



*Au service
des peuples
et des nations*

**Programme des Nations Unies pour le Développement
BUREAU PAYS d'HAÏTI**

EVALUATION FINALE DU PROJET DE
"COORDINATION DE L'AIDE"

RAPPORT INITIAL

Cheikh FAYE
Consultant International

06 JUILLET 2015

Sommaire

1. Compréhension de la mission et de ses termes de référence	4
1.1. Environnement et contexte du Projet Coordination de l'Aide/Haïti	4
1.2. Principaux identifiants du Projet de Coordination de l'Aide	5
1.3. Objectifs de l'évaluation.....	7
2. Notre méthodologie.....	7
2.1. Observation/analyse	7
2.2. Processus de collecte de données	8
2.3. Triangulation	9
2.4. Imputation versus contribution.....	9
2.5. Prise en charge des critères structurants de l'évaluation.....	10
2.6. Outils dédiés à la prise en charge des questions spécifiques d'évaluation.....	12
2.7. Déroulement opérationnel de la mission	23
2.8. Projet de Structure pour le Rapport	25
ANNEXES	26
1. Bibliographie	27
2. Chronogramme d'intervention.....	28
3. Matrice holistique d'évaluation	29

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
DC	: Développement de Capacités
FMI	: Fonds Monétaire International
F-N	: Faible à Nul
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
M	: Moyen
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
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	: Document de Programmation
PTA	: Plan de Travail Annuel
SNU	: Système des Nations Unies
SYSGEP	: Système de Gestion de l'Information sur les Programmes et Projets
TDR	: Termes de Référence
USD	: Dollar des Etats Unis d'Amérique

1. Compréhension de la mission et de ses termes de référence

1.1. Environnement et contexte du Projet Coordination de l'Aide/Haïti

1. 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.

2. 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.

3. 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 venu 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.

4. *"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)

5. 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

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

primaire pour 23% et le secteur secondaire pour 19%. Elle est fortement sensible aux aléas environnementaux qui secouent régulièrement l'agriculture en tant que base principale de 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.

6. 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.

1.2. Principaux identifiants du Projet de Coordination de l'Aide

7. 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.

8. 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 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 appropriée 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/CoorAid/PTA, 2010-2014

9. Sur une période allant de 2010 à 2014 (pas de données disponibles pour 2009), le projet a disposé d'une programmation budgétaire globale de 7 487 608,50 USD, répartie comme suit entre les différentes années de ce cycle :

Tableau 2 : Programmation financière

N°	Ressources programmées ²	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/CoorAid/PTA, 2010-2014

1.3. Objectifs de l'évaluation

10. Les termes de référence de la mission assignent les objectifs ci-dessous à l'évaluation finale externe du projet Coordination de l'Aide :

- (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.

2. Notre méthodologie

2.1. Observation/analyse

11. Le Projet Coordination de l'Aide/Haïti, dénommé ci-après le Projet, sera observé et analysé à plusieurs niveaux :

- (i) Son contexte
- (ii) Son concept
- (iii) Sa mise en œuvre
- (iv) Ses produits
- (v) Ses effets
- (vi) Son suivi-évaluation

12. L'information de base sera recherchée en s'appuyant sur un certain nombre d'outils et d'attitudes répertoriés dans le tableau ci-dessous :

² Toutes ces ressources n'étaient pas disponibles, certains montants étant à mobiliser.

Tableau 3 : Synopsis du cadre de recherche et d'analyse

N°	Points d'ancrage	Supports
1.	Contexte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de contexte contenu dans le document de projet ▪ Tous autres documents d'analyse de l'environnement ▪ Entretiens avec les acteurs de l'environnement
2.	Concept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de programmation : cadre de formulation/écriture du Projet, avec une attention particulière à porter sur le cadre de résultats
3.	Cadre de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrangements de gestion contenus dans le cadre de mise en œuvre ▪ Modalités d'exécution
4.	Produits (Réalizations tangibles et intangibles du Projet)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'avancement ou d'exécution des différentes composantes du Projet ▪ Entretiens avec les différentes parties prenantes (y compris les bénéficiaires)
5.	Effets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'avancement ou d'exécution des différentes composantes du Projet ▪ Entretiens avec les différentes parties prenantes (y compris les bénéficiaires)
6.	Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'avancement ou d'exécution et d'audit des différentes composantes du Projet ▪ Entretiens avec les différentes parties prenantes (y compris les bénéficiaires)

2.2. Processus de collecte de données

- **Recueil d'informations secondaires et revue documentaire** : ce sont des informations collectées en amont et indépendamment de l'évaluation, mais qui peuvent la servir valablement ; elles portent directement sur le Projet ou sur des éléments de contexte susceptibles de l'éclairer : *cing PTA (2010, 2011, 2012, 2013 et 2014) et quatre rapports de progrès (2011, 2012, 2013 et 2014), du projet, déjà reçus et exploités ; un accès en ligne à diverses ressources documentaires sur le pays et le secteur d'insertion du projet, également d'ores et déjà aménagé.*
- **Entretiens avec les acteurs et parties prenantes** :
 - ◆ Entretiens individualisés avec les acteurs clés et autres personnes ressources, au sein du Projet comme dans son environnement.
 - ◆ Focus groupes, éventuellement
- **Visites de sites réalisations** : il s'agira, à ce niveau, de mesurer, par contact direct et témoignage de premier rang, la qualité des réalisations du Projet.
- **Echantillonnage**

13. La revue documentaire couvrira systématiquement l'ensemble des composantes du Projet, tandis que *les entretiens et les visites*, à défaut de pouvoir couvrir tous les acteurs, compte tenu du délai de 9 jours imparti par les TDR, concerneront ***un échantillon référé à la segmentation du Projet autour des produits à atteindre.*** En d'autres termes, les cibles des entretiens et les réalisations à visiter seront choisies selon les critères inclusifs suivants :

- ◆ Critère de ***couverture du portefeuille*** : couvrir les différentes composantes du Projet
- ◆ Critère de ***zonage*** : couvrir des sites concernés par le Projet

- ◆ Critère de *qualité* : couvrir des segments réputés de grande performance et d'autres réputés avoir rencontré des difficultés.

14. Cet exercice d'échantillonnage sera effectué par le Consultant, en étroite concertation avec le PNUD/Haïti et la gestion de la mission.

2.3. Triangulation

15. La triangulation est une dimension clé des méthodes modernes d'évaluation qualitative, qui consiste à croiser plusieurs sources, plusieurs méthodes et outils, pour éviter de dépendre de l'une d'eux et de biaiser le résultat de la recherche. Le tableau ci-dessous fait le point des différentes sortes de triangulation qui seront utilisées dans le cadre de l'évaluation du Programme, et de ce qui est attendu de chacune d'elle comme plus-value.

Tableau 4 : Cadre de triangulation

N°	Types de triangulations	Valeur ajoutée sur la qualité de l'évaluation
1.	Triangulation des sources d'information	Elle prémunit contre la dépendance vis-à-vis d'un « informateur » et le risque d'une information biaisée
2.	Triangulation des outils de collecte	Elle permet d'optimiser le cadre instrumental de l'évaluation, les limites de chaque outil étant jugulées par les corrections apportées par les qualités d'un autre.
3.	Triangulation des méthodes ou angles d'analyse	Elle permet d'aboutir à des jugements exhaustifs et équilibrés

2.4. Imputation versus contribution

16. Une grande difficulté rencontrée en évaluation est relative à la question de savoir comment retracer la relation de causalité entre un projet et des résultats et effets observés/rapportés. En d'autres termes, quels effets sont imputables au projet (causalité exclusive) et à quels effets a-t-il seulement contribué (causalité multiple) ? L'analyse discriminante de causalité qui sera déployée ici est articulée sur des repères clés éprouvés (au travers de l'expérience du Consultant) et synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Matrice de lecture de causalité

N°	Relation causale	Caractéristiques observables	Angles d'analyse	Preuves/Evidences
1.	Imputation	(i) Le Projet seul est actif dans l'environnement où l'effet est observé (ii) Il n'y a pas eu d'autres interventions similaires ou, pour des raisons diverses, celles qui ont existé n'ont pas abouti (iii) Il n'y a pas eu, non plus, de dynamique intrinsèque, interne à l'environnement, ayant pu conduire audit effet	(i) S'attacher à faire ressortir la focalisation du Projet sur l'effet observé, dans la programmation des produits d'abord, dans le déroulement opérationnel des activités ensuite (ii) S'attacher à faire ressortir les liens directs/exclusifs faits par les parties	D'une manière générale, la recherche des évidences, pour les imputations comme pour les contributions, se fera par trois canaux complémentaires, le troisième étant toutefois rare et exceptionnel : (i) Analyse de la nature, de la densité et de la qualité du lien stratégique entre l'action du Projet et l'effet observé

			(gestionnaires du Projet, bénéficiaires et autres acteurs/observateurs de l'environnement) entre l'action du Projet et l'effet (iii) Traquer de tels liens directs/exclusifs rapportés dans des rapports antérieurs validés	(ii) Analyse des opinions des bénéficiaires de l'effet et des autres acteurs observateurs qui ont toujours une opinion généralement robuste sur ce qui est dû au Projet et/ou à d'autres interventions similaires
2.	Contribution	(i) Le Projet n'était pas seul actif dans le créneau de l'effet observé (ii) Il y a eu d'autres interventions similaires ayant pu engendrer une partie de l'effet observé (iii) Il a également pu y avoir des dynamiques intrinsèques, internes à l'environnement, ayant pu conduire audit effet	(i) Contraster les moyens et les intelligences engagées par le Projet sur l'effet, avec les engagements (s'ils sont connus) des autres interventions (ii) Relativiser l'analyse avec la revue des dynamiques internes de l'environnement ayant pu favoriser la survenue de l'effet (si c'est pertinent)	(iii) Relevé de « signatures » : il peut arriver qu'un effet porte un identifiant de son origine causale (élément de culture spécifique par exemple) ; mais ces situations sont exceptionnelles, les signatures s'arrêtant généralement au niveau des produits (plaque apposée sur un ouvrage, un support, etc.)

2.5. Prise en charge des critères structurants de l'évaluation

17. Il s'agit des cinq critères de base dits du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, que la communauté des partenaires au développement a adoptés pour permettre la comparabilité des résultats d'évaluation, d'un programme à un autre, quelque que soit le bailleur ou le pays bénéficiaires.

Tableau 6 : Compréhension des critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions stratégiques autour des critères clés de performance (Il s'agit essentiellement des critères traditionnels du CAD, auxquels les TDR ont ajouté le critère de l'appropriation (sous-entendu dans la durabilité) et le partenariat (sous-entendu dans l'efficacité)
Pertinence	<u>Dans quelle mesure, les interventions sont-elles réellement la réponse appropriée à la problématique identifiée ex ante ?</u> Pour répondre à cette question principale, plusieurs questions intermédiaires seront examinées : le projet est-il adapté au contexte national, aux capacités des acteurs, aux attentes des bénéficiaires ? Est-il en phase avec les politiques et stratégies des parties prenantes (Etat d'Haïti, PNUD, autres parties prenantes) ?, etc.
Efficacité	<u>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 :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ?

Efficience	<p><u>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 ?</u> Pour répondre à cette question, les différents centres de coût seront examinés pour apprécier, idéalement, leur optimalité, et à défaut leur rationalité. L'existence de standard de coûts, au niveau d'interventions similaires du PNUD, ou dans l'environnement, permet des comparaisons pouvant faire ressortir le niveau d'effort consenti dans le cadre du Projet pour aller vers les objectifs au mieux des ressources ?</p>
Durabilité	<p><u>Dans quelle mesure les réalisations et les effets du projet seront-ils durables ?</u> L'expérience nous fait dire que la durabilité des acquis d'un projet tout juste en train de s'achever se pronostique sur base d'indices probants, plus qu'elle ne se constate ici et maintenant. Aussi, l'évaluation s'attachera, à ce niveau, à identifier les signes annonciateurs d'une bonne pérennité. Ils se trouvent généralement dans la qualité de l'exécution (le préalable à toute durabilité est que les réalisations matérielles et immatérielles d'un projet soient d'un bon standard), d'une part, dans la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et autres acteurs de l'environnement (puisqu'ils ont vocation à prendre le relai du programme et doivent être dûment préparés à cela durant le cycle de programmation, d'autre part.</p>

2.6. Outils dédiés à la prise en charge des questions spécifiques d'évaluation

Question évaluative 1 :

"Accomplissements du projet au niveau des résultats, des produits et de sa contribution à l'effet, se référant aux Plans de travail annuels ?" (TDR)

18. La grille ci-dessous est l'outil principal de collecte des données devant documenter les performances et l'efficacité du projet. Elle est déjà partiellement renseignée sur la base des données contenues dans les rapports d'activités (en vert les réalisations satisfaisantes, en jaune et rouge celles qui ne le sont pas). Elles sera complétée pendant la mission de terrain à Haïti, à l'occasion des entretiens avec les différents acteurs et parties prenantes qui auront la latitude de confirmer, de relativiser ou d'infirmer ces informations issues des rapports de progrès. L'évaluation triangulera l'ensemble des sources et données pour construire la situation la plus représentative possible de la réalité du projet et de ses actifs matériels et immatériels, et, au-delà, de ses influences sur son environnement (résultats/effets).

Tableau 7 : Matrice de documentation des performances du projet

Années	Produits visés	Indicateurs de performances				Triangulation (confrontation des sources)
		Cibles !	Réalisations effectives ?		Sources primaires (Selon Entretiens avec acteurs)	
			Sources secondaires (Selon Rapports d'exécution)	Valeur absolue		
Résultat attendu : 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						
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 communiqué			
		◆ Données de gestion de l'aide collectée de manière systématique	◆ Rapport 2010 non communiqué			
		◆ Recrutement, formation et installation dans un bureau adéquat, de personnels pour le MPCE/GoH	◆ Rapport 2010 non communiqué			
		◆ Dispositif multipartites de coordination de l'aide y compris au niveau sectoriel, développé	◆ Rapport 2010 non communiqué			

		◆ 1 politique nationale de gestion de l'aide élaborée	◆ Rapport 2010 non communiqué			
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 Renseigné			
		◆ 1 interface SYSGEP/MGAE/PIGH, développée	◆ Non Renseigné			
		◆ 1 module d'enregistrement, d'identification et de suivi des actions de la société civile développé et fonctionnel au MPCE	◆ Non Renseigné			
	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			

			développement			
	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	◆ 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,		0%		

	du gouvernement	élaboré				
		◆ 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 humanitaires, urgents et budgétaires, élaboré		0%		
	◆ 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%		
Résultat attendu : 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)						
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	◆ 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	◆ 1 code de	100%		

	façon publique et professionnelle	sur l'aide disponible	transparence validé			
		◆ 1 document d'analyse des interfaces MGAE/autres systèmes d'information, disponible	◆ Non disponible (renvoyé en 2014)	0%		
	2. CAED opérationnel et proactif	◆ 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 politique de la coopération et d'un programme permanent de développement des capacités (formation et recyclage dans les domaines de la coopération extérieure)	◆ 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%		
		◆ 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%		

Nota : Matrice partiellement remplie avec les données des rapports de progrès, données à compléter et trianguler avec celles attendues des entretiens avec les acteurs (cf les 2 dernières colonnes du tableau)

19. Dans la suite du tracking des réalisations, c'est la matrice suivante (tableau ci-dessous) qui permettra d'intégrer véritablement **les différents registres de performance du projet, en les déclinant sur trois à quatre niveau clés** :

20. **Au premier niveau**, les activités et réalisations opérationnelles sont appréhendées et confrontées aux cibles correspondantes, comme cela commencera à être fait avec le tableau précédent, et à partir des indications contenues dans les rapports de progrès disponibles pour 2011, 2012, 2013 et 2014. En fonction de ce qui est réalisé ou non, la performance sur chaque activité est notée "E" pour Elevé, ou "M" pour Moyen ou encore "F-N" pour Faible à Nul.

21. **Au second niveau**, les performances sont appréciées par rapport aux produits et à partir des performances enregistrées par le projet sur les différentes activités qui devaient concourir aux produits visés. La performance du produit devient une agrégation ou une synthèse des performances spécifiques sur les activités qui servent à l'atteindre. L'échelle de notation est la même que celle qui est décrite au paragraphe précédent.

22. **Au troisième niveau**, les performances du projet par rapport à ses différents produits (onze identifiés sur les 5 années pour lesquelles le PTA et/ou le rapport d'exécution ont été communiqués) sont agrégées et synthétisées pour déterminer la performance du projet sur son ou ses résultats attendus (2 formulations de résultat, mais somme toute proches voire équivalentes, trouvées à travers les cinq PTA reçus). La grille de notation de ce troisième niveau de performance est la même que précédemment.

23. Une fois l'efficacité du projet sur son ou ses résultats attendus, connue, son influence sur les effets sus generis sera analysée, aussi bien. Par effets sus generis, l'on entend ici les effets pertinents du CPAP/PNUD et du SNU pour la période.

Tableau 8 : Chaîne causale du projet : des activités aux résultats en passant par les produits

Résultats _(x)			Produits _(1-n) Contributeurs à l'Effet _(x)			Activités _(1-n) Génératrices des Produits _(1-n)				
			Libellés des produits	Rating			Activités de base	Rating		
E	M	F-N		E	M	F-N		E	M	F-N
			Produit ₍₁₎	E			Activité ₍₁₎ : (+) Réalisée	E		
							Activité ₍₂₎ : (+) Réalisée	E		
							Activité _(n) : (+) Réalisée	E		
			Produit ₍₂₎			F-N	Activité ₍₁₎ : (-) Non réalisée			F-N
							Activité ₍₂₎ : (-) Non réalisée	E		
							Activité ₍₃₎ : (-) Non réalisée			F-N
			Produit ₍₃₎		M		Activité _(n) : (+-) Réalisée en partie		M	
							Activité ₍₂₎ : (+) Réalisée	E		
							Activité _(n) : (-) Non réalisée			F-N
			Produit _(n)	E			Activité ₍₁₎ : (+) Réalisée	E		
							Activité ₍₂₎ : (-) Non réalisée			F-N
							Activité _(n) : (+) Réalisée	E		

24. Enfin les performances du projet seront également examinées sur le plan financier. La matrice ci-dessous recense ce qui en est d'ores et déjà connu à partir des indications financières contenues dans les plans de travail et les rapports d'exécution annuels. Elle sera complétée durant la mission de terrain en Haïti.

Tableau 9 : Matrice de revue de la programmation et de l'exécution budgétaires

N°	Ressources programmées	Exécution ³		Commentaires	Années budgétaires
		En valeur absolue	En valeur relative		
1.	1 468 000 ,00	Non disponible			2010
2.	2 504 400,00	2 062 324,00	82,3		2011
3.	663 318,50	1 307 268,27	197,1		2012
4.	1 698 370,00	1 047 726,94	62		2013
5.	1 153 520,00	582 063,05	50,5		2014
6.	7 487 608,50	4 999 382,2	66,8		2010-2014

25. 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 qui correspond à un taux d'exécution budgétaire de près 67%. Ce ratio monte à 83% si l'on fait temporairement l'impasse sur la programmation financière de l'année partiellement documentée. La mission de terrain se mise à contribution pour obtenir les situations budgétaires les plus exhaustives et dresser définitivement le profil de performance budgétaire du projet.

³ Certains de ces montants comprennent des fonds restant à mobiliser ; les rapports annuels utilisent les budgets enregistrés dans ATLAS, correspondant aux ressources effectivement disponibles.

Question évaluative 2 :

"Difficultés rencontrées au niveau de la mise en œuvre du projet et stratégies et réponses de gestion des décideurs et des responsables concernés ?" (TDR)

26. Les difficultés rencontrées sur le projet s'expriment en tout premier lieu à travers les réalisations non satisfaisantes que la matrice ci-dessous recense en première intention, à partir de l'information d'ores et déjà disponibles dans les rapports d'exécution transmis. Dans le tableau suivant, à chaque indicateur partiellement ou pas du tout atteint, est potentiellement articulé un problème. La nature de ce problème et les réponses qu'on a pu ou tenté de lui adresser sont recherchées à la fois dans les commentaires et explications fournis dans les rapports d'exécution et à travers les entretiens à conduire sur place avec les différentes parties prenantes.

27. A un deuxième niveau, l'évaluation s'efforcera aussi, à l'occasion de la collecte de données primaires (entretiens directs), de recenser les problèmes et difficultés qui ont pu subvenir sans laisser de traces sur le cadre de performances, notamment parce que des solutions efficaces ont permis de les juguler.

Tableau 10 : Matrice de documentation des problèmes/difficultés rencontrés sur le projet

Produits visés	Produits visés	Cibles	Performances non satisfaisantes		Registre explicatif	
			Valeur absolue	Ratio d'exécution	Nature du problème	Réponse de gestion
Résultat attendu : 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						
2010	2. 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 communiqué	0%		
		◆ Données de gestion de l'aide collectées de manière systématique	◆ Rapport 2010 non communiqué	0%		
		◆ Recrutement, formation et installation dans un bureau adéquat, de personnels pour le MPCE/GoH	◆ Rapport 2010 non communiqué	0%		
		◆ Dispositif multipartites de coordination de l'aide y compris au niveau sectoriel, développé	◆ Rapport 2010 non communiqué	0%		
		◆ 1 politique nationale de gestion de l'aide élaborée	◆ Rapport 2010 non communiqué	0%		

2011	5. Outils informatiques pour assurer une gestion transparente et responsable des flux d'aide extérieure, mis en place et utilisés	◆ 1500 visites en ligne sites MPCE/CIRH	◆ Non Renseigné	0%		
		◆ 1 interface SYSGEP/MGAE/PIGH, développée	◆ Non Renseigné	0%		
		◆ 1 module d'enregistrement, d'identification et de suivi des actions de la société civile développé et fonctionnel au MPCE	◆ Non Renseigné	0%		
	6. 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%		
2012	4. Outils informatiques pour assurer une gestion transparente et responsable des flux d'aide extérieure, mis en place et utilisés	◆ 10 ONG internationales fournissent, par trimestre, leurs données à la base	◆ 7 ONG coopèrent (espace de travail créés et rapports obtenus)	70%		
		◆ 20 profils de bailleur réalisés	◆ Non Renseigné	0%		
	5. 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 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		0%		

		différenciée des projets humanitaires, urgents et budgétaires, élaboré				
	6. Structures et processus de concertation et de coordination de l'aide extérieure mis en place et opérationnalisés	◆ 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 agents)	13%		
Résultat attendu : 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)						
2013	4. 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	◆ 20 profils de bailleur réalisés	◆	0%		
		◆ 3 bulletins synthétiques disponibles	◆ 2 bulletins disponibles	67%		
		◆ 1 document d'analyse des interfaces MGAE/autres systèmes d'information, disponible	◆ Non disponible (renvoyé en 2014)	0%		
	5. CAED opérationnel et proactif	◆ 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%		
		◆ 1 document d'ébauche de politique d'aide et de coopération, disponible par semestre	◆ Non disponible (ajourné)	0%		

Nota : Les ratios en rouge peuvent encore changer sur le terrain : pour le moment, ils résultent d'une contreperformance avérée ou d'une performance peut-être accomplie mais non documentée dans le rapport correspondant (indicateurs non renseignés).

Question évaluation 3 :

"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 ?"
(TDR)

28. La participation des acteurs au projet sera appréhendée à travers deux supports au moins, qui seront ses registres de preuve, que l'évaluation triangulera dûment pour construire une image réaliste sur le sujet :

- (i) Indices tangibles de participation/d'engagement : ce sont des actions, des réalisations, des contributions tangibles à travers lesquelles l'acteur laisse une marque objective de son implication dans le projet : l'évaluation s'empare directement de tels indices
- (ii) Jugements croisés : opinions que les acteurs formulent pour décrire leur participation et celle des autres acteurs : dans le premier cas de figure il s'agira d'autoévaluations, et d'évaluations de tiers dans le second

Tableau 11 : Matrice de recensement des faits et des jugements sur la participation des acteurs

N°	Typologie des parties	Evaluation du niveau/qualité de la participation			
		Indices directs	Auto-évaluations	Evaluation de tiers	Triangulation
1.	Etat/niveau politique				
2.	Etat/Services techniques				
3.	PTF/SNU				
4.	Autres PTF				
5.	ONG/Internationales				
6.	ONG/Locales				
7.	Acteurs mixtes (CIRH)				

Question évaluation 4 :

"Leçons clés et meilleures pratiques tirées de la mise en œuvre du projet, qui pourraient concerner d'autres futurs projets ?" (TDR)

29. Au-delà des observations qui y seront faites et des analyses de performances auxquelles elles auront donné lieu, l'exécution du Projet Coordination de l'Aide, sera aussi considérée comme un lieu d'expérience et d'apprentissage, en direction aussi bien d'une nouvelle programmation pour 2015, que d'autres interventions similaires, en Haïti ou ailleurs. Aussi l'Evaluation s'attachera dûment à tirer les enseignements pertinents à partir des observations et des analyses faites. Le tableau ci-dessous donne le cadre opératoire pour la construction de ces leçons apprises.

Tableau 12 : Cadre de construction d'identification des leçons apprises

N°	Assiette	Utilités
1.	(i) Opportunités/succès/bonnes pratiques relevées dans l'exécution du Projet et pouvant servir dans des contextes similaires	(i) Leçons tirées de ces opportunités, attireront l'attention sur les niches de valeur ajoutée à exploiter, et la manière de le faire, pour mener à bien d'autres projets futurs similaires
2.	(ii) Difficultés/contraintes d'exécution, vécues dans le Projet et ayant un risque de se reproduire dans des contextes similaires	(ii) Leçons tirées de ces contraintes, attireront l'attention sur les difficultés à surmonter, et la manière d'y arriver, pour mener à bien d'autres projets futurs similaires

Question évaluation 5 :

"Recommandations sur la manière de bonifier les réalisations déjà existantes, pour 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 ?" (TDR)

30. A côté des enseignements clés à retenir de l'exécution de cette phase du Projet, mais en relation avec eux et dans l'enracinement dans les problématiques et les opportunités qu'elle aura par ailleurs identifiées dans cette mise en œuvre, l'Évaluation s'attachera à formuler des recommandations directement utiles à la phase suivante de mise à l'échelle du Projet, ainsi qu'à la formulation et à la mise en œuvre d'autres interventions similaires. Le tableau ci-dessous donne le cadre opératoire pour la construction de ces recommandations.

Tableau 13 : Cadre de construction des recommandations

N°	Assiette	Nature	Caractéristiques	Utilités
1.	(i) Observations faites par l'évaluation sur le Projet et sa mise en œuvre	Recommandations opérationnelles	(i) Recommandations auront des liens manifestes avec les principales constatations ressorties de l'évaluation	(i) Recommandations concourront à résoudre un problème identifié par l'évaluation (ii) Recommandations aideront à tirer un meilleur parti d'une opportunité dont l'évaluation a fait ressortir qu'elle était insuffisamment exploitée
	(ii) Mutations intervenues dans l'environnement et ressorties dans l'analyse de contexte faite par l'évaluation		(ii) Recommandations auront un haut degré de faisabilité : moyens et délais raisonnablement nécessaires à leur mise en œuvre ; et responsabilités des acteurs concernés clairement identifiées	(iii) Recommandations concourront à adapter les contenus et approches stratégiques aux évolutions contextuelles intervenues entre temps
2.		Recommandations stratégiques		

2.7. Déroulement opérationnel de la mission

31. **La première phase** de la mission consistera en une revue des documents de base du Projet. Il s'agira essentiellement des suivants :

- Documents de référence des politiques de coopération au développement d'Haïti et du PNUD et du SNU
- Documents de planification/programmation et d'exécution/évaluation du Projet cCoordination de l'Aide, faisant respectivement ressortir ce qui était programmé et ce qui a été réalisé jusque-là.

32. La revue documentaire a permis de stabiliser la méthodologie, y compris en élaborant cette **Note méthodologique détaillée (Rapport initial)** pour servir de feuille de route à l'évaluation.

33. **La deuxième phase** de la mission consistera en des entretiens avec les acteurs et les parties prenantes, d'une part, en des visites de réalisations, d'autre part. Elle permettra notamment de trianguler l'information documentaire avec la réalité donnée à voir sur le terrain.

34. A titre exploratoire, le sociogramme des acteurs et des parties nous apparaît pouvoir être esquissé ainsi qu'il suit, sous réserve d'enrichissements ultérieurs imposés par l'arrivée sur le terrain.

Niveau central

1. Autorités et Experts PNUD en charge du Projet
2. Autorités et Administrations nationales concernées (pilotage et ou bénéfice) par le Projet
3. Gestionnaires directs des interventions au titre du Projet
4. Partenaires techniques et financiers parties prenantes au Projet

Niveau local (éventuellement)

1. Structures mises en place dans le cadre du Projet
2. Tous observateurs en capacité de formuler un jugement pertinent sur le Projet et sa mise en œuvre
3. Bénéficiaires directs
4. Réalisations tangibles obtenues dans le cadre du Projet

35. ***La troisième phase*** de la mission consistera, dans la suite de la collecte de données secondaires et primaires, et de leur exploitation, à analyser cette matière accumulée et à rédiger le rapport. Une première version, transitoire, sera diffusée pour recueillir les observations des parties prenantes. Puis une version finale sera stabilisée, qui tiendra dûment compte de ces observations.

36. Enfin, il est utile d'indiquer que la mission, la mission de terrain à tout le moins, débutera avec un ***briefing*** et se conclura par un ***débriefing***. L'un et l'autre réuniront l'Évaluateur et le Commanditaire de l'évaluation, ainsi que tous autres participants à la discrétion de ce dernier. La première rencontre permettra au Commanditaire de préciser la commande, s'il le souhaite, et à l'Évaluateur de donner des indications sur la conduite de la mission. La séance de débriefing, quant à elle, permettra à l'Évaluateur de faire le point sur les données collectées et les données manquantes (éventuellement), avant de partager ses constations intermédiaires et de recueillir les premiers commentaires que les parties voudront bien y articuler.

2.8. Projet de Structure pour le Rapport

Page de garde

Acronymes

Résumé Exécutif

1. Concept & Cadrage du Projet Coordination de l'Aide
2. Résultats obtenus
3. Leçons apprises
4. Recommandations

Introduction

1. But de l'évaluation
2. Portée de l'évaluation
3. Objectifs de l'évaluation
4. Questions évaluatives
5. Méthodologie
 - 5.1. Revue documentaire
 - 5.2. Entretiens
 - 5.3. Cadre d'analyse
 - 5.4. Limitations et mesures et remédiation
 - 5.5. Calendrier de la mission

1. Contexte du Projet

2. Contenu du Projet

- 2.1. Axes stratégiques
- 2.2. Arrangements d'exécution
- 2.3. Programmation financière initiale
- 2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

3. Evaluation de performances

- 3.1. Pertinence
- 3.2. Efficacité
- 3.3. Efficience
- 3.4. Durabilité
- 3.5. Sensibilité aux thématiques transversales : GAR, DC, Genre, etc.

Conclusion

1. Principales constatations sur le Projet
2. Leçons apprises
3. Recommandations

ANNEXES

1. Audit Trait : Commentaires des parties & Réponses de l'Évaluateur
2. Matrice d'évaluation
3. Bibliographie
4. Liste des personnes rencontrées et des structures visitées

ANNEXES

1. Bibliographie

- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2010
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2011
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2012
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2013
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Plan de Travail Annuel 2014
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2011
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2012
- Projet Coordination de l'Aide/Haïti, Rapport annuel 2013
- Projet Coordination 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
- Cadre de coordination de l'aide au développement d'Haïti, 2012
- <http://www.ht.undp.org/content/haiti/fr/home/countryinfo.html>

2. Chronogramme d'intervention

N°	Activités clés	Chronogramme de la Mission en 25 jours ouvrés																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1.	Revue documentaire	■	■	■	■																						
2.	Draft Rapport Initial		■	■	■																						
3.	Commentaires sur Draft Rapport initial	■																									
4.	Finalisation Rapport initial					■																					
5.	Mission de terrain/Haïti : Briefing						■																				
6.	Mission de terrain/Haïti : Entretiens & visites						■	■	■	■	■	■	■	■													
7.	Mission de terrain/Haïti : Débriefing													■													
8.	Elaboration Rapport provisoire															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
9.	Commentaires sur Rapport provisoire	■																									
10.	Finalisation Rapport de mission																								■	■	■

3. Matrice holistique 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
			Au niveau opérationnel, Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels ?	<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

1.2.	Efficacité	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 ?	Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ?	<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) ▪ 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.
			Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti dispose-t-il d'un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	<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
			Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il efficace en matière de partenariats ?	<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 d'engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cofinancements ◆ Participation aux organes de pilotage ◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet
			Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ?	<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
			Le Projet Coordination de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de formulation/program 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de stratégie de communication dédié au Projet est 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la qualité de la communication sur le

			l'AIDE/Haïti dispose-t-il d'une stratégie de communication efficace ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mation, 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 	et ou collectifs	élaboré, validé et mis en œuvre	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
			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 droits humains ?	<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 	<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 les Volontaires 	<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 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 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 entraves à la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables 		
		1.3.	Efficienne	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et	Le Projet Coordination de l'AIDE/Haïti livre-t-il ses produits sur la base des meilleurs	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape des interventions Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des interventions du 	<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

		financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits par le Projet Coordination de l'Aide/Haïti ?	rapports coûts- avantages ?	<ul style="list-style-type: none"> Projet Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du Projet Observateurs pertinents présents dans l'environnement 			<ul style="list-style-type: none"> 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 Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<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
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	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape des interventions Personnes et institutions actives 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse et mise en exergue des contributions de la communication à la

			connaissance et l'acceptation du Projet par son environnement ?	<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 		<p>reconnaissance et d'acceptation du Projet par son environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilité de mobilisation des volontaires 	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-il des	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Situations d'échec manifeste 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des échecs

			méthodes et actions du Projet à éviter pour la suite de la mise en œuvre du Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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"> ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 		patents et conceptualisation des voies et moyens de les 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, en direction d'autres cycles de programmation similaire ?	Quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	<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 	<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 (moyens, acteurs, délais)

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ dans l'environnement ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			
		<p>Quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage 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 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 	<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>	
		<p>Quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?</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 effets produit par 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre 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>	

			la mission			
		Quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques et la mise en œuvre 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 les stratégies opérationnelles de mise en œuvre 	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 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)