



UNITED NATIONS
CAPITAL DEVELOPMENT FUND

FONDS D'EQUIPEMENT
DES NATIONS UNIES

APPUI A LA GOUVERNANCE LOCALE DANS LE DEPARTEMENT DU NORD-EST

EVALUATION A MI-PARCOURS HAI/05/CO1

TERMES DE RÉFÉRENCE

DONNEES DE REFERENCE DU PROJET :

Pays: Haïti

Numéro du Projet: HAI/05/CO1

Award #: 00041700

Project #: 00047661 (Fonds ACDI)

Award #: 00044090

Project #: 00051687 (Fonds Gvt/MICT)

Award #: 00044088

Project #: 00051685 (Fonds FENU)

Titre du projet : Appui à la Gouvernance Locale dans le Département du Nord Est (AGLNE)

Secteur : Décentralisation/Participation/Environnement/ Développement local

Agence Gouvernementale: Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)

Agence de Coopération: Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT)

Organismes des Nations Unies : Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Fonds d'Equipelement des Nations Unies (FENU)

Durée : Cinq (5) ans

Approuvé: 1^{er} octobre 2005

Coût total du Projet: US \$ 2,861,250 (ACDI)
US \$ 100,000 (Gouvernement/MICT)
US \$ 2,500,000 (FENU)

US \$ 5,461,250

Date de l'évaluation à mi-parcours: Novembre – Décembre 2008

PREMIÈRE PARTIE

ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PROJET HAI/05/CO1 PROJET APPUI A LA GOUVERNANCE LOCALE DANS LE DEPARTEMENT DU NORD-EST

A. Objectifs et facteurs déterminant du moment de l'évaluation à mi-parcours:

a) Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

Cette évaluation à mi-parcours est une évaluation mandataire selon les critères (durée de minimum cinq années et cout supérieur à \$2,5 millions) de la politique d'évaluation du PNUD de 2006.

L'évaluation a pour principaux objectifs de fournir une revue stratégique de la performance du projet à la date de l'évaluation, en vue de :

- Evaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec ;
- Valider (ou compléter) le modèle/design du projet ;
- Evaluer la pertinence du projet ;
- Examiner la gestion du projet en vue d'assurer son alignement avec l'atteinte des 'réalisations' ou 'effets directs' (outcomes) ainsi que l'exécution des activités. ;
- Evaluer le degré de satisfaction des diverses parties prenantes du projet et bénéficiaires selon les résultats atteints à la date de l'évaluation ;
- Identifier d'autres problèmes/questions ;
- Evaluer la pérennité des activités réalisées ;
- Définir la direction du pour la durée restante du projet ;
- Tirer les leçons initiales sur la conception/design du projet, l'exécution ainsi que la gestion ;
- Respecter les spécifications du document de projet, de l'accord de financement et de la politique d'évaluation du FENU.

L'annexe 2 du présent document qui précise '*le cadre et l'objet de l'évaluation*' fait partie intégrante des TDR.

b) Facteurs déterminant du moment de l'évaluation à mi-parcours

Cette évaluation intervient trois (3) années après le démarrage de la phase d'exécution du projet dont la durée est de cinq (5) ans. L'exercice est conforme aux règles et procédures du PNUD, du FENU et de l'ACDI.

c) Partenaires de l'évaluation à mi-parcours

L'ACDI, qui finance à hauteur de cinquante pour cent (50%) les activités du projet est partie prenante dans la conduite de cet exercice. Le projet AGLNE est un des trois projets reliés au Programme de Développement local qui agit en tant qu'agent intégrateur de toutes ses actions en développement local en Haïti. L'ACDI participera donc à l'évaluation du projet Gouvernance locale dans le Nord Est en tant qu'observateur et intégrera les résultats de l'évaluation du PNUD FENU dans sa propre évaluation mi-

parcours prévue pour avril 2009. Le terme d'observateur désignera une personne qui suit la mission dans la totalité de ses rencontres et assiste aux échanges qui sont organisés avec tous les partenaires, bénéficiaires ou parties prenantes du projet. L'observateur pourra donner des avis conseil s'il est explicitement requis de le faire par le chef de mission. L'observateur ne participera pas à la rédaction du ou des rapports de l'évaluation mais pourrait en commenter les éléments si le chef de mission le lui demande explicitement.

Il est entendu entre l'ACDI et le PNUD/FENU que la personne qui sera déléguée comme observateur pour les parties de la mission qui se dérouleront à Port au Prince sera un cadre de l'Ambassade du Canada à Port au Prince ou de l'unité d'appui de la coopération canadienne alors que l'observateur qui suivra la mission sur le terrain dans le Nord Est pendant 15 jours sera un contractuel embauché par l'ACDI, familier avec le développement local en Haïti. Il est également entendu que le PNUD/FENU assumera les déplacements par voiture de ce contractuel durant la mission sur le terrain dans le Nord Est. Le consultant observateur produira un rapport pour l'utilisation de l'ACDI, dont la version provisoire sera partagé pour commentaires avec le chef de mission de l'évaluation.

De plus, le PNUD est également concerné par la présente étude afin de pouvoir dans un futur proche mieux positionner son appui, en partenariat avec le FENU, au gouvernement.

B. Profil du projet

a) Contexte du pays

La République d'Haïti est un petit pays tropical situé entre la mer des Caraïbes et l'océan Atlantique nord. Elle occupe une superficie totale de 27 750 kilomètres carrés soit un tiers de l'île d'Hispaniola qu'elle partage avec la République Dominicaine par une ligne frontalière longue de 370 km. Le dernier recensement de 2003¹ a dénombré 7 929 048 habitants dont 51,7% de femmes. Elle est par cette taille démographique le pays le plus densément peuplé de l'hémisphère occidental. La majeure partie de cette population, 4 724 083 individus, soit 60%, réside en milieu rural. Le profil démographique est jeune avec une structure d'âges caractérisée par 12% d'enfants de moins de 5 ans et 34 % entre 5 et 18 ans. Le pays connaît une pauvreté de masse qui le classe parmi les plus défavorisés du monde comme en témoignent ces indicateurs sociaux, économiques et environnementaux présentés dans le Rapport sur le Cadre de Coopération Intérimaire :

- PIB par habitant de 360 dollars EU (2003)
- Classé 146 sur l'échelle de l'index de développement humain
- 65 pour cent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté
- L'espérance de vie est de 53 ans
- La mortalité des enfants de moins de 5 ans est 123 pour mille
- La moitié de la population n'a pas accès à l'eau potable et à peine 28 pour cent ont accès à des équipements sanitaires décentes
- Incidence de VIH/SIDA (5 pour cent) la plus élevée en dehors de l'Afrique Subsaharienne
- Près de la moitié de la population est analphabète
- 35 % seulement des enfants terminent le CM1
- 10 pour cent de la population a accès à l'électricité
- Seulement 20 % des routes sont dans un état acceptable
- Taux de déforestation de 97 pour cent
- Presque tous les emplois à Haïti relèvent du secteur informel (seulement 110,000 dans le secteur formel)
- 50 % des Haïtiens pratiquent l'agriculture de subsistance; 80 % d'entre eux ne sont pas en mesure de satisfaire aux besoins essentiels de leurs familles

Ces indicateurs alarmants sont les résultats de la mauvaise gouvernance et des crises politiques, sociales et économiques des trois dernières décennies. L'incapacité à mettre en place les institutions de base du régime démocratique telles que prônées par la Constitution de 1987 a entraîné un affaiblissement de l'Etat, une déliquescence institutionnelle, des crises économiques et un effondrement des valeurs sociétales. Les contraintes au développement se sont multipliées au point que l'économie connaisse une récession depuis 1980 avec une baisse moyenne de 2,4 pour cent par an du PIB réel durant la décennie, puis de 2,6 pour cent durant les années 1990. Le redressement économique amorcé entre 1995 et 1996 n'a pas résisté à la résurgence de la crise politique en 1997. Donc depuis 1980, le taux de croissance du PIB a été cumulativement négatif.

¹ IHESI, 4eme Recensement Général de la Population et de l'Habitat, Résultats Préliminaires, Août 2003

Pendant cette période, le pays a pu se maintenir à flot grâce aux transferts de la diaspora qui ont plus que doublé passant de 256 millions de dollars en 1997 à 650 millions de dollars en 2002 ainsi qu'à l'aide au développement.

L'instabilité politique qui persiste depuis 1987 a eu entre autres conséquences le délaissement quasi-total du reste du pays et la concentration excessive des activités politiques, économiques voire socioculturelles dans l'Aire Métropolitaine de la capitale. La transition tant souhaitée vers un Etat de droit, respectueux des droits de l'homme, des principes démocratiques et de la participation des citoyens dans la prise des décisions qui affectent leur devenir tels que le prévoit la Constitution du pays est encore dans l'impasse. Il en est résulté un affaiblissement des capacités des institutions étatiques à fournir les services indispensables au fonctionnement de la société, renforçant ainsi les obstacles structurels au développement (mauvais état des infrastructures, faible accessibilité aux services de base, chômage, pauvreté et inégalités sociales) qui sont autant de facteurs qui enlisent Haïti dans le cercle vicieux de l'anarchie et de la violence.

La décentralisation annoncée dans la Constitution de 1987 reste embryonnaire, sans coordination ni véritable concertation. Le fonctionnement des collectivités territoriales se heurte non seulement à l'inexpérience des ressources humaines locales, aux faibles moyens matériels mais aussi aux lacunes, voire aux contradictions, des textes de loi les encadrant. Ce sombre constat justifie tout effort visant à accompagner les populations locales dans leur tentative d'exercer un minimum de pouvoir en matière de développement local à travers les structures mises en place : mairies, conseils d'administration des sections communales (CASEC) et assemblées des sections communales (ASEC) et tout autre mécanisme de concertation favorisant un partenariat responsable entre les autorités locales et la société civile organisée.

En **Annexe 1** est présentée une liste des documents pertinents permettant de mieux saisir l'environnement général dans lequel évolue le projet.

b) Présentation du projet

Le PNUD et le FENU ont une longue tradition d'appui en Haïti. Le Programme du FENU a financé au cours des vingt cinq (25) dernières années environ 22 projets dans le pays pour un montant déboursé de l'ordre de 25 millions de dollars américains. Une mission du FENU de mai 1997 avait fait le point sur la situation générale du pays et du programme en voie d'achèvement du FENU. Cette mission proposa au Gouvernement une intervention centrée sur la prise en compte, au niveau du Département du Nord-Est, des problèmes de l'environnement, de dynamique économique et de pauvreté. Le siège du FENU après approbation du rapport confirma ces orientations en juin 1997. Un Aide Mémoire fut signé en octobre 1997 entre le gouvernement, le PNUD et le FENU, définissant à l'intérieur du département deux zones d'interventions prioritaires : l'une au sud-est et l'autre au sud-ouest ainsi qu'une approche institutionnelle et environnementale. En mars 1998, une mission de terrain organisa un atelier cadre à Mont Organisé avec 68 membres représentatifs de la population pour préciser les orientations, les risques et les opportunités du projet. Les principales conclusions furent présentées au bureau du PNUD-FENU et au gouvernement.

L'actuel projet constitue une phase d'extension du projet Gouvernance Locale dans le Nord-Est en cours d'exécution depuis l'année 2000. Le document officiel prévoyait sa mise en œuvre dans huit (8) communes réparties en deux zones agro écologiques bien distinctes. L'amendement du projet en janvier 2002 a recommandé la concentration de ses interventions dans les quatre (4) communes de démarrage

des activités en vue de maximiser leurs effets et de considérer l'extension aux quatre (4) autres communes dans un second temps. Après plus de cinq (5) années d'accompagnement des bénéficiaires, malgré une baisse du financement à partir de la troisième année de la part du FENU, les réalisations tangibles (infrastructures socio économiques construites) et intangibles (capacités institutionnelles et humaines renforcées) dans le cadre du projet ont contribué à une amélioration sensible des conditions de vie dans la zone couverte.

La phase d'extension du projet dont le nouvel intitulé est « Appui à la Gouvernance dans le Département du Nord Est » s'inscrit parfaitement dans le plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement d'Haïti (UNDAF 2002-2006) et de la stratégie d'appui à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). L'objectif global pour la période 2002-2006 est de promouvoir le développement humain durable par le biais de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le renforcement de l'État de droit, et la protection, le respect et la réalisation des droits humains.

Le département du Nord Est est le plus petit département d'Haïti et le plus faiblement peuplé, ne regroupant que 3,5% de la population du pays. La majorité de ses habitants (70%) s'adonnent à l'agriculture. Certaines conditions en font un département très marginalisé : l'agro-industrie est inexistante, le taux d'émigration (ou de travail saisonnier) vers la République dominicaine est très élevé, les infrastructures socio-sanitaires sont peu développées, les services de l'administration centrale sont peu présents. De plus, la zone est fortement enclavée et difficile d'accès en saison pluvieuse notamment pour les régions de montagne et de piémont. Ce département comprend quatre arrondissements et treize (13) communes.

c) Objectif de développement, objectif immédiat et produits et résultats attendus du projet

Le projet Appui à la Gouvernance locale dans le Département du Nord-Est, programmé pour une durée de cinq ans, a démarré en juillet 2005, en continuation de la phase pilote. L'intervention du FENU dans cette zone géographique est d'autant plus opportune qu'aucun autre bailleur de fonds majeur n'était opérationnel dans ce département au moment du démarrage du projet. De plus, le projet constitue un laboratoire d'expérience dont les résultats pourront être utilisés par le Gouvernement et par d'autres bailleurs de fonds. L'approche novatrice du FENU est axée principalement sur le renforcement des capacités locales de planification participative. Le projet s'inscrit ainsi dans le cadre de la philosophie de décentralisation et de primauté de l'individu mise en exergue par la Constitution haïtienne de 1987.

Le projet comporte deux (2) composantes distinctes (gouvernance locale & gestion durable des ressources naturelles) dans les quatre (4) domaines d'intervention suivants:

- a) Formation des élus, des agents des collectivités territoriales, de la société civile, des agents des services déconcentrés de l'État, des prestataires privés;
- b) Appui à la planification des plans d'investissement des communes et des sections communales ;
- c) Appui à la maîtrise d'ouvrage communale, section communale et privée ;
- d) Information et communication afin de mieux faire connaître et faire évoluer le contexte institutionnel en matière de décentralisation.

Objectif de développement

Réduire la pauvreté des populations rurales d'une manière durable en améliorant la gouvernance locale et en augmentant la production, tout en respectant l'environnement.

Objectif immédiat

L'offre et l'utilisation des services et biens publics et de ressources naturelles augmentent de manière durable par le biais d'une bonne gouvernance locale.

Le projet tentera de contribuer particulièrement aux OMD suivants :

- Objectif 1 Réduire l'extrême pauvreté et la faim
- Objectif 3 Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et
- Objectif 7 Assurer un environnement durable

A travers des activités de réhabilitation environnementale et d'amélioration des infrastructures, le but du projet est de consolider les actions entreprises en termes de développement local et de gouvernance locale dans 4 communes et d'étendre les activités à 4 communes additionnelles du département du Nord-Est.

Produits et résultats du projet

En vue de contribuer à l'atteinte de ses objectifs, le projet mettra en œuvre cinq (5) produits spécifiques qui sont présentés dans le cadre des résultats des ressources FENU du projet (annexe 3) et repris selon le cadre logique ACDI (annexe 3) pour respecter les vœux du principal bailleur (ACDI)

PRODUIT 1 : CADRE INSTITUTIONNEL - Les collectivités territoriales maîtrisent le processus de la planification participative locale

Le premier produit concerne la consolidation ou la mise en place de structures de concertation inclusives pour favoriser la maîtrise du processus de planification participative locale tout en suscitant une implication des femmes à toutes les étapes. Cette mise en place se fera sous le leadership des élus locaux assistés des directions techniques départementales. Ce produit permettra de renforcer, dans la zone élargie du projet, les bases du développement local participatif et représentatif des couches sociales existantes. Il permettra également le renforcement des structures étatiques déconcentrées amenées à accompagner le processus.

PRODUIT 2 : BUDGET ET FINANCES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES - Les collectivités territoriales (communes et sections) ont un accès amélioré aux sources de financement internes et externes

Le second produit se réfère à l'appui aux acteurs locaux sous forme de formation théorique et d'apprentissage de l'utilisation d'outils et de procédures de gestion financière et administrative efficace et transparente (Manuel de gestion des fonds, Procédures d'appel d'offres, Budgétisation).

Par l'appui - conseil, le projet permettra aux acteurs de mobiliser des fonds complémentaires auprès d'autres bailleurs pour la mise en œuvre de l'ensemble de leur PDL.

Notons que l'accès aux deux dispositifs financiers, le Fonds d'investissement communal (FIC) et le Fonds environnemental (FE) sera lié à des conditions d'éligibilité qui seront précisées ultérieurement de manière participative. A cet effet, les expériences antérieures réalisées dans le cadre du projet FENU/Nord Est ainsi que celles d'autres projets de gouvernance locale du FENU menés ailleurs seront

mises à profit. A titre indicatif les conditions d'éligibilité mettent l'accent sur l'inscription de l'activité dans le PDL, la performance des collectivités, la contrepartie des bénéficiaires, les initiatives destinées directement à améliorer le statut social et le rôle économique des femmes, l'intercommunalité, l'engagement pour la maintenance, la gestion durable des ressources naturelles. La gamme de ces investissements éligibles pourra être davantage précisée et élargie ultérieurement, en fonction des initiatives priorisées comme résultats des processus de planification participative d'une part, et en fonction de leur impact direct et quantifiable sur la réduction de la pauvreté, en générale, et sur les revenus des ménages en particulier.

PRODUIT 3 : FOURNITURE ET ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES - Capacités des acteurs locaux à la mise en place et à l'entretien des infrastructures de base renforcées

Le troisième produit concerne des programmes de formation à offrir en vue d'accroître les capacités des acteurs locaux en matière de gestion et de maintenance des infrastructures de base.

Aussi, le projet appuiera t'il plus particulièrement la mise en place et la formation des comités de suivi et des agents de suivi, le renforcement de la capacité des bénéficiaires à la prise en charge de l'entretien des infrastructures mises en place. Le concept de subsidiarité sera utilisé pour définir pour chaque action le niveau d'intervention pertinent en privilégiant le critère de capacité d'entretien et de niveau de compétence.

PRODUIT 4 : PROTECTION, GESTION ET REHABILITATION DES RESSOURCES NATURELLES RENOUVELABLES - Les ressources naturelles sont gérées de manière durable par les groupements de base

Le quatrième produit porte sur trois (3) types d'interventions avec leur stratégie propre de financement à réaliser dans les sections communales :

- ✓ Ouvrages à bénéfice communautaire : la réalisation de petites infrastructures souvent à caractère social (forages, pistes agricoles) ou pouvant avoir une portée économique (abattoir, marché).
- ✓ Ouvrages à bénéfice individuel à faible rentabilité : les aménagements touchant à la gestion des ressources naturelles (seuils, ravines, haies vives, reboisement..).
- ✓ Ouvrages à bénéfice individuel à forte rentabilité : activités reliées aux filières économiques, à la production vivrière, aux cultures maraîchères, au stockage, à la transformation de produits agricoles (moulin, cassaverie...)

Dans la mesure du possible, certaines de ces initiatives pourraient être réalisées grâce à une approche qui mettrait l'accent sur la Haute Intensité de la Main d'œuvre (HIMO).

PRODUIT 5 : COMMUNICATION ET IMPACT SUR LES POLITIQUES DE DECENTRALISATION - Les meilleures pratiques et leçons apprises du projet sont documentées et diffusées

Le cinquième produit est la contribution de l'expérience du projet à la réflexion engagée à plusieurs niveaux en ce qui concerne la décentralisation, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, l'équité de genre et la gestion durable de l'environnement.

d) Réalisations à date

La phase 1 du projet a démarré en 2000 sur financement du FENU/PNUD dans 4 communes du département. Il a connu une extension sur 4 autres communes en 2005 suite à un co-financement de l'ACDI et du Gouvernement haïtien faisant ainsi passer le budget du projet à un montant global de \$ 5.461.250 pour la période 2005-2010.

A date le projet a contribué à mettre en place et à rendre opérationnelles des structures locales qui sont capables de gérer de façon participative le développement socio économique du département dans 7 communes du département du Nord Est. Il s'agit notamment de 23 Comités Locaux de Concertation (CLC), 7 Comités Consultatifs Communaux (CCC), 16 Comités Consultatifs de Section Communale (CCSC) et 60 Commissions Sectorielles au sein des CCC et CCSC.

A cet effet il convient de souligner la formation de plus de 2600 personnes dont 35% de femmes relevant des structures locales mentionnées ci-dessus dans les domaines principaux de la planification locale, montage et gestion de projets et budgétaire, passation de marché, problématique genre, fonctionnement des structures locales, gestion de conflits et droits et devoirs du citoyen. 1.600 personnes dont 95% de femmes ont été alphabétisées.

Ces structures consultatives ont assuré une meilleure représentativité des divers intérêts et réussi à élaborer de projets communs de développement. La mise en place de ces structures a également permis d'accroître la proportion des femmes dans les instances de décision. Celle-ci est passée de 10 à 30% à 30 à 50%.

Les structures locales ont été mobilisées pour élaborer des Plans de Développement Local (PDL) selon une démarche participative. Pour pérenniser ce processus de planification participative, en plus des formations mentionnées plus haut environ 100 personnes par collectivité ont participé au processus d'adoption finale du PDL. Ces Plans ont permis aux communes de développer de partenariat pour le financement et la mise en œuvre de projets de développement (Canada, FAES, USAID et diverses ONGs).

En soutien à la mise en œuvre des PDL et pour renforcer la participation et les capacités des populations dans la mise en œuvre des actions de développement, le projet a mis en place deux fonds : un Fonds d'Investissement Communal (FIC) et un Fonds Environnemental (FE). Ces fonds ont bénéficié d'une dotation initiale de la part du projet. La gestion de ces ressources a permis de développer la discipline dans la gestion des budgets, d'encourager la définition des priorités et de développer des efforts de mobilisation de ressources internes et externes complémentaires.

A travers ces deux fonds des actions concrètes ont pu être conduites dans les domaines de la mise en place et l'entretien d'infrastructures de base (installation de pompes, un système d'adduction d'eau, aménagement de pistes, construction de lycées et écoles et de bureaux administratifs) et de développement agricole (plantation d'arbres fruitiers, introduction de nouvelles variétés d'igname, formation de planteurs en technique culturale, formation d'instituteurs et élèves en protection de

l'environnement, installation de centres de transformation de produits agricoles, aménagement des antiérosifs et traitement de ravines).

e) Lien entre le Programme de Développement Local en Haïti (PDLH) et le projet ALGNE

Selon le paragraphe 3 de l'annexe A du contrat que l'ACDI et le PNUD/FENU ont signé, il est stipulé: "Étant donné que ce projet sera inclus dans le portefeuille des interventions de l'ACDI en appui au développement local en Haïti, il sera réalisé en étroite collaboration avec le Programme d'appui au développement local en Haïti...et avec le projet exécuté par Oxfam-Québec au Nippes et celui exécuté par le bureau local de la FAO à Marmelade et Plaisance...". Le PDLH est mis en œuvre par le consortium CECI-SOGEA- ENAP-SOCODEVI et il a pour mandat général d'obtenir les résultats de développement attendus. Le consortium, en plus d'assurer la gestion globale du projet, agit à titre de coordonnateur, planificateur, accompagnateur, conseil, animateur/mobilisateur des ressources disponibles dans le cadre du PDLH et aussi des trois autres projets bilatéraux de l'ACDI en développement local, soit le projet d'appui au développement local et l'agroforesterie de Nippes (PADELAN), le Projet Développement local dans les Communes de Marmelade et de Plaisance et le présent projet ALGNE du PNUD/FENU. Le PDLH a démarré en 2006 et se trouve actuellement au début de sa deuxième année de travail.

C. Méthodologie et organisation de l'évaluation:

a) Processus d'Evaluation

La méthodologie suivie par la mission comprendra huit étapes:

1. Briefing de pré-mission (par téléconférence) :

Briefing de l'équipe d'évaluation par le personnel du FENU : Briefing initiaux pas le FENU et l'Unité d'évaluation au siège, le conseiller Technique FENU régional.

2. Dans la capitale Port-au-Prince:

Atelier de formulation d'hypothèse

Atelier interne dirigé par le/la chef d'équipe afin d'assurer l'alignement de la compréhension des membres de l'équipe concernant le design et l'intention du projet, la portée de l'évaluation requise et la nature et le contenu de l'évaluation ainsi que l'analyse ou le plan de travail.

Entretien avec les parties prenantes :

Briefing à Port-au-Prince par le bureau du PNUD et l'unité FENU, et un entretien avec l'Agence Gouvernementale de contrepartie: Ministère de la Planification et de la Coopération Externe.

Rencontres à Port-au-Prince avec les partenaires et les membres du Comité National chargé du pilotage du projet (le CNP), ainsi que toute autre partie prenante au projet (par exemple les autres agences du SNU, les bailleurs, etc.) La Chargée de Programme du FENU fournira une liste de personnes à contacter, mais la mission pourra également adjoindre d'autres noms à cette liste.

3. Dans la zone d'intervention du projet – au niveau départemental

- Lancement de l'évaluation de part un atelier d'information de l'évaluation au niveau départemental avec les parties prenantes clé au niveau local (représentants du gouvernement et des communautés etc.)
- Entretien individuels avec certains participants de l'atelier de lancement comme l'équipe de projet, les autorités provincial et/ou départementales etc.
- Atelier participatif (PRA) au niveau départemental à la fin de la mission de terrain.

4. Dans la zone d'intervention du projet – au niveau local

- Entretiens avec les représentants du gouvernement au niveau local.
- Entretien et Focus Group avec les fournisseurs d'infrastructures et fournisseurs de services associés et usagers.
- Entretiens avec le secteur privé impliqué dans la construction et entretien des ouvrages.
- Focus Group avec les représentants des populations les plus pauvres.
- Appréciation des projets d'infrastructures physiques.

5. Dans la capitale Port-au-Prince:

- Entretien supplémentaires si nécessaire.
- Débriefing du Représentant Résident, Gouvernement, Chargé de programme FENU.

6. Débriefing National organisé par le chargé de programme FENU :

- Atelier au niveau national avec toutes les parties prenantes afin de présenter et valider les enseignements et recommandations provisoires du sommaire exécutif (aide mémoire et une présentation PowerPoint).
- Remise du contenu provisoire.

7. Débriefing Global organisé par l'Unité d'Évaluation FENU au siège à New York :

- Débriefing Global via une téléconférence du siège. Les participants du siège FENU, PNUD Haïti, PNUD Bureau Régional et BDP.
- 8. Achèvement du rapport final et sommaire exécutif incorporant le feedback ainsi que les observations des diverses parties prenantes lors du débriefing national et global. Le rapport final devra également contenir une matrice de recommandations qui sera utilisée pour la 'réponse de la directive/ Management response'. Le/la chef d'équipe devra fournir un résumé de l'évaluation de 500 mots ainsi que des enseignements et recommandations clés.

La 'réponse de la directive/ Management response' sera préparée par le management du FENU et du PNUD en conformité avec la politique d'évaluation du PNUD et la base de données 'Evaluation Resource Center'.

b) Méthodologie d’Évaluation et outils

Guide pour l’utilisation des outils d’évaluation

La grille ci-dessous fournit un résumé des instruments d’évaluation pour chaque étape dans le processus d’évaluation détaillé dans le manuel d’évaluation.

1: Utilisation des instruments dans le processus d’évaluation

Proposed Instrument	Evaluation team meetings	National, provincial and local stakeholder interviews	Kick off workshop	Provincial & Local stakeholder meetings	FGDs	Surveys ²	Physical infrastructure structure assessment	Local and national report back workshop
Team Hypothesis Workshop Guide	✓							
Key informant interview Questionnaires		✓		✓			✓	
Stakeholder Participatory Appraisal Guide			✓					✓
Focus Group Discussions (FGD) Guide					✓			
Survey Questionnaires						✓		
Presentation format on Key Findings			✓					✓

D. Composition de l’équipe d’évaluation

a) Profils des consultants:

La mission d’évaluation finale sera composée d’une équipe de quatre experts (1 international et 3 nationaux) selon le profil décrit ci-dessous. Elle sera accompagnée par un représentant de l’unité d’évaluation du FENU et un représentant du ministère de tutelle.

La mission sera composée comme suit:

Un consultant international, chef de mission, ayant une expérience d'au moins dix ans en évaluation ainsi que dans les domaines de la décentralisation et du développement local incluant : la décentralisation fiscale. Le consultant justifiera d'une parfaite maîtrise de la langue française, la connaissance du créole serait considéré comme un atout. Une connaissance du FENU et de la région est souhaitable. Le chef de mission aura la responsabilité de l'organisation de la mission, le développement d'un plan d'évaluation et la démarche méthodologique ainsi que la répartition des rôles et responsabilités au sein de l'équipe et de la gestion de l'équipe. Il/elle sera en outre responsable de la rédaction et la finalisation du rapport d'évaluation provisoire et du rapport final. Il/elle pourra demander une contribution écrite aux autres membres de l'équipe. Il/elle sera aussi responsable pour la restitution des conclusions d'évaluation et les recommandations aux parties prenantes à la fin de la mission sur place et au siège à New York, y compris la production d'une présentation Powerpoint en amont du débriefing sur place.

Un consultant national, agroéconomiste spécialiste des questions environnementales, expert en aménagement et gestion locale des territoires, développement rural, planification et gestion des ressources naturelles. Le consultant devra justifier d'une bonne connaissance de la langue française et aura une expérience d'au moins 10 ans dans les domaines susmentionnés. Le consultant national appuiera le chef de mission.

Un consultant national, ingénieur en génie civil justifiant d'une expérience dans la planification, la gestion et l'évaluation des projets de développement communautaire à caractère participatif. Il/elle devra notamment justifier d'une excellente connaissance en matière de processus d'appel d'offres et de maîtrise d'œuvre. Il/elle devra justifier d'une bonne connaissance de la langue française, et d'une expérience d'au moins sept ans dans les domaines susmentionnés. Le consultant national appuiera le chef de mission.

Un consultant national, spécialiste des questions d'organisation sociale en milieu rural et des rapports d'égalité femme/homme (EFH) justifiant d'une expérience sur les enjeux de participation et d'exclusion (sur base des aspects genre, ethnicité, et des groupes vulnérables) ainsi qu'une pratique dans l'évaluation des effets d'interventions des programmes en lien avec les questions d'équité. Il/elle devra justifier d'une bonne connaissance de la langue française, et d'une expérience d'au moins sept ans dans les domaines susmentionnés. Le consultant national appuiera le chef de mission.

b) Produits attendus de la mission

Le chef de mission sera responsable de préparer et de livrer les produits suivants :

Pendant la mission de terrain :

- Aide Mémoire (max 15-20 pages): Sommaire des conclusions clés et recommandations de la mission.
- Présentation PowerPoint (20 slides) des points clés contenu dans l'Aide Mémoire pour la présentation du débriefing au niveau national.
- Le contenu annoté du rapport provisoire d'évaluation (max 5 pages)
- Le chef de mission est responsable pour consolider les contributions des membres de l'équipe ainsi que de prendre en considération les commentaires reçus lors des débriefings au niveau

départemental et national afin de produire un Rapport d'Évaluation et sommaire provisoire cohérent qui sera soumis au PNUD et au FENU.

Post Mission

- Sommaire Exécutif (max 6-8 pages).
- Rapport d'Évaluation final (max 40-50 pages comprenant les données/tableaux/graphs standards pour lesquels un modèle va être remis au chef de mission).
- Résumé de l'évaluation (500 mots pour l'utilisation de communiqués au niveau corporatif du FENU).
- Une matrice de suivi pour la 'management response' sera préparé lors de la mission.
- Suite aux commentaires reçus sur les documents provisoires, le chef d'équipe finalisera les produits attendus avec la contribution des autres membres de l'équipe et remettra les produits à l'unité d'évaluation du FENU à la date convenue.
- L'Unité d'évaluation est responsable pour circuler le rapport final à toutes les parties prenantes ainsi que pour la diffusion sur le site web FENU et le 'Evaluation Resource Center' du PNUD.

Les engagements contractuels de la mission seront accomplis avec l'approbation du rapport final par l'unité d'évaluation.

E. Conditions de Terrain

La distance moyenne entre le bureau du projet à Fort-Liberté et les Collectivités Territoriales accompagnées est de 40 km. La commune la plus éloignée, Mombin Crochu, se trouve à 77 km de FL. Compte tenu de l'état des routes, les véhicules roulent à 20km/h.

La mission sera basée à Ouanaminthe à l'hôtel Idéal qui est d'un confort acceptable pour le milieu et qui héberge généralement les membres des missions nationales et internationales en visite dans le département. Des hébergements rudimentaires dans des centres locaux ou des maisons résidentielles paysannes sont généralement utilisés par les cadres du projet quand ils vont sur le terrain pour plusieurs jours.

F. Plan de travail de la mission dévaluation (provisoire)

Nbr jours	ACTIVITES
	Pré-Mission
1	Revue de la documentation et Briefing téléphonique avec le FENU
	Mission
	Port-au-Prince
1	Arrivée des consultants internationaux à Port-au-Prince
1	➤ Rencontre de briefing avec le PNUD/FENU à Port-au-Prince ➤ Atelier d'hypothèse : Rencontre de travail de l'Equipe d'Evaluation (consultants internationaux et nationaux) pour définir la méthodologie de travail, la répartition des tâches, la revue du calendrier de travail
3	Rencontre avec : ➤ Jean Max Bellerive, Ministre de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) ➤ Paul Antoine Bien Aimé, Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) ➤ Représentant de L'Agence canadienne pour le Développement International (ACDI) ➤ Représentant du Programme de Développement Local en Haïti (PDLH) ➤ Autres projets
	Dans la Zone d'Intervention
1	Voyage
1	➤ Atelier d'information, ➤ Séance de travail avec l'Equipe du projet, exploitation des documents
2	Rencontre avec l'Administration, les services techniques déconcentrés et les autres projets et ONG intervenant dans la province
10	Rencontre de travail sur le terrain avec les groupes concernés par les actions du projet (conseils municipaux, groupements féminins etc.) et les services techniques au niveau terrain, visite des réalisations du projet
1	Compilations des informations recueillies et lecture complémentaire de documents
1	Débriefing sommaire avec l'Equipe du projet, clarification des informations, recherche d'informations manquantes
1	Voyage
	Retour sur Port-au-Prince
2	Préparation de l'aide mémoire, Powerpoint
1	Départ de la mission
	Post-Mission
10	Préparation du Rapport provisoire et finalisation du rapport
1	Débriefing au siège et finalisation du rapport
Total	37 jours

La mission durera environ 37 jours comme suit:

Ce calendrier indicatif et provisoire ne reflète pas nécessairement les honoraires qui seront versés aux consultants. Un calendrier définitif sera préparé au démarrage de la mission sur le terrain et sera discuté avec les représentants locaux du FENU et du PNUD.

ANNEXE 1**Liste indicative de la documentation****1. Documents FENU**

Copie du Document de projet signé
Copie des révisions budgétaires
Copie du Plan de mise en Œuvre
Copie des Plans de travail annuels
Copie de l'Etude de capitalisation
Copie des Plans de Développement Local (6 PIC & 16 PIE)
Copie des Rapports semestriels et annuels
Copie de l'audit du projet
Copie de rapports de mission
Copie des outils de suivi participatif
Consultation sur place des différents MOU
Bilan Commun de Pays
Copie de l'UNDAF
UNCDF Strategic Results Framework
Le code de financement
Liste des réalisations socio- économiques
UNCDF Strategic Results Framework (SRF)
Les rapports de revus Tripartites

2. Autres documents

Décret cadre sur la Décentralisation
Décret de 2005 sur la Section Communale
Décret de 2005 sur la Commune
Décret de 2005 sur le Département

ANNEXE 2**Cadre et objet de l'évaluation****1. L'atteinte des résultats****1.1 Evaluation de la performance globale**

- 1.1.1. Quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés (avec référence aux indicateurs du cadre logique et aux cibles des plans de travail annuels), de mise à disposition des intrants et d'accomplissement des activités prévues (analysées par « Résultats »/« Produit » - output) ?
- 1.1.2. Compte-tenu de l'atteinte des résultats (Produits - Outputs), en rapport avec les ressources mises à disposition et les activités effectives, quels sont les signes et preuves que le projet atteindra très probablement ses objectifs immédiats et aura ainsi contribué à l'objectif de développement ? Concernant l'objectif de développement (réduire la pauvreté des populations rurales d'une manière durable en améliorant la gouvernance locale et en augmentant la production, tout en respectant l'environnement)
 - Quelles sont les améliorations quantifiables du point de vue des bénéficiaires ? Aussi embryonnaire que soit le mécanisme de financement mis en place à travers les Fonds de développement local (FIC et FE), accorde-t-il une importance aux résultats sectoriels atteints, tels qu'augmentation du taux de scolarisation primaire, amélioration de l'accès à l'eau, diminution de la morbidité, etc. ?
 - Est-ce que les investissements consentis ont permis un réel accroissement de l'offre de service public local (à chiffrer) ? Est-ce que les populations maîtrisent ou contrôlent la fourniture de services au niveau de leurs collectivités ?
 - Quel pourcentage de la population utilise des infrastructures et services de base mis à leur disposition par le projet ? (analyse sommaire par type d'infrastructure, secteur, domaine d'intervention, et désagrégation des données par statuts socio-économiques/sexe-spécifique/).
 - Est-ce que l'accès aux services et infrastructures locales est égal et équitable ? Est-ce qu'il y a des contraintes d'accès au niveau des bénéficiaires ou certains groupes marginalisés (p. ex. cotisation / contributions financières pour l'utilisation des infrastructures etc.).
 - Les segments de la population plus vulnérables ont-ils bénéficié des investissements ? Est-ce que ces investissements ont réduit la vulnérabilité des bénéficiaires ?
- 1.1.3 Apprécier la performance de ce projet par rapport aux indicateurs du Cadre de référence stratégique du FENU : niveau général et niveau projet (Assess performance with regard to high-level and projet-level outcome indicators in the SRF).
- 1.1.4. Les résultats présentés dans les rapports de suivi du FENU (notamment MIS) sont-ils validés par les constats faits par la mission d'évaluation à mi-parcours ? Analyser les divergences éventuelles entre ces données et jugements.
- 1.1.5 Quelles ont été l'efficience et l'efficacité du projet pour chaque Résultat-Output attendu ? Quelle en est la qualité ?

1.1.6 Les activités pilotes ont-elles donné lieu à une nouvelle réglementation, ont-elles influencé la formulation d'une politique de décentralisation ou sa mise en application ?

Quelles ont été l'efficacité et l'efficacités de la stratégie déployée (rapport coût-bénéfice, « value for money ») par rapport à d'autres stratégies ou approches poursuivies par le Gouvernement, d'autres partenaires au développement ou d'autres catégories d'acteurs en vue d'atteindre les mêmes résultats ou effets ? A-t-on observé des impacts négatifs résultant des activités du projet et/ou de ses résultats ?

1.1.7 Quel est le degré de satisfaction des diverses parties prenantes vis-à-vis du projet et des résultats atteints ? Notamment:

- Comment le projet est-il perçu par les élus locaux et les techniciens des collectivités locales ? Quel est le niveau de leur satisfaction avec les acquis à date du projet ?
- Comment le projet est-il perçu par les femmes, les jeunes, les agriculteurs, etc. ? Quel est le niveau de leur satisfaction avec les acquis à date du projet ?
- Comment le projet est-il perçu par l'administration au niveau du département (services déconcentrés) et au niveau national par le Ministère de la Planification Externe et de la Coopération Externe et le Ministère de l'Intérieur et des collectivités Territoriales?
- Quelle est la perception du projet par les autres partenaires de développement (bailleurs de fonds) en termes de sa valeur ajoutée par rapport aux autres approches du développement local ?
- Comment le projet est-il perçu par les acteurs de la société civile ?

1.2 Evaluation des pratiques innovantes introduites par le projet

En référence directe à la Section 4 ci-dessous (Positionnement du FENU et partenariats), dans le sens du potentiel de répliquabilité et de généralisation des résultats locaux à l'échelle nationale, ainsi qu'à la Partie A ci-dessus, la mission d'évaluation examinera plus particulièrement les deux expériences suivantes :

1.2.1 Les cadres de concertation mis en place autour de la commune et de la section communale

- Cadres de concertation : Comité Consultatif Communal(CCC), Comité Consultatif de Section Communale (CCSC), Comité de Gestion des Fonds et Subventions (CGFS) et Comités de Suivi (CS) mis en place dans la zone du projet ces comités ont renforcé l'action des municipalités et des CASEC vis-à-vis de la société civile et apporté, dans l'accomplissement des tâches de ces institutions décentralisées des compétences locales qui pourraient peut-être pas été trouvées par un autre moyen.

Cette expérience sera analysée d'une part sous l'angle des constats de la mission quant à la durabilité apparente des cadres de concertation, et d'autre part sous celui de la possibilité et de l'opportunité de généraliser et d'institutionnaliser à l'échelle nationale ces pratiques d'interface entre société civile, collectivités locales et structures locales du Gouvernement central.

- Quelle est la qualité de l'approche participative adoptée par le projet (nature, qualité et niveau de la participation des acteurs locaux – en particulier les représentants de la société civile et des autres catégories d'acteurs du milieu), surtout dans des perspectives d'appropriation et de pérennité?
- Quels ont été les problèmes majeurs rencontrés par les autorités locales et les communautés par la systématisation du processus participatif introduit par le projet ?

1.2.2 Les instruments de planifications et de budgétisations

- Est-ce que le système local de planification et budgétisation tient en compte une harmonisation avec les exigences d'une planification nationale et régionale ?
- Est-ce que la démarche de la planification locale est cohérente avec les politiques sectorielles en matière d'éducation, santé, eau potable, etc., et les actions réalisées au niveau des communes et des sections communales accompagnées les fonds FIC et FE?
- Est-ce que la démarche de la planification locale est cohérente avec les politiques sectorielles en matière d'éducation, santé, eau potable, etc., et les actions réalisées au niveau des communes avec les FDL ?

1.2.3 La maîtrise d'ouvrage locale

- Est-ce qu'il y a des systèmes appropriés et institutionnalisés qui assurent un renforcement des autorités locales à long terme?
- Quel est le niveau d'institutionnalisation des pratiques de bonne gouvernance et leur application (participation, transparence, équité) ?
- Quel est le niveau de fonctionnalité et durabilité (qualité de l'infrastructure au niveau physique et le service rendu) des investissements consentis dans le cadre du FIC ?
- Quel est le degré d'entretien et de maintenance des investissements et des services de base (coûts récurrents de l'utilisation et la maintenance des infrastructures, le matériel, le personnel, les responsabilités, les formations, etc) ?

1.2.4 Les outils de transfert fiscaux

- Quel est le degré de compréhension et de maîtrise de l'instrument financier promu par le projet ?
- A-t-il insufflé un réel changement dans les pratiques budgétaires locales ?
- Les revues annuelles d'octroi de fonds ou les critères d'accès aux fonds de développement local prennent-ils en considération les besoins des bénéficiaires ?

1.2.5 Les activités génératrices de revenus

- Les initiatives communautaires pour appuyer la production ou les activités génératrices de revenus : Quels types d'investissements ont été réalisés par commune, et quels impacts quantitatifs et qualitatifs ont été réalisés pour renforcer la production locale et les revenus

ménagers (combien de bénéficiaires ?). Les segments de populations plus vulnérables ont-ils bénéficié de ces investissements ? Est-ce que ces investissements ont réduit la vulnérabilité envers l'insécurité alimentaire durant la période de soudure ?

- Les projets ont réalisé des investissements en matière de protection environnementale : est-ce que ces investissements répondent aux besoins identifiés au niveau des différentes communes ? Est-ce que ces investissements ont atteint une masse critique qu'il fallait avoir pour avoir un réel impact environnemental ?
- Quels sont les mécanismes/systèmes financiers et les produits financiers (crédit, épargne, transferts, etc.) piloté par les projets ? Est-ce que les résultats obtenus ont renforcé la trésorerie des ménages ?

1.2.6 L'approche visant l'égalité entre les sexes (approche genre)

- Adéquation de l'objectif immédiat et des résultats attendus du projet aux besoins des bénéficiaires directs (les autorités locales) et des bénéficiaires indirects (les communautés locales, en particulier les femmes et les plus démunis).
- L'approche 'genre' a-t-elle été bien prise en compte lors de la conception du projet ?
- Est-ce qu'il y a des changements majeurs dans les rapports entre les autorités locales et les populations, et la perception des populations vis-à-vis des autorités locales ? Est-ce qu'il y a des changements en termes de la culture de dialogue, respect de l'équité etc. Quels sont les effets et impacts de ces changements ?
- Est-ce qu'il y a un changement du statut des femmes et des groupes traditionnellement marginalisés ? Ou y a-t-il eu des exclusions sociales (y compris basées sur le genre)

3. Facteurs déterminant la réussite du projet

3.1. Facteurs externes

- L'environnement politique a-t-il eu des conséquences sur les performances du projet et des cadres de concertation ?
- L'environnement politique reste-t-il propice à la réplication des leçons tirées du projet ?
- Les suppositions critiques du document de projet ainsi que de leurs cadres logiques sont-elles encore pertinentes ?

3.2. Facteurs liés à la mise en œuvre

3.2.1 En amont de la mise en œuvre : pertinence de la conception du projet au vu des résultats de sa mise en œuvre.

- Qualité du concept / de la raison d'être du projet / du cadre logique: sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs attendus, étant donné le contexte local, régional et national de développement ?
- Les cadres logiques, les indicateurs de performance, les données de la situation de référence, si elles existent, et le système de suivi (MIS), ont-ils fourni une base suffisante et efficace pour le suivi et l'évaluation de la performance ?

- Le projet a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans le cadre des stratégies nationales telles que la stratégie de réduction de la pauvreté, la politique nationale de décentralisation et de développement local, et le cadre de la planification au niveau du système de l'ONU (CCA, UNDAF, matrice de résultats)?
- Pertinence, clarté et réalisme de l'objectif immédiat, des résultats attendus et de la stratégie de mise en œuvre tels que stipulés dans le document de projet et son amendement, et d'autres modifications éventuellement apportées en cours de mise en œuvre du projet.

3.2.2 Gestion du projet :

- Efficacité dans la gestion et la mise en œuvre.
- Est-ce que la gestion du projet est axée sur l'atteinte des résultats ? Peut-elle considérée comme innovatrice ?
- Efficacité dans la gestion des ressources humaines et financières ?
- Existe-t-il des goulets d'étranglement au niveau des déboursements entre le FENU, le PNUD, l'équipe d'appui et les autorités locales ? A-t-on connu des retards importants dans la mise à disposition des fonds par les différentes parties? Si oui, quel en a été l'impact ?
- Est-ce que les systèmes de gestion, de suivi évaluation et de reportage sont utilisés comme des outils d'appui de gestion pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre du projet et pour établir une base objective d'évaluation de la performance du projet?

3.2.3 Appui technique du FENU: Qualité, pertinence et disponibilité de l'appui technique, selon les besoins exprimés par les acteurs principaux de la mise en œuvre du projet, et son impact sur le déroulement des activités et l'atteinte des résultats.

3.2.4 Autres facteurs identifiés par la mission qui affectent la performance de l'équipe d'appui au projet dans l'atteinte des objectifs et résultats escomptés.

4. Positionnement stratégique du FENU et partenariats

Evaluer les changements significatifs (positifs ou autres) intervenus au plan national en matière de décentralisation et de développement local pendant la période d'exécution du projet et la contribution de celui-ci à ces changements : les résultats du AGLNE ont-ils affecté de façon critique la mise en œuvre de la décentralisation en Haïti ? De quelle valeur ajoutée et de quelle importance en termes de politiques de développement peut-on créditer le AGLNE dans ce domaine ?

- Les avantages comparatifs du FENU, relatifs à son mandat d'investissement dans les pays les moins avancés, mais aussi à son approche du développement local et aux méthodologies qu'il met en œuvre, lui confèrent-ils un rôle particulier vis-à-vis :
 - des efforts du PNUD et d'autres partenaires au développement (agences ONU, bailleurs de fonds, Gouvernement) dans les mêmes domaines de la décentralisation et du développement local ?
 - de la mise en œuvre des priorités nationales reflétées dans le cadre des stratégies nationales pour le développement ? Des obstacles critiques à surmonter pour cette mise en œuvre ?

- Quelles sont les principales caractéristiques du « modèle AGLNE » pour le développement local dans ses aspects de gouvernance, de création de capacités et de livraison de services aux populations ? Le modèle est-il novateur ? Qu'est ce qui le distingue des autres modèles mis en œuvre dans le pays ?
- Quelle interaction existe-t-il entre le AGLNE et les autres projets intervenant dans des zones contiguës ou similaires ? En outre (ou à défaut), une telle interaction existe-t-elle au niveau national entre le groupe PNUD et fonds associés, le système des Nations Unies et les autres bailleurs de fonds en Haïti quant au dialogue avec le Gouvernement sur le développement local et les institutions qui permettent de mettre en œuvre et d'entretenir ce dernier ?

Si dans ce cadre l'expérience du AGLNE peut avoir valeur d'exemple, où l'usage des ressources du PNUD et du FENU peut-il avoir un effet démultiplicateur en orientant les ressources domestiques et les apports des donateurs vers le développement local et les services publics de proximité ?

Partenariat avec le PDLH

Le PDLH est-il en voie de remplir son mandat de coordonnateur et agent accompagnateur du développement local et d'appui à la coordination de structures de mécanismes institutionnels de coordination du développement local ?

Quelle est la nature des rapports entre les équipes de projet du AGLNE du PNUD/FENU et celles du PDLH ? Le PDLH semble-t-il apporter des informations ou des services utiles ? Est-il indispensable ?

À quel point l'équipe de projet du AGLNE du PNUD/FENU est-elle en synergie avec les trois autres projets, le PDLH, le projet d'appui au développement local et à l'agroforesterie de Nippes (PADELAN) et le Projet Développement local dans les Communes de Marmelade et de Plaisance ?

Les stratégies des projets des 3 autres initiatives semblent-elles cohérentes avec celles du projet AGLNE du PNUD/FENU ?

5. Perspectives pour l'avenir immédiat

Analyser la vision, les stratégies et les propositions concernant l'atteinte des résultats visés dans le cadre la mise en œuvre de ce projet. Quels sont les constats et leçons tirées de l'évaluation à mi-parcours de AGLNE qui devraient influencer toute décision sur le rôle futur du FENU et de ses partenaires ?

CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES DU PROJET - FENU

Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
1. Les collectivités territoriales maîtrisent le processus de la planification participative locale Indicateurs : • No. de CCC et de CCSC créés et fonctionnels • No. de PDL élaborés par les CCC • No. de PDL élaborés par les CCSC • No. de budgets communaux élaborés • No. de bilans annuels réalisés • Taux de participation des élus locaux au processus de planification • Taux de participation de femmes engagées au niveau de CCC et du CCSC, comités exécutifs, comités du suivi, et comme agent de suivi • No. de bilans annuels accessibles au public • Nombre d'émissions diffusées sur le	• Comités Consultatifs de communes et de sections communales mis en place (4+7) • Comités Consultatifs de communes et de sections communales consolidés (4+11) • Des acteurs locaux formés (nombre à établir) • Des outils adaptés de planification, budgets, programmation introduits • Participation décisionnelle des populations au processus de la planification locale • Critères transparents appliqués au cours du processus de la priorisation des projets • Diffusion annuelle de l'information • Document sur la redéfinition de la stratégie genre amélioré	1.1 Appuyer la création et la consolidation des comités consultatifs communaux et de sections communales. 1.2 Appuyer l'élaboration d'un manuel de planification pour les communes. 1.3 Appuyer l'élaboration d'un manuel de programmation pour les sections communales 1.4 Tenir des sessions de formation des élus locaux, des membres des services déconcentrés et des associations de la société civile 1.5 Organiser des formations pour les agents de suivi 1.6 Sensibiliser les acteurs locaux sur la participation des femmes 1.7 Produire et diffuser les émissions radio sur la problématique genre	• CAP et OE • Appui technique du FENU • Appui ponctuel de consultants nationaux et internationaux (court terme) • Organisation d'Ateliers de formation et d'espaces de rencontres • Organisation de voyage d'études • Communication et publication

Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
rôle et fonction des élus locaux 2. Les collectivités territoriales (communes et sections) ont un accès amélioré aux sources de financement interne et externes Indicateurs : • Nombre de rencontres tenues par les élus (mairies et CASEC) sur l'utilisation des fonds • % des membres des CCC et CCSC qui connaissent les montants alloués sur le FIC/FE communiqués par le maire • Nombre de projets des PDL co-financés par le PIP • Nombre de projets des PDL financés par le FIC, FE, et autres fonds • % internes par rapport au fonds externe • Nombre de collectivités territoriales qui font l'objet d'un audit des fonds d'investissement alloués	• Emissions de radio préparées pour diffusion • Comité de Gestion des Fonds renforcé et fonctionnel • Manuel de procédures révisé et appliqué • Fonds déboursés selon les procédures établies • CCC et CCSC sont informés de la disponibilité des fonds • Suivi financier des projets réalisés • Revoir les politiques de subvention, échanger avec d'autres intervenants et introduire des éléments d'incitation pour l'obtention de fonds	1.8 Appuyer des campagnes d'alphabétisation 2.1 Appuyer les réunions du comité de gestion des fonds 2.2 Appuyer la formation en gestion administrative et financière des élus locaux et des employés municipaux 2.3 Organiser des rencontres d'information avec les CCC, CCSC sur la disponibilité des fonds FIC/FE 2.4 Diagnostic de la situation des ressources internes 2.5 Aider à une meilleure perception des recettes de la municipalité 2.6 Accompagner les élus locaux dans la recherche de nouveaux financements	• Apports financiers des partenaires • CAP et OE • Appui technique du FENU • Appui ponctuel de consultants nationaux et internationaux (court terme) • Organisation d'Ateliers de formation et d'espaces de rencontres • Organisation de voyage d'études • Communication et publication

Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
• Nombre de collectivités territoriales ayant fait l'objet d'audit sur les fonds alloués à travers le projet 3. Capacité des acteurs locaux à la mise en place et à l'entretien des infrastructures de base renforcée <i>Indicateurs :</i> • % de projets accomplis dans les délais convenus • % de projets accomplis avec l'enveloppe prévue • Nombre de projets avec fonds d'entretien • Nombre de budgets communaux ayant un fonds d'entretien pour les infrastructures de base • Nombre d'études réalisées et approuvées par le maître d'ouvrage • Nombre de contrats passés avec des entrepreneurs en respect des procédures d'appel d'offre	• Les membres des CCC et CCSC sont formés en montage de dossiers de projets • Les membres des CCC et CCSC maîtrisent le processus d'appel d'offre pour l'exécution des projets • Les capacités des acteurs locaux (responsables de comités d'entretien et tâcherons) sont accrues en matière de gestion et de maintenance • La qualité et la durabilité des ouvrages réalisés sont assurées	2.7 Etablir un lien entre la planification locale et la préparation des budgets annuels 3.1 Assurer le montage de dossiers de projet avec les élus 3.2 Offrir un appui-conseil aux collectivités dans le processus de passation de marchés 3.3 Appuyer les maires et responsables locaux dans la supervision technique des travaux et dans l'implication de ressources pour la maintenance 3.4 Procéder à une meilleure étude des capacités des firmes maîtres d'œuvre	• CAP et OE • Appui technique du FENU • Appui ponctuel de consultants nationaux et internationaux (court terme) • Organisation d'Ateliers de formation et d'espaces de rencontres • Organisation de voyage d'études • Communication et publication

Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
- No. de projets avec un avis technique positif concernant la qualité de sa mise en place 4. Les groupements de base sont appuyés dans l'exploitation durable des ressources naturelles Indicateurs : - Nombre de groupements / planteurs appliquant des nouvelles techniques (agricoles, élevage) - Nombre de ménages bénéficiant des activités génératrices agroalimentaires (stockage, transformation) - Nombre d'encadreurs locaux vulgarisant les techniques de gestion durable des RN - Nombre de projets de valorisation agricole appuyés - Nombre de filières appuyées	- Groupements de base, paysans profitent des programmes de formation, des visites d'échange et de restitution d'études menées pour modifier leurs pratiques culturelles - Vulgarisation de techniques anti-érosives - Des flancs de montagne reboisés - Arbres fruitiers et forestiers plantés dans et autour des parcelles cultivées - Définition des mesures et	4.1 Appuyer le bon fonctionnement des associations productives et des groupements de femmes 4.2 Appuyer les initiatives d'amélioration, d'intensification et de valorisation des produits agricoles 4.3 Appuyer la promotion de filières et l'introduction de nouvelles cultures 4.4 Appuyer la régénération des ressources ligneuses 4.5 Organiser des visites	- CAP et OE - Appui technique du FENU - Appui ponctuel de consultants nationaux et internationaux (court terme) - Organisation d'Ateliers de formation et d'espaces de rencontres - Organisation de voyage d'études - Communication et publication

Produits	Cibles à atteindre	Activités indicatives	Intrants
Ronde de concertation • Nombre de documents et de bulletins publiés	• Démarche du processus de la fourniture des services publics est répliquable avec des capacités locales à moindres coûts • Publication et diffusion d'informations relatives aux activités du projet	des résultats du projet avec les principales parties prenantes	• Communication et publication

Cadre logique – ACDI

Pays / Région	Haïti	N° du projet	HT-32551
Nom du projet	Appui à la gouvernance locale dans le Département du Nord-Est	Budget du projet	\$3 650 000
AEC / Organisation partenaire	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	Gestionnaire de projet	Darquis Gagné
Liens avec le CSPP / R		Membres de l'équipe de projet f	Julie Emond, RST Marc Josué, UAPC Louisette Simard, Contrats Karle Sarault, adjoint Marc Couture, FMA Lucie Bazinet, spécialiste É
En date du			

SOMMAIRE	RESULTATS ESCOMPTES	MESURE DU RENDEMENT	HYPOTHESES / INDICATEURS DE RISQUE
Objectif du projet (Objectif du programme) Contribuer à réduire de manière durable la pauvreté (par : i. L'amélioration de la gouvernance; ii. L'augmentation de la production locale; iii. Le respect de l'environnement).	Impact 1.1 Réduction de la pauvreté pour 20% de la population des collectivités locales touchées. 1.2 Augmentation de l'accès des populations du département du Nord-Est aux biens et services sociaux de base. 2. Pérennité et rayonnement du processus de planification participative par les acteurs locaux (H/F). 3. Amélioration de la gestion et des pratiques environnementales.	Indicateurs du rendement 1. Pourcentage de la population faisant partie des groupes les plus démunis dont l'accès aux biens et services sociaux de base s'est amélioré (données désagrégées par sexes). 2. Niveau d'autonomie des acteurs dans la conduite du processus de planification participative (H/F). 3. Niveau de compétence des acteurs locaux en matière de gestion environnementale.	Hypothèses / Indicateurs de risque 1. La situation politique dans la zone s'aggrave. 2.1 Le Gouvernement d'Haïti cesse d'appuyer le processus de développement local. 2.2 Les acteurs locaux (services publics déconcentrés, société civile, élus) ne poursuivent pas leur participation au processus enclenché. 3. Les acteurs locaux ne se responsabilisent pas face à la gestion environnementale.
But du projet Consolider les actions entreprises en terme de développement et de gouvernance locale dans les communes (Carice, Capotille, Mont-Organisé, Ouanaminthe) et poursuivre l'expérience de développement local dans 4 communes additionnelles du Nord-Est.	Effets 1. Accroissement de la couverture des services sociaux de base de 50% suite à la mise en œuvre des PDL et de la production locale des biens et services. 2. Augmentation de l'accès des acteurs locaux (État et société civile) aux sources de financement. 3. Renforcement de la capacité des acteurs locaux (H/F) à la mise en place et à l'entretien des infrastructures de base. 4. Augmentation de l'appui fourni aux acteurs locaux (H/F) dans gestion	Indicateurs du rendement 1. Comparaison de la couverture de services pour chaque commune au début et à la fin du projet (eau potable, santé, éducation, routes, marchés publics, édifices publics, etc..). 2. Nombre de projets financés par d'autres bailleurs de fonds (cible de 1projet/année/collectivité). 3. 1. Nombre de contrats passés avec des firmes sur base d'appels d'offres tenant compte de la dimension ES. 3.2. Nombre d'infrastructures entretenues (systèmes d'adduction	Hypothèses / Indicateurs de risque Le financement n'est pas disponible dehors des budgets du projet et les bailleurs ne respectent pas leurs obligations envers le Cadre intérimaire de coopération (CCI). L'absence de firmes compétentes d le Nord-Est. Le désengagement des structures locales à l'entretien des infrastructures

	durable des ressources naturelles de leurs communes. 5. Amélioration des connaissances des meilleures pratiques et leçons apprises du projet par au moins 20% des partenaires de développement.	d'eau, routes vicinales, bâtiments publics, centres de stockage de grains, etc...) 4. 1. Nombre d'acteurs locaux formés, responsabilisés et habilités à la gestion durable des ressources naturelles de leurs communes(cible de 50%). 4.2. Nombre d'arrêtés communaux publiés portant sur les questions environnementales. 5.1. Nombre de partenaires de développement qui ont bénéficié des leçons tirées de la démarche du projet. 5.2. Existence d'une base de données portant sur l'aire du projet et sur les meilleures pratiques.	
Ressources ACDI: \$3,650,000 CDN PNUD-FENU: \$3,100,000 CDN Gouvernement d'Haïti: \$123,000 CDN	Extrants 1. Existence dans les communes et les sections communales de plans de développement et d'investissement intégrant la dimension ES. 2. Construction et/ou réhabilitation d'infrastructures collectives de base dans les communes et les sections communales. 3. Amélioration de la gestion des ressources naturelles. 4. Consolidation des structures de concertation existantes dans le Nord-Est et recherche de la parité entre les sexes. 5. Émergence de nouvelles structures de concertation locales sur la base du modèle existant. 6. Renforcement des capacités des acteurs locaux (H/F) en matière de gestion du développement local. 7. Augmentation et diversification de la production locale des biens et services porteurs.	Indicateurs du rendement 1. 1. Nombre de plans élaborés. 1.2. Niveau de prise en compte de la dimension ES dans les plans. 2. Niveau d'augmentation du nombre et du type d'infrastructures de base réhabilitées et/ou réalisées pour chaque commune. 3. Qualité et pertinence des travaux de protection, d'introduction de nouvelles pratiques et cultures agricoles, etc... dans les zones d'intervention du projet. 4.1. Nombre de structures consolidées (cible de 4 conseils communaux et 11 sections communales). 4.2. Nombre et % de femmes qui siègent sur les différents comités (cible de 40%). 5. Nombre de nouvelles structures dans le Nord-Est (4 conseils communaux et les conseils de section correspondants). 6. Nombre de sessions données et	Hypothèses / Indicateurs de risque Baisse importante de la participation des acteurs locaux à la dynamique de développement local. Non-adhésion des nouveaux élus au cadre institutionnel mis en place.

	8. Systématisation, diffusion et utilisation des meilleures pratiques et leçons apprises du projet par les partenaires de développement. 9. Habilitier et outiller les acteurs locaux à faire un suivi adéquat des activités de développement local.	nombre et % de femmes et d'hommes formés. 7. Niveau d'augmentation de la production et de la diversité des biens et services porteurs. 8. Nombre de bulletins distribués, nombre d'ateliers organisés, existence de base de données. 9. Nombre d'acteurs formés et outillés pour la fonction de suivi.	
--	--	--	--



