger et moins onéreux quand on sait que la plateforme offshore actuelle consomme 100 000 USD de coûts de fonctionnement annuels qui ne sont pas couverts par le budget du pays et risque de s'effondrer au retrait du bailleur qui a pris le relai du projet.

vii. **Durabilité** : La question de pérennité se pose essentiellement en direction de trois extrants clés du projet : le Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure ; le Module de Gestion de l'Aide Extérieure ; les capacités techniques développées dans l'environnement. Un CAED, dont tous les acteurs rencontrés s'accordent à dire qu'il ne fonctionne pas, ne peut aspirer à une pérennité véritable. Le MGAE est techniquement robuste et utile au processus national de programmation et de suivi des investissements, ce qui est un argument en faveur de sa durabilité. Mais il a aussi deux caractéristiques qui ne favorisent pas cette durabilité : d'un côté, il est onéreux au fonctionnement et ne dispose pas, pour le moment, de couverture budgétaire nationale ; de l'autre, il n'est pas intégré dans l'environnement interne des outils de programmation et suivi-évaluation du pays (non arrimé au SYSDEP/SID, le fait d'être confiné dans une extériorité d'outil des bailleurs pourrait, à la longue, lui être fatal). Les capacités stratégiques et techniques suscitées par le projet au voisinage du Module et du CAED, rencontrent comme gêne potentielle à leur pérennité l'instabilité institutionnelle.

viii. **Exécution budgétaire** : Pour atteindre les résultats rappelés ci-dessus, un montant total de 4 999 382,2 USD a été effectivement décaissé. Il équivaut à un ratio d'exécution financière de 67% sur la base de la programmation réelle. Rapporté à la provision initiale, ce ratio s'élève à 88%.

3. Leçons apprises

1. Dans le contexte haïtien où les ressources extérieures sont particulièrement importantes, en particulier dans la suite du séisme de 2010, le projet a apporté de réelles valeurs ajoutées en matière de pilotage de l'aide au développement

ix. Au lendemain du tremblement de terre qui a frappé au cœur les administrations nationales et mis à genoux une économie nationale déjà peu alerte, c'était une gageure de pouvoir transformer en investissements utiles et autres interventions de relèvement les ressources importantes avec lesquelles la communauté internationale a accouru au chevet du pays. L'assistance lourde que le projet a prodiguée à la Commission Intérimaire pour la

Reconstruction d'Haïti a significativement contribué à ce que ce pari soit tenu, avec l'absorption effective de 3,2 milliards sur les 4,6 milliards annoncés. Le projet a également permis de faire la différence en matière de programmation et de suivi budgétaire, en rendant mieux connue et retracée dans le Programme d'Investissement Public, une aide extérieure jusque-là traitée par approximation alors qu'elle pèse pas moins de 60% du PIP.

2. Dans un environnement aux gaps institutionnels importants, lorsque les structures courantes ne fonctionnent pas il n'y suffit pas de leur accoler de nouvelles pour créer les capacités voulues.

x. Les dysfonctionnements du Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure incitent à la prudence dans les solutions institutionnelles séparées qui ne sont pas une panacée pour résorber les gaps de compétences. Dans cette entité, aux côtés des partenaires, mais dans le rôle de la force d'entraînement, se trouvent les Services du Premier Ministre, le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure, et les Ministères sectoriels. Ces institutions sont, structurellement et indépendamment du projet, celles qui sont couramment chargées de la gestion de l'aide dans le pays. Tirer alibi de leur insuccès dans cette tâche pour monter un nouvel échafaudage mais avec les mêmes acteurs n'a visiblement pas permis de régler le problème. En lieu et place de ces solutions parallèles, il est aussi besoin de considérer des modalités d'action plus simples comme identifier ce qui empêche les entités nationales courantes de fonctionner et investir dans leur mise à niveau.

3. L'ancrage du MGAE dans une entité régulière de l'Administration haïtienne favorise son exploitabilité par le système de programmation, mais sa survie dépend aussi de son intégration dans l'architecture nationale des outils de gestion des finances publiques.

xi. Le projet a fait le bon choix d'insérer le Module de Gestion de l'Aide Extérieure dans les leviers de travail de la Direction de la Coopération Extérieure, solution sans doute meilleure que celle qui aurait pu consister à la confier à une entité parallèle comme le CAED. Cette logique d'intégration est toutefois stratégiquement inachevée car le Module n'est pas encore arrimé aux autres outils de programmation, qui plus est, présents dans le même département ministériel : le SYSDEP et le SID, notamment. Cet arrimage devrait être réussi rapidement pour éviter au Modèle de rester confiné dans un statut d'outil des bailleurs de fonds.

4. Recommandations

1. Doter progressivement le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure des ressources nécessaires à la couverture budgétaire du fonctionnement du MGAE

xii. Le Module de Gestion de l'Aide Extérieure fonctionnerait avec un budget courant annuel de 100 000 dollars américains. Cette dimension de l'outil est un facteur important, voire critique, de sa pérennité, dont l'évaluation a observé qu'elle n'avait pas encore reçu le traitement institutionnel adéquat. En effet, le Ministère de la Planification et de la

Coopération Extérieure, où est ancré le MGAE, ne dispose pas de dotation budgétaire dédiée pour couvrir cet emploi qui est aujourd'hui, sans doute à titre transitoire, financé par la Coopération Espagnole. L'Etat Haïtien doit vider cette situation, en budgétisant régulièrement les coûts d'opération du Module, condition indispensable à sa survie.

2. Arrimer, dans une approche de complémentarité et de subsidiarité technique, le MGAE aux autres outils de gestion des finances publiques d'Haïti

xiii. Si la survie physique du Module dépend de la disponibilité de son budget d'exploitation technique, sa viabilité stratégique est fortement conditionnée par son insertion dans l'environnement global des outils d'information et de gestion budgétaire du pays. Le MGAE doit être arrimé au SYSDEP et au SID pour apporter au système global de gestion des finances publiques l'information relative aux concours externes qui financent 60% du PIP. Sans cette intégration, le Module risque de s'étioler en restant confiné dans le statut d'un outil des bailleurs. Pour rappel, l'arrimage du MGAE au SYSDEP avait été inscrit dans le PTA 2012 du projet, mais n'a pas été réalisé. Or son appropriation complète par l'environnement national de la programmation est à ce prix.

3. Faire évoluer le profil actuel des extrants du Module pour mieux les régler sur les besoins réels du système national de programmation en matière d'information sur les financements externes, tout en poursuivant le plaidoyer pour améliorer la participation des partenaires

xiv. Les données fournies aujourd'hui par les bailleurs de fonds insérées dans le système sont structurées par domaines d'intervention, ou au mieux par axes programmatiques. Ce profil est trop général pour être directement absorbé dans un cadre de programmation opérationnel comme a vocation à l'être le Programme d'Investissement Public, principal consommateur de l'information générée par le MGAE. Le PIP a besoin des données budgétaires de type dotation financière de projets, parce que ce sont des projets d'investissement spécifiques qu'il programme et permet de suivre. La base doit évoluer dans ce sens pour mieux se rendre utile et indispensable dans l'environnement national de gestion des finances publiques. La sensibilisation des bailleurs doit également se poursuivre et se renforcer pour consolider leur participation au dispositif et arriver à collecter la totalité de leurs apports budgétaires, au lieu de 60% seulement.

4. Avancer dans l'exploitation des données générées par le MGAE dans le sens la production de rapports thématiques sur l'utilisation et l'efficacité de l'aide.

xv. La valorisation de l'information générée par la base revêt deux dimensions dont l'évaluation a observé qu'elles n'avançaient pas au même rythme. D'un côté, l'utilisation des données financières issues du Module dans le cadre de la confection du Programme d'Investissement Public est effective et le PIP en retire une valeur ajoutée réelle. De l'autre, l'analyse rétrospective des données, à travers des rapports substantiels, à des fins d'éclairage sur l'utilisation et l'efficacité de l'aide, n'est pas encore conduite. La Direction de la Coopération Extérieure devrait mieux aller de l'avant dans ce sens, y compris en mobilisant l'appui du Bureau de coordination auprès du Coordonnateur Résident pour compléter l'assistance technique fournie par les anciens experts du projet.

5. Dans le cadre d'autres projets similaires, tirer les leçons du dysfonctionnement du CAED, et privilégier l'assistance technique aux structures nationales courantes

pour renforcer leurs capacités à assumer leur mission de coordination de l'aide extérieure.

xvi. Si la CIRH était pertinente en tant que réponse institutionnelle ad hoc à la situation exceptionnelle consécutive au séisme et a sans doute retiré de ce contexte une motivation suffisante pour fonctionner et délivrer normalement, le CAED qui a émergé de cet héritage ne rencontre pas la même réussite. Pour bâtir des capacités dans la durée, en lieu et place d'entités parallèles de cette nature, qui mobilisent les mêmes acteurs chargés régulièrement de la coordination de l'aide extérieure (Primature, MPCE, Finances, UEP des Ministères sectoriels), il est plus pertinent de faire le choix d'investir dans le renforcement massif des capacités de ces acteurs, pour les amener progressivement à pouvoir assumer leurs responsabilités régulières de coordination de l'aide.

Introduction

1. But de l'évaluation

1. Le but de l'évaluation du projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide en Haïti, cycle 2009-2014 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : l'Etat de Haïti, le Programme des Nations Unies pour le Développement, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, notamment dans le cadre d'interventions futures similaires futures.

2. Portée de l'évaluation

2. L'évaluation couvre les deux composantes stratégiques que comprenait le projet : (i) Améliorer la capacité du Gouvernement de Haïti (GdH) pour coordonner et gérer l'aide extérieure; (ii) Renforcer la capacité technique et administrative du Secrétariat de la CIRH afin de permettre à la Commission de remplir son mandat portant sur la coordination de la reconstruction d'Haïti d'une manière efficace. L'évaluation s'étend non seulement sur les résultats obtenus, mais aussi sur la qualité des processus mis en œuvre à cet effet. Toutes zones d'intervention du portefeuille sont concernées.

3. Objectifs de l'évaluation

3. Les termes de référence de la mission assignent les objectifs ci-dessous à l'évaluation à mi-parcours de l'effet-programme 1 du CPAP à travers ses volets programmatiques :

- (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, 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;
- (v) 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 2015, qu'elle soit mise en œuvre par le PNUD ou une autre entité telle qu'une autre agence de coopération ou le MPCE lui-même.

4. L'Evaluation se doit d'intégrer ces objectifs spécifiques dans le cadre des critères du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats.

4. Questions évaluatives

5. Les questions évaluatives, structurées autour de critère d'évaluation, sont comme suit :

(i) Pertinence

- ◆ *Le projet était ancré dans les priorités nationales et dans quelle mesure, ses étaient-elles réellement les réponses appropriées à des problématiques identifiées ex ante dans l'environnement d'accueil ?*

(ii) Efficacité

- ◆ *Dans quelle mesure le projet, à travers ses différentes composantes, et à l'intérieur de quelle stratégie de partenariat, a-t-il permis d'atteindre les objectifs qui lui étaient impartis :*
 - D'abord, en termes d'exécution : déroulement des activités planifiées ?
 - Ensuite, en termes d'effets et de résultats : le projet a-t-il résolu ou contribué (dans quelle proportion ?) à résoudre les problèmes de coordination et de gestion de l'aide au développement qui justifiaient sa mise en œuvre ?

(iii) Efficience

- ◆ *Dans quelle mesure, le projet, à travers ses interventions spécifiques, aura-t-il constitué une réponse ou solution coût-avantageuse aux problèmes identifiés dans la situation de référence ?*

(iv) Durabilité

- ◆ *Dans quelle mesure les réalisations et les effets du projet seront-ils durables ?*

5. Méthodologie

6. La méthodologie utilisée pour l'évaluation est articulée autour d'une revue documentaire, d'entretiens, à Port au Prince et à l'extérieur via Skype, avec les parties prenantes au projet : Partie nationale - institutionnels bénéficiaires directs -, PNUD et autres Partenaire techniques et financiers, notamment). La liste exhaustive des sources de données primaires est jointe en annexe.

5.1. Revue documentaire

7. La revue documentaire, dont la liste complète des supports est versée aux Annexes de ce rapport, a porté sur les ressources ci-dessous, notamment :

- Documents généraux contextuels d'Haïti, du PNUD et du SNU en matière de planification/programmation de l'aide au développement
- Documents spécifiques de planification et de programmation des interventions sous-évaluation : plans de travail annuels 2010-2014, faisant notamment ressortir ce qui prévu au titre du CPAP évalué
- Documents de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des activités du projet : rapports annuels de progrès faisant ressortir ce qui est réalisé dans les différentes périodes du cycle de vie du projet

8. La revue documentaire a permis de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle a conduit à affiner la méthodologie et les outils d'évaluation constitutifs du Rapport initial de la mission.

5.2. Entretiens

9. Les entretiens ont concerné trois groupes d'acteurs répartis dans diverses institutions :

- Ancienne Equipe de gestion du projet
- PNUD et autres PTF à l'intérieur et en dehors du SNU
- Partenaires nationaux

5.3. Echantillonnage

10. *La revue documentaire a couvert l'ensemble* du portefeuille attaché au projet, et l'ensemble des productions documentaires qu'il a générées. *Les entretiens, en revanche, ont porté sur un échantillon de personnes* choisies, d'accord parties entre l'évaluateur et le commanditaire, mais selon les critères d'inclusion ci-dessous arrêtés par les évaluateurs :

- (i) *Couverture stratégique du portefeuille* (avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du projet)
- (ii) *Taille stratégique/volumique* (avoir des interventions d'une certaine significativité)
- (iii) *Qualité* (avoir des interventions réputées performantes et d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulées sur les succès et les insuccès).

5.4. Cadre d'analyse

11. Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères de l'évaluation explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, durabilité. L'analyse débouche sur la détermination de ratio de performances, rapports entre les réalisations et les prévisions correspondantes. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail.

5.5. Limitations et mesures de remédiation

12. Du fait de la clôture du projet intervenue en 2014, ces acteurs de premier rang du projet n'étaient en poste en Haïti au moment de l'évaluation. En guise de remédiation, l'évaluateur a tenu à organiser des entretiens à distance via Skype avec certains d'entre eux, notamment les anciens gestionnaires du projet, et par écrit.

5.6. Calendrier de la mission

13. Précédente d'une phase séparée de revue documentaire sanctionnée par un rapport préliminaire validé ex ante, la mission d'évaluation sur le terrain en Haïti s'est tenue du 04 au 13 Octobre 2015. Elle a démarré par un briefing avec le management du PNUD, Bureau Pays en Haïti, et s'est terminée par une session de débriefing avec les mêmes interlocuteurs. La première rencontre a permis PNUD de préciser ses attentes, et à l'évaluateur de rappeler la méthodologie déjà validée dans le rapport préliminaire, tandis que le débriefing a donné au Consultant l'opportunité de restituer ses observations intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties avant d'aller plus avant dans l'élaboration du rapport.

1. Contexte national

14. La République d'Haïti s'étend sur un territoire de 27 750 kilomètres carrés, dans la partie Ouest de l'île d'Hispaniola. Elle est limitée au Nord par l'Atlantique, au Sud par la Mer des Caraïbes, à l'Ouest par Cuba au-delà du canal du vent, et à l'Est par la République Dominicaine qui occupe l'autre partie de l'île. Le relief, tout en contrastes, est une succession de chaînes de montagnes, de vallées et de plaines côtières, en plus d'un grand plateau surélevé qui sert de frontière naturelle avec la République Dominicaine. La population s'élève à 10,1 millions d'habitants, répartie entre les 10 départements administratifs que compte le pays, mais avec une forte concentration en zone urbaine, la capitale, Port au Prince abritant à elle seule environ 3 millions de personnes.

15. Haïti connaît une situation socioéconomique des plus difficiles, surtout dans la suite du tremblement de terre qui a frappé le pays le 12 Janvier 2010. Avant cette catastrophe, l'incidence de la pauvreté atteignait 78 % de la population (revenu < 2 USD par jour), tandis que celle de l'extrême pauvreté se situait à 54 % (revenu < 1 USD par jour). La mortalité infantile atteignait, quant à elle, un niveau non égalé dans la région de 78 décès pour mille naissances vivantes. La mortalité maternelle était aussi très importante, à 630/100 000. La prévalence de la malnutrition chronique était de 30 % chez les enfants, tandis que 40% des ménages étaient en insécurité alimentaire et que 58 % de la population n'avaient pas accès à une source d'eau potable. Enfin, près de 30% des actifs, mais 48% des jeunes, étaient sans emploi.¹ Le rapport sur le développement humain, édition 2014, assigne au pays un IDH de 0,471 et le classe au 168^e rang sur 187.

16. Le séisme de 2010 a contribué à la dégradation du profil de développement humain d'Haïti. Plus de 222 000 personnes furent tuées, et quelque 2,3 millions de survivants laissés sans abri. Les dégâts causés par la catastrophe ont été évalués à près 8 milliards de dollar, soit environ 1,2 fois le produit intérieur brut du pays en 2009. Une épidémie de choléra est venue par la suite assombrir davantage ce tableau, en causant, à fin 2010, 3 500 décès parmi les 150 000 sujets touchés par la maladie. La catastrophe a, aussi bien, très négativement pesé sur les capacités techniques et stratégiques du pays : de grandes villes au sud, mais la capitale surtout, ont été lourdement sinistrées, entraînant dans cette situation diverses institutions clés pour le fonctionnement du pays.

17. *"La capacité de l'État a été sérieusement affectée et les institutions essentielles à la stabilité et au développement ont été affaiblies. Le Palais présidentiel, le Parlement, la Cour suprême et la plupart des édifices ministériels et de l'administration publique furent détruits. Plusieurs écoles, hôpitaux, cours de justice, postes de police et prisons ont également subi de graves dommages et d'importantes pertes humaines. Ceci a grandement affecté la situation déjà précaire de l'administration publique, du système judiciaire, de la police et des institutions qui fournissent des services publics – santé, eau, assainissement, hygiène, sécurité alimentaire, éducation et culture."* (PNUD/Haïti)

18. L'économie haïtienne est structurée autour de trois secteurs clés qui contribuent comme suit à la formation de son produit intérieur brut : les services pour 58%, le secteur primaire pour 23% et le secteur secondaire pour 19%. Elle est fortement sensible aux aléas environnementaux qui secouent régulièrement l'agriculture en tant que est base principale de

¹ Source secondaire : PNUD /Haïti, <http://www.ht.undp.org/content/haiti/fr/home/countryinfo.html> ; sources primaires : IHSI/CELADE (2008 et 2013), Banque Mondiale (2012) IHSI (2007 et 2001)PNUD HDI (2013), EMMUS V (2012), MEF(2013), DES(2013)

la formation de valeur dans le secteur primaire. La croissance du PIB s'était relancée après le séisme pour se situer à 5,5%, avant de se stabiliser à la baisse et devrait n'être que de 3,7% en 2015, selon le FMI, avec lequel le pays est engagé depuis Mai 2015 dans une nouvelle facilité élargie visant la stabilisation du cadre macroéconomique. En attendant, les déficits restent préoccupants et le pays dépendant de l'aide extérieure, et des transferts en provenance de sa diaspora.

19. Le poids des apports de la communauté internationale, déjà structurellement important, s'est encore consolidé dans la suite d'un séisme ayant réduit à néant plus d'une année du produit intérieur brut. En mars 2010, ce sont 4,6 milliards de contributions qui ont été annoncés par les donateurs, pour les années 2010 et 2011 uniquement. Ce niveau de financement, mis en regard de capacités nationales fortement sinistrées, appelait le déploiement de dispositifs institutionnels complémentaires susceptibles de concourir à sa mobilisation et sa gestion efficace. Entre autres, et à un haut niveau paritaire entre le pays et la communauté internationale, une Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti a été mise en place. Elle a pu aider à mobiliser et diriger vers des projets prioritaires de relèvement et de reconstruction quelque 3,2 milliards de dollar sur les ressources annoncées.

2. Contenu du projet

2.1. Contenu stratégique

20. Le projet de Coordination de l'Aide, objet du présent rapport d'évaluation préliminaire, s'inscrivait dans ce cadre de construction d'efficacité et de transparence dans la gestion des ressources mises à disposition par les partenaires extérieurs d'Haïti. Plus précisément, le projet avait pour objet ce qui suit :

- (i) Améliorer la capacité du Gouvernement de Haïti (GdH) pour coordonner et gérer l'aide extérieure, soit :
 - ◆ (i.i.) Dans le court terme, favoriser la transparence, la responsabilisation et l'information des prises de décision de toutes les parties prenantes nationales et internationales au cours du processus de reconstruction à travers un système de gestion de l'information sur l'aide publiquement accessible, géré par le gouvernement
 - ◆ (i.ii.) Dans le moyen terme, mettre en place les bases de l'intégration de la gestion de l'aide externe au sein du système de gestion des finances publiques du gouvernement et assurer que le MPCE, en collaboration avec la CIRH, adopte une approche globale de la coordination et de l'efficacité de l'aide prenant en compte l'ensemble des priorités gouvernementales et nationales, et les obligations de la communauté internationale.
- (ii) Renforcer la capacité technique et administrative du Secrétariat de la CIRH afin de permettre à la Commission de remplir son mandat portant sur la coordination de la reconstruction d'Haïti d'une manière efficace.

21. En l'absence d'un document de projet formel, la chaîne des résultats et des produits, indispensable pour soutenir l'évaluation, est reconstituée dans le tableau ci-dessous, sur la base des indications contenues dans les différents plans de travail annuel du projet.

Tableau 1 : Résultats et produits attendus du projet

Exercices	Résultats	Produits	
2010	Capacité humaine, organisationnelle et institutionnelle du GdH et de la CIRH à coordonner et gérer la reconstitution d'Haïti, renforcée, y compris gestion de l'aide humanitaire et au développement selon les principes internationaux d'efficacité de l'aide	"Plateforme de gestion de l'aide est fonctionnelle et renforce la capacité du gouvernement à gérer l'APD"	
2011		1. Outils informatiques pour assurer une gestion transparente et responsable des flux d'aide extérieure, mis en place et utilisés	
		2. Architecture de coordination de l'aide rationalisée et son appropriation par le GdH et les acteurs non étatiques, renforcée	
		3. Capacité humaine, organisationnelle et institutionnelle du GdH à coordonner et gérer l'aide humanitaire, analysée et clarifiée et alignée sur les principes internationaux d'efficacité de l'aide	
		4. Secrétariat CIRH doté de l'expertise technique et administrative nécessaire à son mandat dans les secteurs couverts et en complémentarité avec les programmes pilotes des ministères du GdH	
2012		1. Outils informatiques pour assurer une gestion transparente et responsable des flux d'aide extérieure, mis en place et utilisés	
		2. Un rapatriement durable du patrimoine et du savoir-faire de la CIRH en termes de gestion des projets, effectué et aligné sur les besoins et capacités du gouvernement	
		3. Structures et processus de concertation et de coordination de l'aide extérieure mis en place et opérationnalisés	
2013		Le MPCE dispose d'un cadre de coordination de la coopération extérieure (CCCE) opérationnel et proactif ; d'une politique de la coopération et d'un programme permanent de développement des capacités (formation et recyclage dans les domaines de la coopération extérieure)	1. Système de gestion de l'information sur l'aide pour assurer une gestion transparente, régulière et responsables des flux d'aide extérieure, défini et utilisé de façon publique et professionnelle
			2. CAED opérationnel et proactif
2014	Le MPCE dispose d'un cadre de coordination de la coopération extérieure (CCCE) opérationnel et proactif ; d'une politique de la coopération et d'un programme permanent de développement des capacités (formation et recyclage dans les domaines de la coopération extérieure)	1. Le MPCE dispose d'un cadre de coordination de la coopération extérieure (CCCE) opérationnel et proactif ; d'une politique de la coopération et d'un programme permanent de développement des capacités (formation et recyclage dans les domaines de la coopération extérieure)	

Sources : PNUD/Haïti/Projet Efficacité Aide/PTA, 2010-2014

2.2. Cadre de mise en œuvre

22. Le projet était mis en œuvre dans le cadre de la modalité dite de l'exécution directe. Une unité de projet autonome était dédiée à la programmation, à la mise en œuvre et au suivi des activités, naturellement en interface avec les entités administratives concernées, au premier rang desquels les services compétents du Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure. A la tête de l'Unité d'exécution, il y avait un Conseiller Technique Principal, assisté d'une équipe pluridisciplinaire formée d'experts internationaux et nationaux, y compris un chargé de la gestion de la base de données qui est un extrant majeur du projet.

2.3. Programmation budgétaire

23. Sur une période allant de 2010 à 2014, le projet disposait initialement d'une provision de ressources de 5,6 millions de dollar américain. La programmation budgétaire effective a toutefois atteint, in fine, 7 487 608,50 USD, répartie comme suit entre les cinq années du cycle :

Tableau 2 : Programmation financière du projet

N°	Ressources programmées ¹	Années budgétaires
1.	1 468 000 ,00	2010
2.	2 504 400,00	2011
3.	663 318,50	2012
4.	1 698 370,00	2013
5.	1 153 520,00	2014
6.	7 487 608,50	2010-2014

Sources : PNUD/Haïti/Efficacité de l'Aide/PTA, 2010-2014

2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

24. Aucune modification significative n'a été apportée au contenu du projet, durant sa mise en œuvre. Le projet s'est plutôt adapté aux mutations de l'environnement institutionnel local. Celui a notamment enregistré la dissolution de la Commission Intérimaire pour la Reconstitution d'Haïti, qui était une structure ad hoc mise en place pour accompagner l'après séisme. A la disparition de cette entité que le projet accompagnait fortement, ce dernier a aidé le pays à créer un nouvel outil de coordination de la gestion de l'aide au développement, le Cadre de coordination de l'Aide Extérieure au Développement (CAED), et y a redirigé une partie de ses appuis.

3. Evaluation de performances

3.1. Pertinence

3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

25. Le projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide était en ligne avec les stratégies de développement de la République d'Haïti, qu'il s'agisse des instruments internationaux auxquels le pays a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement, ou des outils de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales. En tant que cadre d'amélioration de la gouvernance économique, le projet servait de manière transversale la totalité des OMD, en promouvant justement une meilleure connaissance et la rationalisation de l'utilisation des ressources que la communauté internationale met au service de la poursuite de ces objectifs. Le projet était également en phase avec le Plan Stratégique de Développement d'Haïti, dont l'un des quatre (4) grands chantiers porte sur une "*Refondation économique*" déclinée en 8 programmes, le premier visant justement à "*Mettre en place une gouvernance active pour une croissance économique accélérée et équilibrée*".

¹ Toutes ces ressources n'étaient pas disponibles, certains montants étant à mobiliser.

26. Le projet s'inscrivait aussi dans le cadre des priorités d'action du PNUD, en étant cohérent avec le Plan Stratégique "corporate", dont le cycle 2008-2011, contemporain de la formulation du projet, comptait lui aussi la "Gouvernance" parmi ses 7 domaines de concentration. Dans la même lancée, le nouveau cycle 2014-2017 qui a pour but "*d'aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion*", offrait aussi un ancrage confortable au projet, notamment à travers son 3^{ème} Résultat attendu intitulé : "*Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base.*"

27. Au niveau local, le programme pays du PNUD en Haïti comporte cinq piliers stratégiques. Le second porte sur la "gouvernance démocratique" et vise entre autres à "*renforcer les capacités des structures étatiques, avec un accent particulier dans le domaine de la planification de la reconstruction*"¹. La contribution du projet était attendue à cet égard, s'agissant notamment de la création de meilleures capacités d'appréhension et de coordination de l'aide extérieure qui est une source majeure pour le financement de l'investissement public dans le pays.

3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en œuvre

28. Des entretiens réalisés sur le terrain, avec les différentes catégories d'acteurs, il ressort globalement que le projet s'efforçait d'apporter des réponses appropriées à des problèmes vécus dans l'environnement, notamment une faible maîtrise des flux d'aide publique au développement entrant dans le pays. Les services en charge de l'élaboration du Programme d'Investissement Public, notamment, ont indiqué traditionnellement disposer de peu d'information sur les ressources en provenance des bailleurs de fonds, alors qu'elles couvrent jusqu'à 60% du PIP. Donc le projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide était pertinent aussi en tentant de contribuer à créer les conditions d'une meilleure lisibilité de ces ressources externes.

29. Dans la suite du tremblement de terre, l'aide extérieure s'est encore révélée plus vitale, et requérait des capacités de gestion accrues dans un contexte où, par ailleurs, les institutions étatiques étaient physiquement et techniquement sinistrées par cet événement géologique. Là aussi, le projet a montré une grande pertinence en apportant une assistance technique de bon aloi à la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti, qui devait coordonner jusqu'à 4,6 milliards de dollar américain de flux d'aide annoncés, et qui a permis, in fine, au pays d'absorber quelque 3,2 milliards de dollar injectés dans divers secteurs du vaste chantier d'urgence et de reconstruction.

30. Pour autant, si le programme était aligné sur ses différents référentiels stratégiques (instruments nationaux et internationaux de programmation et de cadrage de la reconstruction et du développement du pays), et répondait à des besoins opérationnels avérés, la question de la pertinence de certains de ses approches et contenus spécifiques, n'en reste pas moins posée. Le Cadre de coordination de l'Aide Extérieure au Développement (CAED) et le Module de Gestion de l'Aide Extérieure (MGAE), en particulier, produits phares du projet, portent ce questionnement chacun à sa manière. Ressorti très peu fonctionnel, le CAED pousse à se demander si son dysfonctionnement qui fait l'unanimité des acteurs rencontrés pas la mission, ne remet pas en cause sa pertinence de structure nouvelle artificielle, greffée sur un

¹ PNUD/Haïti, CPD 2013-2016.

environnement institutionnel national qui ne l'aurait pas bien digérée. Une solution plus viable n'aurait-elle pas pu être de composer avec les structures régulières haïtiennes, en les aidant à disposer des capacités que requiert la pleine mise en œuvre de leur mandat courant en matière de coordination de l'aide extérieure au développement ?

31. La question de pertinence se pose différemment s'agissant du MGAE. Cette base de données est une solution techniquement valide dont la valeur ajoutée se conforte d'ailleurs au fur et à mesure de l'amélioration de la coopération des partenaires financiers du pays, tout cela étant, là aussi, unanimement reconnu par les parties prenantes rencontrées par l'évaluation. Cette ressource technique de qualité risque toutefois d'être difficile à maintenir dans le temps, ce qui amène à poser la question de la pertinence de son format : une base lourde abritée à l'étranger avec un coût d'exploitation annuel de 100 000 USD qui pour le moment ne bénéficie d'aucune inscription budgétaire au sein de son institution d'ancrage, le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure¹.

3.2. Efficacité

31. La problématique de l'efficacité du projet s'articule autour de trois cibles principales qui ont eu à bénéficier des interventions déployées dans ce cadre : (i) la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti ; (ii) le Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure au Développement ; (iii) le Module de Gestion de l'Aide Extérieure. En l'absence d'un document de projet construit autour d'un cadre intégré de résultats et de ressources dûment formalisé, l'évaluation a fait le tracking performances du projet en se référant sur les résultats spécifiques programmés année après année (PTA) et leurs niveaux de réalisation tels que les font ressortir les rapports de progrès respectifs (rapports annuels d'exécution). Cet exercice fait ressortir comme donné dans le tableau ci-dessous les réalisations du projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide.

¹ Si l'on en croit le fait que le MPCE n'a pas mis en place de budget de prise en charge du MGAE depuis la fin du projet, et que le Module est toujours financé par les bailleurs de fonds, en l'occurrence la Coopération Espagnole (mais jusqu'à quand ?).

Tableau 3 : Suivi des performances du projet

Années	Résultats attendus	Cadre de mesure de Performances		
		Cibles visées	Réalizations effectives	
			Valeurs absolues	Ratios d'exécution
2010	1. Plateforme de gestion de l'aide est fonctionnelle et renforce la capacité du gouvernement à gérer l'APD	◆ 1 Site web dédié à la plateforme de gestion de l'aide développé	◆ Rapport 2010 non disponible	Non disponible
		◆ Données de gestion de l'aide collectée de manière systématique	◆ Rapport 2010 non disponible	Non disponible
		◆ Recrutement, formation et installation dans un bureau adéquat, de personnels pour le MPCE/GoH	◆ Rapport 2010 non disponible	Non disponible
		◆ Dispositif multipartites de coordination de l'aide y compris au niveau sectoriel, développé	◆ Rapport 2010 non disponible	Non disponible
		◆ 1 politique nationale de gestion de l'aide élaborée	◆ Rapport 2010 non disponible	Non disponible
2011	1. Outils informatiques pour assurer une gestion transparente et responsable des flux d'aide extérieure, mis en place et utilisés	◆ 10 bailleurs fournissent, par trimestre, leurs données à la base	◆ + de 50 bailleurs, fournissent données, mais de manière inadéquate	>500%
		◆ 10 ONG internationales fournissent, par trimestre, leurs données à la base	◆ + de 10 ONGs fournissent, mais de manière inappropriée	>100%
		◆ 500 acteurs/société civile/an ont leurs données entrées dans la base	◆ Non Renseigné	
		◆ 10 rapports de projet disponibles	◆ 380 rapports créés dans le MGAE ◆ 1 Analyse comparative champs SYSGEP/MGAE réalisée	381%
		◆ 1500 visites en ligne sites MPCE/CIRH	◆ Non Exécuté	
		◆ 1 interface SYSGEP/MGAE/PIGH, développée	◆ Non Exécuté	
		◆ 1 module d'enregistrement, d'identification et de suivi des actions de la société civile développé et fonctionnel au MPCE	◆ Non Exécuté	
	2. Architecture de coordination de l'aide rationalisée et son appropriation par le GdH et les acteurs non étatiques, renforcée	◆ 6 tables sectorielles multi-acteurs organisées	◆ 8 tables sectorielles en 2011 : transport, énergie, bassins versants, agriculture, éducation, santé, eau/assainissement, logement et élections.	133%
		◆ 1 réunion du groupe Gouvernement/bailleurs tenue avant fin décembre	◆ 1 réunion Bailleurs/PM tenue	100%
		◆ Pas de cible correspondante	◆ 500 ONG enregistrées au MGAE comme acteurs humanitaires/de	

	3. Capacité humaine, organisationnelle et institutionnelle du GdH à coordonner et gérer l'aide humanitaire, analysée et clarifiée et alignée sur les principes internationaux d'efficacité de l'aide	◆ 1 Plan d'action de suivi des principes d'efficacité de l'aide élaboré par le MPCE avant fin décembre	◆ Non disponible	0%
		◆ 2 enquêtes réalisées DP et FHN dans le cadre de Busan sur efficacité de l'aide	◆ 1 enquête sur Déclaration de Paris réalisée	50%
		◆ Pas de cible correspondante	◆ Participation au forum Busan (délégation de 3 personnes)	
	4. Secrétariat CIRH doté de l'expertise technique et administrative nécessaire à son mandat dans les secteurs couverts et en complémentarité avec les programmes pilotes des ministères du GdH	◆ 3 experts nationaux/internationaux (au moins 2 consultants), 2 personnels administratifs, déployés à la CIRH pour renforcer ses capacités	◆ 4 experts techniques internationaux, 3 consultants techniques internationaux, 2 consultants techniques nationaux et 4 employés administratifs affectés en appui à la CIRH	226%
2012	1. Outils informatiques pour assurer une gestion transparente et responsable des flux d'aide extérieure, mis en place et utilisés	◆ 10 bailleurs fournissent, par trimestre, leurs données à la base	◆ 22 bailleurs sur 55 contactés fournissent données	220%
		◆ 10 ONG internationales fournissent, par trimestre, leurs données à la base	◆ 7 ONG coopèrent (espace de travail créés et rapports obtenus)	70%
		◆ 10 rapports de bailleurs postés	◆ 14 rapports synthétiques postés	140%
		◆ 20 profils de bailleur réalisés	◆ Non Renseigné	0%
	2. Un rapatriement durable du patrimoine et du savoir-faire de la CIRH en termes de gestion des projets, effectué et aligné sur les besoins et capacités du gouvernement	◆ 1 Rapport identifiant les acquis prioritaires à transférer au sein du gouvernement, est élaboré	◆ 1 rapport identifiant le patrimoine de la CIRH préparé pour le Gouvernement pour discussion	100%
		◆ 1 Plan de transfert préliminaire, base de discussion avec le gouvernement, élaboré		0%
		◆ 1 évaluation des capacités clés élaborée		0%
		◆ 1 plan de renforcement des capacités sur 3 mois, élaboré		0%
		◆ 1 interface unique SYSGEP/MGAE incluant tous investissements publics, élaborée		0%
		◆ 1 guide de procédures d'approbation différenciée des projets		0%

		humanitaires, urgents et budgétaires, élaboré		
		◆ Pas de cible correspondante en 2012	◆ 1 ébauche d'un « code de conduite » de l'aide externe remise au Premier ministre	
	3. Structures et processus de concertation et de coordination de l'aide extérieure mis en place et opérationnalisés	◆ 1 cadre de concertation sur la coopération extérieur opérationnalisé au premier trimestre de l'année	◆ 1 nouveau cadre de coordination de l'aide externe au développement (CAED) validé	100%
		◆ 1 plan d'action et de suivi des principes d'efficacité de l'aide, élaboré par le MPCE à fin juin	◆ Participation à la préparation des plans d'action du Secrétariat technique	50%
◆ 4 formations organisées pour 20-25 cadres organisées au premier semestre de l'année		◆ Participation à un atelier sur efficacité de l'aide (3 personnes)	13%	
2013	1. Système de gestion de l'information sur l'aide pour assurer une gestion transparente, régulière et responsables des flux d'aide extérieure, défini et utilisé de façon publique et professionnelle	◆ 8 bailleurs fournissent leurs données actualisées, deux fois dans l'année	◆ 8 bailleurs ont fourni données	100%
		◆ 20 rapports synthétiques ou détaillés postés en ligne	◆ 23 rapports synthétiques disponibles	115%
		◆ 20 profils de bailleur réalisés		0%
		◆ 3 bulletins synthétiques disponibles	◆ 2 bulletins disponibles	67%
		◆ 1 code de transparence de l'information sur l'aide disponible	◆ 1 code de transparence validé	100%
	2. CAED opérationnel et proactif	◆ 1 document d'analyse des interfaces MGAE/autres systèmes d'information, disponible	◆ Non disponible (renvoyé en 2014)	0%
		◆ 10 actions du plan d'opérationnalisation du CAED mises en œuvre	◆ Non réalisé (renvoyé en 2014)	0%
		◆ 10 tables sectorielles/thématiques suivies par le STC	◆ Réalisation partielle : TDR validés pour 8 tables	15%
		◆ 1 format final de profil de PTF disponible en mars	◆ Non réalisé (ébauche améliorée seulement)	0%
		◆ Participation à 3 séminaires internationaux	◆ 3 séminaires recensés avoir enregistré participation des acteurs	100%
	◆ 1 document d'ébauche de politique d'aide et de coopération, disponible par semestre	◆ Non disponible (ajourné)	0%	
2014	3. Le MPCE dispose d'un cadre de coordination de la coopération extérieure (CCCE) opérationnel et proactif ; d'une	◆ 15 bailleurs de fonds alimentent 2 fois dans l'année le système d'information sur les flux d'investissements extérieurs	◆ 15 bailleurs ont donné suite à deux collectes semestrielles	100%
		◆ Toutes les agences du SNU alimentent 2 fois dans l'année le système d'information sur les flux d'investissements extérieurs	◆ Toutes les agences UN ont donné suite	100%
		◆ 1 rapport sur l'aide extérieure en Haïti disponible	◆ Non disponible pour insuffisance de données	0%

	politique de la coopération et d'un programme permanent de développement des capacités (formation et recyclage dans les domaines de la coopération extérieure)	◆ 5 techniciens de la DCE formés intensivement au MGAE	◆ 5 fonctionnaires formés	100%
		◆ 4 actions du plan de redynamisation de la DCE enregistrent des progrès constants	◆ 4 actions effectivement en progrès	100%
		◆ 3 actions du Programme Conjointes d'Efficacité de l'Aide, enregistrent des progrès constants	◆ 3 actions effectivement en progrès	100%

Sources : PNUD/Haïti, Projet Efficacité Aide, PTA/Rapports 2010-2014

3.2.1. Efficacité en matière d'assistance technique à la CIRH

33. En tant que pays en voie de développement, avec d'ailleurs un indice de développement humain parmi les plus faibles du monde, Haïti connaît structurellement des gaps de capacités techniques. Ces déficits ont encore été rendus plus aigus par le séisme de 2012 qui a frappé jusqu'au cœur des institutions nationales. La communauté internationale ayant rapidement fait connaître son intention d'injecter dans le pays quelque 4,6 milliards de dollar américain pour l'aider à faire face aux urgences humanitaire et à la reconstruction du pays, cet important stock de ressources avait besoin d'un mécanisme ad hoc pour faciliter son absorption dans un contexte, encore une fois, où pratiquement toutes les structures de l'Etat étaient en très grandes difficultés : leurs personnels décimés, leurs infrastructures et équipements dévastés, non pas à la marge mais dans de grandes proportions. C'est pour suppléer à ces lacunes que les autorités nationales et les partenaires techniques et financiers ont décidé de la mise en place d'une Commission Intérimaire pour la reconstruction d'Haïti.

34. Dans le cadre d'une logique d'adaptation aux exigences nouvelles du contexte, le projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide a donc été amené à réorienter son action vers la CIRH pour lui prodiguer une assistance technique importante, qui a notamment pris la forme d'une mise à disposition d'une expertise variée et de très haut niveau en matière de coordination et de gestion d'aide au développement. Le projet devait fournir à la Commission trois (3) experts nationaux et internationaux, au moins deux (2) consultants, deux (2) personnels administratifs. Cette exigence a été dépassée de loin, puisqu'en fin de compte ont été déployés au bénéfice de la CIRH les staffs ci-dessous :

- 4 experts techniques internationaux
- 3 consultants techniques internationaux
- 2 consultants techniques nationaux
- 4 employés administratifs

35. Le Projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide a donc été un acteur essentiel dans la fourniture des inputs consommés par la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti. A ce titre, il prend une part tout aussi décisive aux réalisations de la CIRH que résumant valablement ses performances élevées en matière de décaissement. En effet, avec l'appui de la CIRH, le pays a pu mobiliser et absorber quelque 3,2 milliards de dollar, sur les 4,6 milliards annoncés par la communauté internationale dans l'immédiat-après séisme, soit un taux de décaissement de 70% dans un temps somme toute réduit et des circonstances terriblement difficiles.

3.2.2. Efficacité en relation avec le CAED

36. Suite à la disparition programmée de la CIRH qui, comme l'indiquait son nom, était une structure ad hoc temporaire dédiée à la gestion de l'aide d'urgence à Haïti, les parties prenantes ont décidé de la mise en place d'une structure de remplacement dénommée Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure au Développement. Pendant tout le reste de son cycle de vie, le projet a financé le déploiement et le fonctionnement de cette nouvelle entité et ses organes de base qui sont un Cadre national stratégique assorti d'un calendrier de concertations internationales et nationales, d'une part, et des démembrements techniques, appelés tables sectorielles de concertation, coordonnées par les ministères et travaillant en amont sur les différentes thématiques constitutives de l'économie haïtienne.

37. Les appuis du projet n'auront pas permis au CAED d'être fonctionnel. Les parties prenantes rencontrées, au niveau de la partie nationale et des partenaires techniques et financiers, sont unanimes à faire valoir que le Cadre n'a jamais pu en aval honorer son agenda de rencontres de haut niveau, ni à l'échelle internationale ni à l'échelle nationale. En amont, non plus, les tables sectorielles dont les travaux devaient alimenter le dispositif en fournir au cadre stratégique les matières dont il devait connaître lors de ses rencontres de haut niveau. Les tables sectorielles n'ont pas fonctionné parce que les Unités d'Etudes et de Programmes qui les coordonnent dans les Ministères sectoriels ont de faibles capacités (certains ministères n'en disposeraient même pas) et que le projet ne leur a fait dédié d'appui systématique et véritables, à l'exception de formations ponctuelles.

38. Les insuffisances des tables sectorielles de concertations n'expliquent pas à elles seules l'indigence du Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure au Développement. Les modalités d'ancrage sont, selon une bonne partie des acteurs rencontrés, l'autre partie de l'explication. Cet ancrage est caractérisé par une ambivalence institutionnelle, l'entité relevant à la fois du Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure, qui en assure le secrétariat technique, d'une part, du Cabinet du Premier Ministre, en charge du pilotage stratégique, d'autre part. La partie haute de l'ancrage n'a pas permis ce qui en était attendu, à savoir servir de force institutionnelle d'entraînement pour le dispositif. Le préalable de réunion ad hoc du cabinet gouvernement dans son ensemble, n'aurait pas été facilement sécurisé. Certains acteurs rencontrés ont suggéré qu'en lieu et place de ce préalable jugé bien exigeant dans l'environnement haïtien, le dispositif aurait gagné à se satisfaire de voir ouvrir des fenêtres dans l'ordre du jour des réunions régulières du conseil de gouvernement.

39. Si la partie haute de l'ancrage n'a pas été productive à la hauteur des espérances, la partie basse, a elle aussi été régulièrement en peine. L'absence d'une authentique culture d'inter-sectorialité en Haïti laisse au Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure peu de pouvoir pour mobiliser les départements sectoriels et faire tenir les tables sectorielles devant alimenter en données et matières les rencontres du niveau stratégique. Les Unités d'Etudes et de Programmation sont entièrement dans la structure d'autorité de leur ministère et ne sont donc pas directement actionnables par le MPCE, ce qui veut dire que ce dernier n'a pas de ressources institutionnelles suffisantes pour transmettre aux secteurs son propre souffle en matière d'animation du cycle de coopération et de programmation. Les tables sectorielles du CAED ont été comme piégées dans cette sorte de vacuité institutionnelle.

40. A l'arrivée l'on se retrouve avec un Cadre de Coordination de l'Aide Extérieur au Développement qui ressort comme l'extrait le plus faible du projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide. A côté du non fonctionnement observé des organes statutaires de l'entité, l'instabilité de son management technique est un autre signe de son insuccès. Pas moins de trois Coordonnateurs nationaux se sont succédés à la tête du CAED en moins de trois, avec d'ailleurs des intermèdes de vacance de poste plutôt étendus qui ont laissé peu de temps d'activité aux titulaires finalement nommés. La dernière nomination est intervenue il y a un mois environ, c'est-à-dire quasiment un an après le départ du précédent titulaire.

3.2.3. Efficacité en relation avec le MGAE

41. Le projet a aidé Haïti à se doter d'un outil informatique de recensement et d'analyse des flux d'aide au développement dont il bénéficie. Il s'agit d'une base de données informatisée, physiquement domiciliée aux Etats, mais avec des portails d'alimentation et/ou

de gestion ouverts au sein de la Direction de la Coopération Extérieure et des différents partenaires participant au dispositif. Les données sont donc rentrées à titre principal par la DCE mais peuvent aussi l'être directement par les bailleurs dont la DCE a formé les points focaux dédiés, s'ils existent (certains bailleurs font valoir qu'ils ne disposent pas de personnels à dédier à l'alimentation de la Base, et se limitent donc à transmettre leurs données de programmation à la DCE pour retraitement et introduction dans la Base.

42. Le Module permet aujourd'hui un certain niveau de collecte des données sur les financements venant des bailleurs, environ 60% pour cette année (source : entretien avec la DCE). La coopération à l'outil, bien en voie d'amélioration, varie en fonction du partenaire. Les suivants ressortent comme contribuant substantiellement, ou de plus en plus significativement, à l'alimentation de la Base : la Banque Mondiale, la Banque Interaméricaine de Développement, le Canada, la Suisse, les Etats Unis, l'Union Européenne, le Brésil, l'Espagne, le SNU (avec, en pôle, l'UNICEF, l'UNFPA, le PNUD, l'UNOPS, l'OIM), la France, notamment. Le problème persistant est que les bailleurs ne réagissent pas toujours à temps et donnent l'information dans des formats qui ne correspondent pas aux besoins du système, en faisant valoir qu'ils n'ont pas de personnel dédié pour mettre systématiquement l'information aux normes du système et donc réagissent en fait en restant dans leur modèle de génération de données.

43. Selon la DCE, le système est assez sollicité par les parties, preuves de son utilité : la Banque centrale, la Direction des Statistiques et le Ministère des Finances. Le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure reste toutefois l'utilisateur principal de la base de données, à travers la Direction de l'Investissement Public. Et à ce niveau le Module est véritablement en train de faire la différence, malgré ses insuffisances opérationnelles. Avant le MGAE, cette structure avait une emprise très imparfaite sur les ressources en provenance des bailleurs de fonds, qui faut-il le rappeler financent pourtant jusqu'à 60% de l'investissement public. Le PIP était donc élaboré, s'agissant des concours extérieurs, sur la base d'informations très parcellaires et d'approximations qui n'avaient pas grand-chose à voir avec la réalité. Le MGAE a permis au PIP de sortir de cette période programmation à l'aveuglette, pour entrer dans une ère encore imparfaite mais qui représente un saut qualitatif par rapport à la précédente. Aujourd'hui grâce à cet outil, le PIP peut asseoir sa programmation sur un seuil de connaissance valide des apports extérieurs.

44. Une externalité du Module réside aussi dans le fait qu'il contribue à rééquilibrer les rapports institutionnels en faveur d'un Ministère aussi stratégique que celui chargé de la Planification. Les autres départements, les Finances en particulier, passent maintenant de plus en plus par la Planification & la Coopération Extérieure, pour prendre connaissance des ressources des bailleurs. Toutefois, avec les lenteurs de certains bailleurs à alimenter le Module, il arrive encore que le Ministère argentier les interpelle directement pour disposer de leur programmation financière dans la perspective de la confection du budget national. Malgré tout, il reste constant qu'un mouvement de restauration de la fonction de programmation autour des missions du département de la planification est enclenché, dont la véritable limite est plutôt liée aux contraintes de phasage des ressources bailleurs et au format des données communiquées.

45. Généralement, les bilatéraux donnent de la visibilité sur leur programmation annuelle, ne vont guère au-delà de cet horizon, tandis que les multilatéraux communiquent les dotations sur leurs cycles de programmation. Mais les uns et les autres introduisent dans le système, dans l'ensemble, des données segmentées en axes et domaines d'intervention, alors que le

Programme d'Investissement Public est structuré en interventions plus spécifiques qui sont en fait des projets opérationnels. De telles données ne sont finalement transposables dans le PIP qu'à l'issue d'un retraitement qui coûte du temps et des ressources à la Direction de la Coopération Extérieure, administratrice du Module.

46. Le problème du décalage entre les années fiscales (conflit calendaire entre l'année budgétaire haïtienne qui s'étend du 1^{er} Octobre au 30 Septembre, et celles des bailleurs que recouvre généralement l'année civile), fut un problème un temps, avant d'être résolu par le principe de la collecte trimestrielle. Le problème structurel du décalage entre la programmation et la réalité des délais d'exécution budgétaire demeure quant à lui. Le calendrier formel de décaissement des ressources communiqué par les partenaires est souvent contredit par le rythme réel auquel les ressources sont effectivement libérées dans les secteurs de concentration. Les décaissements effectifs sont en effet soumis à diverses contingences synonymes de surcroûts de délais : les conditions préalables à satisfaire, les capacités sectorielles d'absorption, de mise en œuvre, etc., font que les financements des bailleurs connaissent parfois jusqu'à 18 mois de retard, ou se clôturent avec un décalage de même durée ou plus. En résumé, les données générées par le système, bien que précieuses et créatrices d'une réelle valeur ajoutée restent encore imparfaites et susceptibles d'amélioration.

47. Le projet a accompagné le déploiement du MGAE d'une approche complémentaire de développement de capacités nationales non seulement d'opération sur le Module en tant qu'outil technique, mais aussi et surtout d'exploitation et d'analyse des données générées. En plus de formations spécifiques au bénéfice des agents nationaux concernés par le dispositif, au sein du MPCE et des partenaires au développement, une expertise internationale de haut a été régulièrement déployée au sein de la Direction de la Coopération Extérieure pour y susciter une capacité d'analyse stratégique des données.

48. Les deux expatriés qui se sont succédé dans cette position ont notamment tenté de développer un cadre d'analyse de l'efficacité de l'aide qui n'a cependant pas pu voir le jour avant la vie du projet et leur retrait effectif. L'évaluation n'a pas observé que les staffs nationaux homologues récipiendaires directs de cette assistance technique étaient en capacité de délivrer cet extrant. Au contraire, ils ont clairement indiqué être en attente d'un nouvel appui de cette nature pour aller de l'avant dans ce sens. Ils ont même, à cet effet, sollicité la Coopération auprès du Bureau du Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies en Haïti.

49. Ces dernières observations faites par la mission tendent à montrer qu'autour l'outil technique robuste que constitue le Module de Gestion de l'Aide Extérieure, son maîtrise dans le cadre de capacités nationales réellement confortables reste un chantier. L'action du projet à cette fin n'a pas été récompensée d'un succès équivalent à celui rencontré avec l'équipement brut. L'évaluation a, d'une manière générale observé un problème d'appropriation nationale qui se traduit en aval par une certaine limite dans la valorisation du produit délivré par le projet, mais qui s'est aussi exprimé dans l'amont par une faible intégration du dispositif technique dans l'environnement interne des besoins et des outils analogues.

50. S'agissant des besoins d'abord, le design du MGAE n'a pas été suffisamment réglé sur les spécificités de la demande interne en matière d'information sur la chaîne d'investissement. Le Programme d'Investissement Public est confectionné, suivi et évalué sur la base d'allocations ciblées de type projet, pendant que le Module est conçu pour générer une information plus générale sur les allocations budgétaires des bailleurs par axes de

développement. Une bonne appropriation du projet par la partie nationale, ex ante, aurait conduit à le reprofiler dans le sens des besoins du système national de programmation, quitte à prendre plus de distance avec les formats de données voulus par les bailleurs.

51. Une autre intégration manquée, faute encore une fois d'une appropriation suffisante dans l'amont du dispositif technique a trait aux liaisons potentielles avec les outils existants ou appelés à émerger dans l'environnement institutionnel du Module. Le Système de Gestion des Dépenses Publiques (SYSDEP) était là avant le Module, et une stratégie de construction d'un cadre d'arrimage des deux interfaces était clairement envisagée dès 2012, ("*1 interface unique SYSGEP/MGAE incluant tous investissements publics, élaborée¹*"), mais n'a jamais vu le jour. Le Système d'Information et de Développement (SID), aujourd'hui en phase II de test et de correction de ses outils, soutenu entre autres partenaires et notamment par la Banque Mondiale, était également en bonne voie concurremment au développement du MGAE, et au sein du même Département de la Planification et de la Coopération Extérieure, sans que le lien soit ouvertement fait entre les deux instruments de pilotage de l'investissement. Le MPCE a pourtant bel et bien planché sur l'intégration entre SYSDEP et SID, comme l'illustre l'atelier organisé sur le sujet en marge du *Second Forum d'Haïti sur l'Investissement Public*.²

52. Ultime preuve des insuffisances de l'appropriation nationale sur le MGAE, cette réflexion sur l'intégration entre le SYSDEP et le SID, destinée à favoriser l'émergence d'un système unifié de programmation et de suivi des investissements publics, s'est conduite en laissant, voire confinant, le Module dans une sorte d'extériorité institutionnelle qui en fait un outil des bailleurs de fonds davantage qu'un instrument de programmation nationale.

3.2.4. Participation des parties prenantes

3.2.4.1. Partie nationale

53. La partie nationale a été formellement rendue présente à plusieurs niveaux. Le Projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide, du niveau le plus élevé au théâtre sectoriel, avec toutefois des contributions variant de mitigées à insuffisantes. Le Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure est placée sous l'autorité politique du Premier Ministre, et la coordination technique du Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure, tandis que les tables sectorielles de concertation étaient animées par les Ministères sectoriels à travers leurs Unités d'Etudes et de Programmation.

54. La valeur ajoutée attendue d'un ancrage de haut niveau au Cabinet du Premier Ministre était que le CAED en retire une impulsion permanente et une capacité d'initiative épanouie. Cette contribution n'est pas venue si l'on en croit la léthargie communément admises dudit Cadre. Le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure n'a pas davantage réussi l'animation de niveau technique intermédiaire qui en était attendu, pas plus que les UEP des départements sectoriels, au demeurant encore très faibles du point de vue de leurs capacités techniques, ne sont parvenues à fonctionner correctement et régulièrement les tables sectorielles de concertation.

55. Sur le plan stratégique et en prélude à la question de viabilité, ainsi qu'il vient d'être développé dans la section précédente, le MPCE même dépositaires de processus de

¹ Source : PNUD/Haïti, Projet Efficacité de l'Aide, PTA 2012.

² Source : <http://www.actunews7.com/le-mpce-organise-un-atelier-sur-le-systeme-d-information-et-de-developpement/>

renforcement de capacités de la part du projet n'est pas parvenu à démontrer une bonne appropriation des extrants du projet et à l'intégrer véritablement dans l'environnement haïtien de programmation et de suivi-évaluation. Le MGAE est toujours resté en marge des autres outils de programmation et de suivi des investissements publics (SYSDEP et SID). La faible appropriation institutionnelle du projet et de ses résultats s'exprime également dans l'absence d'inscriptions budgétaires en vue de la pérennisation des acquis. Un an après la clôture du projet, le CAED et le Module continuent de devoir leur survie aux bailleurs de fonds, la Coopération Espagnole en Haïti notamment.

3.1.4.2. Partenaires techniques et financiers

56. Les partenaires techniques et financiers avaient une double présence dans le projet, en tant que ses bailleurs de fonds, d'une part, en tant qu'acteurs éminents de ses produits clés, d'autre part. Le PNUD, l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement, via des ressources affectées au MPCE, et la Coopération Canadienne, ont financé le Projet à concurrence de 5 684 655,07 dollar américain¹ sur une période allant du 20 Mars 2010 au 31 Décembre 2014. Aujourd'hui encore, un an après la clôture officielle du projet, c'est toujours la Coopération Espagnole qui finance les activités du CAED et le fonctionnement du MGAE, en particulier les coûts d'opération de sa plateforme offshore abritée aux Etats Unis.

57. La participation des partenaires à l'alimentation du Module de Gestion de l'Aide Extérieure est décrite par les acteurs rencontrés comme relativement entravée par des réticences au début, puis mieux épanouie par la suite. Les partenaires multilatéraux, comme la Banque Mondiale et la Banque Interaméricaine de Développement, ont d'abord montré la meilleure réactivité face aux demandes de contributions à la base de données, comparativement aux bilatéraux dont certains ont un temps marqué une certaine réticence. Un an après la fin du projet, et sans doute ce qui est important à retenir maintenant, le rapport de participation dressé par la Direction de la Coopération Extérieur fait ressortir que la participation des bailleurs des bailleurs est en net progression, tous types de partenaires confondus, et qu'il reste surtout à améliorer le profil des données transmises et la ponctualité des transmissions.

58. La participation des partenaires aux mécanismes du Cadre Coordination de l'Aide Extérieure a souffert des incuries de cet organe et de ses démembrements. Le niveau central n'ayant pas plus fonctionné que l'échelon sectoriel, les partenaires n'ont naturellement pas pu occuper les places qui leur étaient réservées à ces niveaux. Ils ont donc continué d'utiliser leurs canaux traditionnels de concertation inter bailleurs et de dialogue direct avec les ministères sectoriels. D'une certaine manière les partenaires, en ce qui concerne leur dialogue interne, se sont consolés du non faible fonctionnement du CAED en restant attaché et présents aux réunions dites du G12.

3.1.4.3. Organisation de la Société civile

59. Si les organisations internationales de la société civile étaient représentées au niveau CAED, les ONG locales en étaient absentes. En ce qui concerne le Module de Gestion de l'Aides Extérieure, la société civile n'y est pas véritablement insérée comme source

¹ Source : http://www.undp.org/content/dam/haïti/docs/fiche_projet-2014/gouvernance/UNDP-HT-Fiche-projet-COORDINATION-AIDE-2014-02.pdf

d'information. En fait ses ressources sont pour l'essentiel censées être reportées, en partie tout du moins, dans les stocks introduits dans la base par les bailleurs.

60. L'analyse de l'insertion de la société civile dans l'environnement de coopération que le projet a essayé d'accompagner en République d'Haïti fait ressortir atouts et des limites¹. Les ONG se caractérisent par des atouts certains en termes de réactivité et de flexibilité/ Elles font preuve d'une réelle capacité à se déployer au plus vite et au plus près des populations pour les aider à faire face aux situations d'urgence. Elles montrent aussi certaines limites, voire des défauts structurels qui font tort à leur efficacité ou efficience. Beaucoup sont capables d'opportunisme, se déployant dans les secteurs non pas toujours en fonction de leur profil, mais souvent en fonction des disponibilités de ressources auprès des bailleurs et des indications sectorielles données par ces derniers. Elles ont aussi de la difficulté à sortir conceptuellement des logiques d'urgence pour améliorer la capacité de résilience des populations à travers des processus aux résultats plus durables.

61. Les solutions prêt-à-l'emploi sont courantes à leur niveau, avec un niveau d'acclimatation à l'environnement local pas toujours satisfaisant. Les abris précaires mis en place dans la suite du séisme, alors qu'un léger relèvement budgétaire permettait de construire des habitations beaucoup plus durables, illustre cette situation. Entre également dans ce registre d'illustration l'eau potable qu'elles ont continué d'introduire en grande quantité dans le pays alors que les besoins étaient ailleurs à un moment donné, obligeant les autorités à interdire l'entrée des conteneurs d'eau dans le pays. Enfin, certaines ONG auraient profité des franchises offertes par l'Etat pour faire entrer dans le pays des biens qui devaient par la suite se retrouver sur le marché, à l'opposé de l'esprit d'assistance humanitaire qui a provoqué le bénéfice des franchises. L'impact de l'intervention des ONG ne serait pas toujours évident, même dans certaines localités où elles sont pourtant fortement concentrées, comme Port au Prince et les Gonaïves.

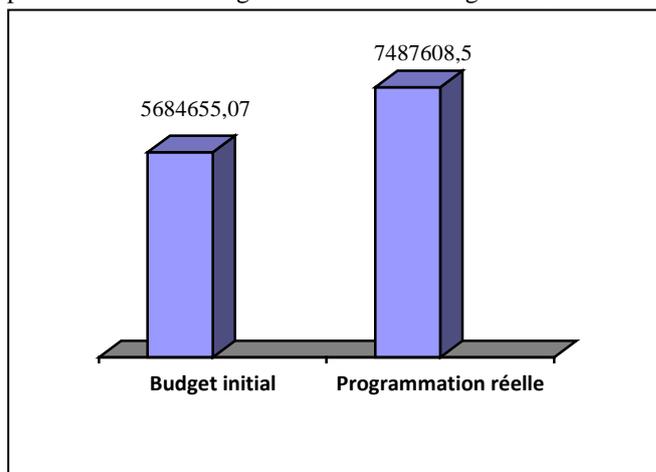
3.3. Efficience

62. Le Projet d'Appui à l'Efficacité de l'Aide en République d'Haïti était basé sur une provision initiale de ressources de 5 684 655,07 USD². In fine, l'agrégation des ressources positionnées dans les cinq Plans de travail annuel de la période fait ressortir un total de programmation de 7 487 608,50 USD, représentant près de 132% de l'intention budgétaire initiale et significatif d'un effort additionnel important de la part des partenaires financiers.

¹ Analyse effectuée avec les matériaux issus de l'entretien de l'évaluateur avec les services du MPCE chargés du suivi de la coopération avec les organisations de la société civile, en l'absence d'entretiens directs des représentants desdites organisations.

² Source : 5 684 655,07

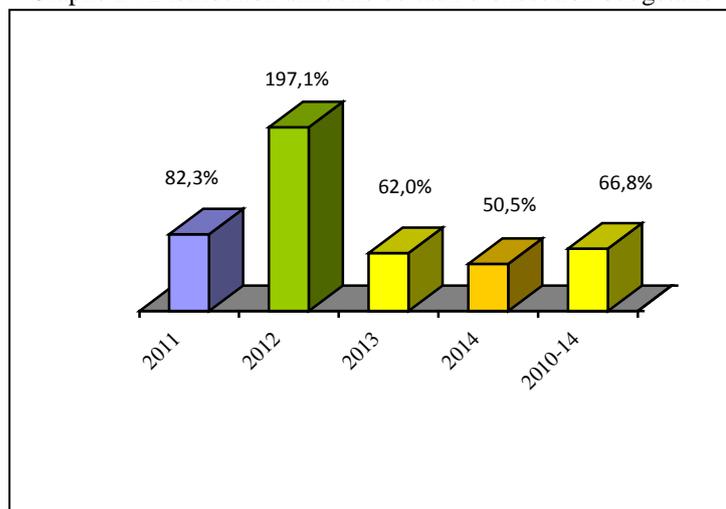
Graphe 1 : Provision budgétaire initiale vs Programmation effective



Source : PNUD/Haïti, *Projet Efficacité Aide, Fiche de Projet & PTA 2010-14*

63. En termes d'exécution, en l'absence des données d'exécution du budget de 2010, mais en tenant compte de la programmation financière de cet exercice, le projet affiche un total de décaissements de 4 999 382,2 USD à fin 2014, qui correspond à un taux d'exécution budgétaire de près 67%. Ce ratio monte à 83% si l'on fait l'impasse sur la programmation financière de la première année. Il monte encore plus haut, à 88% si l'on confronte les ressources exécutées non plus à la programmation observée à travers les PTA, mais à la provision budgétaire initiale. L'annualisation de l'analyse du ratio d'exécution budgétaire fait ressortir un pic de près du double de la programmation en 2012 après une performance budgétaire assez élevée aussi en 2011, toutes réalisations qui contrastent avec le rythme annuel moyen de décaissement qui est plutôt faible sur le reste du cycle de vie du projet, l'année de moindre performance étant justement la dernière, 2014.

Graphe 2 : Distribution annuelle du taux d'exécution budgétaire



Source : PNUD/Haïti, *Projet Efficacité Aide, Rapports 2011-14*

64. La problématique de l'efficacité du cadre budgétaire décrit ci-dessus recouvre le rapport coût-avantage sur l'ensemble des livraisons effectuées par le projet. Sont à cause, à cet égard et notamment, la qualité de la gestion même des ressources, qui permet ou ne permet pas de les sécuriser en les dédiant exclusivement aux emplois substantiels auxquels elles sont destinées ; la qualité des produits rendus et des résultats obtenus, plus ou moins significatifs de "money for value" ; et, entre les deux, les modèles opératoires qui en étant

plus ou moins onéreux laissent arriver plus ou moins de ressources et de résultats aux bénéficiaires.

65. *Money-for-value ou lien entre quotité de ressources et résultats* : L'exécution des ressources dédiées au projet était exclusivement gérée par l'Unité de Gestion du projet, mise en place par le PNUD. Cela veut dire, au total, que les procédures fiduciaires applicables étaient celles du PNUD, dont le standard international permet de sécuriser dans la transparence des acquisitions au meilleur rapport coût-avantage. Cette modalité d'exécution directe a constitué un outil de promotion de la transparence et d'une gestion rationnelle sur les transactions ayant présidé à l'acquisition et/ou au développement des actifs du projet ainsi qu'à leur déploiement.

66. Si les procédures de l'Agence d'exécution permettaient de bien gérer les ressources consacrées au projet, pour autant et en face, les livraisons obtenues en échange des ressources dépensées, ont-elles d'une robustesse suffisante ? Par la qualité des procédures mises en œuvre, le projet est sans conteste arrivé à faire en sorte que les acquisitions d'équipements se fassent dans de bonnes conditions et que les livraisons obtenues soient de bonne facture technique. La plateforme technique du MGAE est une bonne illustration de ce propos. Confié à un opérateur de bonne réputation, ayant antérieurement produit des plateformes similaires, cet extrant est décrit par les acteurs comme étant techniquement très robustes.

67. Pour autant, mis en regard des besoins spécifiques du système haïtien de programmation et de suivi des investissements publics, le Module se ressent de lacunes importantes. Les données qu'il fournit ne sont pas celles qui sont consommées directement dans le système de programmation aboutissant au PIP, et ont régulièrement besoin d'être retraitées pour servir cet emploi qui est pourtant leur finalité principale.

68. A côté de la robustesse technique de l'outil informatique, il y a donc de décalage par rapport au besoin réel de l'environnement bénéficiaire qui tend à limiter le "money for value" sur ce produit. En d'autres termes, la valeur d'usage imparfaite du Module est un argument contre l'efficacité du processus d'élaboration dont il est le couronnement. Autrement dit encore, n'y aurait-il pas moyen de faire mieux avec les ressources dépensées (le coût de développement et d'équipement du Module n'est pas connu de l'évaluation, mais son coût annuel d'opération est reporté à 100 000 USD) ? Cette interrogation n'interpelle pas seulement la gestion du projet, mais aussi et surtout la partie nationale qui ne serait pas suffisamment approprié le projet pour arriver à le régler strictement sur ses besoins spécifiques.

69. L'extrant institutionnel que représente le Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure, est pour sa part une charge entière contre l'efficacité du projet. Même si le projet n'y a pas injecté beaucoup de ressources, celles-ci, quelle que soit leur quantité, apparaissent avoir été consommées à quasi perte, le dispositif n'ayant pas fonctionné et n'ayant certainement pas fait avancé la question de la coordination de l'aide au développement dans le pays. A l'inverse l'assistance technique lourde déployée par le projet auprès de la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti, ressort avoir eu un bon profil d'efficacité sur l'on en juge par le fait que grâce à cette entité le pays a pu mobiliser et absorber 3,2 milliards des 4,6 milliards de dollar promis par la communauté internationale en réponse au séisme de 2010.

70. Enfin, à côté de l'assistance technique fournie à la CIRH, le projet a aussi significativement investi dans le développement des capacités des structures nationales pérennes, en rapport avec les produits qu'il leur a livrés. Les acquisitions dans ce registre ressortent efficaces en première intention, au regard notamment du fait que c'est toujours une expertise de qualité qui était recrutée et mise à la disposition de l'environnement bénéficiaire. Cette qualité générale des profils déployés pour les accompagner a été reportée à l'évaluation par la partie nationale, avec en exemple emblématique le dernier expert international qui travaillait avec la DCE sur l'analyse stratégique des données. Toutefois, au-delà de la qualité intrinsèque des profils qui ont porté ce processus de développement de capacités, l'efficacité du projet à cet égard amène aussi et surtout à questionner le résultat obtenu dans ce cadre. Or les acquis à cet égard sont le moins mitigés. L'administration hôte du MGAE n'est pas en condition d'autonomie pour exploiter la base et produire régulièrement des rapports d'analyse stratégique sur ses données.

3.4. Durabilité

71. La durabilité des acquis d'un Projet est fonction de déterminants clés, d'amont et d'aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés, et en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relais et à tenir un résultat. Sans produits de qualité, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l'être et que la contrepartie nationale n'est pas réellement prête à les porter comme ils l'étaient dans le cycle de programmation révolu, l'on ne peut pas davantage parler de durabilité.

72. Le Module de Gestion de l'Aide Extérieure est la principale livraison faite par le projet et dont la durabilité. Comme indiqué dans les sections précédentes, le support technique, développé par un prestataire de renommée internationale ayant déjà à son actif des produits similaires, constitue, satisfait en principe à l'exigence de qualité qui est un préalable à sa pérennité. Si cet outil, de par sa qualité technique pouvait être promis à une bonne durabilité, celle-ci est, dans la réalité conditionnée par deux facteurs qui ne sont pas d'ordre technique.

73. Le premier facteur est lié aux coûts d'opération d'une base de données offshore qui a besoin de 100 000 dollars annuels pour son fonctionnement courant. Ce budget, pour cet outil, est manifestement élevé pour le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure, qui ne l'a pas provisionné ni en 2014-15, ni en 2015-16. La dépense a été couverte cette année par l'Espagne, mais ce partenaire a laissé entendre à l'évaluation qu'il ne continuerait pas indéfiniment à supporter seul cette charge. La première menace à la pérennité du MGAE est donc de nature budgétaire, et appelle la plus grande attention des parties : PTF et Gouvernement.

74. Le second facteur de gêne sur la durabilité du MGAE est de nature plus stratégique et renvoie à sa faible insertion dans l'environnement national des outils de pilotage et de monitoring des dépenses publiques. Alors qu'il l'avait pensé et inscrit dans le PTA 2012, le projet n'est pas parvenu à faire le lien entre le Module et le Système de gestion des dépenses publiques (SYSDEP). Le Système d'Information et de Développement (SID), plus récent mais tout de même en phase de finalisation au sein du MPCE, n'a pas davantage d'interface avec le Module, alors que l'administration travaille bel et bien une forme d'arrimage SYSDEP/SID. Si le MGAE est pour le moment le seul outil qui appréhende l'aide extérieure, c'est-à-dire tout de même 60% du budget d'investissement d'Haïti, pour autant il ne

prosperera pas longtemps s'il n'est pas intégré dans le paquet général des outils de pilotage budgétaire de l'Etat haïtien.

75. Les capacités nationales que le projet s'est efforcé de susciter en accompagnement des produits livrés, du MGAE en particulier, quant à elles, ne pourraient voir leur pérennité menacée que par une caractéristique importante de l'environnement haïtien : l'instabilité institutionnelle. Les équipes techniques ne sont pas à l'abri de déplacements/mutations de leurs effectifs, dans la conséquence des nombreux changements de gouvernement qui surviennent dans le pays. Par exemple, le CAED a changé de Coordonnateur trois fois de suite en moins de trois ans. De tous les extrants du projet, cette entité montre la viabilité la plus problématique. En n'étant pas fonctionnelle, elle soulève cette question : pourquoi continuer de mettre des ressources sur une entité qui ne fonctionne pas ?

Conclusion

1. Principales constatations sur le Projet

76. Initialisé dans le cadre de l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le Projet a vu son acuité stratégique renforcée par le tremblement de terre au a frappé Haïti en 2010. Il a de fait été mis en œuvre sur une période allant de Mars 2010 à Décembre 2014. Disposant d'une provision initiale de ressources de 5,7 millions de dollar américain, il a cependant vu sa programmation budgétaire réelle atteindre 7 487 608,50 USD sur les cinq années de son cycle de vie. Sur ce montant, 4 999 382,2 USD ont été effectivement décaissés, équivalant à un ratio d'exécution financière de 67% sur la base de la programmation réelle. La situation des résultats stratégiques, au regard des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement, de l'OCDE, peut être résumée comme suit.

77. **Pertinence** : La pertinence du projet est ressortie très robuste, du point de vue de l'alignement de ses contenus sur les priorités de développement du pays. Pour autant, si le projet était aligné sur les stratégies nationales et celles des partenaires, les produits spécifiques qu'il a délivrés n'en soulèvent pas moins des questions de pertinence spécifique : le Cadre de coordination de l'Aide Extérieure au Développement (CAED) qui a très mal fonctionné était-il la meilleure option institutionnelle pour remplacer la CIRH, d'un côté ? De l'autre, le Module de Gestion de l'Aide Extérieure (MGAE), utile au fond, ne pouvait-il pas être construit sur un format plus allégé, plus viable que le modèle livré d'une base de données offshore lourde et onéreuse (100 000 USD de coût annuel de fonctionnement sans couverture budgétaire nationale ?

78. **Efficacité** : Les rendus du projet se situent essentiellement à quatre niveaux, avec des effets différents. Au premier niveau, le projet a doté la CIRH d'une assistance technique significative, et en termes d'effets, a donc contribué au résultat important atteint par cette entité : la mobilisation et l'absorption par le pays de 3,2 milliards de dollar sur les 4,6 milliards annoncés par la communauté internationale en réponse au séisme. A un second niveau, le projet a aidé le pays à asseoir une structure de coordination de l'aide au développement, en remplacement de la CIRH qui avait une durée de vie limitée, mais n'est pas parvenu à un résultat satisfaisant puisque le CAED qui est cette nouvelle entité s'est révélée non fonctionnelle.

79. A un troisième niveau, le projet a aidé le pays à se doter d'un Module de Gestion de l'Aide Extérieure, qui a apporté une réelle valeur ajoutée puisqu'elle permet aujourd'hui de bâtir un Programme d'Investissement Public assis sur une connaissance nettement améliorée des contributions des bailleurs de fonds qui le financent jusqu'à 60%. A un quatrième niveau, enfin, le projet a déployé, en appui aux trois produits ci-dessus, une importante activité de développement de capacités nationales, sous forme de formations directes et de déploiement d'expertises, dont les effets sont toutefois mitigés au regard des limites persistantes de la partie nationale en ce qui concerne en particulier la pleine valorisation du Module à travers des analyses de données susceptibles d'éclairer les conditions d'efficacité de l'aide.

80. **Efficience** : C'est un fait constant que l'exécution directe portée par les standards de gestion de rang international du PNUD a favorisé l'efficience à travers une optimisation de la gestion des ressources. En termes de "money for value", toutefois, la question est de savoir si cette gestion vertueuse a systématiquement débouché sur les meilleurs produits, dans le cadre d'une relation de livraison réellement coût-avantageuse ? Autrement dit, pour ce que le projet

a payé, a-t-il obtenu les meilleurs rendus qui étaient possibles ? En direction de la CIRH, les efforts importants consentis ont bien porté leurs fruits, avec une capacité nationale d'absorption portée à 3,2 milliards dans un temps relativement réduit. L'investissement sur le CAED, en revanche, même moins significatif, n'est pas payé de retour, le cadre n'étant toujours pas fonctionnel. L'investissement initial dans la production du MGAE a permis d'avoir un outil techniquement robuste et qui apporte de la valeur ajoutée dans le processus national de programmation et de suivi budgétaire, mais laisse ouverte une question : n'aurait-il pas été plus viable de construire un outil plus léger et moins onéreux quand on sait que la plateforme offshore actuelle consomme 100 000 USD de coûts de fonctionnement annuels qui ne sont pas couverts par le budget du pays et risque de s'effondrer au retrait du bailleur qui a pris le relai du projet.

81. **Durabilité** : La question de pérennité se pose essentiellement en direction de trois extrants clés du projet : le Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure ; le Module de Gestion de l'Aide Extérieure ; les capacités techniques développées dans l'environnement. Un CAED, dont tous les acteurs rencontrés s'accordent à dire qu'il ne fonctionne pas, ne peut aspirer à une pérennité véritable. Le MGAE est techniquement robuste et utile au processus national de programmation et de suivi des investissements, ce qui est un argument en faveur de sa durabilité. Mais il a aussi deux caractéristiques qui ne favorisent pas cette durabilité : d'un côté, il est onéreux au fonctionnement et ne dispose pas, pour le moment, de couverture budgétaire nationale ; de l'autre, il n'est pas intégré dans l'environnement interne des outils de programmation et suivi-évaluation du pays (non arrimé au SYSDEP/SID, le fait d'être confiné dans une extériorité d'outil des bailleurs pourrait, à la longue, lui être fatal). Les capacités stratégiques et techniques suscitées par le projet au voisinage du Module et du CAED, rencontrent comme gêne potentielle à leur pérennité l'instabilité institutionnelle.

2. Leçons apprises

4. Dans le contexte haïtien où les ressources extérieures sont particulièrement importantes, en particulier dans la suite du séisme de 2010, le projet a apporté de réelles valeurs ajoutées en matière de pilotage de l'aide au développement

82. Au lendemain du tremblement de terre qui a frappé au cœur les administrations nationales et mis à genoux une économie nationale déjà peu alerte, c'était une gageure de pouvoir transformer en investissements utiles et autres interventions de relèvement les ressources importantes avec lesquelles la communauté internationale a accouru au chevet du pays. L'assistance lourde que le projet a prodiguée à la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti a significativement contribué à ce que ce pari soit tenu, avec l'absorption effective de 3,2 milliards sur les 4,6 milliards annoncés. Le projet a également permis de faire la différence en matière de programmation et de suivi budgétaire, en rendant mieux connue et retracée dans le Programme d'Investissement Public, une aide extérieure jusque-là traitée par approximation alors qu'elle pèse pas moins de 60% du PIP.

5. Dans un environnement aux gaps institutionnels importants, lorsque les structures courantes ne fonctionnent pas il n'y suffit pas de leur accoler de nouvelles pour créer les capacités voulues.

83. Les dysfonctionnements du Cadre de Coordination de l'Aide Extérieure incitent à la prudence dans les solutions institutionnelles séparées qui ne sont pas une panacée pour résorber les gaps de compétences. Dans cette entité, aux côtés des partenaires, mais dans le

rôle de la force d'entraînement, se trouvent les Services du Premier Ministre, le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure, et les Ministères sectoriels. Ces institutions sont, structurellement et indépendamment du projet, celles qui sont couramment chargées de la gestion de l'aide dans le pays. Tirer alibi de leur insuccès dans cette tâche pour monter un nouvel échafaudage mais avec les mêmes acteurs n'a visiblement pas permis de régler le problème. En lieu et place de ces solutions parallèles, il est aussi besoin de considérer des modalités d'action plus simples comme identifier ce qui empêche les entités nationales courantes de fonctionner et investir dans leur mise à niveau.

6. L'ancrage du MGAE dans une entité régulière de l'Administration haïtienne favorise son exploitabilité par le système de programmation, mais sa survie dépend aussi de son intégration dans l'architecture nationale des outils de gestion des finances publiques.

84. Le projet a fait le bon choix d'insérer le Module de Gestion de l'Aide Extérieure dans les leviers de travail de la Direction de la Coopération Extérieure, solution sans doute meilleure que celle qui aurait pu consister à la confier à une entité parallèle comme le CAED. Cette logique d'intégration est toutefois stratégiquement inachevée car le Module n'est pas encore arrimé aux autres outils de programmation, qui plus est, présents dans le même département ministériel : le SYSDEP et le SID, notamment. Cet arrimage devrait être réussi rapidement pour éviter au Module de rester confiné dans un statut d'outil des bailleurs de fonds.

3. Recommandations

1. Doter progressivement le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure des ressources nécessaires à la couverture budgétaire du fonctionnement du MGAE

85. Le Module de Gestion de l'Aide Extérieure fonctionne avec un budget courant annuel de 100 000 dollar américain. Cette dimension de l'outil est un facteur important, voire critique, de sa pérennité, dont l'évaluation a observé qu'elle n'avait pas encore reçu le traitement institutionnel adéquat. En effet, le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure où est ancré le MGAE ne dispose pas de dotation budgétaire dédiée pour couvrir cet emploi qui est aujourd'hui, sans doute à titre transitoire, financé par la Coopération Espagnole. L'Etat Haïtien doit vider cette situation, en budgétisant régulièrement les coûts d'opération du Module, condition indispensable à sa survie.

2. Arrimer, dans une approche de complémentarité et de subsidiarité technique, le MGAE aux autres outils de gestion des finances publiques d'Haïti

86. Si la survie physique du Module dépend de la disponibilité de son budget d'exploitation technique, sa viabilité stratégique est fortement conditionnée par son insertion dans l'environnement global des outils d'information et de gestion budgétaire du pays. Le MGAE doit être arrimé au SYSDEP et au SID pour apporter au système global de gestion des finances publiques l'information relative aux concours externes qui financent 60% du PIP. Sans cette intégration, le Module risque de s'étioler en restant confiné dans le statut d'un outil des bailleurs. Pour rappel, l'arrimage du MGAE au SYSDEP avait été inscrit dans le PTA

2012 du projet, mais n'a pas été réalisé. Or son appropriation complète par l'environnement national de la programmation est à ce prix.

3. *Faire évoluer le profil actuel des extraits du Module pour mieux les régler sur les besoins réels du système national de programmation en matière d'information sur les financements externes, tout poursuivant le plaidoyer pour améliorer la participation des partenaires*

87. Les données fournies aujourd'hui par les bailleurs de fonds insérées dans le système sont structurées par domaines d'intervention, ou au mieux par axes programmatiques. Ce profil est trop général pour être directement absorbé dans un cadre de programmation opérationnel comme a vocation à l'être le Programme d'Investissement Public, principal consommateur de l'information générée par le MGAE. Le PIP a besoin des données budgétaires de type dotation financière de projets, parce que ce sont des projets d'investissement spécifiques qu'il programme et permet de suivre. La base doit évoluer dans ce sens pour mieux se rendre utile et indispensable dans l'environnement national de gestion des finances publiques. La sensibilisation des bailleurs doit également se poursuivre et se renforcer pour consolider leur participation au dispositif et arriver à collecter la totalité de leurs apports budgétaires, au lieu de 60% seulement.

4. *Avancer l'exploitation des données générées par le MGAE dans le sens la production de rapports thématiques sur l'utilisation et l'efficacité de l'aide.*

88. La valorisation de l'information générée par la base revêt deux dimensions dont l'évaluation a observé qu'elles n'avançaient pas au même rythme. D'un côté, l'utilisation des données financières issues du Module dans le cadre de la confection du Programme d'Investissement Public est effective et le PIP en retire une valeur ajoutée réelle. De l'autre, l'analyse rétrospective des données, à travers des rapports substantiels, à des fins d'éclairage sur l'utilisation et l'efficacité de l'aide, n'est pas encore conduite. La Direction de la Coopération Extérieure devrait mieux aller de l'avant dans ce sens, y compris en mobilisant l'appui du Bureau de coordination auprès du Coordonnateur Résident pour compléter l'assistance technique fournie par les anciens experts du projet.

5. *Dans le cadre d'autres projets similaires, tirer les leçons du dysfonctionnement du CAED, et privilégier l'assistance technique aux structures nationales courantes pour renforcer leurs capacités à assumer leur mission de coordination de l'aide extérieure.*

89. Si la CIRH était pertinente en tant que réponse institutionnelle ad hoc à la situation exceptionnelle consécutive au séisme et a sans doute retiré de ce contexte une motivation suffisante pour fonctionner et délivrer normalement, le CAED qui a émergé de cet héritage ne rencontre pas la même réussite. Pour bâtir des capacités dans la durée, en lieu et place d'entités parallèles de cette nature, qui mobilisent les mêmes acteurs chargés régulièrement de la coordination de l'aide extérieure (Primature, MPCE, Finances, UEP des Ministères sectoriels), il est plus pertinent de faire le choix d'investir dans le renforcement massif des capacités de ces acteurs, pour les amener progressivement à pouvoir assumer leurs responsabilités régulières de coordination de l'aide.

ANNEXES

1. Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes	Méthodes d'analyse des données
1.	Cadre de revue des performances du Projet Coordination de l'AIDE/Haïti						
1.1.	Pertinence du Projet	Le Projet Coordination de l'Aide a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le contexte de développement de Haïti ?	Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti contribue-t-il à résoudre une problématique de développement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat, du SNU et du PNUD ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU
			Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays, notamment celles visées dans le DSRP ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU
			Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il en phase avec les cadres de programmation PNUD/SNU, contribue-t-il notamment aux effets CPAP et UNDAF ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU

			<p>Au niveau opérationnel, Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<p>Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU</p>
1.2.	Efficacité	<p>Quels sont les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Projet Coordination de l'Aide/Haïti tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?</p>	<p>Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ?</p> <p>Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
			<p>Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti dispose-t-il d'un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé
			<p>Le Projet Coordination de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'engagement des différents types de partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir la plus-value

			<p>l'AIDE/Haïti est-il efficace en matière de partenariats ?</p>	<p>composantes spécifiques du Projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<p>(les PTF et institutionnels nationaux) dans le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cofinancements ◆ Participation aux organes de pilotage ◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ? 	<p>des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet</p>
			<p>Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement de composantes spécifiques du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir l'impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du Projet
			<p>Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti dispose-t-il d'une stratégie de communication efficace ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement de composantes spécifiques du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de stratégie de communication dédié au Projet est élaboré, validé et mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la qualité de la communication sur le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques

				institutions bénéficiaires du Projet			
		Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti dispose-t-il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement de composantes spécifiques du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de formulation/programmation, Rapports d'étape ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de Suivi-évaluation est annexé au Projet ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. ▪ Nombre de missions et de rapports de suivi ▪ Faits documentés de décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du Projet
	Le Projet Coordination de l'Aide/Haïti a-t-il contribué-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ?	Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti intègre-t-il systématiquement l'approche genre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Projet ▪ Nombre jeunes femmes dans les recrutements du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti en matière de genre 	
		Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti intègre-t-il systématiquement une approche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions du Projet ▪ Personnes ressources parties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du Projet ▪ Nombre de bénéficiaires finaux formés aux droits humains par 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti en matière de droits 	

		droits humains ?	prenantes à l'exécution du Projet		les Volontaires	humains
		Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti intègre-t-il systématiquement une approche de développement de capacités ?	<ul style="list-style-type: none"> Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 		<ul style="list-style-type: none"> Existence d'outils et de stratégies de développement de capacités, aux niveaux national et local Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités ? 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti en matière de développement de capacités
		Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale ?			<ul style="list-style-type: none"> Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation du Projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti en matière d'appropriation nationale et locale
	Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Projet ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions du Projet Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir les facteurs propices
		Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables

			Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources parties prenantes à l'exécution du Projet Personnes et institutions bénéficiaires du Projet 	collectifs		
1.3.	Efficience	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits par le Projet Coordination de l'Aide/Haïti ?	Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti livre-t-il ses produits sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape des interventions Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
			Les procédures d'acquisition du Projet sont-elles transparentes, sincères et rationnelles ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape des interventions Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du PNUD en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 			
1.4.	Durabilité	A quelle durabilité les acquis du Projet Coordination de l'Aide/Haïti (produits et effets) peuvent-ils raisonnablement prétendre ?	Le cadre institutionnel de gestion du Projet est-il bien ancré dans l'environnement institutionnel national d'Haïti ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de partenariats et de relations de travail ou de sollicitations du Projet par son environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et mise en exergue signes et arguments en faveur ou en défaveur de l'interface Projet-Environnement
			Existe-t-une stratégie de communication favorisant la connaissance et l'acceptation du Projet par son environnement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie de communication sous forme de document finalisé, validé et exécuté ▪ Niveau de connaissance, de reconnaissance et d'acceptation du Projet par son environnement ▪ Facilité de mobilisation des volontaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et mise en exergue des contributions de la communication à la reconnaissance et à l'acceptation du Projet par son environnement

			Existe-t-il une stratégie de prise en charge progressive du fonctionnement du Projet par le pays, en perspective du retrait inévitable des partenaires comme le PNUD ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une stratégie de pérennisation effectivement mise en œuvre ▪ Rythme de progression des ressources nationales mises à la disposition du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et mise en exergue des efforts de l'Etat pour suppléer progressivement les contributions financières des partenaires
2.	Au-delà des performances du Projet Coordination de l'AIDE/Haïti						
2.1.	Capitalisation	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le Projet Coordination de l'Aide/Haïti ?	Y-a-t-il des méthodes et actions dans le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti, ayant un intérêt pédagogique marqué pour la poursuite du Projet et la mise en œuvre d'autres Projets analogues ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réussites majeures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures et des modalités de leur transférabilité
			Y-a-t-il des méthodes et actions du Projet à éviter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape interventions ▪ Personnes et institutions actives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situations d'échec manifeste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des échecs patents et conceptualisation des voies et moyens de les

			pour la suite de la mise en œuvre du Projet ?	<p>dans la mise en œuvre des interventions du Projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	collectifs		éviter dans l'avenir
		Que retenir du positionnement stratégique du PNUD en relation avec la spécificité du Projet Coordination de l'Aide/Haïti ?	Quelle est la valeur ajoutée spécifique du PNUD à cet égard ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages comparatifs avérés et documentés 	Mettre en exergue les apports différentiels du PNUD dans le programme
2.2.	Recommandations	A partir des constatations clés sur l'exécution du Projet, quels ajustements et réorientations sont envisageables,	Quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet (effets, produits,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du Projet ▪ Personnes et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi) 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées

		en direction d'autres cycles de programmation similaire ?	ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	institutions bénéficiaires des interventions du Projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			(moyens, acteurs, délais)
		Quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage du Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur l'architecture du Projet et la structure de ses composantes 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
		Quelles recommandations peut-on	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en

			<p>faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?</p>	<p>institutions actives dans la mise en œuvre des interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<p>individuels et ou collectifs</p>		<p>inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>
			<p>Quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques et la mise en œuvre du Projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les stratégies opérationnelles de mise en œuvre 	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

				effets produit par la mission			
			Quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le nouveau Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape des interventions ▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions ▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet ▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance pour tout nouveau cycle de programmation 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

2. Liste des personnes rencontrées

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Lundi	Mardi
	Briefing de la sécurité avec Valérie Gravina – Log base		M. Smith Gerbier Coordonnateur CAED MPCE (confirmé) Tel : 37 33 32 60/ 22 27 56 11	Mme Carmen Rodriguez Coordonnatrice Générale		
		M. Louis Michelot Pierre Directeur de la Coopération Externe MPCE Confirmé Tel : 28 16 17 55			Agence Espagnole de Coopération pour le développement (AECID) 60, rue daniel Brun, Bois Moquette, PV Confirmé Tel : 34 91 20 22/37 01 12 78	
	M. Georges Andy René Ancien Coordonnateur CAED 24, rue Pacot Cabinet Lexar (confirmé) Tel : 3702 74 47/ 39 08 88 88	Mme Bernice Clément Unité de coordination des activités ONG (UCAONG/MPCE) confirmé Tel : 28 16 17 56/ 34 25 66 19	Emmanuel Calixte Chargé de coordination Bureau de la Coordination Log base (confirmé) Tel : 38 43 15 25	M. Phillippe Chichereau Ancien Conseiller Technique du Projet Coordination de l'Aide Paris Skype pachiche65 (Confirmé)		
				M. Pressoir Urbain Exéus Directeur du budget Ministère des Finances (confirmé) 5, charles summer/tel29 92 1042		

	M. Price Pady, Conseiller du Directeur Général et de Cabinet MPCE (confirmé) Tel : 39 17 19 66/42 14 61 99)	M. Yves Robert Jean Directeur Général MPCE & Magaly Bien- Aimé Directrice Générale Adjointe MPCE (confirmé) Tel : 28 16 17 51	M. Claude Grand Pierre Conseiller du DG MPCE (confirmé) Tel : 37 02 5796/ 34 26 64 58	Justine Delloye Ancienne consultante en renforcement en gestion du Projet Coordination de l' Aide Paris Skype jdelloye confirmé		Debriefing avec le Management, Gouvernance et MSU Salle des opérations Logbase Mme Yvonne Helle, D.principale/Francis James, chef ai Gouv./Msu; Stephanie ZIEBELL, Monique Antoine- Pierre	Départ
					M. Mamadou Lamarane Deme Programme Manager FRH World bank, 7 rue ogé En face Giant Market Tel : 34 42 83 85 (confirmé)		
	Rencontre Management Mme Yvonne Helle, D.principale/Fr ancis James, chef ai Gouv./Msu; Stephanie ZIEBELL, Monique Antoine-Pierre		Mme Katyna Argueta Directrice Adjointe au programme Prefab 2B confirmé				

3. Bibliographie & Webographie

- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2010
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2011
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2012
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2013
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2014
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2011
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2012
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2013
- Projet Efficacité de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2014
- UN Cadre Stratégique Intégré pour Haiti 2010-2011
- UN Cadre Stratégique Intégré pour Haiti, Extension 2012
- UN Cadre Stratégique Intégré pour Haiti 2013-2016
- PNUD/Haïti, Programme Pays 2013-2016
- PNUD/Haïti, Plan d'Action du Programme Pays 2009-2011
- Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti
- Plan Stratégique pour le restant du mandat de la CIRH, 2010
- Rapport sur le développement humain 2014, PNUD
- Cadre de coordination de l'aide au développement d'Haïti, 2012
- Plan Stratégique de Développement d'Haïti, horizon 2030
- <http://www.ht.undp.org/content/haiti/fr/home/countryinfo.html>
- Efficacité de l'Aide/Fiche Projet :
http://www.undp.org/content/dam/haiti/docs/fiche_projet-2014/gouvernance/UNDP-HT-Fiche-projet-COORDINATION-AIDE-2014-02.pdf
- Intégration SYSDEP-SID : <http://www.actunews7.com/le-mpce-organise-un-atelier-sur-le-systeme-dinformation-et-de-developpement/>

4. Termes de référence de la mission

Background

La coordination et l'efficacité de l'aide ont pendant longtemps représenté un défi en Haïti. Le pays dépend en grande partie de l'aide internationale et l'expérience des dernières années continue de suggérer qu'elle doit être mieux programmée, mieux coordonnée et plus transparente pour mieux accompagner Haïti vers ses objectifs de développement durable.

Sur la période 2009-2014, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a financé à hauteur de six millions de dollars américains, composés de fonds propres et de ressources de bailleurs de fonds, le projet « Appui à la coordination de l'aide » (AWD00061251 / PID00074601) pour venir en appui au gouvernement d'Haïti dans le domaine de la coordination de l'aide.

L'objectif du projet est d'assurer la prise en charge accrue de la gestion de l'aide externe par les instances pérennes du pays en dotant le Ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE) et les autres entités concernées de l'État de meilleurs outils, processus et politiques, leur permettant de gérer cette aide de façon plus efficace et transparente.

Ce projet contribue à l'effet suivant du Plan d'action du Programme pays (CPAP) 2014/2016, signé par le PNUD et le gouvernement : « Sur la base d'un engagement mutuel des Nations Unies et des autorités haïtiennes, les institutions nationales y compris celles responsables de l'état de droit, sont davantage renforcées afin de remplir les fonctions d'administration publique et de fournir les services de base ». Son produit, tel qu'énoncé dans ce même CPAP, est que « le MPCE dispose d'un cadre de coordination de la coopération externe opérationnel et proactif ; d'une politique de la coopération externe et d'un programme permanent de développement des capacités ».

Pour cela, le projet prévoit (1) la mise en place d'une plateforme de gestion de l'aide, (2) un appui-conseil au gouvernement et à ses partenaires dans la conceptualisation et l'opérationnalisation de mécanismes de gestion et de coordination de l'aide, et (3) une assistance à l'élaboration d'une politique de coopération. Ces trois composantes du projet doivent contribuer à moyen terme à une allocation plus harmonieuse des ressources internes et externes du pays et à un renforcement des capacités de l'administration publique à planifier, mettre en œuvre et évaluer des politiques et programmes de développement.

Depuis son ouverture en 2009, le projet « Appui à la coordination de l'aide » a dû composer avec un contexte imprévisible et fortement altéré. On distingue trois périodes dans son histoire:

- Une période d'urgence/relèvement post-séisme pendant laquelle le projet a contribué à l'accompagnement et au renforcement des capacités opérationnelles d'un nouvel organe de gestion de l'aide externe : la Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti (CIRH) (2010-2011);
- Une période de transition, après la fin du mandat de la CIRH en octobre 2011, pendant laquelle le projet a participé à l'élaboration d'un Cadre de coordination de l'aide externe au développement d'Haïti (CAED) présenté en novembre 2012 et relancé en même temps, avec le MPCE, le Module de gestion de l'aide externe (MGAE) comme outil unique de suivi de l'assistance externe (2012);
- Une période de stabilité (2013-2014) pendant laquelle le projet a appuyé l'opérationnalisation du CAED et du MGAE et a commencé à œuvrer en faveur de la pérennisation de ses acquis au sein des instances gouvernementales concernées, en particulier le MPCE et sa Direction de la Coopération externe (DCE).

Toutefois, le processus de pérennisation, que le projet envisageait d'appuyer jusqu'au début des prochains exercices budgétaires d'octobre 2015 et 2016, est aujourd'hui mis en danger. Malgré le plaidoyer effectué auprès du gouvernement et de ses partenaires, et leur reconnaissance souvent

clairement réaffirmée de l'importance d'améliorer le suivi de l'aide externe, les ressources financières nécessaires pour mener à bien ce processus n'ont finalement pas été au rendez-vous. Et le PNUD, qui ne peut continuer à être le seul à apporter son soutien technique et financier au projet comme ce fut le cas au dernier trimestre de l'année 2014, a commencé à prendre les dispositions pour le suspendre, faute de moyens, à un moment qu'il juge pourtant peu opportun.

Duties and Responsibilities

Objet de l'évaluation

Cette évaluation indépendante est prévue dans le plan d'évaluation du Programme de pays et de son Plan d'action signé entre le MPCE et le PNUD. 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.

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 comme des partenaires du projet, et afin de mieux définir les perspectives futures. Les recommandations attendues serviront à nourrir la réflexion sur le positionnement du projet et du PNUD en appui à la coordination de l'aide. Elles aideront également à mieux définir les modalités d'un éventuel nouvel appui, à la lumière d'une analyse prospective du contexte national.

Cette évaluation et particulièrement la période 2010-2013 suivant le tremblement de terre a été particulièrement éprouvant pour le Gouvernement et plus précisément en matière de gestion de l'aide internationale. Il s'offre une occasion unique de tirer les enseignements d'une telle expérience qui risque malheureusement de se reproduire dans la mesure où Haïti reste un pays très vulnérable par rapport aux catastrophes naturelles et de plus un pays dont l'aide au développement est financée en majeure partie par les bailleurs internationaux.

Sur la base de son analyse l'évaluateur devra présenter des recommandations en vue de la formulation d'un éventuel nouvel appui à l'efficacité/la coordination de l'aide qu'il soit mis en œuvre par le MPCE, le PNUD ou une autre entité. Les propositions 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 (2009-2014). Elle appréciera *la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité* du projet, et tiendra également compte du lien continu avec l'effet.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants:

- 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;
- 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;
- Evaluer le niveau de participation des divers partenaires du projet, y compris les services de l'Etat, les partenaires du développement d'Haïti, dans la mise en œuvre du projet;
- Synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées de la mise en œuvre du projet, qui pourraient concerner d'autres futurs projets;
- 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 2015, qu'elle soit mise en œuvre par le PNUD ou une autre entité telle qu'une autre agence de coopération ou le MPCE lui-même.

Produits de l'évaluation

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

- 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.

Projet de rapport d'évaluation ou draft du rapport:

- l'équipe d'évaluation élaborera le rapport d'évaluation selon le format. 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.

Rapport final d'évaluation:

- l'équipe d'évaluation 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;
- 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.

Proposition de calendrier pour l'évaluation:

La durée de l'évaluation est estimée à 25 jours ouvrables (9 jours à Port-au-Prince et 17 à domicile) et sera organisée si possible au mois de janvier/février/mars 2015. A titre indicatif, le chronogramme suivant est proposé pour la conduite de l'évaluation :

Semaine 1 et 2:

- Revues documentaires;
- Rédaction et soumission du rapport initial d'évaluation au PNUD;
- Envoi des commentaires sur le rapport initial d'évaluation au consultant (5 jours).

Semaine 3:

- Prise en compte des observations et soumission de la version finale du rapport initial d'évaluation au PNUD;
- Arrivée du consultant à Port-au-Prince (1 jour).

Semaines 4 et 5:

- Briefing avec le management du PNUD, le Projet et les parties prenantes clés;
- Rencontres avec les partenaires et bénéficiaires de l'intervention;
- Préparation d'une présentation PPT résumant les résultats et recommandations;
- Débriefing avec le gouvernement et le PNUD Haïti;
- Organisation d'une réunion de restitution avec les autres parties prenantes;
- Départ de Port-au-Prince (9 jours).

Semaines 6 et 7:

- Rédaction et soumission de la première ébauche de rapport d'évaluation au PNUD (8 jours).

Semaine 8:

- Envoi des commentaires et observations sur le rapport d'évaluation au consultant.

Semaine 9 et 10:

- Prise en compte des observations;
- Transmission du rapport final d'évaluation et de tous les produits de la consultance (3 jours);
- Préparation d'une réponse de la Direction au rapport final d'évaluation;
- Prise en compte des actions et des recommandations dans le système de gestion pour l'évaluation du PNUD.

Méthodologie

L'évaluation sera conduite par un consultant international et pourra recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'étude, permettant ainsi le recoupement des informations. L'évaluateur proposera les outils et techniques qu'il/elle estime plus appropriés. Certains principes devraient être suivies, tels que : la participation, l'inclusion des

dimensions du genre et des droits de l'homme, et basée 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 ses déplacements.

Ethique d'évaluation

L'évaluation sera réalisée selon les principes énoncés dans les Directives éthiques pour l'évaluation de l'UNEG et dans la politique d'évaluation du PNUD. 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.

Competencies

- Faire preuve d'intégrité et agir conformément aux valeurs et à l'éthique des Nations unies;
- Faire preuve de sensibilité et d'adaptabilité face aux différences entre individus (sexe, âge, etc.);
- Maîtrise des techniques participatives et autres approches de collecte et d'analyse des données ;
- Haute capacité d'analyse institutionnelle.

Required Skills and Experience

Education:

- Diplôme universitaire niveau Master en sciences politiques, administration publique, gestion ou tout autre domaine équivalent de préférence en sciences sociales.

Expérience:

- Au moins 6 ans d'expérience dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations et particulièrement dans l'utilisation de méthodologie de l'évaluation des résultats;
- Expérience de travail dans les pays en développement, particulièrement dans les pays en crise (Coordination de l'aide, Fonctionnement des bailleurs de fonds, Gouvernance / Evaluation);
- Faire preuve de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation;
- Une expérience avec le système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat serait un atout.

Langue:

- Bonne capacité de communication orale et écrite en français.

Dossier de candidature

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.

Critères de sélection:

- Proposition technique : 70/100;
- Proposition financière : 30/100.

NB:

Veuillez mettre tous les documents en un seul fichier sous format PDF à télécharger car le système n'accepte qu'un seul document.