

**Évaluation externe du Fonds
de Reconstruction d'Haïti**

Rapport final



Avril 2015

Universalialia
245, avenue Victori, bureau 200
Westmount, Montréal, Québec
Canada H3Z 2M5
www.universalialia.com

Remerciements

L'équipe de consultants tient à présenter ses remerciements à tous ceux qui ont facilité la conduite de la présente évaluation.

Elle remercie en particulier les membres du Comité de Pilotage qui ont appuyé leur travail et mobilisé les partenaires et les acteurs de terrain.

Elle remercie également le personnel du Secrétariat du Fonds de Reconstruction d'Haïti, qui s'est employé à fournir les informations demandées et s'est montré disponible pour répondre aux questions de l'équipe de consultants.

Les consultants remercient aussi toutes les personnes et les organisations, qui les ont reçus, informés et aidés à mener à bien leur mission de terrain en Haïti.

Que chaque personne qui a contribué à la réalisation de cette évaluation trouve ici l'expression de nos vifs remerciements et de notre gratitude.

Acronymes

AE	Agences d'Exécution
AECIDAID	Agence espagnole de coopération internationale et de développement
AFD	Agence Française de Développement
AID	Association Internationale de Développement
ATL	Autorité Technique Locale
AusAID	Agence Australienne pour le développement international (<i>Australian Agency for International Development</i>)
BDS	Service de développement des affaires (<i>Business Development Service</i>)
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BMPAD	Bureau de Monétisation des Projets d'Aide au Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAED	Cadre de Coordination de l'Aide Externe au Développement
CASEC	Conseil d'Administration des Sections Communales
CCHC	Centre de Coopération Haïti-Canada
CECI	Centre d'étude et de coopération internationale
CEPA	Commission environnement et promotion de l'agriculture
CIAT	Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire
CIDA	Agence Canadienne de Développement International (<i>Canadian International Development Agency</i>)
CIRH	Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti
CNIGS	Centre National de l'Information Géo-Spatiale
CP	Comité de Pilotage
CRC	Centre de Ressources Communautaires
DFID	Ministère du Développement International (<i>Department for International Development (UK)</i>)
DINEPA	Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
DRR	Division Relogement et Réhabilitation (UCLBP)
EDH	Électricité d'Haïti
EP	Entité Partenaire
EPPLS	Entreprise Publique de Promotion de Logements Sociaux
FAES	Fonds d'Assistance Économique et Sociale
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FFMB	Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs
FGCP	Fonds de Garantie de Crédit Partiel
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FRH	Fonds de Reconstruction d'Haïti
GCS	Groupe Consultatif et de Supervision
GH	Gouvernement d'Haïti

Acronymes

ID	Initiative Développement
IHSI	Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MENFP	Ministère de l'Éducation et de la Formation Professionnelle
MGAE	Module de Gestion de l'Aide Externe
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
Norad	Agence norvégienne de coopération pour le développement (<i>Norwegian Agency for Development Cooperation</i>)
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
OIM	Organisation Internationale des Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAO	Bureau de performance et de l'Anti-corruption de la CIRH
PARDH	Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti
PARLQ	Projet d'Appui à la Reconstruction des Logements et des Quartiers
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PREKAD	Projet de Logement et de Reconstruction de Quartiers à Port-Au-Prince
PRODEPUR	Projet de Développement Participatif Urbain
PSUGO	Programme de scolarisation universelle gratuite et obligatoire
S&E	Suivi et évaluation
SILQ	Système d'Information du Logement et des Quartiers
SMS	Service de message court (<i>Short Message Service</i>)
SNU	Système des Nations Unies
SSE	Système de Suivi d'Entrée
SWAP	Approche sectorielle (<i>Sector-Wide Approach</i>)
TVTE	Projet de Formation Professionnelle Haïti
UCLBP	Unité de Construction de Logements et de Bâtiments Publics
UCP	Unité de Coordination de Projets
UMG	Universal Management Group
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le Développement (<i>United Nations Development Group</i>)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (<i>United Nations International Children's Emergency Fund</i>)

Acronymes

UNOPS	Bureau des Services de Projets des Nations Unies (<i>United Nations Office for Project Services</i>)
USA	États-Unis d'Amérique (<i>United States of America</i>)
UTE	Unité Technique d'Exécution
VDDI	Défense virtuelle et développement international (<i>Virtual Defense and Development International</i>)

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Contexte de l'évaluation	1
1.2	Nature et objectifs de l'évaluation	2
1.3	Structure du rapport	3
2	Approche et méthodologie employées	4
2.1	Approche générale	4
2.2	Outils et techniques méthodologiques	4
2.2.1	Revue documentaire approfondie	4
2.2.2	Entrevues semi-dirigées	5
2.2.3	Groupes de discussion	5
2.2.4	Revue du portefeuille des projets financés par le FRH	6
2.3	Analyse de données	9
2.4	Limites méthodologiques	9
3	Résultats de l'évaluation	10
3.1	Mobilisation des financements	10
3.2	Allocation et gestion des financements	19
3.3	Gouvernance du FRH	44
3.4	Résultats du FRH	60
3.5	Avenir du FRH	71
4	Conclusions et leçons apprises	76
4.1	Conclusions	76
4.2	Leçons apprises	76
4.3	Mobilisation des financements	77
4.3.1	Allocation et gestion des financements	78
4.3.2	Gouvernance du FRH	78
4.3.3	Résultats	79
5	Recommandations	81
5.1	Recommandations à l'intention du Comité de Pilotage	81
5.2	Recommandations à l'intention du Gouvernement et de la communauté des bailleurs de fonds	81
5.3	Recommandations à l'intention du Secrétariat et du Fiduciaire du FRH	82

Tableaux

Tableau 2.1 : Échantillon des projets financés par le FRH	7
Tableau 2.2 : Revue du portefeuille – Questions proxy et variables	8
Tableau 3.1 Montants des promesses par type de bailleurs	12
Tableau 3.2 Cofinancements avec le FRH de 2010 à 2014	16
Tableau 3.3 Survol des Préférences des Bailleurs au 30 juin 2014	21
Tableau 3.4 Budgets prévus du PARDH pour les 18 premiers mois et répartition des financements du FRH en date du 30 juin 2014	27
Tableau 3.5 Montant et part des financements du FRH par secteur en date du 30 juin 2014	27
Tableau 3.6 Durée réelle de chaque étape du processus d’approbation des financements et normes de performance associées	29
Tableau 3.7 Durée de transfert des fonds entre les Entités Partenaires et les Agences d’Exécution	36
Tableau 3.8 Nombre de projets terminés, en cours et approuvés mais non commencés en date du 30 juin 2014 pour chaque Entité Partenaire.	41
Tableau 3.9 Fréquence de la participation des observateurs aux réunions du Comité de Pilotage du FRH	50
Tableau 3.10 Objectifs et résultats de la communication du FRH	58
Tableau 3.11 Dépenses pour la communication du FRH pour l’année 2013-2014	60

Figures

Figure 1. Contributions des bailleurs et montant cumulatif des financements du FRH	11
Figure 2. Processus d’approbation du financement du FRH	29
Figure 3. Durée de chaque étape du processus d’approbation par projet (en jours)	30
Figure 4. Durée de transferts des fonds du Fiduciaire vers les Entités Partenaires (en jours)	32
Figure 5. Durée de préparation du document de projet final par projet (en jours)	33
Figure 6. Durée moyenne de préparation des documents de projet final pour chaque Entité Partenaire (en jours)	34
Figure 7. Répartition des fonds approuvés cumulatifs pour chaque année financière entre les Entités Partenaires (en pourcentage)	40
Figure 8. Pourcentage de décaissements effectués par chaque Entité Partenaire par année financière	40
Figure 9. Tendances budgétaires du Secrétariat et du Fiduciaire AF11-AF15 (dollars)	43
Figure 10. Date et nombre d’approbations de projets financés par le FRH par mois	56

Annexes

Annexe 1.	Termes de référence	83
Annexe 2.	Compte rendu de la première réunion avec le GCS	93
Annexe 3.	Matrice d'évaluation	97
Annexe 4.	Carte des sources d'informations pour chaque question d'évaluation	119
Annexe 5.	Détails des décaissements par Entité Partenaire (2014)	121
Annexe 6.	Extrants des projets Débris et logement financés par le FRH en date du 30 juin 2014	123
Annexe 7.	Liste des Constats	125
Annexe 8.	Liste de Recommandations	129
Annexe 9.	Liste des personnes interrogées	131
Annexe 10.	Liste des documents consultés	137
Annexe 11.	Revue de portefeuille	145
Annexe 12.	Comparaisons entre FFMB	165

Sommaire exécutif

Introduction

Contexte - Suite au tremblement de terre survenu le 12 janvier 2010, le Gouvernement d'Haïti a été considérablement affaibli et avait besoin de soutien pour reconstruire le pays, autant sur le plan matériel avec la construction et la réparation d'infrastructures, que sur le plan institutionnel avec le renforcement des capacités du gouvernement.

Le Gouvernement d'Haïti en concertation avec la Banque Interaméricaine de Développement (BID), l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la Banque Mondiale (BM) a ainsi décidé de créer le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH). Le FRH constitue un ensemble de contributions mises en commun, afin d'assurer le financement des activités prioritaires identifiées et/ou prises en charge par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) et approuvées par le Conseil des Ministres après consultation avec le Premier Ministre.

Ce Fonds Fiduciaire Multi-Bailleurs (FFMB) a pour objectif de « soutenir la mobilisation, la coordination et l'allocation des ressources sous la forme de contributions pour améliorer les conditions de vie de base à Haïti, et d'aider à renforcer la capacité du Gouvernement d'Haïti à long terme, conformément au « Plan d'Action pour le Développement et le Relèvement National d'Haïti » (PARDH). Pour atteindre cet objectif, le FRH coordonne ses activités avec le Gouvernement d'Haïti, et en particulier au début avec le Comité intérimaire de reconstruction d'Haïti et par la suite avec le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe comme l'entité désignée par le Gouvernement d'Haïti comme contrepartie du FRH.

Nature de l'évaluation - La situation du FRH à la fin juin 2014 montrait que le FRH était à la croisée des chemins. Il est espéré que les fonds réservés d'un montant de 40 millions de dollars seront alloués à des projets avant la fin de l'année 2014¹ et que toutes les ressources disponibles seront épuisées. Aussi, au cours de la douzième réunion du CP qui a eu lieu à Port au Prince, le 28 mai 2014, il a été suggéré que le FRH considère la possibilité de clore ses activités, à moins que de nouvelles missions et/ou de nouvelles ressources lui soient confiées. La réunion a retenu d'évaluer la situation à la fin de novembre 2014 à la lumière (i) des progrès dans la préparation des projets en cours ; (ii) et des recommandations de la revue qui doit être initiée avant septembre 2014.

Objectifs de l'évaluation - L'évaluation externe du Fonds de Reconstruction d'Haïti a comme ambition de déterminer jusqu'à quel point le Fonds a atteint son objectif, qui est de mobiliser, coordonner et allouer des ressources pour améliorer les conditions de base de la vie en Haïti et assister dans le renforcement des capacités du Gouvernement d'Haïti. L'objectif central de cette évaluation consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience du FRH ainsi que sa valeur ajoutée pour tirer les leçons de l'expérience pour les donateurs et le gouvernement et aider à la réflexion sur le futur du mécanisme lors de la prochaine réunion du CP prévue en novembre 2014. L'évaluation est complémentaire de l'étude de faisabilité de la mise sur pied d'un fonds d'investissement qui sera menée à la demande du gouvernement et financée par la BID.

Méthodologie de l'évaluation - L'évaluation externe du FRH repose sur une approche méthodologique combinant des méthodes mixtes, à la fois quantitatives et qualitatives. La collecte de données a été réalisée à l'aide d'outils et de techniques méthodologiques, notamment une revue documentaire approfondie, des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion.

¹ Des fonds de 56 millions de dollars sont réservés pour le Projet de Ligne Électrique Peligre (16 millions de dollars) qui est programmé pour approbation au cours du dernier trimestre de l'année 2014 ; ainsi que pour divers projets (40 millions de dollars) pour financer des activités dans les secteurs de l'agriculture, de la formation professionnelle et de la santé qui sont en train d'être préparés par le gouvernement.

L'équipe de consultants a mené une mission de terrain en Haïti de deux semaines, afin de rencontrer les principaux acteurs impliqués dans le FRH. Au final, plus de 110 entrevues individuelles et des groupes de discussion ont été menés auprès des principales parties prenantes du FRH, notamment des gestionnaires de programmes, des représentants du gouvernement haïtien, des populations et des bénéficiaires des projets financés par le FRH.

Principaux constats et recommandations de l'évaluation

Les constats sont présentés en quatre catégories qui regroupent les critères d'évaluation: la mobilisation des financements, l'allocation et la gestion des financements, la gouvernance et les résultats. Suivent les options et recommandations quant à l'avenir du Fonds.

Mobilisation des financements

Dix-neuf (19) bailleurs ont contribué au FRH pour un montant de 396 millions de dollars par rapport au montant de 495 millions de dollars promis à la Conférence de New-York « Vers un nouvel avenir pour Haïti », de mars 2010, soit 78% des montants. Les promesses au FRH représentaient 6% des promesses totales pour la reconstruction. De 2010 à 2012, le FRH a représenté 12,7% des décaissements totaux des bailleurs pour la reconstruction. Il n'y a pas d'évidence que la mise sur pied du FRH ait incité les bailleurs à donner davantage à Haïti. Ils ont plutôt choisi de partager leurs contributions globales entre le FRH et leurs canaux habituels, en privilégiant cependant ces derniers. Comparativement à d'autres Fonds multi-bailleurs post catastrophes, le FRH a mobilisé une proportion relativement similaire des contributions des bailleurs.

Les fonds alloués aux projets au 30 juin 2014 étaient de 341 millions de dollars et le budget total de ceux-ci était de 744 millions de dollars, soit 403 millions de dollars de cofinancement, majoritairement en provenance de deux des Entités Partenaires, la Banque Mondiale et la Banque Interaméricaine de Développement. Celles-ci, tout en disposant de fonds importants pour Haïti, ont inclus dans certains de leurs projets des contributions en provenance du FRH.

Allocation et gestion des financements

Les principaux bailleurs ont **exprimé des préférences** pour l'utilisation de leurs contributions. Ainsi 80% des contributions au FRH étaient liées au financement de secteurs et dans certains cas de projets précis. Cette situation a contrevenu à plusieurs principes de base du Fonds et a contribué à la diminution de sa flexibilité, à un manque de concentration sur le financement de projets stratégiques, et dans certains cas à des délais indus dans l'allocation des fonds aux projets.

Près de 53% des financements ont été octroyés à des **projets qu'on peut considérer comme stratégiques** et répondant à des besoins critiques directement liés au post-séisme: ramassage de débris, logements, aménagement de quartiers pauvres gravement touchés par le séisme, prévention des désastres. Par ailleurs, 47% des fonds ont financés des projets qu'on pourrait qualifier de « développement classique », mais cependant justifiés par rapport au Programme d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti, sur lequel sont basées les orientations du FRH.

Le processus formel d'approbation des financements pour les projets a été efficace et le FRH se compare favorablement à d'autres FFMB. Par contre, des délais importants ont été constatés dans les décaissements des fonds par les Entités Partenaires (notamment la Banque Mondiale et la BID) à leurs Agences d'Exécution en vue de commencer les projets.

Les Entités Partenaires ont été pertinentes et ont joué un rôle utile dans le contexte d'un pays où le séisme avait contribué à affaiblir significativement les institutions gouvernementales. Leur performance, notamment en termes de réactivité et de célérité, n'a cependant pas été uniforme. Les Nations Unies ont réagi plus rapidement que les deux Banques pour la préparation et la mise en œuvre de projets ciblés sur des besoins critiques en matière de ramassage de débris et de relogements des sinistrés. La Banque Mondiale a aussi fait preuve de diligence notamment dans la mise en œuvre de deux appuis budgétaires pour venir en aide aux finances publiques très mal en

point. La BID a réagi plus lentement et reçoit des fonds du FRH pour cofinancer des projets faisant déjà partie de son large portefeuille d'appui au développement. Ainsi, au 30 juin 2014, les Nations Unies ont décaissé 89% des fonds qu'elles ont reçus et plusieurs de leurs projets sont déjà terminés. La Banque Mondiale a dépensé 56% des fonds alloués et la BID, 15%.

Par ailleurs, le FRH a maintenu **une gestion prudente** de ses effectifs et de ses coûts de gestion: 1,4% des décaissements pour les coûts du Fiduciaire et du Secrétariat et 3% pour les coûts des Entités Partenaires. Il faut cependant prendre aussi en considération les frais de gestion des Agences d'Exécution qui se situent dans une fourchette de 11 à 15%. Le total des frais de gestion se situe ainsi dans une fourchette de 15 à 19%.

Gouvernance

Les principaux éléments de la **structure de gouvernance** du FRH ont généralement joué adéquatement leurs rôles même si plusieurs lacunes ont été identifiées. Le **Comité de Pilotage** a rempli les responsabilités de direction du Fonds qui lui étaient dévolus. Il présente la caractéristique d'être composé très majoritairement de représentants des bailleurs, ce qui ne facilite certes pas l'appropriation du mécanisme par le Gouvernement. Il aurait été souhaitable qu'il consacre davantage d'attention au suivi des résultats des projets. Le **Secrétariat** a montré une grande efficacité dans la mise sur pied du FRH. Il a démontré de la proactivité lors des réunions du Comité de Pilotage pour tenter de dégager des consensus. Il a produit de nombreux documents pertinents et bien illustrés pour les parties prenantes et a généralement fourni l'information adéquate pour la prise de décision du Comité de Pilotage. Sans doute que les communications au grand public ont été son point faible, dans un contexte d'ambiguïté sur la pertinence de faire valoir le FRH. Le Fiduciaire a aussi bien rempli ses responsabilités, à l'exception du suivi des intérêts gagnés par les Entités Partenaires. Le leadership gouvernemental ne s'est pas pleinement exercé, ni durant l'existence de la CIRH, ni même par la suite. La majorité des projets ont été identifiés et préparés par les Entités Partenaires de concert avec les bailleurs, les institutions gouvernementales les avalisant par la suite.

La fin de la CIRH et le long délai pris par le Gouvernement pour nommer une contrepartie gouvernementale au FRH ont créé de l'incertitude et handicapé le fonctionnement du FRH pendant une année, entraînant des effets positifs et négatifs. Comme effet positif, retenons le fait que le FRH a été doté d'une contrepartie formelle gouvernementale. Comme effet, négatif il est plausible que ce changement ait diminué l'intérêt des bailleurs pour ce mécanisme commun, n'y voyant pas un enjeu politique comme dans la CIRH.

Résultats du FRH

Le mandat de l'évaluation ne consistait pas à évaluer en profondeur les projets, mais plutôt à dégager des résultats d'ensemble en se basant sur les rapports et évaluations existantes de projets. Jusqu'à présent **les résultats les plus significatifs** ont été obtenus dans le secteur de l'habitat et de la gestion urbaine. Les projets de ramassage et de recyclage des débris étaient des opérations incontournables préalables à la reconstruction. Ce travail, unique en soi et jamais réalisé sur une ampleur de ce type précédemment, a permis le développement d'une série de leçons apprises et meilleures pratiques. Les projets de logement et d'aménagements de quartiers ont permis le relogement de milliers de familles et la fermeture de la plus grande partie des camps de sinistrés, et l'amorce de processus de planification et d'aménagement urbain sur une base communautaire et participative. Des besoins importants existent encore puisque 85 000 personnes vivent toujours sous des tentes et abris temporaires. De plus, une partie des sinistrés s'est déplacé des camps sur les espaces publics de la ville vers d'immenses zones d'habitats spontanés, en périphérie de Port-au-Prince, sans qu'il n'y ait eu un minimum de planification et d'aménagements d'infrastructures et de services. Ce phénomène de « bidonvilisation » est inquiétant car les gens vivent dans des conditions de vie difficilement acceptables. Les processus participatifs mis en place dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans d'aménagements de quartiers sont potentiellement

intéressants. Par contre leur continuation dépend de la volonté des municipalités, et la réalisation des plans d'aménagement dépend de leurs moyens financiers malheureusement forts limités.

Les deux appuis budgétaires mis en œuvre sous l'égide de la Banque Mondiale ont contribué significativement à l'équilibre des finances publiques. Ils visaient aussi à ce que le Gouvernement mène des réformes urgentes pour améliorer la gestion des finances publiques et différents autres mécanismes gouvernementaux. Leurs résultats sont évalués « modérément satisfaisant » pour le premier et "non satisfaisant" pour le deuxième.

Les projets dans le secteur du logement, de l'aménagement de quartiers et de prévention des risques et désastres ont contribué d'une façon significative au **renforcement des capacités** de nombreuses organisations publiques haïtiennes à l'instar de l'Unité de Construction de Logements et de Bâtiments publics (UCLBP) ainsi que des mairies au niveau municipal. Des organisations de quartier comme les plateformes communautaires ont vu le jour et pourraient devenir des interlocuteurs précieux des municipalités pour l'aménagement de quartiers. Enfin, plusieurs petites entreprises et leurs employés dans le domaine de la construction ont bénéficié de formation sur de nouvelles techniques de construction.

Options et Recommandations quant à l'avenir du FRH

L'Évaluation recommande que les **bailleurs continuent de considérer l'octroi de fonds supplémentaires au FRH** ciblés sur la poursuite de projets stratégiques en matière de logements et d'aménagement de quartiers, afin de répondre aux besoins pressants encore existants dans ce domaine: relogement des 85 000 personnes encore dans des camps de sinistrés, poursuite et pérennisation des programmes d'aménagement de quartiers défavorisés qui ont été initiés et appui au logement et à l'aménagement urbain dans les quartiers spontanés qui ont vu le jour en périphérie de Port-au-Prince.

Dans l'hypothèse où il n'y aurait pas de nouvelles contributions des bailleurs, l'évaluation **recommande la fermeture du Secrétariat en 2015** et le transfert de certaines de ses responsabilités au Ministère du Plan et de la Coopération Externe (MPCE), et le maintien du Fiduciaire et du Comité de Pilotage jusqu'à la clôture complète des projets.

L'évaluation recommande que le Gouvernement et les bailleurs envisagent de mettre sur pied des FFMB sectoriels en tirant les leçons du FRH, dans les secteurs où des plans nationaux solides existent comme en santé et éducation.

1 Introduction

Le présent rapport d'évaluation a pour objet de présenter les résultats de l'évaluation externe du Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH), réalisée par le cabinet-conseil Universalia Management Group Limited (UMG) entre les mois de septembre et décembre 2014.

1.1 Contexte de l'évaluation

Le tremblement de terre dévastateur, qui a eu lieu le 12 Janvier 2010, a mis en lumière et aggravé la fragilité de l'État haïtien. Suite à cet événement tragique, le Gouvernement d'Haïti a été considérablement affaibli et avait besoin de soutien pour reconstruire le pays, autant sur le plan matériel avec la construction et la réparation d'infrastructures, que sur le plan institutionnel avec le renforcement des capacités du gouvernement.

Les dons promis à Haïti en 2010 pour l'aide humanitaire et la reconstruction ont atteint plus de 16 milliards de dollars², en provenance d'une variété d'acteurs à travers le monde, tels que des gouvernements, des entreprises privées, des organisations non gouvernementales (ONG), des agences multilatérales et des particuliers³. Certains de ces donateurs disposent des ressources nécessaires et expriment la volonté de gérer leurs propres dons sur le terrain, en collaboration avec le Gouvernement Haïtien. D'autres donateurs préfèrent coordonner leurs efforts à travers un FFMB, afin d'aider au financement du processus de reconstruction.

Le Gouvernement d'Haïti en concertation avec la Banque Interaméricaine de Développement (BID), l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la Banque Mondiale (BM) a ainsi décidé de créer le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH) à la suite de la conférence internationale et l'appel aux dons du 31 mars 2010 à New-York. Ce FFMB a pour objectif de soutenir le Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement National d'Haïti (PARDH), défini par le Gouvernement d'Haïti au lendemain du séisme.

Administré par l'Association Internationale de Développement (AID) du groupe de la Banque Mondiale, à la demande du Gouvernement d'Haïti, le FRH, comme tout autre FFMB, visait à offrir cinq principaux avantages. En premier lieu, il améliore la coordination au sein de la communauté internationale et entre les partenaires de développement et le gouvernement. En deuxième lieu, il tire partie des avantages comparatifs de partenaires éprouvés sur le plan international (BID, ONU et Banque Mondiale) et au plan local (gouvernement, ONG, entreprises privées). En troisième lieu, il réduit les coûts de transaction liés à l'aide au développement, car le gouvernement et les bailleurs traitent avec un interlocuteur unique et dans le cadre d'une seule structure de financement. En quatrième lieu, il peut aider à éviter le chevauchement des initiatives et la répétition des efforts. En cinquième et dernier lieu, le FRH permet de répondre aux besoins de financement stratégique du processus de reconstruction, tels qu'ils ont été identifiés par le Gouvernement Haïtien.

Comme indiqué dans le Manuel des Opérations, le FRH a pour objectif de soutenir la mobilisation, la coordination et l'allocation des ressources sous la forme de contributions pour améliorer les conditions de vie de base à Haïti, et d'aider à renforcer la capacité du Gouvernement d'Haïti à long terme, conformément au « Plan d'Action pour le Développement et le Relèvement National d'Haïti ». Pour atteindre cet objectif, le FRH coordonne ses activités avec le Gouvernement d'Haïti, et en particulier au début avec le Comité intérimaire de reconstruction d'Haïti et par la suite avec le

² Le mot dollar utilisé dans tout le rapport fait référence au dollar américain.

³ Source: International assistance to Haiti. Office of the Special Envoy for Haiti: www.lessonsfromhaiti.org

Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) comme l'entité désignée par le Gouvernement d'Haïti comme contrepartie du FRH. Le FRH constitue un ensemble de contributions mises en commun afin d'assurer le financement des activités prioritaires identifiées et/ou prises en charge par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et approuvées par le Conseil des Ministres après consultation avec le Premier Ministre.

1.2 Nature et objectifs de l'évaluation

Nature de l'évaluation. La situation du FRH à la fin juin 2014 montrait que le FRH était à la croisée des chemins. Il est espéré que les fonds réservés d'un montant de 40 millions de dollars seront alloués à des projets avant la fin de l'année 2014⁴ et que toutes les ressources disponibles seront épuisées. Aussi, au cours de la douzième réunion du CP qui a eu lieu à Port au Prince, le 28 mai 2014, il a été suggéré que le FRH considère la possibilité de clore ses activités, à moins que de nouvelles missions et/ou de nouvelles ressources lui soient confiées. La réunion a retenu d'évaluer la situation à la fin de novembre 2014 à la lumière (i) des progrès dans la préparation des projets en cours ; (ii) et des recommandations de la revue qui doit être initiée avant septembre 2014.

Tel que stipulé par le paragraphe 6.13 du Manuel des Opérations du FRH, le « *Comité de Pilotage peut commander des évaluations indépendantes telles que la révision à mi-parcours du portefeuille et possiblement d'autres évaluations pour aider à analyser la qualité de la mise en œuvre et des résultats* ».

Objectifs de l'évaluation. Le but de la présente révision est d'évaluer l'efficacité et l'efficience du FRH ainsi que sa valeur ajoutée pour tirer les leçons de l'expérience pour les donateurs et le gouvernement et aider à la réflexion sur le futur du mécanisme lors de la prochaine réunion du CP prévue en novembre 2014. L'évaluation est complémentaire de l'étude de faisabilité de la mise sur pied d'un Fonds d'investissement qui sera menée à la demande du gouvernement et financée par la BID.

Les Termes de références de l'évaluation proposent comme objectif de l'évaluation de déterminer jusqu'à quel point le Fonds a atteint son objectif (mobiliser, coordonner et allouer des ressources pour améliorer les conditions de base de la vie en Haïti et assister dans le renforcement des capacités du Gouvernement d'Haïti). Cela implique quatre sous-objectifs :

- De quelle façon le FRH a mobilisé, coordonné et alloué les ressources?
- Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont contribué à améliorer les conditions de base de la vie des Haïtiens ?
- Dans quelle mesure ces activités de même que le mode d'opération du FRH ont appuyé le renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien?
- Quelle a été la valeur ajoutée, s'il y en a une, du mode opératoire du FRH au financement de la reconstruction en comparaison à d'autres mécanismes de financement de l'aide dans le contexte haïtien ?

Cependant, suite à la première réunion avec le Groupe consultatif et de supervision (GCS), tenue par vidéoconférence le 12 septembre 2014, ce dernier a clarifié les objectifs de l'évaluation. Il a confirmé que l'objectif 1 était le plus important des quatre objectifs mentionnés dans les Termes de Référence. L'objectif 3 reste essentiel et demeure comme tel. En revanche, l'objectif 2, en ce qui a

⁴ Des fonds de 56 millions de dollars sont réservés pour le Projet de Ligne Électrique Peligre (16 millions de dollars) qui est programmé pour approbation au cours du dernier trimestre de l'année 2014 ; ainsi que pour divers projets (40 millions de dollars) pour financer des activités dans les secteurs de l'agriculture, de la formation professionnelle et de la santé qui sont en train d'être préparés par le gouvernement.

trait à l'amélioration des conditions de vie des Haïtiens, doit être limité. Le focus sur cet objectif devrait être moins important que pour les trois autres, en sachant également que certains projets disposent de leur propre mécanisme d'évaluation interne de la part des Entités Partenaires et/ou des Agences d'Exécution. Le compte rendu de cette réunion est inséré en Annexe 2.

Champ de l'évaluation. Afin d'atteindre ces objectifs, le champ de la revue veille à couvrir le fonctionnement interne du Fonds, le portefeuille des activités financées par le FRH et la gestion des finances du Fonds. Le fonctionnement interne inclut la performance du Comité de Pilotage du FRH, des Entités Partenaires, du Fiduciaire et du Secrétariat qui remplissent leurs obligations comme défini dans le Manuel d'Opérations du FRH. L'impact de développement global du portefeuille du FRH est considéré au niveau des bénéficiaires dans les principales zones d'intervention du FRH au regard des objectifs de la reconstruction.

Toutefois, l'évaluation des résultats de développement des projets individuels ne fait pas partie de cette revue et demeure sous la responsabilité des Entités Partenaires et des Agences d'Exécution, conformément à leurs procédures et politiques internes respectives. L'efficacité et l'efficience de la structure financière du FRH seront revues avec les contributeurs du FRH, le Fiduciaire, le Secrétariat et les Entités Partenaires. La valeur ajoutée du mode de fonctionnement du FRH doit être déterminée sur la base des informations fournies par les parties impliquées, de même que la comparaison avec d'autres mécanismes de FFMB, en tenant compte des contraintes et des opportunités présentées dans le contexte haïtien.

1.3 Structure du rapport

Ce rapport est structuré en cinq parties. À la suite de cette première partie introductive, la deuxième partie de ce rapport présente l'approche générale et la méthodologie suivies par l'équipe de consultants pour répondre aux questions d'évaluation. Les techniques et les outils méthodologiques employés sont donc présentés et justifiés au regard du contexte et des objectifs de l'évaluation. Cette partie présente également les limites rencontrées au cours de l'évaluation, tant au niveau de la collecte de données que de l'analyse.

Ensuite, la troisième partie traite des principaux constats de l'évaluation. Ces constats sont eux-mêmes structurés en cinq sous parties correspondant à l'objectif central du FRH, à savoir la mobilisation de financements, leur gestion, leur allocation, ainsi que les résultats qui en ont découlés et l'avenir du FRH.

La quatrième partie revient sur les principales conclusions de l'évaluation et établit un certain nombre de leçons apprises, en vue d'informer la conception et la mise en œuvre d'autres FFMB à l'avenir.

La cinquième et dernière partie est consacrée aux recommandations, afin d'apporter des éléments solides permettant au Comité de Pilotage du FRH de prendre une décision éclairée quant à l'avenir du FRH et aussi au Gouvernement et bailleurs d'avoir des éléments de réflexion pour la mise sur pied éventuel d'autres FFMB.

Par ailleurs, ce rapport initial contient douze annexes, qui viennent enrichir l'information présentée tout au long des quatre parties.

2 Approche et méthodologie employées

2.1 Approche générale

L'évaluation externe du FRH repose sur une approche méthodologique combinant des méthodes mixtes, à la fois quantitatives et qualitatives. Cette approche a été guidée par les quatre questions associées aux sous-objectifs énoncés dans les Termes de Références de l'évaluation, à savoir:

- De quelle façon le FRH a mobilisé, coordonné et alloué les ressources?
- Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont contribué à améliorer les conditions de base de la vie des Haïtiens?
- Dans quelle mesure ces activités de même que le mode d'opération du FRH ont appuyé le renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien?
- Quelle a été la valeur ajoutée, s'il y en a une, du mode opératoire du FRH au financement de la reconstruction en comparaison à d'autres mécanismes de financement de l'aide dans le contexte haïtien?

2.2 Outils et techniques méthodologiques

La collecte de données a été réalisée à l'aide d'outils et de techniques méthodologiques, notamment une revue documentaire approfondie, des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion.

Ces outils méthodologiques ont permis de recueillir des données à la fois qualitatives et quantitatives provenant de sources variées. L'équipe de consultants s'est en effet assurée de multiplier les sources d'information autant que possible, afin d'assurer la validité des constats de l'évaluation.

2.2.1 Revue documentaire approfondie

Au moment de la phase de démarrage, une revue préliminaire des documents de base a été effectuée, afin d'évaluer la quantité et la qualité des informations disponibles, de les trier en fonction de leur pertinence pour les questions d'évaluation énumérées dans la matrice d'évaluation, et d'identifier les éventuelles lacunes à combler dans les étapes ultérieures du mandat.

Par la suite, une revue documentaire approfondie a été menée. Les données qui ont été extraites de cette revue documentaire ont été codées et organisées autour de critères et de sous-questions. Cette technique de classement par critères et questions clés a grandement facilité le tri, l'analyse et la validation des données ainsi que la rédaction du rapport final. Cette approche a été également utilisée pour organiser d'autres sources d'informations recueillies tout au long de l'évaluation, au travers d'autres outils de collecte de données, telles que les entrevues semi-dirigées et les groupes de discussion.

Les principaux documents revus comportent les rapports annuels du FRH, les rapports financiers, les rapports trimestriels des projets, les notes conceptuelles et les documents de projets, ainsi que tout autre document expliquant les mécanismes et fonctions clés du FRH, telles que la surveillance et l'évaluation, les systèmes financiers, la responsabilité fiduciaire, les connaissances et les produits de communication et d'assurance qualité (Annexe 10).

2.2.2 Entrevues semi-dirigées

En complément de la revue documentaire, notre équipe a réalisé des entretiens avec plus de 110 personnes clés du FRH, par téléphone ou en personne lors de la mission en Haïti⁵, afin de recueillir toute l'information pertinente pour répondre aux objectifs de l'évaluation (Annexe 9).

Plus précisément, ces entrevues avaient pour objectif de combler les lacunes de données et explorer des points de manière plus approfondie. Ces consultations portaient à la fois sur la performance globale du FRH et sur l'ensemble des projets financés. Cette approche a été particulièrement bénéfique pour acquérir une vue d'ensemble plus précise de la programmation du FRH et des procédures qui régissent son fonctionnement.

La sélection des personnes à interviewer a été discutée avec les gestionnaires du FRH. Une liste préliminaire d'une trentaine de répondants a été communiquée à notre équipe au début de la phase de démarrage et a été enrichie au fil de l'évaluation.

En préparation à ces entrevues, l'équipe a rédigé des protocoles d'entrevue, en utilisant la matrice d'évaluation comme cadre méthodologique de référence. Compte tenu de la variété des profils et de leur rôle au sein du FRH, l'équipe a développé des instruments spécifiques pour chaque type de partie prenante, à savoir :

- Le personnel actuel et passé du secrétariat du FRH
- Les Entités Partenaires
- Les Agences d'Exécution et intervenants de première ligne
- Les bailleurs de fonds
- Le Gouvernement Haïtien
- Les bénéficiaires des projets financés par le FRH
- Les observateurs du Comité de Pilotage
- Des observateurs indépendants externes (personnalités reconnues, journalistes)
- Membres de la Commission intérimaire de reconstruction d'Haïti (CIRH)

En termes de logistique, l'équipe a pu compter sur l'assistance des gestionnaires du FRH pour identifier et établir un premier contact avec les personnes clés à interroger de manière à présenter l'évaluation ainsi que l'équipe.

2.2.3 Groupes de discussion

En complément des entrevues semi-dirigées, l'équipe de consultants a réalisé une dizaine de groupes de discussion avec des gestionnaires de projets, des membres des Autorités Techniques

⁵ L'équipe a réalisé une mission de terrain en Haïti, du 24 septembre 2014 au 7 octobre 2014. Cette mission avait pour principal objectif de réaliser la collecte de données, en rencontrant le plus grand nombre de personnes clés, qui ont été (ou sont encore) impliquées dans le FRH. En plus des rencontres effectuées aux bureaux des gestionnaires des projets financés par le FRH, la mission en Haïti a inclus des visites sur le terrain, dans des quartiers de la capitale Port-au-Prince. Au total, une quarantaine d'entrevues, ainsi que quatre groupes de discussion ont été menés au cours de la mission. Par ailleurs, cette mission a été étendue grâce à la participation active des deux consultants nationaux, dans la collecte de données. Les deux consultants nationaux ont ainsi réalisé des groupes de discussions, des entrevues individuelles ainsi que des visites de quartiers supplémentaires pour approfondir davantage la collecte de données jusqu'au 27 octobre 2014.

Locales (ATL), des représentants d'associations communautaires de quartiers et des bénéficiaires de projets financés par le FRH.

2.2.4 Revue du portefeuille des projets financés par le FRH

La revue du portefeuille des projets financés par le FRH vise à évaluer l'efficacité globale et l'efficacité des projets. Compte tenu du nombre de projets financés par le FRH, un échantillon de 9 projets a été sélectionné parmi les 23 projets qui composent le FRH (Tableau 2.1).

Un ensemble de critères a été élaboré afin d'évaluer correctement la performance et le fonctionnement de ces projets. Ces critères sont les suivants : type d'Entité Partenaire; type d'Agences d'Exécution; pourcentage de décaissement; degré de complétion; type de secteur d'intervention; zone géographique.

À partir de ces critères, les projets de l'échantillon sont particulièrement représentatifs du portfolio du FRH, pour les raisons suivantes :

- Parmi les 9 projets retenus, 5 projets sont administrés par l'ONU, 3 projets par la Banque Mondiale et 1 projet par la Banque Interaméricaine de Développement.
- Ces 9 projets représentent 215 millions de dollars sur les 326 millions de dollars (soit 66%) approuvés et déboursés par le FRH aux Entités Partenaires, selon le rapport financier en date du 30 juin 2014.
- Ces 9 projets représentent 177 millions de dollars sur les 198 millions de dollars (soit 89%) décaissés aux Agences d'Exécution ou bénéficiaires par les Entités Partenaires selon le rapport financier en date du 30 juin 2014.
- Cinq projets sont terminés et les quatre autres se situent à un degré de réalisation supérieur à 61% sauf un.
- Les 9 projets représentent assez fidèlement les secteurs visés avec une présence de projets visant le renforcement des capacités.
- Les 9 projets incluent une diversité d'Agences d'Exécution.
- Les 9 projets concernent des zones touchées par le séisme ou ont une portée nationale.

La revue de la performance du portefeuille a été réalisée à l'aide de documents relatifs à chaque projet de l'échantillon. Les principaux documents utilisés incluent les rapports trimestriels, les rapports de fin de projet (si existant), des rapports d'évaluation internes et/ou externes (si existant). Par ailleurs, la revue de la performance du portefeuille a été complétée par des entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires, qui ont été effectuées en personne lors de la mission en Haïti.

Tableau 2.1 : Échantillon des projets financés par le FRH

Nom du projet	Entité Partenaire	Budget du FRH décaissé/total (en Millions de dollars)	Date de clôture ou degré d'avancement	Agence d'Exécution	Secteur d'intervention	Zone géographique
Opération de politique de développement d'urgence	BM	25/25	30/09/11	Ministère de l'Économie et des Finances	Renforcement capacités/urgence	National
Débris 1	ONU	16,95/16,95	30/06/13	PNUD, ONU Habitat, OIT, MTPTC	Urgence	Port-au-Prince
Débris 2	ONU	25/25	30/06/13	Initiative Développement (ID) + municipalité de Port-au-Prince	Urgence	Port-au -Prince
Appui budgétaire	BM	10/10	30/06/14	Ministère de l'Économie et des Finances	Renforcement capacités	National
Logement et reconstruction quartiers (PREKAD)	BM	39,80/65	61% décaissement bénéficiaire	Bureau de Monétisation des Programmes d'Aide au Développement	Reconstruction	Port-au-Prince
Logement et reconstruction quartiers	ONU	17,55/24,67	71% décaissement bénéficiaire	PNUD, OIT, FNUAP, MPCE, MICT, MTPTC, CNIGS, IHSI	Préparation à la Reconstruction	Zones touchées par séisme
16 Quartiers/ 6 camps	ONU	28,63/30	95% décaissement bénéficiaire	OIT, OIM, PNUD, UNOPS	Reconstruction	Port-au-Prince
Reconstruction du système de l'éducation	BID	6,08/10	32% décaissement bénéficiaire	Ministère de l'Éducation, FAES UCP, UTE	Éducation fondamentale	National
Réduction risques et désastre département Sud	ONU	8/8	31/08/12	PNUD, PAM, FAO	Agriculture, bassins versants	Sud

La revue de portefeuille a été guidée par les questions proxy et les variables suivantes (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Revue du portefeuille – Questions proxy et variables

Questions proxy	Variables
Quelles sont les caractéristiques générales du portefeuille FRH?	Phases du projet, état du projet, secteur/type de soutien apporté (assistance technique, renforcement des capacités, infrastructures, prestation de services de base, développement communautaire, protection de l'environnement, génération de revenus, appui budgétaire, gestion des débris, logement, etc.), taille moyenne des contributions, types d'Agences d'Exécution, localisation géographique des bénéficiaires et des Agences d'Exécution, types d'ententes de collaboration, achèvement des projets dans les délais prévus
Quels sont les types d'extrants produits par le portefeuille du FRH?	Types de produits et de services obtenus par les projets financés par le FRH
Dans quelle mesure les projets financés par le FRH ont-ils atteints leurs objectifs?	Types de résultats obtenus et qui répondent aux objectifs du FRH
Phases de planification et d'approbation : Comment le FRH évalue la qualité de ses projets?	Description d'une justification claire, logique pour la sélection des projets, rôle respectifs du FRH/Comité de Pilotage/Gouvernement d'Haïti, preuve de la capacité des Agences d'Exécution à réaliser le projet, présence de M&E dans les rapports finaux des projets, contenu des budgets, approche de la diligence raisonnable, risques associés au projet
Exécution du projet: Quelles sont les activités de gestion menées par le personnel FRH pendant l'exécution du projet?	Activités de gestion du personnel FRH pendant l'exécution du projet, l'élaboration des rapports par les Agences d'Exécution, la disponibilité des rapports finaux, le contenu des rapports finaux, des preuves de résultats de projet.
Phase de réalisation du projet: À la fin d'un projet, est-ce que les projets financés par le FRH suggèrent des progrès suffisants vers les résultats et des contributions suffisantes à l'apprentissage?	Preuves de leçons apprises, preuves d'évaluations ayant été conduites, attention accordée aux résultats et à la durabilité

En final, les résultats de la revue de la performance du portefeuille servent à alimenter les constats, ainsi que les conclusions et les recommandations de cette évaluation.

2.3 Analyse de données

L'équipe de consultants a entrepris l'analyse et la synthèse de toute l'information colligée au cours de la phase de collecte de données.

De manière générale, l'analyse des données a reposé essentiellement sur la technique de triangulation des données, qui consiste à recourir à deux ou plusieurs sources d'informations pour valider un constat. Dans le cadre de cette évaluation, la triangulation des données a été rendue possible, à la suite de la réalisation de plusieurs analyses de données.

- **Une analyse descriptive** a été conduite pour comprendre les contextes dans lesquels le FRH a opéré en Haïti. Cette analyse décrit principalement les processus et les stratégies du FRH pour planifier, mettre en œuvre, suivre, évaluer et communiquer les progrès accomplis.
- **Une analyse de contenu** a également été menée. Elle constitue en quelque sorte le noyau de l'analyse qualitative, puisque les documents et les notes d'entrevue ont été analysés afin de dégager des thèmes récurrents et des tendances communes pour chaque champ de l'évaluation. L'analyse du contenu a également été utilisée pour comprendre des vues divergentes et des tendances opposées. L'analyse des enjeux et des tendances constituent la matière première pour formuler des observations préliminaires qui ont été ensuite affinées et qui ont alimenté le présent rapport.
- **Une analyse quantitative / statistique** a été utilisée pour interpréter les données quantitatives, notamment la durée de chaque étape du processus d'approbation des subventions et le volume, ainsi que la part des financements pour chaque secteur. Cette analyse a été nécessaire pour évaluer la mobilisation et l'allocation des financements du FRH, ainsi que la durée de chaque étape du processus d'approbation des financements et de faire des comparaisons avec d'autres FFMB comparables.

En final, l'utilisation de la technique de triangulation renforce la validité et la crédibilité des conclusions de l'évaluation, grâce à la convergence et le chevauchement de différentes méthodes.

2.4 Limites méthodologiques

La réalisation de cette évaluation n'a pas rencontré d'obstacles majeurs. Néanmoins, il est important de souligner que le profil de cette présente évaluation demeure plus de type formative que sommative. Elle est limitée par le fait que les projets clos n'ont pas fait l'objet d'évaluations externes indépendantes permettant de jeter un œil plus critique sur l'état d'avancement des projets à mi-parcours (évaluation formative) ou en fin de vie (évaluation sommative). Ainsi la revue documentaire, et notamment la revue de la performance du portefeuille, s'est limitée aux rapports trimestriels et aux rapports de fin de projet, qui étaient produits par les Agences d'Exécution et les Entités Partenaires elles-mêmes, et à l'occasion à des évaluations externes en cours de projet. Enfin, l'absence d'une évaluation à mi-parcours des projets financés par le FRH, laquelle aurait permis une analyse plus axée sur les résultats des projets, ne permet pas de disposer d'une base de référence minimale pour la mesure de l'avancement des projets toujours actifs et en cours d'opération. Ce sont ces contraintes particulières qui ont guidé en grande partie la confection de l'échantillonnage des projets proposé dans le rapport de démarrage d'Universalialia.

3 Résultats de l'évaluation

La troisième partie de ce rapport présente les principaux résultats de l'évaluation. Les constats qui suivent ont été synthétisés et renvoient systématiquement à une ou plusieurs questions de l'évaluation, telles qu'elles figurent dans la matrice d'évaluation (Annexe 3).

La structure de cette partie renvoie directement aux quatre fonctions clés du FRH, à savoir la mobilisation de financements, leur allocation et leur gestion, la gouvernance et les résultats. En complément, elle inclut une cinquième et dernière section sur l'avenir du FRH.

3.1 Mobilisation des financements

Constat 1: Le FRH a reçu 78% des promesses que lui avaient faites les bailleurs à la Conférence des Nations Unies de mars 2010. Globalement, le FRH a assuré le suivi des promesses faites. Cependant, celles-ci ne représentent que 6% de l'ensemble des fonds promis à la Conférence de New-York spécifiquement pour la reconstruction.

À la Conférence de New-York de mars 2010, « Vers un nouvel avenir pour Haïti », 55 bailleurs ont fait des promesses d'appuyer financièrement Haïti⁶, dont 23 (42%) se sont engagés à faire des contributions au FRH. La valeur totale des promesses faites pour la reconstruction à cette Conférence a été de 8 338 millions de dollars (« New-York conference recovery pledges »). Ce montant n'inclut pas les promesses pour l'aide humanitaire et l'allègement de la dette. La valeur totale des promesses faites spécifiquement par ces 23 bailleurs a été de 2 432 millions de dollars, dont 495 millions de dollars pour le FRH⁷, soit 20% des promesses de ces 23 pays. À noter que ces promesses faites au FRH ne représentent que 6% des promesses faites par l'ensemble des bailleurs (495/8 338) pour la reconstruction. Le nombre de pays ayant effectivement conclu des ententes avec le FRH est de 19 pour un montant de 396,05 millions de dollars, soit 80% des promesses, et le montant effectivement reçu au 30 juin 2014 par le FRH est de 386,05, soit 78% des promesses⁸.

Ainsi, la plupart des pays ont respecté leur promesse et certains l'ont surpassé comme les États-Unis qui avaient promis 100 millions de dollars et ont versé 125 millions de dollars. Les quatre pays qui n'ont pas donné suite à leurs promesses sont l'Arabie Saoudite (50 millions de dollars), le Qatar (20 millions de dollars), la République de Corée du Sud (10 millions de dollars) et la Géorgie (0.05 million de dollars). Cependant, l'Arabie Saoudite a contribué via un autre canal à l'aide d'urgence, et le Qatar a mis sur pied son propre mécanisme. La Colombie a fait une contribution significativement inférieure à ses promesses (4 millions de dollars sur les 30 millions de dollars promis). L'Espagne doit encore verser 10 millions de dollars pour se conformer à l'entente signée avec le Fiduciaire.

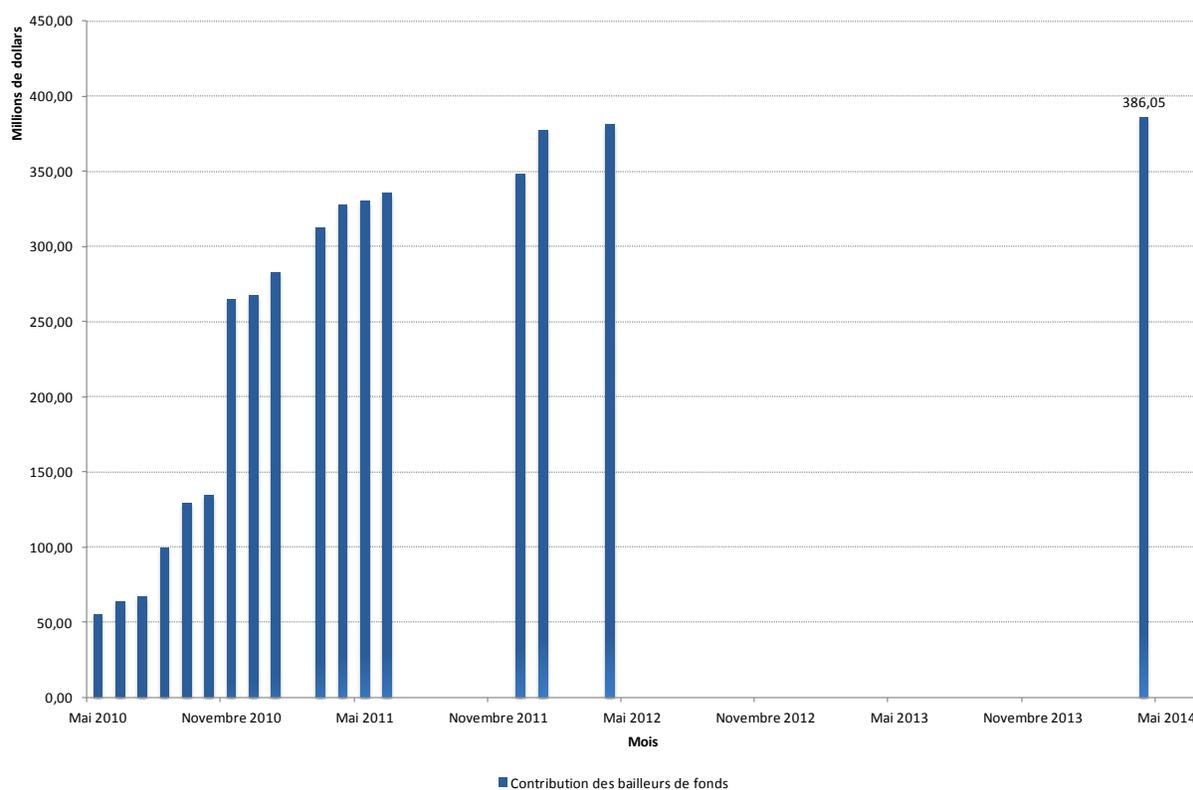
Le suivi effectué par le Fiduciaire a été rigoureux. Les dates de signature des ententes sont disponibles de même que les dates et montants effectivement versés. Le Secrétariat du FRH n'a pas eu besoin de faire beaucoup de démarches auprès des bailleurs pour qu'ils respectent leurs

Promesses (Figure 1). Les suivis faits auprès de la Colombie et de la Corée du Sud n'ont pas porté leurs fruits.

⁶ Source: International Assistance to Haiti. Key facts as of December 2012. Office of the Special Envoy for Haiti: www.lessonsfromhaiti.org

⁷ Source: Site Internet FRH, corrigé. La Norvège avait indiqué une fourchette entre 30 et 100 millions de dollars. L'évaluation a considéré un montant médian de 65 millions de dollars pour les besoins de ce calcul <http://www.haitireconstructionfund.org/fr>

⁸ Source : Rapport annuel 2013–2014 du FRH.

Figure 1. Contributions des bailleurs et montant cumulé des financements du FRH


Constat 2: Il n’y a pas d’évidence à l’effet que le FRH ait contribué à mobiliser des ressources financières additionnelles pour Haïti en réponse au séisme. Les bailleurs traditionnels ont plutôt choisi de partager leur contribution entre le FRH et leurs autres canaux habituels, réservant la part la plus importante à ces derniers. Il est cependant plausible que le FRH ait incité certains petits « bailleurs non traditionnels » à contribuer au financement de la reconstruction d’Haïti. Il a certainement facilité l’utilisation de leur contribution en leur offrant un outil pratique et attrayant. Le FRH a mobilisé une proportion de contributions relativement similaire à d’autres FFMB.

Sur les 23 pays qui ont fait des promesses au FRH lors de la Conférence de New-York, onze (11) sont des « bailleurs traditionnels⁹ », membres du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE), et douze (12) sont des « bailleurs non traditionnels¹⁰ », non membres du CAD de l’OCDE.

Le tableau 3.1 montre les promesses et contributions respectives de ces deux types de bailleurs ainsi que les montants totaux promis.

⁹ Les onze bailleurs traditionnels du FRH sont l’Australie, le Canada, l’Espagne, les États-Unis d’Amérique, la Finlande, le Fonds pour la Paix et l’État, la France, l’Irlande, le Japon, la Norvège et la Suède.

¹⁰ Les douze bailleurs non traditionnels du FRH sont l’Arabie Saoudite, le Brésil, Chypre, la Colombie, l’Estonie, la Géorgie, la Lettonie, le Nigeria, Oman, Qatar, la République de Corée et la Thaïlande.

Tableau 3.1 Montants des promesses par type de bailleurs

Type de bailleurs	Montants totaux promis		Montants promis au FRH		Montants des ententes	
	Millions de dollars	%	Millions de dollars	%	Millions de dollars	%
« Bailleurs traditionnels »	2 179	89,5	325	66	323	82
« Bailleurs non-traditionnels »	253	10,5	170	34	73	18
TOTAL	2 432	100	495	100	396	100

Les onze « bailleurs traditionnels » avaient promis, à la conférence de New-York, un total de 2 179¹¹ millions de dollars pour Haïti dont 325 millions de dollars pour le FRH, soit 13% de leurs promesses totales pour Haïti. Ils ont effectivement conclu des ententes avec le FRH pour une valeur de 323 millions de dollars, soit 99% de la valeur de leurs promesses au FRH.

Les douze « bailleurs non traditionnels » avaient promis 253 millions de dollars au total, dont 170 millions de dollars pour le FRH, soit 67%. Ils ont effectivement conclu des ententes avec le FRH pour une valeur de 73 millions, soit 43% de la valeur de leurs promesses au FRH.

Les montants promis au FRH par les « bailleurs traditionnels » et les « bailleurs non-traditionnels » représentaient respectivement 66% et 34% du total des montants promis. Les montants officiellement inscrits dans les ententes par les mêmes deux groupes de bailleurs représentent respectivement 82% et 18%. Les montants totaux promis par les 23 bailleurs pour la reconstruction représentent respectivement 89,5% et 10,5%.

Le montant total déboursé en Haïti de 2010 à 2012 par l'ensemble des bailleurs traditionnels, non-traditionnels, incluant les bailleurs multilatéraux, est de 6 433 millions de dollars¹². Le montant total déboursé spécifiquement pour la reconstruction durant cette même période de temps par les différents types de bailleurs a été de 3 007 millions de dollars¹³. Durant cette même période, les fonds effectivement versés au FRH par les 19 contributeurs ont été de 381 millions de dollars, ce qui représente 6% du total déboursé et 12,6 % des montants spécifiquement déboursés pour la reconstruction.

Par exemple, des pays comme Chypre, Oman ou le Nigeria ne sont pas dotés d'agences de coopération bilatérales. Leurs contributions restent cependant significativement minoritaires par rapport à celles des « bailleurs traditionnels ».

Parmi les « bailleurs non-traditionnels », le Brésil occupe une place prépondérante : promesse et versement de 55 millions de dollars au FRH soit 20% des montants promis par ce groupe de pays et 75% des montants que ces derniers ont versé. Le FRH a certes représenté un canal intéressant pour les « bailleurs non-traditionnels », qui n'ont pas toujours tous les outils nécessaires pour la mise en œuvre d'un programme important de coopération internationale.

Plusieurs bailleurs importants présents en Haïti n'ont pas contribué au FRH. Ainsi, l'Union Européenne avait d'abord envisagé de le faire, mais à la suite d'avis juridiques internes, elle a conclu à l'impossibilité institutionnelle de contribuer, compte tenu du montage du FRH. D'autres bailleurs se sont abstenus, considérant qu'il s'agissait d'un « mécanisme de gestion lourd, complexe, et peu approprié », comme nous l'a indiqué l'un d'eux. Ces bailleurs ont continué leurs programmes sur

¹¹Source: International Assistance to Haïti. Key facts as of December 2012. Office of the Special Envoy for Haïti: www.lessonsfromhaiti.org

¹² Source: Ibid

¹³ Source: Ibid

une base strictement bilatérale. L'évaluation n'a pas recueilli d'éléments permettant d'affirmer que des négociations aient été menées par le FRH ou le Gouvernement d'Haïti avec ces pays non contributeurs pour tenter de les convaincre ou de rendre les mécanismes du FRH plus acceptables pour eux.

Lors de certaines discussions préliminaires à la mise sur pied du FRH entre les bailleurs et le Gouvernement d'Haïti, l'hypothèse d'une contribution minimale de 100 millions de dollars pour être membre du Comité de Pilotage avait été évoquée. Dans le cas du Fonds Aceh qui a servi de référence à la mise sur pied du FRH, cette contribution minimale était de 10 millions de dollars. Finalement, le montant a été fixé à 30 millions de dollars. Selon plusieurs témoignages, cette décision a contribué à changer le momentum en faveur du Fonds et a contribué à réduire la contribution de plusieurs donateurs majeurs au FRH.

Les responsables des programmes de coopération de divers pays interrogés n'ont pu expliquer clairement la raison du montant promis et/ou versé au FRH par rapport aux montants totaux promis et/ou versés à leurs programmes en Haïti. Il semble qu'il y avait une volonté de montrer une apparence de solidarité commune visible en faveur d'Haïti suite au séisme. Plusieurs ont aussi considéré que ce serait un instrument qui permettrait de mettre rapidement des fonds à la disposition de la reconstruction d'une façon concertée selon un modèle couramment employé suite à des catastrophes. On peut y voir une sorte d'ambivalence des bailleurs, désireux d'une part de faire cause commune, et voulant d'autre part continuer essentiellement à identifier individuellement le plus clairement possible leurs contributions et leurs réalisations.

On peut considérer que le FRH pouvait difficilement faire face à la situation décrite précédemment et convaincre les bailleurs de contribuer davantage au mécanisme commun. Cependant, en acceptant que les bailleurs puissent exprimer des préférences et lier leurs financements à des domaines ou projets précis, le FRH s'est certes créé des difficultés, mais en même temps cela lui a permis d'attirer des financements qui lui auraient vraisemblablement échappé dans certains cas.

Le FRH a souffert de la faible coordination des bailleurs en Haïti, par rapport à des approches en vigueur dans d'autres pays, ce qui contribue à expliquer la faiblesse relative des contributions des bailleurs. La CIRH, qui voulait en partie jouer ce rôle, n'a pas vraiment réussi à le faire et le Gouvernement d'Haïti via le MPCE ou le MEF non plus, et les mécanismes de coordination internes aux bailleurs ont montré leurs limites. Il faut sans doute y voir une responsabilité partagée entre le Gouvernement et les bailleurs. De la même manière, le G12, groupe des principaux partenaires techniques et financiers en Haïti avait repris alors son fonctionnement avec des réunions alignées – en préparation et en suivi¹⁴ – de celles du conseil de la CIRH. Les faiblesses de la CIRH n'ont pas pu être compensées par le G12. Aussi la CIRH avait développé de manière tardive un document de stratégies avec des cibles pour les secteurs prioritaires. Ce document aurait dû être disponible plus tôt pour cadrer le processus d'approbation des projets et porter les bailleurs à travailler de manière plus cohérente, avec des cibles prioritaires à atteindre à travers le financement du FRH.

Dans les circonstances, plusieurs interlocuteurs, tant du côté des bailleurs que du gouvernement, ont mentionné que le FRH, de par ses mécanismes, notamment le Comité de Pilotage, a joué un rôle positif de concertation entre bailleurs et entre ceux-ci et le Gouvernement. Cependant, le FRH n'était pas en mesure d'exercer un leadership suffisant pour créer un momentum d'une plus grande collaboration/concertation entre les bailleurs. Selon plusieurs interlocuteurs, seul le Gouvernement d'Haïti aurait éventuellement pu impulser un tel momentum en définissant une vision et des objectifs plus clairs au FRH et en insistant pour qu'il devienne un outil primordial pour le gouvernement.

¹⁴ Source: PNUD Haïti

Finalement, on peut considérer que le FRH a sans doute contribué à ce que certains petits « donateurs non traditionnels » aient été incités à contribuer à la reconstruction d'Haïti. Par contre, il n'y a pas d'évidence que le FRH ait contribué à augmenter les contributions des bailleurs traditionnels. Ceux-ci ont plutôt décidé sur des bases non déclarées de partager leur contribution entre le FRH et leurs autres canaux, réservant une plus grande importance à ces derniers.

Comparaison avec d'autres FFMB constitués suite à des conflits ou catastrophes naturelles pour l'ensemble du processus de reconstruction

Dans le cas des engagements pris suite à la catastrophe du Tsunami de 2004¹⁵, où les bailleurs se sont engagés à déboursé quelques 9 milliards de dollars entre 2005 et 2009, 6% des contributions totales ont été dédiées au FFMB créé pour la circonstance, lesquels fonds représentaient 15% des contributions octroyées par les donateurs bilatéraux et multilatéraux. Dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental, d'un montant bien moins élevé (177 millions de dollars), la valeur connue du fonds pour les années 2000-2002 représentait environ la moitié des contributions totales pour la reconstruction du Timor-Oriental durant cette même période. Mais cette différence peut sans doute s'expliquer par le fait que comme nouvel État, il était sans doute plus facile pour les bailleurs de recourir à un FFMB, en l'absence de représentations diplomatiques locales, d'un gouvernement bien établi, et d'institutions locales fragiles. Dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pour l'Irak, constitué en 2004 et composé de deux entités (un Trust Fund de la Banque Mondiale et un autre des Nations Unies), sur des engagements totalisant 25 milliards entre 2004 et 2007, en août 2006, près de 6% du financement total avaient été déposés dans les deux fonds. Dans toutes les trois situations mentionnées, les observateurs ont aligné leurs contributions sur les capacités des entités fiduciaires à décaisser les fonds octroyés, ce qui semble avoir été particulièrement difficile – essentiellement pour des raisons légales – dans le cas de l'Irak ainsi que de l'Indonésie.

Constat 3: Les bailleurs de fonds du FRH ont manifesté assez rapidement leur intention de ne plus contribuer à des fonds additionnels pour le FRH à peine deux ans et demi après le début de ce dernier.

Selon son Manuel Opérationnel, le « Fonds pour la Reconstruction d'Haïti est devenu effectif après la signature du premier Accord Administratif avec le Brésil le 11 mai 2010 ». Il n'aura fallu que deux années et demie pour que l'ensemble des bailleurs du FRH prenne la décision formelle de ne plus mobiliser de fonds à son profit.

L'Administrateur du Fond a élaboré et présenté les options ouvertes pour le futur du fonds, en février 2013¹⁶, à savoir : Option 1 – Mobiliser plus de fonds pour le FRH; Option 2 – Continuer avec l'arrangement actuel; et Option 3 – Avancer vers la fermeture du Fonds. L'opinion de l'Administrateur du Fond était à l'effet que cette mobilisation pouvait non seulement impliquer les bailleurs autour de la table, mais aussi « ceux qui n'ont pas encore discuté la possibilité de contributions additionnelles ». Aussi, pensait-il « les bailleurs étaient réticents à donner parce que 119 millions de dollars étaient encore gardés par le FRH », mais que désormais, le FRH était « en meilleure position pour mobiliser plus de ressources dans la communauté internationale ». La Ministre de l'Économie et des Finances, présidente du Comité du Pilotage, a fait valoir qu'à ce moment « la reconstruction n'a pas vraiment commencé » et qu'en tant que « l'existence du Fonds se

¹⁵L'analyse qui suit repose sur les travaux d'une analyse réalisée en février 2007 par Scanteam (Norway), « Review of Post-Crisis Multi-Donor Trust Funds », Country Study Annexes, February 2007, Commissioned by the World Bank, the Norwegian Ministry of Foreign Affairs and the Norwegian Agency for Development Cooperation (Norad), in cooperation with DFID and CIDA.

¹⁶ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage 10/2013, pp. 11-13.

justifie comme un instrument financier dans un pays comme Haïti où il y a beaucoup de difficulté à mobiliser des ressources ». Face à ce constat, la réaction des bailleurs de fonds a été plus que mitigée. Les États-Unis ont déclaré ne pas voir leur État « contribuer des fonds additionnels » au fait qu'ils avaient « d'autres moyens de soutenir la reconstruction d'Haïti » (et qu'ils avaient l'intention d'augmenter leur appui « de manière plus ambitieuse » via un autre FFMB dans le secteur de la santé). L'Espagne a jugé « improbable » que son pays fasse d'autres contributions avant 2017. La Banque Mondiale a relevé que le FRH devrait être un « fonds fongible » mais que les deux dernières années ont mené à un scénario différent avec « presque tous les bailleurs principaux demandant des réserves financières ou des préférences spécifiques ». Le Japon souhaitait « consulter » pendant que le Canada jugeait que « dans sa forme actuelle, le Canada ne prévoit pas faire un autre investissement ». La France a questionné ouvertement le fait de savoir si il est « nécessaire d'avoir cette organisation institutionnelle » (en posant ouvertement la question de la présence d'institutions multilatérales comme Entités Partenaires – situation qu'elle a tenté de transformer en proposant l'Agence Française de Développement comme Entité Partenaire). La Finlande, bailleur « mineur » en termes de financement, pensait qu'il était nécessaire de « réadapter (le Fonds) en fonction des besoins de la reconstruction ». Dans ce contexte de scepticisme, et en vertu de la règle du consensus, trois États s'opposèrent aussi à ce qu'une évaluation à mi-parcours puisse permettre de dégager les résultats engagés à ce jour, et proposer des pistes de poursuite, tant il leur paraissait clair que le FRH ne disposerait pas de ressources additionnelles pour la poursuite de ses travaux.

Le fait que les bailleurs du Fonds partagent début 2013 une position commune relativement homogène – mais pour des motifs différents : gouvernance, autres opportunités, orientations – sur le futur de leurs engagements financiers vis-à-vis du FRH a porté dès 2013 le message que la pérennité du Fonds était dès lors irrémédiablement questionnée.

Constat 4: Le FRH revendique avoir eu un « effet levier important » sur les ressources investies en attirant des ressources additionnelles. La réalité est moins idéale et requiert un réajustement des positions avancées par le Fonds.

Dans le cadre de leur mobilisation, que ce soit pour être en mesure de participer aux décisions du Comité de Pilotage (ce qui implique une contribution de 30 millions de dollars) ou parce que le Fonds était perçu comme un « véhicule » opportun, flexible et efficace, un certain nombre de bailleurs se sont engagés dans les premiers mois à ajouter des contributions additionnelles (Norvège, Canada, France, USA, Espagne) à celles qu'ils avaient initialement émises.

Par après, le FRH a commenté sa performance financière en faisant valoir dans son dernier rapport annuel (2013-2014) que le « FRH a toujours été compris comme un *levier* pour mobiliser des ressources additionnelles », dans le sens où « les projets financés par le FRH en général génèrent des cofinancements importants qui se traduisent pour la plupart par des programmes avec une plus grande envergure ». Les rapports précédents ont fait état de la même constance, en relevant que le FRH a représenté une « importante source de financement de départ » et avait « de la valeur ajoutée en matière de levée de fonds de cofinancement des différentes autres sources d'appui à des projets sur plus grande échelle ». En 2013-2014, le FRH estimait qu'avec une contribution de 342,1 millions de dollars provenant du FRH, « le montant total mobilisé par les projets concernés est évalué à quelques 744 millions de dollars, soit un ratio de plus d'un dollar américain de cofinancement pour chaque dollar américain apporté par le FRH » (Tableau 3.2).

Tableau 3.2 Cofinancements avec le FRH de 2010 à 2014

Nom du Projet	Contribution FRH (en millions de dollars)	Cout Total du Projet (en millions de dollars)	Cofinancements (% du coût total du projet)
Programme de Renforcement des Capacités de la CIRH	1,0	1,0	0%
Opération d'Appui à la Politique de Développement d'Urgence (Appui Budgétaire)	25,0	55,0	55%
Projet de Gestion des Débris	17,0	17,0	0%
Réduction des Risques de Désastres dans le Département du Sud	8,0	11,0	27%
Programme de Développement Durable pour le Sud-ouest d'Haïti	8,0	12,6	36%
Renforcement des Capacités pour la Gestion des Risques de Désastres	2,0	2,0	0%
Démolition et Enlèvement des Débris avec de la Machinerie Lourde	25,0	25,0	0%
Établissement d'un Fonds de Garantie de Crédit Partiel - RESTRUCTURÉ	12,5	35,0	64%
Protection de l'Environnement du Parc National Macaya	9,0	12,4	59%
Programme de cantines scolaires	15,0	15,0	0%
Projet de Logements et de Reconstruction des Quartiers à Port au Prince	65,0	65,0	0%
Programme d'Appui au logement et à la Reconstruction des Quartiers	24,7	30,8	20%
Plan de Prévention des Séismes pour le Grand Nord d'Haïti	10,0	10,0	0%
Programme d'appui budgétaire-Reconstruction Économique et Subvention de la politique du Développement	10,0	30,0	50%
16 Quartiers/6 Camps	30,0	79,0	62%
Développement de la Production et du Traitement du Lait en Haïti	2,0	2,0	0%
Soutien à la mise en œuvre du plan opérationnel 2010-2015 et à la réforme de l'éducation en Haïti TVTE, Reconstruction du Secteur Éducatif, Assistance à l'implémentation du plan de réforme du système de l'éducation	18,7	250,0	92%
Renforcement Institutionnel et Réforme du secteur du Transport	7,0	19,0	63%
Énergie Durable en Haïti	2,0	3,0	33
Renforcement Institutionnel et Réforme du secteur de l'Eau et de l'Assainissement	14,0	29,0	51%

Nom du Projet	Contribution FRH (en millions de dollars)	Cout Total du Projet (en millions de dollars)	Cofinancements (% du coût total du projet)
Programme d'Appui Budgétaire- Éducation, Eau et Assainissement	17,6	17,6	0%
Transformation Institutionnelle et modernisation du secteur de l'énergie	2,0	3,0	33%
Projet de ligne de transmission de Péligre	16,0	20,0	20%
Moyenne des cofinancements	341,4	744,4	53%

L'évaluation est d'avis que le FRH présente une lecture optimiste de ses activités de mobilisation de fonds additionnels, laquelle vision nous interroge à savoir si le FRH a-t-il un « effet levier » ou a-t-il une simple valeur intrinsèque de « cofinancement »?

- **Divergence sémantique :** la première divergence provient de la dimension du mot « mobilisation ». Le Secrétariat du Fonds ne dispose pas du mandat d'aller « mobiliser » des fonds extérieurs même si certaines démarches ont été engagées en 2010-2011 de manière plus ou moins directe soit pour inciter certains bailleurs à traduire en décaissements des promesses faites à la conférence de New York (mars 2010), ou pour faciliter le décaissement de contributions annoncées. Mais le Fonds n'est pas un fonds d'investissement et en ce sens n'a pas eu pour vocation de « mobiliser » de nouvelles contributions.
- Des trois Entités Partenaires, il est clair que la Banque Mondiale ou la BID disposaient de fonds propres à elles octroyées dans le cadre de procédures de financement régulières (via leurs sièges) ou qu'elles se sont retrouvées en position de devoir organiser d'autres contributions annoncées, dont les bailleurs souhaitaient qu'elles se manifestent via leur canal de financement (modalités d'appui budgétaire). Localement, les Agences d'Exécution du Système des Nations Unies disposaient elles-aussi, au niveau du Siège comme au niveau local, de la possibilité de « mobiliser » de nouvelles ressources auprès de bailleurs potentiels pour cofinancer certaines de leurs activités. Il demeure que ce n'est pas – a priori – l'action propre du FRH qui a « mobilisé » des ressources additionnelles, mais bien l'action individuelle ou institutionnelle de chacune des Entités Partenaires ou des bailleurs eux-mêmes.
- **Fonds pré-alloués :** Il est reconnu par tous les bailleurs qu'un certain nombre de contributions réalisées au profit du Fonds sont en fait des contributions déjà engagées de la part de certains d'entre eux, lesquels ont jugé opportuns d'utiliser la flexibilité du canal du FRH pour finaliser des engagements et des actions qui sans cela auraient possiblement rencontré plus de difficultés via des canaux bilatéraux. Sans que ceci soit un mal en soi, il est difficile de parler de « levée de fonds additionnelle », puisque les fonds existaient déjà, mais au mieux de cofinancement.
- **Erreurs d'appréciation :** le troisième commentaire relatif à la présentation des mobilisations additionnelles de fonds de la part des Entités Partenaires provient de la nécessité de croiser l'information réelle avec l'information souhaitée ou espérée. Sous réserve de décisions d'allocations nouvelles (la contribution du Brésil pour 40 millions de dollars, comme un possible 10 millions de dollars en provenance d'Espagne) ou de fonds propres mobilisés par les Entités Partenaires, certains projets ne disposeront tout simplement jamais du budget espéré tel que présenté dans les calculs du FRH :

- Des entretiens tenus avec des officiels de la FAO, il apparaît assez clairement que le projet « Développement de la Production et du Traitement du Lait en Haïti » ne génèrera pas les 16 millions de dollars additionnels requis et présentés comme levée de Fonds¹⁷;
Même si le FRH fut la première entité à appuyer rapidement le projet « 16/6 », la lecture du financement réel, vs espéré, sur le projet 16 Quartiers/6 camps laisse comprendre que le projet ne sera pas en mesure de combler le « gap financier » de 49 millions de dollars de cofinancement espéré. Le résumé du projet (Rapport 2013-2014) identifie une levée de fonds de 21,5 millions de dollars (Canada, Corée du Sud) en sus des 30 millions de dollars du FRH. Le manque à gagner ne peut être présenté comme une « levée de fonds additionnelle » ou un cofinancement, sinon comme un objectif à atteindre, dont tout indique pour l'heure qu'il ne le sera pas;
- Le Fonds de Garantie de Crédit Partiel (BID) : depuis trois années, le Fonds de Garantie de Crédit Partiel (FGCP) était un programme prioritaire d'appui pour les Petites et Moyennes Entreprises (PMEs) après le séisme. L'impact sur le système financier haïtien du séisme ayant été moindre que les prévisions, l'on estimait dès août 2012 que « les entreprises ont récupéré plus rapidement et que l'absorption à partir du FGCP a été moindre ». Des officiels haïtiens ont aussi fait valoir à l'évaluation que la frilosité des Banques à s'engager dans des prêts corporatifs pouvait aussi être l'une des raisons explicatives de cette absence d'engagement de crédits. Par voie de conséquence, la BID vise à transformer le Fonds en nouveau « Service de développement des affaires » (BDS) pour un nouveau montant de 5 millions de dollars et une nouvelle « opération en cours de développement » dans le but de « canaliser les fonds publics pour appuyer les investissements privés ». La représentation d'une levée de fonds additionnels (64%) pour un projet non encore défini relève d'une surreprésentation qui ne correspond pas à la réalité actuelle du FRH. La présentation d'un montant de 95 millions de dollars du projet semble elle aussi être décalée de la réalité;
- A contrario, il apparaît au moins une fois où il semble exister une contradiction entre la présentation du coût total du projet et celui présenté dans le résumé de projet. Le projet de « Transformation Institutionnelle et Modernisation du Secteur de l'Energie » est présenté comme étant d'un montant de 15 millions de dollars, misant sur une contribution de 12 millions de dollars de la part de la BID, alors que les cofinancements n'enregistrent qu'un montant de 3 millions de dollars (Tableau 3.2).

En résumé, dans un certain nombre de cas, ce sont les fonds FRH qui ont constitué des fonds additionnels, et pas le contraire. Un dernier exemple illustratif est celui de l'engagement des 9 millions de dollars du projet de Protection du Parc Macaya, lesquels auraient entraîné la mobilisation de 3,4 millions de dollars supplémentaires. De fait, les 9 millions de dollars se sont greffés sur des fonds déjà disponibles.

Ces considérations portent à croire qu'il eut été utile que le Secrétariat du FRH, pour l'intérêt des parties intéressées à une lecture et compréhension actualisée des engagements réels ou supposés des activités du Fonds, puisse clairement rapporter au sein des tableaux de mobilisation de fonds:

- Les contributions *confirmées* des Entités Partenaires (BM, BID);
- L'actualisation des contributions perdues ou des budgets modifiés.

Cette actualisation permettrait de mettre à jour :a) Les budgets des projets engagés; b) « l'effet levier » supposé du FRH; et, pour le moins, c) la réalité du cofinancement des projets engagés par le FRH.

¹⁷Source : Rapports annuels 2011/2012 et 2012/2013.

3.2 Allocation et gestion des financements

Constat 5: L'expression de préférences par les bailleurs pour l'allocation de leurs contributions a contrevenu au principe d'appropriation nationale du FRH, lui a enlevé de la flexibilité et a contribué à immobiliser des fonds. À titre de comparaison, la pratique à ce sujet varie d'un FFMB à l'autre. Ainsi, le Fonds pour Aceh en Indonésie n'acceptait pas les préférences, alors que ceux mis en place en Irak l'acceptaient.

Huit (8) bailleurs du FRH sur dix neuf (19), dont les sept plus importants, membres du Comité de Pilotage, ont exprimé des préférences complètes ou partielles pour l'allocation de leurs contributions. Ainsi, 80% des fonds reçus par le FRH au 30 juin 2014 avaient fait l'objet de ciblage par les bailleurs. Certaines préférences étaient spécifiquement destinées à un projet précis (*earmarking*) comme la construction d'une centrale hydroélectrique pour le Brésil et d'autres indiquaient seulement des secteurs d'investissement, laissant alors une certaine marge de manoeuvre au FRH et aux Entités Partenaires.

L'évaluation considère que le régime de préférences mis en place a engendré un certain nombre de conséquences négatives: notamment, faible appropriation du FRH par le gouvernement, dispersion des investissements et réduction de la souplesse dans l'attribution des fonds.

Le total des contributions reçues par le FRH au 30 juin 2014 est de 386,05 millions de dollars, sur lesquels 309,12 millions de dollars ont fait l'objet de préférences (80%) (Tableau 3.2). Le total des contributions reçues des huit bailleurs ayant indiqué des préférences complètes ou partielles est de 353,89 millions de dollars, dont 309,12 millions de dollars (87%) sont ciblées.

Le FRH avait été mis sur pied sans qu'il ne soit fait référence que des bailleurs puissent exprimer des préférences quant à l'utilisation de leurs contributions. Le Plan d'Action pour le Relèvement et la Reconstruction d'Haïti (PARDH), qui propose la mise sur pied du FRH, ne mentionne aucunement cette modalité. Ainsi, il est mentionné: « Le FRH est un dispositif qui permet de regrouper les fonds pour des programmes dont l'envergure dépasse les capacités d'un seul bailleur de fonds. C'est finalement un mécanisme qui doit en principe faciliter la coordination des aides externes »¹⁸. Par ailleurs, plusieurs témoignages recueillis auprès de personnes ayant activement œuvré à la création du FRH confirment que l'hypothèse d'expression de préférences n'avait pas été envisagée au départ du Fonds.

L'expression des préférences a cependant été faite rapidement par plusieurs bailleurs, formellement et informellement. Ainsi, dès le 17 juin 2010, une lettre du Gouvernement Norvégien au Comité de Pilotage du FRH stipulait: « le Gouvernement Norvégien souhaite exprimer son intérêt de voir les Fonds de reconstruction d'Haïti soutenir des programmes liés à l'environnement, au développement agricole et à la gestion des risques de catastrophes et concentrés plus particulièrement dans le Département du sud »¹⁹. La France exprimait par lettre du 6 octobre de la même année sa préférence pour l'appui budgétaire pour une partie de sa contribution²⁰. Le Brésil suivait par une lettre du 8 octobre, spécifiant que sa contribution devait être réservée au financement d'un projet hydroélectrique²¹. Un montant de 40 millions de dollars fut alors mis en réserve à cet effet. Le 15 novembre, les États-Unis exprimaient aussi par lettre leurs préférences d'utilisation de leur

¹⁸ Source : Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti. P 55, Section 7.2.

¹⁹ Source : Annexe 3 du Procès-verbal de la réunion du Comité de Pilotage 1/2010.

²⁰ Source : Annexe 3 du Procès-verbal de la réunion du Comité de Pilotage 3/2010.

²¹ Source : Annexe 4 du Procès-verbal de la réunion du Comité de Pilotage 4/2010.

contribution de 125 millions de dollars pour cinq domaines différents: « *\$65 millions for housing reconstruction (...), \$25 millions for rubble removal (...), \$12,5 million to the IDB for its Partial Credit Guarantee Fund (...), 10 million in support of IDB's Haïti education reform plan(...); and up to \$12,5 million (...) against budget support line items* »²². Progressivement, les sept donateurs importants contribuant plus de 30 millions de dollars ont indiqué des préférences totales ou partielles.

En comparaison, le Fonds Aceh en Indonésie n'acceptait pas l'expression de préférences. Par contre, la pratique de l'expression des préférences pour le FFMB en Irak était acceptée: 89% des montants alloués au Fonds géré par les Nations Unies avaient fait l'objet de préférences et 6% pour le Fonds géré par la Banque Mondiale.

²² Source : Annexe 5 du Procès-verbal de la réunion du Comité de Pilotage 3/2010

Tableau 3.3 Survol des Préférences des Bailleurs au 30 juin 2014²³

Bailleur	Total des contributions/ (en millions de dollars)	Contribution avec préférence (en millions de dollars)	Contribution sans préférence (en millions de dollars)	Détails sur la préférence	Projets correspondant à une préférence
Brésil	55,00	55,00	-	Appui budgétaire (15 millions de dollars) Barrage Artibonite 4C (40 millions de dollars)	Opération de Politique de Développement d'Urgence (25 millions de dollars) Réserve financière pour Projets en Santé ; Formation Professionnelle et Agriculture, en cours de définition (40 millions de dollars)
Canada	45,50	15,00	30,50	Appui Budgétaire Ciblé – Éducation & Agriculture (15 millions de dollars)	Projet Éducation Cantines Scolaires (15 millions de dollars)
Finlande	1,84	1,84	-	Appui Budgétaire Ciblé - Salaires enseignants (0,92 millions de dollars) Secteur Éducation (0,92 millions de dollars)	Projet Éducation Cantines Scolaires (15 millions de dollars) Reconstruction du Secteur éducatif (10 millions de dollars)
France	32,28	32,28	-	Appui budgétaire (28,57 millions de dollars) Éducation (3,79 millions de dollars)	Opération de Politique de Développement d'Urgence (25 millions de dollars) Appui à la mise en œuvre du Plan et Réforme de l'Éducation en Haïti (5 millions de dollars) Appui budgétaire Éducation/Eau et assainissement (17,6 millions de dollars) Appuis budgétaires Transport (7 millions de dollars); Eau et assainissement (14 millions de dollars)

²³ Source : Tableau fourni à l'équipe de l'évaluation par le Secrétariat du FRH.

Bailleur	Total des contributions/ (en millions de dollars)	Contribution avec préférence (en millions de dollars)	Contribution sans préférence (en millions de dollars)	Détails sur la préférence	Projets correspondant à une préférence
Japon	30,00	30,00	-	Éducation et Développement des capacités (15 millions de dollars) Santé et Soins Médicaux, Alimentation et Agriculture, et élimination des débris (15 millions de dollars)	Reconstruction du Secteur Éducation (10 millions de dollars) Appui à la mise en œuvre du plan et de la réforme de l'éducation en Haïti (5 millions de dollars) Développement de la production et de la transformation du lait en Haïti (2 millions de dollars) Projet Éducation Cantines Scolaires (15 millions de dollars) Programme de développement des capacités du CIRH (1 millions de dollars) Démolition et élimination des débris à l'aide d'engins lourds (25 millions de dollars) Projet de Gestion des Débris (16,95 millions de dollars)
Norvège	44,27	30,00	14,27	Appui au Sud-ouest d'Haïti (15 millions de dollars) Appui budgétaire (15 millions de dollars)	Réduction des Risques de Désastre dans le Département du Sud (8 millions de dollars) Atténuation des Désastres Naturels dans le Département du Sud (14 millions de dollars) restructuré Programme de Développement Durable du Sud-ouest d'Haïti (8 millions de dollars) Opération de Politique de Développement d'Urgence (25 millions de dollars)

Bailleur	Total des contributions/ (en millions de dollars)	Contribution avec préférence (en millions de dollars)	Contribution sans préférence (en millions de dollars)	Détails sur la préférence	Projets correspondant à une préférence
Espagne	30,00	20,00	10,00	Appui budgétaire (20 millions de dollars)	Appui budgétaire (10 millions de dollars) Appui budgétaire Éducation/Eau et assainissement/ (17,6 millions de dollars) Appuis budgétaires Transport (7 millions de dollars) ; et Eau/assainissement (14 millions de dollars)
États-Unis	125,00	125,00	-	Reconstruction Logement (65 millions de dollars) Débris (25 millions de dollars) Fonds de Garantie Partielle du Crédit (12,5 millions de dollars) Réforme Éducation (10 millions de dollars) Énergie (12,5 millions de dollars)	Projet de reconstruction de Logement dans des Quartiers à Port-au-Prince (65 millions de dollars) Démolition et Élimination de débris à l'aide d'engins lourds (25 millions de dollars) Programme pour l'établissement d'un Fonds de Garantie Partielle du Crédit restructuré (12,5 millions de dollars) Reconstruction du Secteur Éducation (10 millions de dollars) Réserve Financière pour un projet dans secteur Énergie (12,5 millions de dollars)
Total de dollars équivalent	363,89	309,12	54,77		

Raisons de l'expression de préférences

Les raisons d'expression de préférences sont diverses. Les États-Unis par exemple sont tenus par des lois ou règlements internes d'indiquer précisément à quels secteurs sont destinés leur contribution. Dans le cas d'autres pays, comme la Norvège, il s'agit de secteurs d'appui au développement qui étaient déjà prévus antérieurement à la mise sur pied du FRH. Ce pays a néanmoins voulu contribuer au FRH, afin de partager ses points de vue sur la reconstruction et le développement en Haïti en général, selon l'évaluation faite du Programme de coopération de la Norvège en Haïti: « *Influencing the effectiveness of international aid to Haïti was a key ambition* »²⁴. D'autres pays, comme la France et l'Espagne, étaient préoccupés par la situation précaire des finances d'Haïti suite au séisme et souhaitaient la continuation des services essentiels de l'État ; ils ont ainsi indiqué qu'ils souhaitaient qu'une partie de leur contribution soit allouée à des appuis budgétaires. Dans d'autres cas, selon les témoignages recueillis, des bailleurs souhaitaient qu'ils soient clairement identifiés à des projets précis, vraisemblablement pour des questions de visibilité ainsi que de redevabilité, tant en Haïti que dans leur propre pays, ce fut le cas du Brésil avec une mise en réserve de 40 millions de dollars pour le développement du projet de barrage 4C de l'Artibonite. Ce fut aussi le cas du Canada qui a souhaité qu'une portion de sa contribution de 15 millions de dollars sur un total de 45,5 millions de dollars, soit allouée aux cantines scolaires, après avoir envisagé un appui budgétaire sectoriel en éducation qui s'est révélé impossible à réaliser. L'expression de préférences a été facilitée par le fait que le FRH n'avait pas de priorités précises. Il était basé sur le PARDH, qui comprend un très large éventail de priorités sous couvert du concept de la « Refondation d'Haïti »: « Nous refonderons la nation Haïtienne en transformant la catastrophe du 12 janvier 2010 en une opportunité pour qu'Haïti devienne un pays émergent d'ici 2030 »²⁵. Aussi louable que soit cette intention, elle ouvrait cependant la porte à un très large éventail de projets d'appui au développement en général, sans nécessairement disposer de liens étroits avec la reconstruction post séisme. Ceci d'autant plus que le Gouvernement n'avait pas élaboré de stratégie précise en matière de reconstruction et que ni la CIRH, ni le FRH n'ont fait leur propre exercice de priorisation.

Aspects positifs de l'expression de préférences

Le premier aspect positif est que le FRH a vraisemblablement reçu plus de fonds que s'il avait interdit cette modalité. Par exemple, les États-Unis, tenus par des lois et règlements d'indiquer précisément l'allocation de leurs fonds, n'auraient vraisemblablement pas contribué au FRH. En second lieu, ce ciblage pouvait rassurer la population du pays donateur quant au bon usage des fonds. Enfin, en troisième lieu il a éventuellement permis à des bailleurs de commencer à appuyer un secteur dans une perspective d'engagement à long terme dans des domaines où ils ont une expertise particulière, ou des secteurs où ils espèrent avoir des synergies importantes avec leurs programmes en cours. C'est le cas de la Norvège en ce qui concerne leur programme de préservation de l'environnement dans le Sud-ouest. C'était sans doute aussi le cas du Brésil en privilégiant le secteur de la production hydroélectrique, mais qui n'a pu se réaliser, de l'Espagne dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de la France dans l'enseignement professionnel.

²⁴ Source: Evaluation of Norway's support to Haiti after the 2010 earthquake. p.30. Section 4.2.3.

²⁵ Source : Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti. P 8. Section 3.

Aspects négatifs de l'expression de préférences

Les principaux points négatifs sont: (1) une faible appropriation de la part du Gouvernement d'Haïti, (2) une dispersion des investissements, (3) et des difficultés pour le FRH et les Entités d'utiliser rapidement les fonds.

- Le Gouvernement d'Haïti, via des résolutions du Conseil des Ministres, a formellement approuvé tous les projets présentés au Comité de Pilotage.²⁶ De plus, considérant qu'il y a deux représentants du Gouvernement au Comité de Pilotage, il a aussi approuvé l'octroi de financement par le FRH aux projets présentés, dans la mesure où le Comité fonctionnait sur la base de consensus. Néanmoins, les instances gouvernementales n'ont pas eu véritablement l'initiative de la plupart des projets. Ce sont les bailleurs et les Entités Partenaires ensemble ou en concertation qui ont dans plusieurs cas identifié les projets, les ont négociés avec les Ministères sectoriels et la CIRH et/ou le MPCE. Cette façon de faire n'a pas favorisé l'appropriation du mécanisme par le Gouvernement. Les autorités gouvernementales auraient sans doute pu et dû exercer un plus grand leadership. Il se peut qu'elles ne l'aient pas fait parce que le FRH ne représentait qu'environ 6% de l'ensemble des promesses faites par les bailleurs, et que l'enjeu d'appropriation du FRH pouvait leur sembler secondaire. Par ailleurs, certains ciblage ont aussi reflété la volonté de certains bailleurs de respecter des accords déjà en cours avec le gouvernement.
- Comme mentionné précédemment, le FRH a financé un très large spectre de projets, liés aux priorités diverses des bailleurs. Cela a produit une grande dispersion sectorielle et même géographique des investissements. Sans préférences ou avec des préférences réduites, le FRH aurait pu financer des initiatives plus ciblées, plus stratégiques et cohérentes et ayant plus de synergie entre elles, si du moins le Gouvernement et le Comité de Pilotage avaient décidé de définir dès le départ des priorités plus précises que la seule référence au large menu que représentait le PARDH.
- Les préférences ont aussi créé des délais importants dans l'utilisation de certains fonds comme par exemple dans le cas des fonds du Brésil. Ce pays avait ciblé le financement d'un investissement dans la production hydroélectrique pour la majorité de sa contribution. Malheureusement, cet investissement n'a pu se faire et les fonds n'ont pas été utilisés jusqu'à aujourd'hui, bien que la contribution du Brésil fut la première à être reçue par le FRH en 2010. Plusieurs autres exemples de moindre envergure ont été portés à notre connaissance. Des projets reconnus comme très pertinents par le Comité de Pilotage n'ont ainsi pas pu être financés alors que des fonds existaient mais étaient réservés, comme le projet de Canaan-Jérusalem, des fonds additionnels pour le projet 16/6, etc.

En bref, les fortes préférences exprimées par les bailleurs ont en partie contrevenu à certains principes devant guider le FRH: (1) Le leadership du gouvernement a été en partie miné; (2) Le financement stratégique recherché, bien que présent dans certains cas (Débris, logements), n'a pas été systématiquement obtenu; (3) La vitesse de mise en oeuvre a été diminuée et des fonds qui auraient dû être rapidement utilisés pour des besoins urgents sont restés bloqués.

À plusieurs reprises lors des Comités de Pilotage, des personnes ont objecté le ciblage par les bailleurs de l'utilisation de leurs fonds. En exemple, à l'occasion du 4^e Comité de Pilotage du 15 décembre 2010, le Président du Comité et Ministre de l'économie et des finances a lancé un appel aux bailleurs en ces termes: « Le Président a expliqué qu'il comprenait la position du Brésil, mais, si de nombreux donateurs ciblent leurs contributions, la CIRH et le FRH seraient dépossédés de leurs

²⁶ L'étape d'approbation des projets par le Conseil des Ministres a été adoptée dans le nouveau processus d'approbation des projets avec le MPCE comme nouvelle contrepartie gouvernementale pour le FRH. A l'époque de la CIRH, il n'y avait pas d'implication du Conseil des Ministres (PNUD).

rôles. Si les fonds sont non ciblés, ils pourraient être utilisés par la CIRH pour les activités prioritaires les plus urgentes. Le Président a confirmé (...) qu'il a été décidé qu'une lettre signée par le Président du Fonds et les Co-Présidents de la CIRH abordant la question du financement ciblé serait envoyée aux donateurs et que le Premier ministre avait l'intention de discuter avec les donateurs »²⁷. À l'occasion de la cinquième réunion du Comité de Pilotage du 1^{er} mars 2011, le Représentant de la Banque Mondiale « a lancé un appel aux donateurs de verser leurs contributions sans exprimer de préférence pour profiter de la souplesse d'un fonds multi-bailleurs permettant d'allouer des fonds aux priorités identifiées par le gouvernement »²⁸. De nouveau, à la réunion du Comité de Pilotage No 9 de février 2013²⁹, le Représentant de la Banque Mondiale renchérisait: « ce Fonds devait financer les projets prioritaires du Gouvernement qui n'étaient pas programmés par les bailleurs bilatéraux. Le Fonds avait également été créé pour être flexible et n'était pas destiné à des projets spécifiques. Le Représentant a suggéré que le Comité de Pilotage garde à l'esprit le caractère multilatéral et les principes du Fonds concernant l'appropriation nationale ». Malgré ces appels et bien d'autres de la part du Gouvernement et des Entités, la plupart des bailleurs ont continué à exprimer des préférences et à maintenir celles qu'ils avaient édictées dès le début du FRH.

L'évaluation fait sienne une conclusion de l'évaluation du Programme de la Norvège:

“The overall consensus is that international aid to Haiti was extraordinarily uncoordinated, biased by national interests of big donors, with limited impact overall despite a huge amount of funding”³⁰.

Un haut responsable haïtien a abondé dans le même sens d'une façon subtile et imagée par un proverbe en créole: « Kabrit ki gen ampil met mouri lan kod »³¹.

Constat 6: Les projets financés par le FRH se situent dans les quatre thèmes de 'refondation' définis par le Plan de Relèvement et de Développement d'Haïti. Cependant, le fait que ce dernier ait un très large éventail d'objectifs fait en sorte que les projets financés par le FRH sont aussi très diversifiés sinon éparpillés.

Le Manuel opérationnel du FRH mentionne que l'objectif du Fonds est de soutenir des initiatives conformément au 'Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti' (PARDH), datant de mars 2010, et présenté à la Conférence de New-York. Ce document présente une vision et les orientations pour la refondation d'Haïti. Ce plan comprend quatre grands 'chantiers' ou programmes: la refondation territoriale, la refondation économique, la refondation sociale et la refondation institutionnelle. Le tableau suivant permet de comparer la répartition des budgets prévus par le PARDH et la répartition des financements du FRH (Tableau 3.4).

²⁷ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage 4/2010, p.2.

²⁸ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage 5/2011, p.4.

²⁹ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage 9/2013, p.5.

³⁰ Source: Evaluation of Norway's support to Haïti after the 2010 earthquake. December 2014. p.xx.

³¹ Source : Traduction libre: “ la chèvre qui a plusieurs maîtres meurt au bout de sa corde”.

Tableau 3.4 Budgets prévus du PARDH pour les 18 premiers mois et répartition des financements du FRH en date du 30 juin 2014

	Budget du PARDH 18 premiers mois ³²		FRH, montants alloués ³³	
	Millions de dollars	%	Millions de dollars	%
Refondation territoriale	1329	26	103,60	30
Refondation économique	817	16	32,50	9
Refondation sociale	2125	42	128,70	38
Refondation institutionnelle	782	15	77,58	23
TOTAL	5053	100	342,38	100

Les appuis budgétaires ont été classés dans la catégorie « Refondation institutionnelle », puisqu'ils sont des appuis budgétaires généraux, même s'ils ont des indicateurs de performance sectoriels. Les projets 16/6 et PREKAD ont été classés dans « Refondation sociale », conformément aux subdivisions indiqués dans le PARDH, alors que les projets 'Débris' et PARLQ sont dans « Refondation territoriale ».

Le Secrétariat du FRH dans ses rapports a adopté une classification différente des projets par secteur qui est la suivante³⁴ (Tableau 3.5).

Tableau 3.5 Montant et part des financements du FRH par secteur en date du 30 juin 2014

Secteur	Montants alloués \$	%	Localisation géographique
Logements, débris, gestion/prévention des désastres	182,58	53	Zone du séisme Départements du Nord (Prévention) et du Sud
Appuis budgétaires	73,58	22	National
Education	33,70	10	National
Energie	21,02	6	National
Environnement	17	5	Département du Sud-ouest
Autres secteurs	14,5	4	Divers
TOTAL	342,38	100	

Tous les projets financés par le FRH sont cohérents avec les orientations du PARDH. Ce constat n'est pas étonnant dans la mesure où le PARDH comprend une vaste panoplie de secteurs, et que le FRH n'a pas procédé à une priorisation thématique. La répartition des financements du FRH ne diffère pas sensiblement de la répartition des prévisions du PARDH. On note cependant une proportion notablement plus faible du budget du FRH pour la Refondation économique, et une proportion plus forte pour la Refondation institutionnelle. Ce dernier constat vient du fait que nous avons classé les appuis budgétaires dans cette catégorie, ce qui peut être questionnable.

Selon la classification du FRH, on constate que 53% des fonds sont consacrés à des projets en lien direct avec les conséquences du séisme. Cependant, ce montant inclut le « Projet de réduction des désastres dans le département du Sud » (8 millions de dollars), qui est en réalité un projet classique

³² Source : Données tirées du Plan de relèvement et de développement d'Haïti.

³³ Source : Données tirées du Rapport annuel du FRH 2013-2014.

³⁴ Source : Rapport annuel 2013-2014 du FRH.

de protection de l'environnement. Si l'on exclut ce projet, ce sont 51% qui sont consacrés à cette priorité, et 49 % à d'autres priorités.

Le FRH a en partie répondu à des besoins critiques, notamment en ce qui concerne le ramassage et la transformation des débris, et en partie pour ce qui est du logement. Pour les débris, peu de bailleurs étaient intéressés à financer ce domaine; il n'y a d'ailleurs pas de cofinancement pour les deux projets « Débris ». Le FRH a donc répondu à un besoin urgent et critique. Pour les logements, de très importants besoins critiques non financés existent encore, ainsi que des besoins de consolidation pour une meilleure durabilité des actions entreprises dans les quartiers défavorisés par le projets 16/6 et PREKAD (voir constats concernant les résultats). On peut ainsi questionner la pertinence de ne financer que moins de la moitié du budget prévu du projet 16/6 par rapport aux besoins critiques dans ce domaine. La septième réunion du Comité de Pilotage du 22 juillet 2011 reconnaissait le bien fondé du projet et de son budget total de 90 millions de dollars.

En ce qui concerne la répartition géographique, la majorité des financements ont été consacrés à la zone du séisme. Le département du Sud-ouest a aussi été appuyé en matière de protection de l'environnement. Celui du Nord a été appuyé en matière de réduction et prévention des risques. 42% des montants du FRH ne peuvent être spécifiquement attribués à une région précise. Le PARDH ne comportait pas de répartition géographique et le FRH n'a pas non plus élaboré formellement de priorités géographiques, nonobstant le fait qu'une partie non négligeable de ses financements relèvent de l'appui budgétaire (22%), ce qui rend quasiment impossible une focalisation géographique précise.

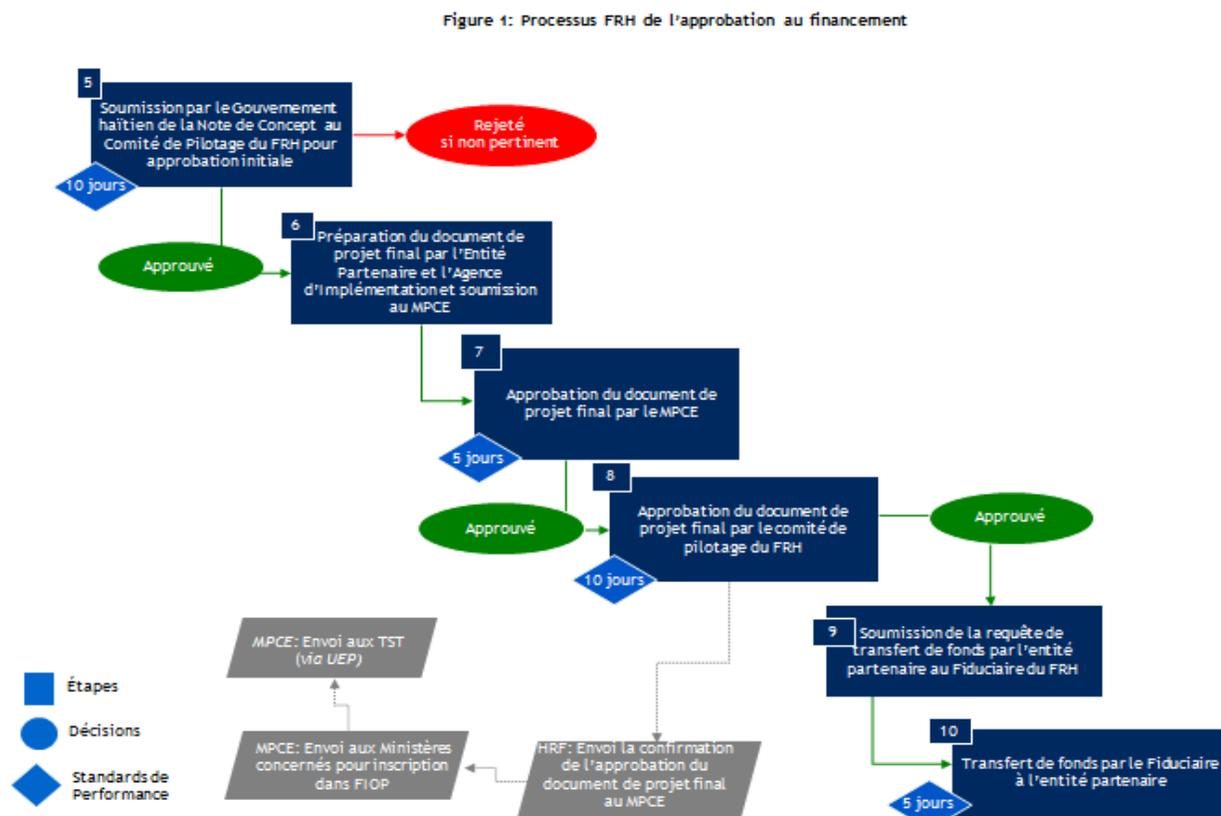
Le Gouvernement n'avait pas élaboré dès le départ de politique et de stratégies précises en matière de reconstruction stricte post séisme: relogement, question foncière, aménagement de nouveaux quartiers, aménagement des quartiers existants etc. Il y a ainsi eu beaucoup de tâtonnements de la part des intervenants et plusieurs politiques et stratégies ont été élaborées par les instances gouvernementales appuyées par les projets approuvés par le FRH, notamment dans le cadre des projets Débris, PARLQ, 16/6 et PREKAD: Stratégie nationale de gestion de décombres, Politique nationale du logement et de l'habitat (octobre 2013),etc.

Constat 7: Dans son ensemble, le processus général d'approbation des subventions a été efficace, même si des délais importants existent dans certains cas en ce qui concerne les décaissements des Entités Partenaires à leurs Agences d'Exécution. Le FRH se compare favorablement aux autres FFMB en ce qui a trait à l'efficacité du processus d'approbation des contributions.

Processus d'approbation

Le processus général d'approbation des subventions a été efficace, dans la mesure où les délais dans les décisions d'allouer les ressources initiales par le Comité de Pilotage sont conformes aux normes de performance énoncés dans le Manuel Opérationnel. La figure 2 décrit les principales étapes du cycle opérationnel du FRH³⁵.

³⁵ Source : Tel qu'indiqué dans le procès verbal de la douzième réunion du Comité de Pilotage, les normes de performance sont établies par le MPCE avec l'appui du Secrétariat. De plus, le processus d'approbation des subventions du FRH a été aligné avec le processus de révision des projets du MPCE pour faciliter un traitement fluide des requêtes de financement.

Figure 2. Processus d'approbation du financement du FRH³⁶


Comme indiqué dans le procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage en mai 2014, la durée moyenne de traitement à partir de la soumission d'une note conceptuelle de projet au FRH par le Gouvernement Haïtien jusqu'au transfert des fonds par le Fiduciaire à l'Entité Partenaire est estimé à 115 jours³⁷ environ (Tableau 3.6).

Tableau 3.6 Durée réelle de chaque étape du processus d'approbation des financements et normes de performance associées

Étapes/actions requises	Responsable	Normes de Performance	Durée prévue	Durée réelle
Approbation de la Note de Concept	MPCE, Premier Ministre et le Conseil des Ministres	10 jours ouvrables	10 jours	9.1 jours
Préparation du Document de Projet Final par l'Entité Partenaire	Entité Partenaire	Normes de l'Entité Partenaire, de l'Agence d'Exécution et du Gouvernement d'Haïti	Aucune durée prévue	60 jours

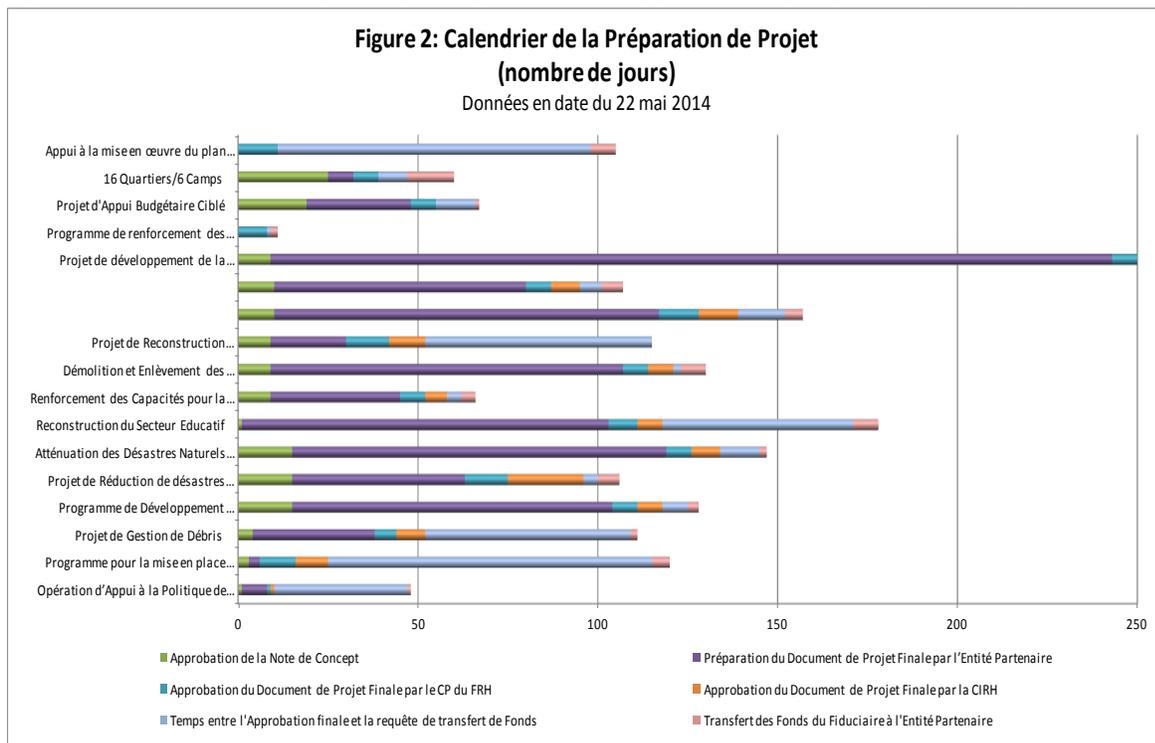
³⁶ Source: Figure extraite du rapport annuel 2012-2013 du FRH.

³⁷ Cette moyenne inclut seulement les 18 projets qui ont complété toutes les étapes en date du 22 mai 2014. Par conséquent, cette moyenne n'inclut pas les 4 projets qui ont été approuvés par le Comité de Pilotage entre mai et juin 2014, puisque les fonds pour ces projets ont été transférés à l'Entité Partenaire après le 22 mai 2014.

Étapes/actions requises	Responsable	Normes de Performance	Durée prévue	Durée réelle
Approbation du Document de Projet Final par la CIRH/MPCE	CIRH/MPCE	5 jours ouvrables	5 jours	6,4 jours
Approbation du Document de Projet Final par le Comité de Pilotage du FRH	Comité de Pilotage	10 jours ouvrables après réception de la proposition complète	10 jours	8,3 jours
Temps entre l'approbation finale et la requête de transfert de Fonds	Comité de Pilotage et Entité Partenaire	Normes du Gouvernement Haïtien et de l'Entité Partenaire	Aucune durée prévue	27,8 jours
Transfert des Fonds du Fiduciaire à l'Entité Partenaire	Fiduciaire	10 jours ouvrables après décision du Comité de Pilotage de subventionner	10 jours	4,6 jours
Durée totale du processus		Normes respectives des acteurs impliqués	Aucune durée prévue	115,4 jours

Il est à noter que la durée du processus d'approbation a varié significativement d'un projet à un autre. La durée pour le Programme de Renforcement des Capacités de la CIRH s'est élevée à 11 jours, alors que la durée pour le Projet de production et de traitement de lait a été de 258 jours (Figure 3). Ce délai semble résulter en effet d'un conflit interne entre le MPCE et l'Agence d'Exécution du projet, à savoir la FAO.

Figure 3. Durée de chaque étape du processus d'approbation par projet (en jours)



D'après le cycle opérationnel des activités financées par le Fonds de Reconstruction d'Haïti, tel que présenté dans le Manuel Opérationnel, les normes de performance établies pour le transfert de fonds vers les Entités Partenaires consistent en un délai de 10 jours ouvrables à partir de la décision du Comité de Pilotage d'allouer les ressources initiales au projet approuvé.

La durée moyenne des transferts de fonds du Fiduciaire aux Entités Partenaires pour les 22 projets approuvés par le Comité de Pilotage en date du 30 juin 2014 est de 3,8 jours. Sur les 22 projets approuvés, le transfert de fonds du Fiduciaire vers les Entités Partenaires a été réalisé dans les délais impartis pour 21 d'entre eux (Figure 4). Parmi ces 21 projets, la durée de transfert a varié de 0 jour pour le Projet de logement et de reconstruction de quartiers à Port-au-Prince (PREKAD) à 7 jours pour le projet de Reconstruction du système de l'éducation et le Projet de démolition et élimination de débris à l'aide d'équipement lourd (Débris II).

En d'autres termes, le Fiduciaire a respecté les standards de performance prévus dans le Manuel Opérationnel pour l'ensemble des projets financés par le FRH, à l'exception d'un projet, en l'occurrence le projet 16 quartiers/6 camps. En effet, ce projet a enregistré un délai de 13 jours, soit 3 jours de plus que la durée maximale prévue. Ce léger retard est attribué à la période de vacances des employés.

En ce qui concerne la durée de préparation du document de projet final, le Manuel Opérationnel ne prévoit aucun délai maximum pour respecter les normes de performance. Toutefois, il est intéressant de noter que le délai moyen enregistré pour l'ensemble des projets financés par le FRH s'élève à 60 jours environ. Certains projets, comme le programme de renforcement des capacités de la CIRH, n'a requis aucun jour pour préparer ce document. À l'inverse, le projet de développement de la production et de la transformation du lait a nécessité 234 jours (Figure 5).

À titre de comparaison, les Entités Partenaires ont nécessité un nombre de jours variable pour préparer le document de projet. La moyenne de la durée de préparation des documents de projets pilotés par les Nations Unies s'établit à 72 jours environ. Cette moyenne s'élève à 14 jours pour la Banque Mondiale et 47 pour la Banque Interaméricaine de Développement.

Figure 4. Durée de transferts des fonds du Fiduciaire vers les Entités Partenaires (en jours)

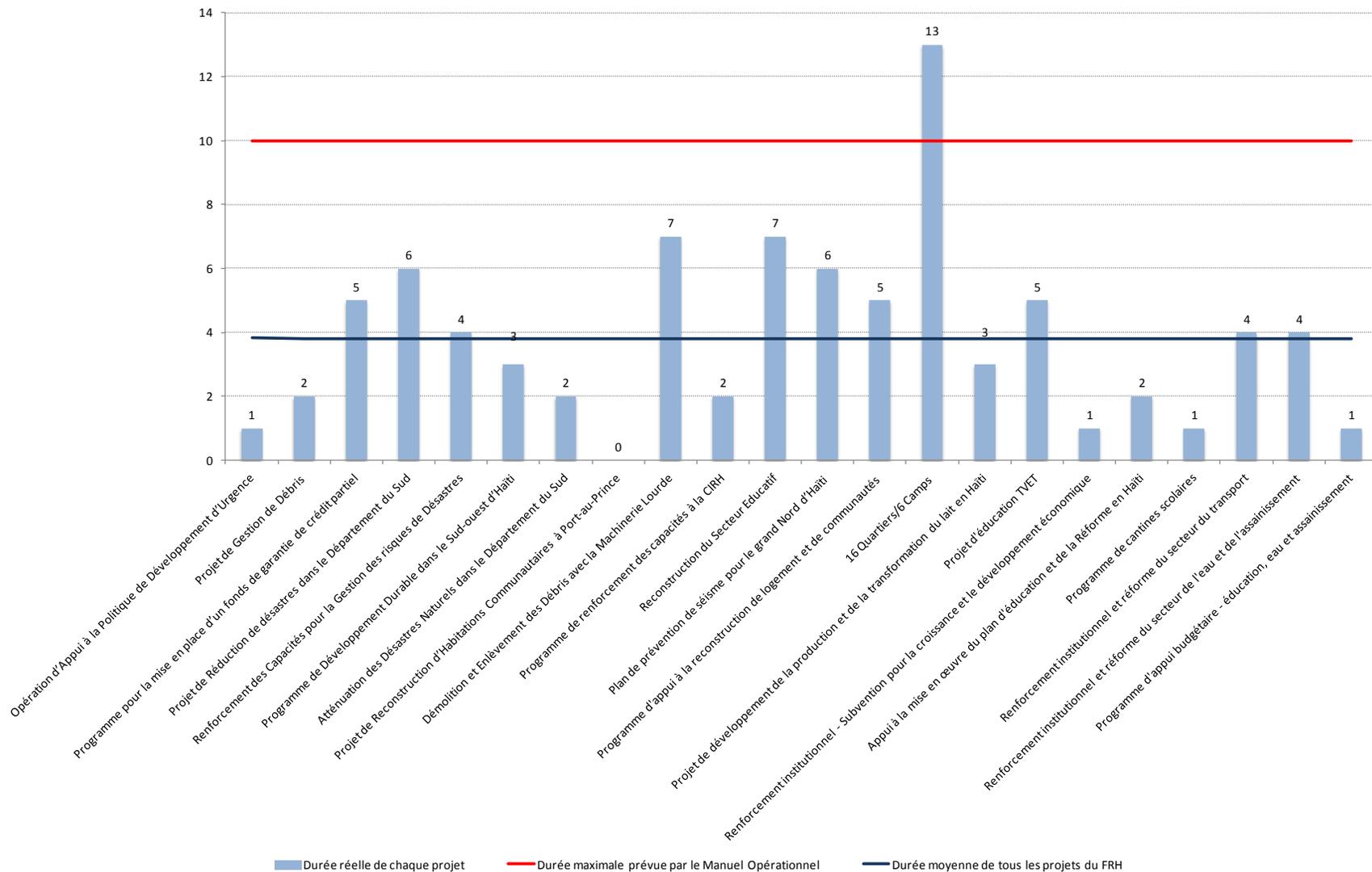


Figure 5. Durée de préparation du document de projet final par projet (en jours)

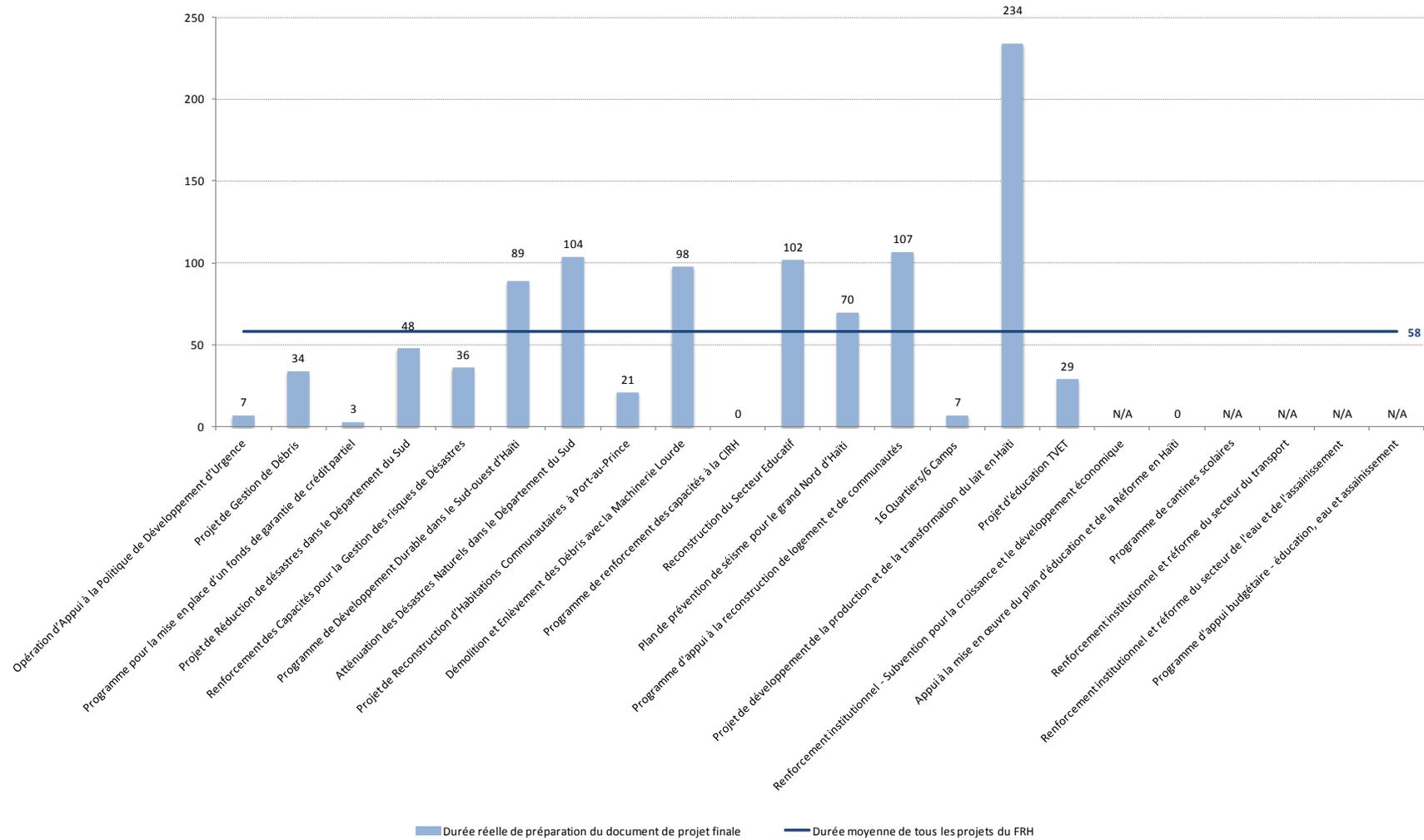
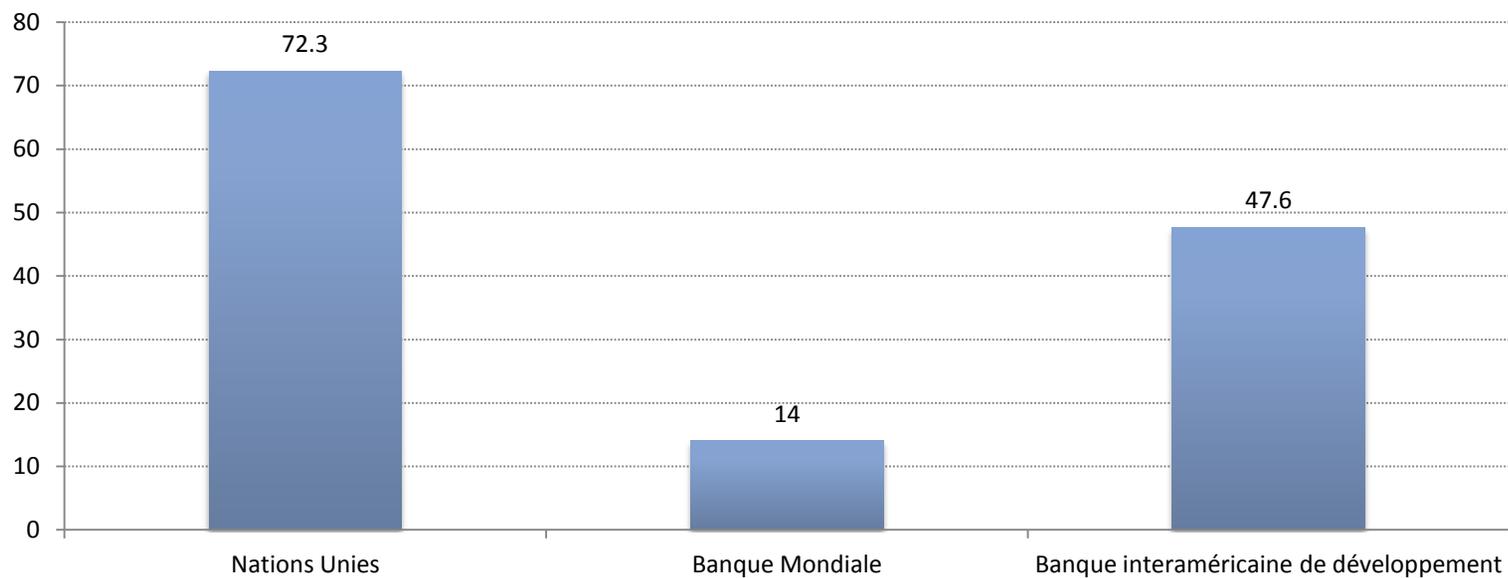


Figure 6. Durée moyenne de préparation des documents de projet final pour chaque Entité Partenaire (en jours)



Par ailleurs, le Manuel Opérationnel stipule que le Comité de Pilotage du FRH dispose d'un délai maximum de 10 jours ouvrables à compter de la réception de la proposition complète du projet pour prendre une décision concernant l'allocation des subventions. Comme indiqué dans le tableau 3.6, la durée moyenne d'approbation est de 8,3 jours pour les 17 projets approuvés par le Comité de Pilotage en date du 30 juin 2014. Sur ces 17 projets, le délai a été réalisé dans les délais impartis pour 12 d'entre eux, variant de 1 à 10 jours. Les cinq projets pour lesquels le délai a été dépassé n'ont pas excédé plus de 12 jours au total.

Comparaison du FRH à d'autres fonds en matière de vitesse d'approbation des projets.

Dans tous les cas de figure, il semblerait que le FRH se compare favorablement aux autres fonds en ce qui a trait à l'efficacité du processus général d'approbation des financements. Les statistiques de moyennes de traitement des dossiers font état d'un temps moyen de 82 jours entre l'approbation de la note conceptuelle et l'approbation du document du projet final par la CIRH (encore moins de temps après la disparition de cette dernière). Les accords de projets ont pris en moyenne 111 jours avant d'être signés dans le cas du Tsunami. Au Soudan, il est estimé que le temps moyen entre la conception du projet et le déboursement des fonds aux Agences d'Exécution était d'environ 18 mois, la lenteur du processus s'expliquant par la complexité des procédures de la Banque et le manque de familiarité du gouvernement face à ces dernières. Alors que l'approbation de projet aurait dû se faire en cinq semaines dans le cas du Timor-oriental, la moyenne était plutôt de 3,8 mois. En Irak, le processus d'approbation de projet était entre 8 à 10 mois.

En matière de décaissement, le temps entre l'approbation finale et la requête de transfert de fonds, puis le transfert des fonds du Fiduciaire à l'Entité partenaire prenait en moyenne pour le FRH un peu plus de 30 jours (31,2). Dans le cadre du Tsunami, on estime que le processus a pris en moyenne 29 jours. Par contre, au Soudan comme en Irak, on estime que les déboursements pour les deux fonds se sont effectués lentement, même si les observateurs estimaient la performance des agences onusiennes nettement supérieure à celle de la Banque Mondiale. L'une des explications pour cet écart de performance relève du fait que le Fonds de l'ONU ne dépendait pas du secteur public pour déboursier ses fonds, et que ces derniers étaient directement versés aux compagnies nationales et internationales, consultants et ONGs. Aussi, les agences de mise en œuvre pouvaient utiliser leurs propres règles et procédures, ce qui a grandement minimisé les processus bureaucratiques.

Les limites d'une analyse comparative viennent de la nature même des situations complexes créées dans chacune des expériences mentionnées. Il n'en apparaît pas moins qu'à l'aune de la seule analyse de certains critères objectifs et mesurables relatifs à la vitesse d'approbation, le FRH semble pouvoir se comparer favorablement à d'autres situations similaires.

Décaissement des Entités partenaires aux Agences d'Exécution

En allant au delà du processus d'approbation de financement du FRH, tel qu'il est strictement défini dans le Manuel Opérationnel, il est important de noter que le transfert de l'Entité partenaire aux Agences d'Exécution a requis un délai moyen de 33 jours pour les Nations Unies, de 507 jours pour la BID, et de 524 jours pour la Banque Mondiale (hors appuis budgétaires).

Pour l'Entité partenaire UNDG, les Agences d'Exécution sont les Agences spécialisées des Nations Unies; pour les Entités partenaires, Banque Mondiale et BID, ce sont les instances gouvernementales. Les Agences des Nations Unies et les instances gouvernementales font appel à des « Agences d'exécution déléguées », qui peuvent être des Institutions gouvernementales, des ONG nationales et internationales et des firmes privées.

Le Tableau 3.7. présente la durée de transfert des fonds entre les Entités Partenaires et les Agences d'Exécution pour chaque projet financé par le FRH.

Tableau 3.7 Durée de transfert des fonds entre les Entités Partenaires et les Agences d'Exécution³⁸

Nom du projet	Entité Partenaire	Date de transfert Fiduciaire à Entité Partenaire	Date du 1er transfert Entité Partenaire à Agence d'Exécution	Nombre de jours
16 quartiers/6 camps	PNUD	2011-09-20	2011-09-22	2
Plan de prévention de séisme pour le grand nord d'Haïti	PNUD	2011-06-06	2011-06-10	4
Programme d'appui à la reconstruction de logement et de communautés	PNUD	2011-07-28	2011-08-01	4
Renforcement institutionnel – Subvention pour la croissance et le développement économique	BM	2013-09-25	2013-09-30	5
Projet de gestion de débris	PNUD	2010-12-02	2010-12-17	5
Projet de réduction de désastres dans le Département du Sud	PNUD	2011-01-20	2011-01-25	5
Renforcement des capacités pour la gestion des risques de désastres	PNUD	2011-02-13	2011-02-28	15
Projet de développement de la production et de la transformation du lait en Haïti	PNUD	2011-11-04	2011-12-07	33
Programme de développement durable dans le Sud-ouest d'Haïti	PNUD	2011-02-13	2011-03-25	40
Démolition et enlèvement des débris avec la machinerie lourde	PNUD	2011-04-18	2011-06-28	71
Programme de renforcement des capacités de la CIRH	PNUD	2011-04-08	2011-10-03	150
Projet d'Éducation TVET	BID	2012-02-02	2012-11-19	290
Reconstruction du secteur éducatif	BID	2011-06-13	2012-05-02	323
Projet de Reconstruction d'Habitations communautaires à Port-au-Prince	BM	2011-03-31	2012-09-07	524
Atténuation des désastres naturels dans le département du Sud	BID	2011-03-02	2013-08-28	909
Programme pour la mise en place d'un fonds de garantie de crédit partiel	BID	2010-12-14	Non commencé	-
Appui à la mise en œuvre du plan d'éducation et de la réforme en Haïti	BID	2013-12-17	Non commencé	-
Opération d'appui à la politique de développement d'urgence	BM	2010-08-03	Non disponible	-

³⁸ L'évaluation a calculé les délais de transfert de fonds entre les Entités partenaires et les Agences d'exécution pour le premier versement qui marque le début officiel du projet. Ce calcul a été fait pour les projets approuvés avant le 31 décembre 2013. Il n'a pas été possible de faire le même exercice pour les délais éventuels des transferts de fonds entre les Agences d'exécution et les agences d'exécution déléguées, et le début des activités de celles-ci.

Pour les Nations Unies le délai moyen de transfert de leur fiduciaire UNDG à leurs Agences spécialisées pour leurs 10 projets est de 33 jours avec un maximum de 150 jours et un minimum de 2 jours.

Pour la BID, le délai moyen est de 507 jours pour les trois projets qui sont actuellement actifs, avec un maximum de 909 jours (projet initial de mitigation des désastres naturels dans le département du sud, restructuré en trois nouveaux projets, dont l'un, l'appui à la modernisation du secteur énergie est commencé), et un minimum de 290 jours. Deux autres projets dont les fonds ont été transférés du Fiduciaire FRH à la BID ne sont pas commencés. Le premier est le Projet de fonds de garantie de crédit, approuvé en décembre 2010 et dont les fonds ont été transférés à la BID en décembre 2010, qui est en cours de restructuration. Le second est le Projet d'éducation TVTE dont les fonds ont été transférés à la BID en décembre 2013.

Pour la Banque Mondiale, hors les deux projets d'appui budgétaire, un seul projet est en cours, le Projet de logement et de reconstruction de quartiers (PREKAD). Le délai entre le versement des fonds par le fiduciaire à la BM et le premier décaissement à l'Agence d'Exécution (MEF/BMPAD) a été de 524 jours. Le délai pour les appuis budgétaires a été seulement de quelques jours.

Les délais importants de décaissement aux Agences d'Exécution de la part de la BID et de la BM s'expliquent de différentes façons, notamment la complexité des négociations entre les Banques et les instances concernées du Gouvernement Haïtien et les changements importants dans l'environnement des projets dans un contexte post-séisme. On peut cependant regretter que la restructuration de certains projets n'aient pas eu lieu plus rapidement, que les négociations avec les instances gouvernementales n'aient pas été plus avancées au moment de la planification des projets et que les fonds aient été versés en totalité aux Entités partenaires dès l'approbation des projets, immobilisant ainsi des montants importants.

En conséquence, des sommes importantes demeurent longtemps immobilisées dans les comptes en banque de ces Entités. Ainsi au 30 juin 2014, la BID avait seulement décaissé 15 % des fonds reçus du Fiduciaire, la Banque Mondiale 56 % et l'ONU 89%³⁹. La BID conservait ainsi 56 millions de dollars en banque, la Banque Mondiale 57 millions de dollars et l'ONU 14 millions de dollars, soit un total de 127 millions de dollars en « stand by ».

Certains projets ont connu un très court délai entre l'approbation de la note de concept et le projet comme tel. Ainsi, le Programme d'établissement d'un Fonds de garantie partielle de crédit a eu un temps de préparation de seulement trois (3) jours. Par contre, il n'a pu être mis en oeuvre et a été restructuré. Cela dénote sans doute un déficit d'analyse dans la planification d'un programme aussi complexe. De même, le temps de préparation du Projet de reconstruction de logements et de quartiers à Port-au-Prince (PREKAD) a été de 21 jours, mais le délai du premier décaissement de l'Entité responsable à l'Agence d'Exécution, marquant le début du projet, a été de 524 jours. Cela tend à démontrer que des facteurs importants n'avaient sans doute pas été pris en compte lors du court délai de préparation du projet. Ces exemples montrent qu'il ne suffit pas de regarder le délai d'approbation des projets par les mécanismes du FRH pour apprécier l'efficacité du système, mais les délais tout au cours du processus, notamment ceux liés au début des projets suite à leur approbation formelle.

Constat 8: Les Entités Partenaires ont joué un rôle utile dans le contexte d'un pays où le séisme avait contribué à affaiblir significativement les institutions gouvernementales. Une complémentarité relative s'est instaurée de facto entre les Entités. Les Nations Unies ont démontré une plus grande célérité pour faire

³⁹ Source : Rapport annuel 2013-2014 du FRH. Section III 3.

approuver et mettre en oeuvre les projets. La Banque Mondiale et surtout la BID ont été plus lentes, ayant d'une part planifié ou pris en charge peu de projets de type "post urgence", et donnant d'autre part priorité à l'utilisation de leurs importants budgets propres.

Historique et pertinence des Entités Partenaires

Selon les témoignages recueillis, la mise sur pied du FRH a donné lieu à d'importantes négociations entre le Gouvernement, les Nations Unies, la Banque Mondiale, la Banque Interaméricaine de Développement et les principaux bailleurs pour déterminer le type de fonds et les modalités de gestion à mettre en place. Les trois organisations multilatérales souhaitaient en être le fiduciaire et en assumer le secrétariat. C'est finalement la Banque Mondiale qui fut retenue. En même temps, il fut décidé que les trois même organisations candidates allaient jouer un rôle d'intermédiation entre le fiduciaire retenu et les Agences d'Exécution, devenant ainsi des "Entités Partenaires". La Société financière internationale (SFI), membre du Groupe de la Banque Mondiale, a été acceptée comme Entité Partenaire par la suite en avril 2011, pour un projet en particulier qui n'a finalement pas eu lieu. Les critères pour être considérée comme Entité Partenaire furent présentés à la deuxième réunion du Comité de Pilotage; ils sont basés sur les normes fiduciaires minimales adoptées par le Conseil du Fonds pour l'Environnement Mondial (GEF).

Ces décisions s'expliquent par l'évaluation que les institutions gouvernementales, durement touchées et affaiblies par le séisme, ne seraient pas en mesure de mettre sur pied et de gérer un tel fonds, ni d'être les gestionnaires directs des projets approuvés. La mise sur pied des Entités Partenaires est aussi la conséquence du fait que ces trois organisations souhaitaient obtenir le leadership du Fonds : les considérer comme des "Entités Partenaires", intermédiaires obligées entre le Fonds et les Agences d'Exécution, aurait constitué ainsi une sorte de compromis acceptable.

Ce montage rassurait les bailleurs préoccupés par la nécessité de justifier aux populations de leurs pays l'allocation d'importants fonds à Haïti et la bonne gestion de ceux-ci, dans un pays classé par Transparency International au 168^e rang sur 180 pour l'indice de perception de la corruption en 2009⁴⁰.

La France a fait valoir que l'Agence française de développement (AFD) devrait être considérée comme Entité Partenaire lors de la sixième réunion du Comité de Pilotage du 9 avril 2011. Suite à la demande de la France, "Le Président du Comité de Pilotage a demandé à ce que les procédures d'approbation de nouvelles Entités Partenaires soient rédigées par le Fiduciaire le plus rapidement possible"⁴¹. Finalement, La France n'a pas poursuivi ses démarches en vue de faire accréditer l'AFD, sur la base de réserves exprimées par certains pays.

Plusieurs interlocuteurs haïtiens rencontrés, tout en admettant le bien fondé notamment de la gestion du FRH par une organisation multilatérale, ont fait valoir que des institutions haïtiennes auraient pu être considérées comme Entité Partenaire, comme par exemple le BMPAD (Bureau de Monétisation des Programmes d'Aide au Développement)⁴², issu d'un ancien programme de monétisation de l'aide alimentaire de l'USAID (PL480), et habitué à gérer d'importants fonds de la coopération internationale, incluant les fonds issus du programme PetroCaribe du Venezuela. Cependant, aucun document officiel à notre connaissance n'indique que le Gouvernement Haïtien a demandé officiellement de considérer une instance haïtienne comme Entité Partenaire.

⁴⁰ Source : Transparency International Corruption Perceptions Index 2009 Results.

⁴¹ Source : Procès verbal de la sixième réunion du Comité de Pilotage. Point 39, p.13.

⁴² Source : BMPAD : <http://www.bmpad.gouv.ht/>

En l'absence d'Entités Partenaires, il aurait fallu que le Secrétariat du FRH soit considérablement étoffé en planification, suivi et évaluation de projets. La Banque Mondiale possède ces compétences et aurait pu le cas échéant les mettre à la disposition du Fonds. C'est ce qui a été fait dans le cas de certains autres FFMB. Dans le cas d'Haïti, il y avait une claire volonté de compromis entre les parties prenantes pour partager ces fonctions entre les trois organisations internationales.

Partage entre les Entités Partenaires

Il semble qu'il y ait eu peu de coordination formelle entre les Entités Partenaires. À la cinquième réunion du Comité de Pilotage du 1er mars 2011, "le représentant de la BID a suggéré que les Entités Partenaires éventuellement se mettent d'accord pour savoir qui serait le mieux placé pour être l'Entité Partenaire pour les opérations soumises par le CIRH"⁴³. L'évaluation n'a pas d'indication à l'effet que de telles coordinations aient eu lieu par la suite. Il faut cependant noter qu'il y a eu un certain partage de facto entre les Nations Unies et les Banques, selon leurs compétences : ainsi les Nations Unies se sont orientées majoritairement vers les questions de logement et d'aménagement de quartiers en comptant sur les compétences de leurs organisations spécialisées : UN Habitat, OIM, BIT et UNOPS notamment, tandis que les Banques se sont majoritairement concentrées sur leurs secteurs déjà prioritaires en Haïti comme l'éducation, l'économie, l'énergie, l'eau, l'assainissement en utilisant partiellement les appuis budgétaires comme modalité.

On constate cependant que les Nations Unies et la Banque Mondiale sont actives en matière de logement : 47,5 millions de dollars pour les projets 16/6 et PARLQ des Nations Unies et 65 millions de dollars pour le PREKAD de la Banque Mondiale. Selon les témoignages recueillis, la coordination et les échanges entre les deux Entités dans la mise en œuvre de ces initiatives est faible. Par ailleurs, il y a peu de complémentarité entre les deux Banques. Ainsi, on constate que les deux Banques sont des Entités Partenaires pour des projets dans les mêmes secteurs : éducation, eau et assainissement.

D'une façon générale, au nom du principe de « Complémentarité » de la Déclaration de Paris, il aurait été plus adéquat pour les Entités Partenaires, et notamment les deux Banques, de se concerter davantage et de développer plus de synergies afin de déterminer laquelle avait le meilleur avantage comparatif comme le stipule la Déclaration : "Les donateurs s'engagent à tirer pleinement parti de leurs avantages comparatifs respectifs au niveau sectoriel ou national en déléguant, le cas échéant, à des donateurs chefs de file les pouvoirs afférents à l'exécution de programmes, d'activités et autres tâches"⁴⁴.

Performance des Entités Partenaires

L'évaluation s'est penchée sur la performance comparative des Entités Partenaires sous l'angle des délais de planification et de la rapidité de la mise en œuvre des projets.

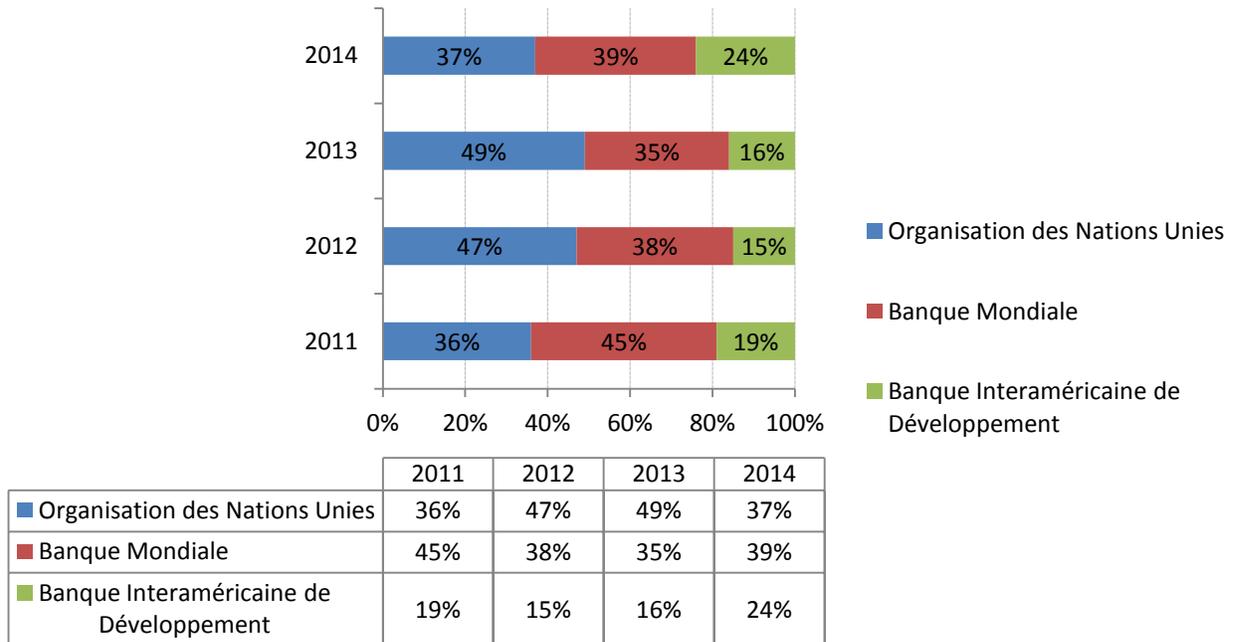
Au constat 8, on a vu les différences entre les Entités quant aux délais de préparation des projets et de transfert des fonds aux Agences d'Exécution.

La figure 7 montre la répartition des fonds approuvés cumulatifs entre les Entités Partenaires en pourcentage au 30 juin de chaque année.

⁴³ Source : Procès verbal de la cinquième réunion du Comité de Pilotage, Point 36, p.11.

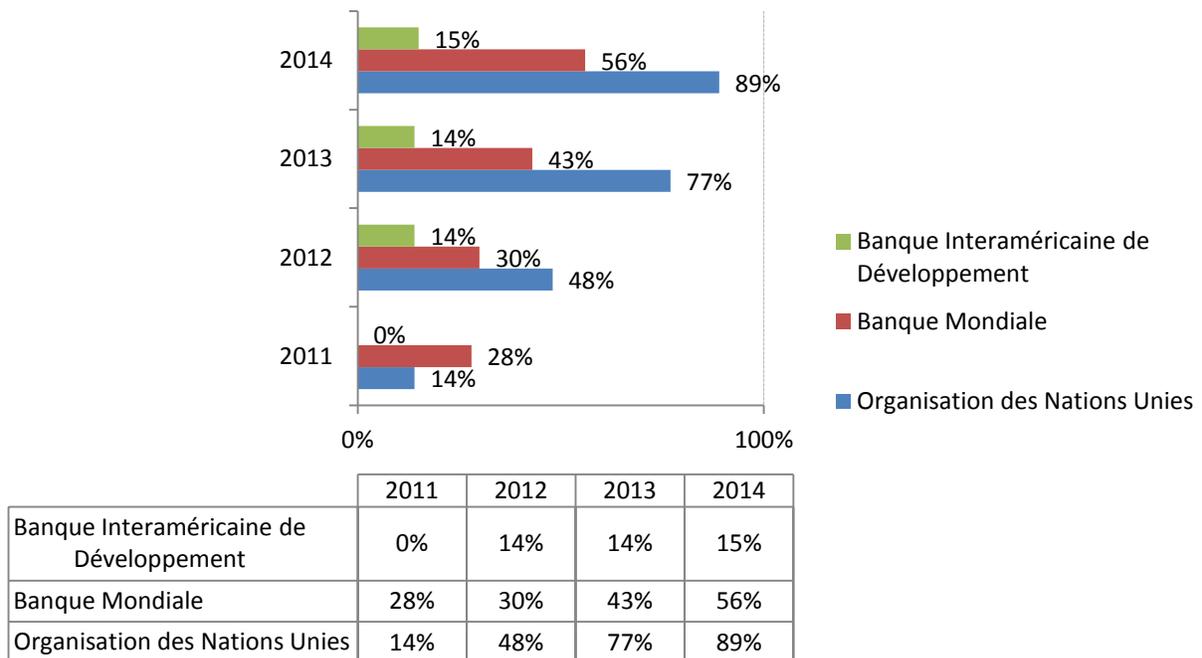
⁴⁴ Source : OECD : <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

Figure 7. Répartition des fonds approuvés cumulatifs pour chaque année financière entre les Entités Partenaires (en pourcentage)



La figure 8 montre les décaissements cumulatifs effectués par les Entités Partenaires au 30 juin de chaque année.

Figure 8. Pourcentage de décaissements effectués par chaque Entité Partenaire par année financière



Le tableau 3.8 qui suit permet de voir l'état d'avancement des projets financés par le FRH, en regardant plus précisément le nombre de projets terminés, en cours et approuvés mais non commencés au 30 juin 2014. Ce tableau montre clairement une répartition en trois parts égales à 33% entre ces trois états d'avancement distincts.

Tableau 3.8 Nombre de projets terminés, en cours et approuvés mais non commencés en date du 30 juin 2014 pour chaque Entité Partenaire.

Entité Partenaire	Projets terminés	Projets en cours	Projets approuvés non commencés au 30/06/2014	Total
ONU	6	4	0	10
Banque Mondiale	2	1	2	5
Banque Interaméricaine de Développement	0	3	6	9
Total	8	8	8	24
Pourcentage	33%	33%	33%	100%

Des tableaux et figures précédents, on peut conclure:

- 1) La Banque Mondiale a fait approuver rapidement des projets, notamment l'appui budgétaire d'urgence de 10 millions de dollars et le Projet de reconstruction de logements et de quartiers à Port-au-Prince (PREKAD) de 65 millions de dollars. Par contre, ce dernier projet n'a commencé qu'en septembre 2012. En tenant compte de la remarque précédente, ce sont les Nations Unies qui ont été les plus rapides dans la mise en oeuvre du FRH, notamment dans les décaissements aux Agences d'Exécution et la mise en oeuvre des projets, suivi de la Banque Mondiale et de la BID. Au 30 juin 2014, les Nations Unies ont décaissé 89% des fonds qu'elles ont reçus, la Banque Mondiale 56% et la BID seulement 15%. Les Nations Unies ont terminé 6 projets sur 10, la Banque Mondiale 2 sur 5 et la BID 0 sur 9. La majorité des projets de la BID restaient à démarrer au 30 juin 2014: 6 sur 9.
- 2) La nature des projets explique en partie cette différence: la majorité des projets des Nations Unies sont en lien avec le séisme, de type « post urgence »: ramassage des débris, relogement et prévention des désastres. Certains projets de la Banque Mondiale étaient aussi liés à la « post urgence »: deux projets d'appui budgétaire liés à la nécessité de soutenir d'une façon urgente les finances publiques haïtiennes et un projet de reconstruction de logements notamment. De son côté, la BID n'a pas entrepris de projets essentiellement liés en réponse au séisme, mais plutôt des projets d'appui au développement classique vraisemblablement déjà prévus dans sa programmation générale. Le seul projet de la BID qui était en réponse aux conséquences du désastre était le « Programme d'Établissement d'un Fonds de Garantie Partielle de Crédit », qui a finalement été restructuré, car ne correspondant plus aux demandes des bénéficiaires et des Banques.
- 3) La complexité des procédures des deux Banques en matière d'approbation et de gestion de projets explique aussi leur lenteur. Il semblerait cependant que la Banque Mondiale ait utilisé des « modalités simplifiées », permises pour le cas de pays en crise depuis 2011,

année de la publication du rapport « *Conflict, Security and Development* »⁴⁵. De l'avis même d'employés de la Banque Mondiale, cela reste néanmoins compliqué.

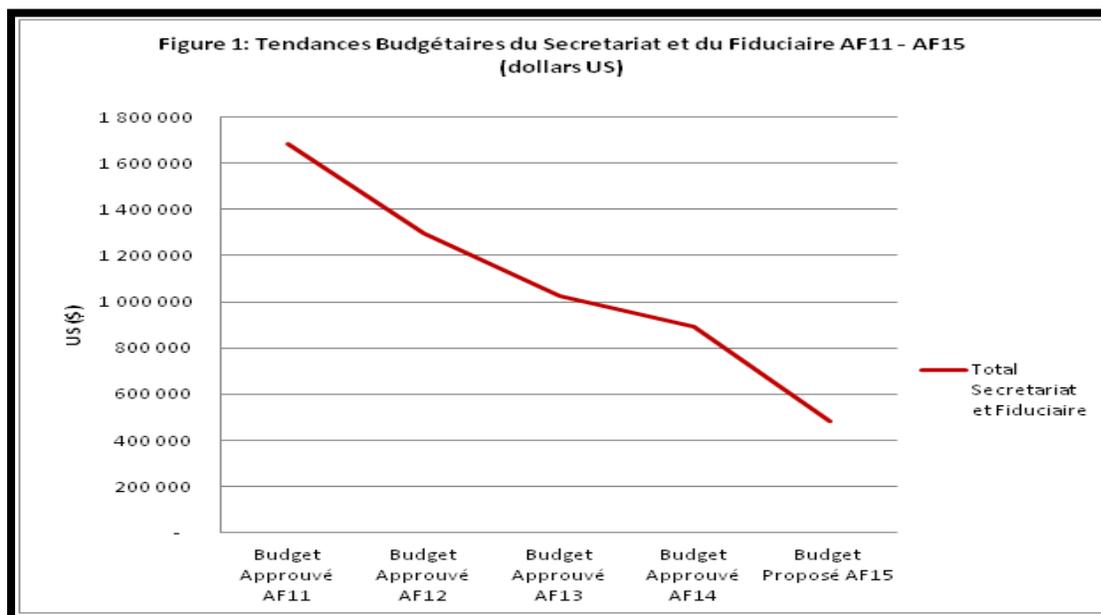
- 4) Un autre facteur qui pourrait expliquer la réaction différente des Entités Partenaires, est lié à la disponibilité de leurs financements propres. Les Agences des Nations Unies ont un financement de base limité et doivent donc trouver d'autres sources de fonds pour financer leurs projets. Plusieurs interlocuteurs des Agences ont confirmé aux évaluateurs que les ressources financières du FRH représentaient pour elles une grande opportunité. De leur côté, les deux Banques, comme leurs noms l'indiquent, sont des Entités de financement et n'ont pas besoin de contributions externes pour financer leurs programmes. Cela a été notamment le cas pour la BID dont le budget pour Haïti a été considérablement augmenté suite au séisme. Elle devait ainsi faire face à un grand défi de planification et de mise en oeuvre de nouveaux projets pour utiliser ces nouveaux fonds, et sans doute que les fonds du FRH n'étaient pas une priorité. Cela est en train de changer quelque peu, car dans la dernière année la BID a fait approuver plus de projets, atteignant ainsi 24 % des fonds accordés par le FRH.

Constat 9: Le FRH a maintenu une gestion prudente de ses effectifs et de ses coûts administratifs, 1,4% des allocations aux projets. Les frais des Entités Partenaires ont représenté 3% des allocations, auxquels s'ajoutent de 11 à 15% de frais de gestion des Agences d'Exécution.

Les coûts administratifs encourus par le Secrétariat et le Fiduciaire n'ont cessé d'être dégressifs depuis la mise en place du Fonds, ces derniers restant contenus à 1,4% des allocations totales faites aux projets par le FRH. Ce phénomène dégressif s'explique en grande partie par la baisse du nombre de personnes requises pour la gestion du Fonds, tout comme la diminution des tâches inhérentes à la gestion de ce dernier, en particulier dans les domaines du reporting tout comme des communications. Il est aussi à noter le fait qu'une partie du personnel du Secrétariat voit une partie de ses salaires chargés sur d'autres lignes budgétaires de la Banque Mondiale, en vertu des services rendus à d'autres entités et afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel. Les budgets cumulés du Secrétariat et du Fiduciaire sont dégressifs depuis les débuts du FRH⁴⁶ (Figure 9).

⁴⁵ Source: Banque Mondiale (2011), WDR 2011, Disponible en ligne: siteresources.worldbank.org/INTWDRS/.../WDR2011_Full_Text.pdf

⁴⁶ Source : Rapport annuel 2013-2014 du FRH, p. 34.

Figure 9. Tendances budgétaires du Secrétariat et du Fiduciaire AF11-AF15 (dollars)


La diminution des engagements va se poursuivre avec le temps. En quatre années, le budget a été divisé par trois, passant ainsi de 1 685 000 dollars pour l'Année fiscale 2011 à un budget de 481 000 dollars pour l'Année fiscale 2015, voire moins⁴⁷.

Les frais de gestion des Entités Partenaires sont de 3% en moyenne: 8% pour la filière des Nations Unies (1% pour le fiduciaire et 7% pour les Agences) et 0% pour les Banques. En effet, les deux Banques ont décidé de ne pas charger de frais au FRH quand les projets sont considérés faire partie de leur portefeuille, et dans lesquels elles ont normalement des co-financements.

Les frais de gestion/administration ne se limitent cependant pas à ceux décrits précédemment et présentés dans les documents du FRH (rapports annuels préparés par le Secrétariat et rapports financiers préparés par le Fiduciaire). En effet, les Agences d'Exécution et les « Agences d'exécution déléguées » ont aussi des frais de gestion, lesquels sont budgétés dans les coûts de projet et mentionnés dans les ententes ou accords contractuels. Cependant les définitions des « frais de gestion/administration » ne sont pas standard et diffèrent selon les Agences, et les taux alloués diffèrent également. Ainsi, il n'est possible que de donner certains ordres de grandeur à cet effet.

Dans le cas des projets du système des Nations Unies, selon les documents d'ententes consultés, les frais de gestion/administration payés par les Agences onusiennes aux « Agences d'exécution déléguées » se situent entre 11 et 15% du budget des projets. Il n'est cependant pas possible d'établir avec précision les coûts totaux de gestion /administration de la filière des Nations Unies, dans la mesure où les Agences des Nations Unies exécutent directement certaines composantes de projets, sans avoir recours aux « Agences d'exécution déléguées », et sans prélever au delà des 7% de frais qui leur sont déjà alloués. De plus, les frais de gestion sont parfois difficiles à cerner car traités différemment selon les contrats/ententes.

⁴⁷ Pour le budget 2015, le Secrétariat a proposé deux scénarii avec deux montants de 481 800 \$ et 431 000 \$, la différence étant représentée par l'inclusion ou non des activités de communication, pour un montant estimatif de 50 000 dollars. Le Comité de Pilotage 12/2014, p.9. Le CP a voté pour une extension des activités de communication pour une période allant au minimum jusqu'à la fin de 2014.

Dans le cas du projet PREKAD de la Banque Mondiale, ces frais sont de l'ordre de 15%: 2% pour le BMPAD qui est l'Agence d'Exécution et 13% pour les « Agences d'Exécution déléguées ». Les coûts des Agences d'Exécution de la BID (structures publiques de l'administration) représentent en moyenne 10% du coût des projets.

De manière générale, on peut considérer que les frais totaux de gestion/administration se situent ainsi dans une fourchette de 15 à 19%: 1% pour le Fiduciaire/Secrétariat, 3% pour les Entités Partenaires (incluant les agences onusiennes) et 11 à 15% pour les Agences d'Exécution.

3.3 Gouvernance du FRH

Constat 10: D'une façon générale, les éléments principaux de la structure de gouvernance du FRH ont rempli leurs rôles. Néanmoins, le Comité de Pilotage aura tpu préciser les priorités du Fonds et suivre plus en profondeur les résultats des projets. Le Fiduciaire et le Secrétariat ont généralement remplis leurs responsabilités avec diligence à la satisfaction des autres membres de la structure du FRH. On note une implication formelle mais minimale des instances gouvernementales.

Les rôles sont clairement détaillés dans le Manuel opérationnel pour tous les éléments de la structure.

Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage s'est réuni à 12 reprises du 17 juin 2010 au 28 mai 2014, soit 3 réunions en moyenne par année, ce qui est supérieur au minimum requis de 2 par an selon les règlements du FRH. Cependant les réunions se sont tenues sur une base irrégulière: ainsi de juin 2010 à juillet 2011, 7 réunions se sont tenues, soit 3,5 par année, et de juillet 2011 à juin 2014, seulement 5, soit 1,7 par année. Il y a eu une vacance de réunions de 8 mois entre la fin de la CIRH jusqu'à la nomination d'une nouvelle contrepartie. Durant la première période, 15 projets ont été approuvés et 8 projets l'ont été durant la deuxième période. Les réunions étaient appelées selon les besoins d'approbation de projets après consultation entre les membres du Comité de Pilotage et le Secrétariat.

Le Manuel opérationnel détaille 14 responsabilités pour le Comité de Pilotage. Ils peuvent se regrouper en 4 catégories: (1) orientation stratégique et approbation des projets; (2) allocation, suivi et contrôle des budgets; (3) suivi de l'avancement et des résultats des projets; (4) approbation des instruments de gestion.

(1) Le Comité de Pilotage n'a pas défini d'orientation stratégique précise pour le FRH. Il s'est contenté de confirmer le Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti comme référence à son action. Étant donné que les projets étaient en majorité issus de la volonté des bailleurs et des Entités Partenaires, endossés par la CIRH et/ou le MPCE, le fait de ne pas définir une stratégie plus précise était en soi une sorte de « stratégie » permettant de financer une très large gamme de projets. Cette « stratégie » par défaut a aussi permis de financer des projets qualifiés « d'orphelins », en ce sens qu'il n'y avait pas de coopération bi- ou multilatérale prêtes à les financer avec leurs propres canaux. Il découle de ce qui précède que très peu de projets ont été refusés.

Le projet de développement de la production et de la transformation du lait a fait l'objet de plusieurs discussions et une portion minime de son budget total a été financé. Ce n'est qu'aux réunions 9 et 10 respectivement tenues les 6 et 20 février 2013 que des débats de fond ont eu lieu sur des choix à effectuer entre 5 projets, dans un contexte où il n'y avait pas assez de fonds pour les financer tous. En bref, il était difficile pour le FRH d'avoir des orientations stratégiques plus précises dans la mesure où il devait tenir compte des tendances parfois divergentes entre le Gouvernement, les bailleurs et les Entités Partenaires.

(2) En matière d'allocation, de suivi et de contrôle des budgets, le Comité de Pilotage a dû faire face aux complications créées par les préférences exprimées par les bailleurs. De nombreuses discussions ont eu lieu à cet effet durant les réunions (voir Constat No 5).

(3) Lors de ses réunions, le Comité a fait le point sur le degré d'avancement des projets déjà financés. Les Entités Partenaires étaient invitées à faire rapport sur l'état de mise en oeuvre des projets directement durant les réunions. Ce suivi des projets est resté cependant superficiel dans la mesure où le Comité se contentait des présentations succinctes des représentants des Entités, sans examiner et échanger sur les rapports clés des projets tels les rapports annuels, les rapports de fin de projet et dans certains cas des rapports d'évaluation externe. Ainsi, les procès verbaux ne rapportent généralement pas d'échanges en profondeur sur les difficultés ou résultats des projets financés. Notamment, les projets terminés n'ont fait l'objet d'aucun examen ou échanges sur l'atteinte de leurs résultats et sur les leçons apprises. Par exemple, il aurait été d'intérêt pour tous les membres du Comité que la Banque Mondiale présente les résultats des appuis budgétaires, notamment le second dont la côte est « insatisfaisant ». Par ailleurs, le Comité n'a commandé aucune étude indépendante sur les résultats des projets, pendant ou après la fin des projets, alors qu'aucun projet terminé n'a bénéficié d'une véritable évaluation externe de fin de projet. Une évaluation externe du projet 16/6 est cependant actuellement en cours.

Très régulièrement des membres du Comité ont exprimé leur désir de voir les projets avancer plus rapidement. L'intervention du Président du Comité lors de la 8e réunion de mars 2012, résume cette attente: « Le Président du CP a exprimé la nécessité d'identifier et d'adresser les contraintes liées à la mise en oeuvre pour assurer une exécution plus rapide et a suggéré qu'une révision des projets soit planifiée »⁴⁸. On ne constate pas dans les procès verbaux des réunions subséquentes qu'un plan d'action ait été mis en oeuvre pour s'assurer que les projets soient exécutés plus rapidement.

(4) Les instruments de gestion ont été approuvés rapidement lors des deux premières réunions du Comité de Pilotage sur proposition du Secrétariat. Ceci a été fait dans un bon esprit de collaboration et d'efficacité.

Fiduciaire

Le fiduciaire a été invité à présenter un rapport lors de chaque Comité de Pilotage. Généralement ces rapports ont été très bien accueillis, et des félicitations lui ont été adressées. L'information présentée dans les rapports est claire et illustrée. La seule question importante à avoir été soulevée lors de la cinquième réunion du Comité de Pilotage du 1er mars 2011 concerne le versement aux Entités de la totalité des fonds d'un projet dès l'approbation de celui-ci: « Le représentant des États-Unis est revenu à une question posée précédemment par le directeur de la CIRH, à savoir si le financement doit être décaissé selon le stade du projet vu que certains projets n'ont pas besoin de la totalité des fonds durant les premières années. Scinder ainsi le financement permettrait au Fonds de faire plus avec ces fonds au lieu de les laisser dans un compte en banque pour un certain nombre d'années »⁴⁹. Il fut convenu d'aborder cette question à la prochaine réunion du Comité de Pilotage, ce qui n'a pas été le cas. Selon l'administrateur du FRH de cette époque, les membres ont laissé savoir lors de la préparation de l'ordre du jour du Comité de Pilotage suivant que cela ne représentait pas une priorité à discuter.

L'évaluation partage l'avis du représentant des États-Unis concernant la pratique du FRH de verser la totalité des fonds prévus dès l'approbation des projets, alors que les conditions de démarrage de ces projets n'étaient peut être pas réunies. Cela a enlevé de la flexibilité à la gestion des fonds du

⁴⁸ Source : Procès verbal de la huitième réunion du Comité de Pilotage, 8/2012, p. 9.

⁴⁹ Source : Procès verbal de la sixième réunion du Comité de Pilotage, 6/2011, p. 11.

FRH. Les fonds restent alors immobilisés des mois et des années au niveau des Entités Partenaires (Annexe 5). La pratique la plus usuelle dans l'aide au développement international est que les bailleurs versent les financements par tranche selon les besoins des projets.

Les fonds immobilisés chez les Entités Partenaires génèrent des intérêts dont les Entités Partenaires ne rendent pas compte, contrairement au Fiduciaire qui identifie clairement les montants générés qui sont reversés au FRH. Dans les ententes qui lient le Fiduciaire du FRH aux trois Entités Partenaires, il est stipulé: *“Except for investment income earned on administrative fees, any investment income earned on the transferred funds will be returned from the Partner Entity to the Trustee annually or such other frequency as may be agreed between the Trustee and the Partner Entity”*⁵⁰. Le Fiduciaire a confirmé à l'équipe de l'évaluation qu'aucun revenu de placement ne lui a été versé par les Entités Partenaire. Il n'y a pas non plus de rapports à cet effet de la part des Entités Partenaires, faisant le point sur les intérêts gagnés. Il est à souligner que dans les accords entre le Fiduciaire des Nations Unies « *Multi-Donor Trust Fund Office* » (MDTF) et les Agences onusiennes, il est prévu qu'elles versent au MDTF les produits de placement, pour que ce dernier les reverse au Fiduciaire du FRH. Nous n'avons pu vérifier si cela est fait par les Agences.

Secrétariat

Le Secrétariat a quatre fonctions principales: (1) élaborer et garder à jour les mécanismes du FRH en collaboration avec le fiduciaire; (2) effectuer la préparation et le suivi du Comité de Pilotage; (3) rendre compte du fonctionnement du FRH et des résultats de la mise en oeuvre; (4) informer le public sur les activités du FRH.

(1) Le Secrétariat a montré une grande efficacité dans la mise sur pied du FRH. La conception des mécanismes du Fonds a été facilitée par la connaissance et l'expérience du Gestionnaire du Secrétariat qui avait été auparavant « *founder/first manager of the \$650 million Multi Donor Fund for Aceh and Nias following the tsunami* ». Il a ainsi pu proposer un modèle inspiré du modèle de cet autre fonds post désastre et sur les leçons apprises. Des responsables haïtiens ont même été sur place en Indonésie pour examiner comment le Fonds Aceh avait fonctionné.

(2) Le Secrétariat a démontré beaucoup de flexibilité et de pro activité lors des Comité de Pilotage ou suite à ceux-ci pour proposer des formulations qui rallieraient un consensus. Certaines critiques ont cependant été émises par des membres du Comité à l'effet que les documents n'étaient pas présentés avec des délais suffisants avant les Comités. Des confusions quant à la réelle disponibilité d'argent restant pour les projets ont aussi été mentionnées. Cependant, à la décharge du Secrétariat et du Fiduciaire, les préférences exercées par les bailleurs et leur demande pour mettre en réserve la totalité ou une partie de leur contribution ne rendaient pas leur tâche aisée. Dans les circonstances, il est raisonnable de considérer que leur performance à été bonne.

(3) Le Secrétariat a produit de nombreux documents destinés aux parties prenantes du FRH: neuf bulletins trimestriels, six rapports de secrétariat et quatre rapports annuels. L'information contenue dans ces rapports est variée et bien illustrée. Cependant, à la lecture de ces documents, on ne peut pas réellement savoir si les projets ont véritablement atteint les résultats escomptés tels que prévus lors de leur approbation. En effet, les rapports annuels par exemple rapportent des résultats quantitatifs importants, sans cependant qu'il n'y ait une comparaison avec les objectifs visés au départ. Ainsi, pour obtenir de l'information sur l'efficacité et l'efficience des projets, il est nécessaire de référer aux documents des projets eux-mêmes et dans certains cas d'effectuer l'analyse manquante entre prévisions et résultats. Les rapports ne mentionnent que rarement les difficultés

⁵⁰ Source : « *Transfer agreement* » entre le Fiduciaire et le Système des Nations Unies (Section 8) et la BID et la BM (Section 7).

rencontrées. Au final, ce sont des rapports qui donnent généralement une information très positive des activités et des résultats du FRH, sans que cela ne reflète nécessairement la situation réelle.

Contrepartie gouvernementale

Ce n'est qu'à partir d'avril 2012, que le FRH a eu de véritables contreparties gouvernementales avec la désignation du MPCE comme contrepartie formelle et du Conseil des Ministres pour approuver les projets avant leur présentation au Comité de Pilotage du FRH. La CIRH, contrepartie auparavant, ne peut être considérée comme entité gouvernementale car elle était coprésidée par le Premier Ministre et Bill Clinton, représentant des bailleurs. Le long délai entre la fin de la CIRH et la désignation du MPCE comme contrepartie du FRH a pénalisé le fonctionnement de ce dernier.

Le MPCE et le Conseil des Ministres se sont formellement acquittés de leurs responsabilités. Cependant, comme il a été mentionné au constat concernant les préférences, l'initiative des projets était complètement entre les mains des bailleurs et des Entités Partenaires.

Constat 11: Dans leur ensemble, les 6 principes du FRH n'ont été que partiellement respectés.

Les principes du FRH sont au nombre de six: (1) Leadership du Gouvernement; (2) Financement stratégique; (3) Normes et standards; (4) S'appuyer sur les capacités existantes; (5) Bonne gouvernance; (6) Vitesse et gestion du risque.

(1) Leadership du Gouvernement: « La structure de gouvernance et le processus d'approbation des subventions seront dirigés par le Gouvernement d'Haïti en tant que Président de la structure dirigeante du FRH ».

Le leadership du gouvernement ne s'est pas pleinement exercé

Durant la coexistence de la CIRH et du FRH, le leadership du Gouvernement était faible. La CIRH était dirigée par deux co-présidents, le Premier Ministre haïtien, Jean-Max Bellerive et Bill Clinton, représentant des bailleurs. Bien que dirigée par un directeur haïtien, les principaux postes de responsabilité au sein de la CIRH étaient occupés par des assistants étrangers. Selon les témoignages recueillis, les rôles et responsabilités du MPCE et des Ministères techniques étaient relativement faibles dans l'analyse et la sélection des projets à présenter au FRH. Certains partenaires expliquent cette situation par la grande désorganisation du Gouvernement Haïtien suite au séisme durant lequel de 20 à 25% des cadres et professionnels auraient trouvé la mort ou ont été gravement blessés et où la majorité des bâtiments publics ont été détruits.

En apparence le leadership du Gouvernement s'exerce davantage depuis la fin de la CIRH. Les projets sont approuvés ou validés par le Ministère technique concerné, le MPCE, le Conseil des ministres et présentés au Comité de Pilotage du FRH pour approbation de la subvention. Il est vrai que le Comité de Pilotage est présidé par le Ministre de l'Économie et des Finances et qu'un représentant du MPCE siège aussi au Comité. La majorité cependant des membres votants du Comité de Pilotage est composée des bailleurs de fonds. Il y a ainsi sept représentants des bailleurs et deux représentants du Gouvernement. Dans la pratique, les décisions se prennent par consensus. Pour favoriser un plus grand leadership du Gouvernement, il aurait été possible d'envisager une parité entre membres du Gouvernement et des bailleurs au sein du Comité

Dans la réalité cependant, le leadership du Gouvernement reste faible. Beaucoup de projets ont été identifiés par les bailleurs en relation avec les Entités Partenaires, et validés par les instances haïtiennes. Selon des témoignages recueillis, pour beaucoup de projets, les notes de concept ont été préparées par les Entités Partenaires en collaboration ou non avec les bailleurs, avec peu de consultation des entités bénéficiaires du gouvernement (Ministères sectoriels ou Ministère de l'Économie et des Finances). Il n'y a eu que peu d'appropriation par les administrations nationales concernées par ces projets financés par le FRH qui fort souvent étaient même perçus et traités

comme des projets de l'Entité Partenaire et non pas des projets du gouvernement; le FRH a ainsi été peut-être même perçu par le gouvernement comme un instrument permettant d'abord le financement des Entités Partenaires.

Cela ne remet pas en cause la valeur intrinsèque des projets pris individuellement, mais ils ne correspondent pas nécessairement à la vision et aux priorités du Gouvernement bien qu'ils se justifient dans le cadre du PARDH de 2010 ou du Plan stratégique de développement de 2012. Cependant ces plans sont extrêmement larges et le Gouvernement n'a pas fixé d'objectifs spécifiques plus précis au FRH, lui laissant ainsi un maximum de latitude.

(2) Financement stratégique: « Les ressources du FRH peuvent accroître la flexibilité en apportant des financements pour la reconstruction qui ne sont pas attribués par les financements spécialisés venant d'autres sources ».

Il y a effectivement eu certains financements « stratégiques » comme en matière de ramassage de débris, mais la majorité des projets ne peuvent prétendre être des projets structurants dans leurs secteurs.

Certains projets liés directement à la reconstruction post-séisme sont à considérer comme des investissements stratégiques. C'est le cas des deux projets Débris I et II, du PREKAD, du PARLQ et du 16/6, et du Plan de prévention de séisme pour le Nord d'Haïti. Les projets Débris, PREKAD et Prévention de séisme pour le Nord ont été entièrement financés par le FRH, et les parts des contributions du FRH au financement du PARLQ et de 16/6 ont été respectivement de 80% et 58%. Ce sont les fonds préférentiels des États-Unis et du Japon qui ont financé en majorité ces projets. Il ne semble pas qu'il y ait eu d'autres sources de fonds disponibles pour ces projets cruciaux et nécessaires. A noter que le Canada a financé directement hors FRH le projet 16/6 pour la relocalisation des déplacés du camp du Champ de Mars, en s'assurant que son intervention puisse reposer sur la même méthodologie de mise en œuvre que le projet 16/6 avait déjà initiée.

Nous pouvons aussi considérer comme des « financements stratégiques » les deux premiers appuis budgétaires effectués via la Banque Mondiale. Pour le premier de 2010, le FRH a contribué 25 millions de dollars sur 55 millions de dollars, soit 45% et pour le second de 2013, 10 millions de dollars sur 30 millions de dollars soit 33%. Ces appuis sont stratégiques dans la mesure où ils visaient à soutenir le fonctionnement des services de l'État en grande difficulté budgétaire suite au séisme.

Plusieurs autres financements de la part du FRH ne peuvent guère être qualifiés de stratégique, même s'ils sont utiles en général pour le développement du pays. Ainsi la contribution de 19 millions de dollars du FRH au Projet de reconstruction du système de l'éducation (BID) sur un budget total de 250 millions de dollars, soit 7,5%, n'est pas centrale. Il est vraisemblable que la BID qui dispose de budgets forts importants aurait pu contribuer davantage elle-même et se passer de la contribution du FRH. On ne peut considérer dans ce cas que la contribution du FRH ait été déterminante ni même du « *Seed money* », compte tenu des fortes disponibilités de fonds de la BID et d'autres bailleurs pour l'éducation en Haïti.

Il est difficile de considérer comme « stratégiques » des projets qu'on peut qualifier de « classique » en matière d'appui au développement, tels que: « Programme de développement durable du Sud-ouest », « Protection de l'environnement du parc national de la Macaya », « Énergie durable pour Haïti », « Programme de cantines scolaires », « Développement de la production du lait », etc. Cela ne met certes pas en cause leur bien fondé et leur utilité, mais on peut se demander en quoi le financement du FRH était incontournable. Le manque de ciblage du FRH pouvait donc financer tout projet de développement et satisfaire le désir de certains bailleurs d'utiliser le Fonds comme un mécanisme de financement souple et flexible qui leur permette de finaliser leurs investissements sectoriels particuliers.

(3) Règles et normes. Les règles et normes appliquées sont celles de la Banque Mondiale, de la BID et des Nations Unies, et ces organisations sont chargées de les faire respecter chez leurs « maîtres d'œuvre délégués ». Lors de la vidéoconférence pré-mission avec les membres du Groupe consultatif et de supervision de l'évaluation, il avait été spécifié que la mission n'en était pas une de vérification et d'audit sur les normes et procédures. Cependant, les constats 7 et 8 ont analysé certains paramètres comparatifs entre les Entités Partenaires.

(4) S'appuyer sur les capacités existantes: « Le FRH cherchera à travailler et à financer les programmes existants fructueux, y compris ceux visant au développement du capital social, par exemple grâce à des programmes de développement conduits par les communautés, et à accroître les capacités des ministères, des autorités locales, des entreprises privées, des ONG ayant fait leur preuve ».

Certains projets se sont appuyés habilement sur des projets préexistants et la plupart ont largement collaboré et fait participer des institutions de l'État, de la société civile et du secteur privé, bien qu'il aurait été souhaitable que les Agences d'Exécution le fassent davantage.

Plusieurs projets ont effectivement été planifiés et mis en œuvre en liens avec des projets préexistants. C'est le cas notamment du PREKAD de la Banque Mondiale qui a adopté des méthodologies du projet PRODEPUR (Projet de développement participatif urbain) avec le même partenaire, le Bureau de Monétisation des Projets d'Aide au Développement (BMPAD). Le Projet d'appui à la reconstruction du système de l'éducation (BID) est complémentaire du Programme éducation pour tous, financé par plusieurs bailleurs dont la Banque Mondiale dans le cadre du Programme de scolarisation universelle gratuite et obligatoire (PSUGO) du Gouvernement d'Haïti.

La mise en œuvre des projets a mobilisé une vaste gamme de partenaires publics et privés. Il n'y a pas eu une vision ou une stratégie globale de la part du FRH pour cela, mais plutôt une approche au cas par cas selon les projets. Le constat 17 consacré aux renforcements des capacités donne un aperçu des partenaires haïtiens impliqués et ayant bénéficié d'un renforcement.

(5) Bonne gouvernance: « Le FRH et les activités financées permettront la participation des différents échelons du gouvernement, de la société civile, du secteur privé, de la diaspora, et des partenaires au développement, et fera la promotion d'un processus de reconstruction transparent et responsable ».

Les processus du FRH ont donné l'apparence d'être peu transparents et responsables aux yeux d'une partie de la société haïtienne; en particulier le FRH n'a pas su faire jouer leurs rôles d'interface et de relais aux observateurs du Comité de Pilotage auprès de leurs secteurs d'origine.

Le Comité de Pilotage comprend cinq observateurs normalement chargés de faire le lien avec le secteur de la société dont ils sont issus: gouvernements locaux (maires et Conseil d'Administration des Sections Communales (CASEC)), secteur privé, diaspora, société civile haïtienne, ONG internationales. La participation de ces observateurs aux réunions du Comité de Pilotage a été faible, sauf au tout début. À partir de la quatrième réunion, fin 2010, les présences ont été épisodiques sauf pour les ONG internationales dont le délégué a été assidu. Le tableau suivant montre la fréquence des présences des observateurs aux réunions (Tableau 3.9).

Tableau 3.9 Fréquence de la participation des observateurs aux réunions du Comité de Pilotage du FRH

Observateurs	Nombre de présences aux réunions du Comité de Pilotage	Pourcentage d'assiduité
Représentant des maires	6	55%
Représentant des CASEC	5	45%
Représentant de la diaspora	3	27%
Représentant ONG nationales	5	45%
Représentant ONG internationales	8	73%
Représentant secteur privé	1	7%

Le représentant du secteur privé a assisté seulement à la première réunion, et celui de la diaspora a participé à trois rencontres. Il a été malheureusement impossible de rencontrer ces observateurs sauf le délégué des ONG internationales. Il est apparu que le Secrétariat du FRH n'a pas cultivé de liens étroits avec ces délégués. La déléguée de la société civile haïtienne est devenue Ministre en 2012 et il n'a pas été possible de vérifier si le Secrétariat a entrepris des démarches pour qu'elle soit remplacée. Par ailleurs, des figures importantes de la société civile haïtienne, responsables d'organisation respectées, ont fait valoir à l'évaluation qu'ils ne savaient pas qu'il y avait eu une déléguée au Comité de Pilotage censée les représenter. Ils ne connaissaient pas les modalités ayant conduit à sa désignation, et n'ont pas d'information à l'effet que la déléguée ONG rendait compte aux instances reconnues de la société civile. Par contre la participation du représentant des ONG internationales a été bonne et l'évaluation a pu vérifier que les représentants qui se sont succédés ont bel et bien été délégués par leurs associations.

Les interventions des observateurs lors des réunions du Comité ont été relativement rares et ne semblent pas avoir eu de l'impact. Il est possible que le désintérêt progressif des observateurs à participer aux réunions s'explique par le peu de place qui leur était laissé et le peu de prise en considération de leurs rares interventions. L'assiduité aux réunions du représentant des ONG étrangères peut s'expliquer du fait que beaucoup de ces ONG ont été impliqués comme « Agences d'Exécution déléguées ».

Il semble que les observateurs n'ont pas joué le rôle d'interface ou de courroie de transmission entre le FRH et différents secteurs de la société haïtienne. Le Secrétariat ne semble pas y avoir porté attention, ni le Comité de Pilotage. Cette situation explique en partie la mauvaise perception des programmes de reconstruction au sein de la société haïtienne, dont se fait le témoin le film de Raoul Peck: Assistance mortelle (2013). Pour plusieurs personnes rencontrées, acteurs de la société civile, journalistes et personnalités indépendantes, sans partager le contenu du film de Raoul Peck qu'ils jugent trop partial, le processus de reconstruction ne paraît pas transparent et ils déplorent un manque d'information. Cette remarque ne s'applique pas au FRH en particulier qui est très peu connu de ces interlocuteurs, mais à l'ensemble des programmes de reconstruction.

Le chapitre consacré au renforcement des capacités traite en détail de la participation effective des différents échelons du Gouvernement, de la société civile et du secteur privé, dans la mise en œuvre des projets.

(6) Vitesse et gestion du risque : « Le FRH assurera la livraison rapide et effective de ses activités tout en gérant le risque afin de produire des résultats de haute qualité ».

La vitesse d'approbation des projets a suivi les normes fixées, mais le démarrage et la mise en oeuvre de certains projets a été très lente.

Comme il a été démontré à la section « Processus général d'approbation », les délais des approbations par le Comité de Pilotage semblent conformes aux règles établies et se comptent en nombre de jours. Cependant des délais importants existent pour certains projets entre l'approbation du « *Concept paper* » et l'approbation finale du projet. De plus, les délais de décaissement des Entités Partenaires aux Agences d'Exécution sont importants notamment pour la BID et la BM. La question de gestion du risque n'a guère été abordé dans les instances de décision du FRH. On peut faire l'hypothèse que si elle l'avait été, certains projets dont les conditions de démarrage n'étaient pas résolues, auraient connu des délais dans leur approbation.

Constat 12: La gestion des mécanismes de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances n'a pas fonctionné de manière optimale.

La gestion des mécanismes de suivi et d'évaluation est l'une des responsabilités du Comité de Pilotage dans le cadre de sa fonction « d'approuver les rapports financiers, les rapports d'avancement et les examens de mi-parcours des Entités partenaires ». Le FRH ne disposait pas d'un mandat ni d'une capacité particulière pour assurer un mandat et un suivi indépendant des opérations. Par contre il était du ressort de chaque Entité Partenaire d'être responsable de la supervision et de l'évaluation des activités financées par les fonds FRH qui lui ont été transférés « conformément à ses règlements, règles, politiques et procédures, et en conformité avec l'Accord de transfert ». Aussi, chaque Entité Partenaire « fournit aux bailleurs et au Comité de Pilotage un rapport par le biais du Secrétariat (...) sur l'avancement des activités financées par les contributions reçues par l'Entité Partenaire, et les résultats attenants ». C'est la responsabilité du Secrétariat de « recevoir les rapports opérationnels périodiques présentés par les Entités Partenaires » ainsi que de « recevoir et compiler les rapports annuels sur les résultats de la mise en œuvre ».

Aussi, chaque Accord de Transfert entre l'Agent fiscal et l'Entité Partenaire inclut le fait que « l'Entité Partenaire peut inviter le bailleur à participer à ses missions de supervisions relatives au Fonds et que, si un bailleur souhaite demander un examen ou une évaluation des activités de l'Entité Partenaire financée par le FRH, le bailleur et l'Entité Partenaire entreront en accord sur la portée et la conduite d'un tel examen ou d'une telle évaluation ».

Les rapports du Comité de Pilotage font état de telles visites mais aucune des entrevues tenues avec les bailleurs de fonds ni les rapports du Comité ne font état d'une telle requête de demande d'examen ou d'évaluation d'activités d'une ou l'autre des Entités Partenaires. Il est apparu beaucoup plus clairement dans le déroulement de l'évaluation qu'en sus des réunions du Comité de Pilotage, les bailleurs privilégiaient aussi des rencontres plus informelles avec les Entités Partenaires dans le but de valider l'état d'avancement d'un projet ou d'un autre (et encore plus clairement quand des bailleurs avaient manifesté des « préférences » sur des projets qui ne relevaient pas de l'appui budgétaire).

Le Comité de Pilotage a rejeté la proposition d'engager une évaluation à mi-parcours qui eut permis de pouvoir mesurer l'atteinte de degré d'avancement des différents projets deux ans après le démarrage des activités du Fonds. Le bilan en termes d'évaluations conduites pour mesurer les effets du FRH est donc très limité. Pour assurer le suivi de la mise en œuvre de l'Opération de politique de développement d'urgence (appui budgétaire), la Banque s'est contentée de réaliser plusieurs missions de suivi. Les sites internet du FRH comme du Multi Partner Gateway ne rapportent ni ne présentent aucun rapport d'évaluation externe qui permettrait de comprendre le regard posé sur les avancements des initiatives engagées par les Entités Partenaires, ou par les agences des Nations Unies. Heureusement, une évaluation plus élargie conduite par le PNUD sur l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables aux crises (Haïti, Programme Pays

2010-2012) permet de poser un regard plus critique sur les initiatives menées à bien par le PNUD suite au séisme. L'évaluation conclut que « le bureau du PNUD a suivi (dès le début de la réponse à la crise humanitaire) une stratégie de relèvement qui s'est adaptée à l'évolution du contexte (...), une approche éminemment pragmatique et basée sur la réponse aux besoins de manière évolutive dans le temps (...) mais aussi innovatrice par certains aspects, notamment à travers le développement d'un cycle intégral de gestion des débris tenant compte des besoins à court, moyen et long terme »⁵¹.

Il n'est pas possible de mesurer le progrès vers les résultats pour le projet de réduction des risques et désastres opéré dans le Département du Sud par plusieurs agences onusiennes puisque qu'il manque un certain nombre d'indicateurs de référence et d'indicateurs cibles dans la matrice de résultats. Pour le projet de la BID relatif à la reconstruction du secteur de l'éducation, et pour lequel un seul décaissement a été réalisé, il n'existe pas d'évaluation qui mesure la progression des acquis des différents volets. Le *Status Update* et celui-ci n'inclut pas d'indicateurs de référence ni d'indicateurs cible mais seulement les valeurs actuelles. En ce qui concerne les programmes d'appui budgétaire, la littérature disponible et les rencontres opérées localement laissent apparaître que la mise en œuvre des programmes d'appui budgétaire rencontre certaines difficultés relativement aux réformes liées aux processus de passation des marchés ainsi que de rédition des comptes. L'évaluation externe des programmes d'appui budgétaire ne prend place qu'une fois le projet terminé une année après sa clôture officielle.

De manière générale, tous les projets donnent des explications pour les variances entre les cibles et résultats obtenus, toutefois les explications ne sont pas toujours très élaborées. Pour le projet 16/6 en particulier, les variances ne sont pas expliquées de façon systématique (aucune explication n'est offerte pour environ la moitié des écarts). L'analyse de la performance faite dans le narratif du rapport ne prend pas toujours en considération les indicateurs de performance.

En ce qui a trait à la production de leçons apprises un effort a été réalisé par le Secrétariat du FRH tout au long de la mise en œuvre de ses opérations. Par le biais de la préparation de chacun de ses rapports annuels, le Secrétariat conserve le privilège de proposer aux parties prenantes du Fonds un certain nombre de Leçons apprises. La consolidation de ces dernières au fil des rapports annuels permet de mettre en valeur la perception de la valeur ajoutée du FRH dans l'esprit des parties prenantes au Fonds (voir « Leçons apprises » en quatrième partie de cette analyse).

L'information consolidée au profit du Comité de Pilotage sous la forme de fiches de résumés de projet permet une lecture synthétique des Objectifs et résultats obtenus par chaque programme. Le fait que chacune des fiches de « Résumé de projet » intègre une composante « Évaluation, Leçons apprises et Meilleures pratiques » permet aussi – pour les projets clôturés – de disposer de Leçons plus spécifiques dont la volonté est orientée vers une diffusion élargie dans des programmes similaires. Pour le projet de « Réduction des risques de désastres dans le Département du Sud » (2010-2012), certaines des leçons proposées le sont dans l'hypothèse de l'occurrence de « toute future duplication ». Dans le cadre de l'Opérations de politique de développement d'urgence – Haïti (Appui budgétaire)– 2010-2011, un certain nombre de leçons tirées – et pertinentes - le sont dans le but de « s'avérer utiles à l'avenir pour Haïti ainsi que pour d'autres petits pays ».

A l'instar du PNUD, lequel a finalisé au terme de la mise en œuvre du projet de « Démolition et élimination de débris à l'aide d'équipement lourd (Débris 2) » « un processus de révision de toutes les connaissances et données acquises en matière de gestion de débris », la systématisation des leçons apprises relatives à la réponse de toutes les parties opérationnelles dans le cadre d'un exercice aussi exceptionnel que le processus de reconstruction d'Haïti devrait être une composante

⁵¹ Source : Évaluation des effets "Amélioration des conditions de vie des populations vulnérables aux crises" : Haïti, Programme Pays 2010-2012, par Christian Bugnion, RSCLAC, janvier 2014, p. 5.

intégrante et consolidée d'un Fonds de type FRH. Elle semble limitée par l'exercice même de la souveraineté des opérateurs qui ont à charge de conduire chacun de manière séparée la collection des leçons apprises, le plus souvent dans une perspective qui ne prend pas nécessairement en charge «les aspects intégraux et immédiats du développement des capacités nationales ».

Constat 13: Le Système de Suivi d'Entrée (SSE) permettant de recueillir les impressions, commentaires et/ou suggestions des bénéficiaires visés par les projets du FRH n'a malheureusement pas vu le jour.

En ce qui concerne le suivi des opérations de terrain par les opérateurs et les Entités Partenaires, deux niveaux sont à considérer. Les bailleurs de fonds se sont mis d'accord assez rapidement sur le principe de l'organisation de missions de supervision en compagnie des Entités Partenaires, tout en assurant que ces dernières soient en mesure de garantir une certaine limite au nombre de participants. Norvège et Canada ont aidé le Comité de Pilotage à baliser les conditions de participation, d'un premier abord en invitant le représentant des ONGs nationales au sein du CP à permettre l'identification des joueurs et organisations clés, et d'un second abord en suggérant qu'un certain nombre (de préférence jusqu'à trois membres du CP) soit autorisé à participer aux missions de supervision en se basant sur le système du « premier arrivé, premier servi »⁵².

Le deuxième niveau repose sur le principe de l'observation des opérations de terrain par les bénéficiaires eux-mêmes. Le Secrétariat du Fonds a présenté en mars 2011 la mise en place d'un Système de Suivi d'Entrée (SSE), devant être mis en place en avril 2011, qui fournirait une plateforme aux citoyens Haïtiens, bénéficiaires de projets et autres afin de partager des commentaires ou des plaintes sur des projets financés par le FRH, par le biais de SMS, de lettres, de centres d'appels, et d'autres moyens de communication. Plus tard, l'Administrateur du Fonds précisera que le SSE ne servira pas uniquement à recevoir des plaintes mais aussi des suggestions sur les projets mis en œuvre grâce au financement du FRH. Il ne devrait pas constituer un système d'évaluation des projets, mais « un moyen de communication avec la population ». Une décision de création du SSE est donc rendue à cet effet par le Comité de Pilotage réuni le 9 avril.

Dans ce contexte, le FRH a choisi l'OIM comme partenaire afin de remodeler un système existant utilisé pour suivre les personnes déplacées. L'OIM acceptait « de bonne grâce » de créer le système en tant que système pilote avec la possibilité d'étendre le système « afin de couvrir toutes les activités de financement », un bailleur renchérissant à l'idée que le système devrait « être intégré avec le Ministère de la planification et la CIRH ». Les commentaires ainsi recueillis devaient être analysés par une ONG locale, Noula, et toutes les informations reçues par le biais du SSE devaient être rendues publiques. Aussi, tout plainte serait transmise et prise en compte par les Entités Partenaires. L'ambition, par phénomène de répliation et d'exemplarité, serait que « cet effort puisse être repris et être étendu à l'effort plus large de reconstruction ». Au mois de juillet suivant, à la demande du Canada, le Fonds doit reconnaître que « le SSE est encore à l'essai et que, pour éviter les duplications, des discussions avaient eu lieu entre le Secrétariat, l'OIM et la PAO » (Bureau de performance et de l'Anti-corruption de la CIRH).

Pratiquement une année après le lancement public de l'idée, l'Officier de Communication du Secrétariat présente au CP le « Mécanisme de Suivi des Entrées », lequel permettra « aux bénéficiaires de fournir un feedback sur les projets financés par le FRH ». Le mécanisme « consiste en un numéro à quatre chiffres (3747) que les bénéficiaires pourront utiliser gratuitement pour envoyer des SMS au FRH, dont le Secrétariat évaluera, transmettra et suivra la résolution de la situation par l'Entité Partenaire concernée ». Il doit aussi permettre au public bénéficiaire de

⁵² Voir par exemple les résultats de la visite organisée par le FRH pour la Banque Mondiale, Comité de Pilotage, 12/2014, p. 4.

« réagir sur les spots et vidéos ». Le coût du mécanisme était estimé à 300 dollars pour l'installation et de trois (3) Gourdes par sms. Malheureusement la campagne n'a jamais été lancée « en raison du retard important de nos fournisseurs de service pour les spots et la vidéo » et le Secrétariat du FRH a « contacté la compagnie sans succès pour tenter d'obtenir les codes d'accès ».

L'absence du SSE a entravé la possibilité d'apprécier la valeur d'un outil qui aurait permis aux parties prenantes du FRH et opérateurs locaux d'apprécier la perception des populations en addition aux CRC ainsi qu'aux comités de base engagés dans le suivi des travaux du FRH. La mise en œuvre du SSE aurait aussi permis de valider l'intérêt de l'outil dans le cadre d'un processus de reconstruction / réhabilitation, à l'instar de ce que développent certaines grandes agences humanitaires en matière de redevabilité face aux bénéficiaires.

Constat 14: La fin de la CIRH et le long délai pris par le Gouvernement pour nommer une contrepartie gouvernementale au FRH a créé de l'incertitude et a handicapé le fonctionnement du FRH pendant près d'une année et hypothéqué son avenir comme instrument de financement commun. Les bailleurs et le Secrétariat du FRH ont mené des négociations actives avec le gouvernement pour trouver une solution acceptable aux parties.

La mise sur pied de la CIRH et du FRH avait été faite d'une façon coordonnée et complémentaire. La CIRH était l'organisme « politique » le plus visible qui se situait en amont du FRH. La CIRH avait une visibilité de haut niveau ayant comme co-présidents le Premier Ministre Bellerive et l'ancien Président Clinton. Le FRH avait une existence plus confidentielle et devait jouer un rôle plus technique de financement. D'ailleurs, les personnalités indépendantes rencontrées en Haïti avaient certaines difficultés à situer les responsabilités du FRH par rapport à celles de la CIRH durant l'existence de celle-ci. Cependant, ce fut une décision éclairée et prudente au départ en concevant deux institutions séparées. De cette façon, suite à la disparition de la CIRH, le FRH a pu continuer et faire oeuvre utile, ce qui n'aurait pas été le cas si la CIRH avait inclus un mécanisme financier, hypothèse évoquée par certains lors de la conception des deux institutions.

La disparition de la CIRH a eu des effets à la fois positifs et négatifs sur le FRH. Comme effets positifs, on peut retenir le fait d'avoir une véritable contrepartie nationale, ce qui n'était pas le cas avec la CIRH. Il gagnait aussi en autonomie, n'étant plus soumis aux propositions de la CIRH. Par contre, les fonctions remplies par la CIRH, notamment l'analyse des projets et éventuellement leur évaluation, n'ont pas été pleinement reprises par la nouvelle contrepartie nationale et le FRH ne s'est pas doté de ressources additionnelles pour assumer ces fonctions. Il se pourrait aussi que le désintérêt des bailleurs pour la poursuite du FRH jusqu'à son terme de 2017, s'explique par le fait qu'il ne soit pas considéré comme un instrument "politique" comme l'était la CIRH. On peut faire l'hypothèse que si la CIRH avait continué et avait été éventuellement transformée en Agence nationale de développement, comme initialement prévue, l'instrument financier complémentaire qu'est le FRH aurait sans doute aussi continué à être utilisé pour des besoins allant au delà de la reconstruction.

Le nouveau Président Martelly a été élu le 20 mars 2011 et est devenu officiellement Président le 14 mai. Après une période d'incertitude, le Parlement n'a pas été en mesure de prolonger la CIRH et cette dernière a terminé ses travaux en octobre 2011. Ce n'est qu'en avril 2012 que le MPCE a été désigné officiellement comme la nouvelle contrepartie du FRH, et en ajoutant le Conseil des Ministres comme intervenant supplémentaire pour l'approbation des projets à présenter au Comité de Pilotage du FRH.

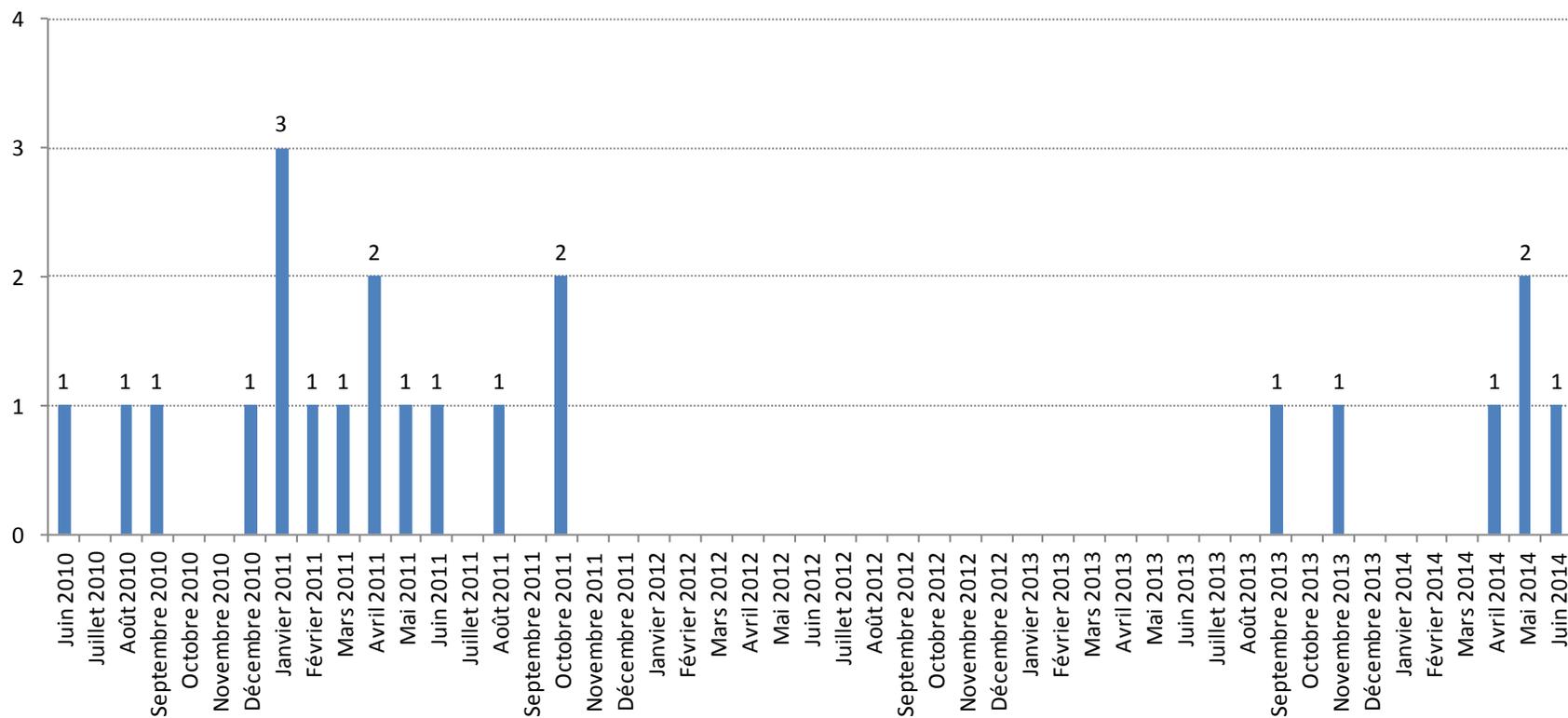
Dès 2010, l'Administrateur du FRH avait eu des conversations avec le Premier Ministre pour évoquer la désignation d'une nouvelle contrepartie au cas où le mandat de la CIRH ne serait pas prolongé. Cependant, le Premier Ministre n'a pas voulu prendre en considération une telle hypothèse. C'est ainsi que les démarches pour arriver à la désignation d'une nouvelle contrepartie

ont été laborieuses de la part du Secrétariat et des membres du Comité de Pilotage, une fois le mandat de la CIRH non prolongé. Plusieurs rencontres et échanges de lettres entre le Secrétariat et le Bureau du Premier ministre ont été nécessaires. Une partie de la huitième réunion du Comité de Pilotage du 30 mars 2012 a été consacrée aux échanges sur des hypothèses de contrepartie possible. D'après le procès verbal de cette réunion, il apparaît curieusement que le Gouvernement semble avoir laissé le Comité de Pilotage faire des propositions pour désigner une formule de contrepartie qui a été acceptée par le Gouvernement : officiellement le MPCE, avec un rôle d'approbation pour le Conseil des Ministres.

Cette formule a conduit à responsabiliser davantage deux instances du Gouvernement: une instance administrative et une instance politique. Par contre, le MPCE n'avait pas été renforcé précédemment puisqu'il avait été relativement marginalisé durant la durée de vie de la CIRH et était donc peu préparé à exercer pleinement ces nouvelles responsabilités. Nous ne pensons pas que cette situation ait été préjudiciable au fonctionnement du FRH.

Le changement de Gouvernement et la vacance de contrepartie pendant une période de près de 6 mois a cependant handicapé le fonctionnement du FRH. D'abord, lors de la réunion de la CIRH et du FRH du 22 juillet 2011, le Gouvernement a demandé qu'aucun financement supplémentaire ne soit alloué jusqu'à ce qu'il ait identifié ses priorités pour l'utilisation des fonds. Comme conséquence de ces deux décisions, il n'y a pas eu de réunion du Comité de Pilotage pendant 8 mois, ni d'approbation de projets durant presque deux années: de octobre 2011 à septembre 2013, comme le montre la figure ci-après (Figure 10). À la reprise des réunions du Comité de Pilotage, le Gouvernement n'a cependant pas davantage précisé ses attentes quant aux priorités qu'il souhaitait assigner au FRH.

Figure 10. Date et nombre d'approbations de projets financés par le FRH par mois



En conclusion, le Secrétariat et le Comité de pilotage ont mené plusieurs démarches pour clarifier la situation et obtenir une nouvelle contrepartie de la part du Gouvernement. Ce fut une période d'incertitude qui a ralenti l'approbation de nouveaux projets. Cependant, ceci n'a pas eu de conséquences négatives sur les projets en cours.

Constat 15: Des changements dans l'environnement de certains projets n'ont pas donné lieu à des restructurations rapides, ce qui a eu comme conséquence le blocage de fonds au niveau de certaines Entités partenaires. La fin de la période dite « humanitaire » a entraîné des changements dans la nature des projets financés alors qu'il subsistait encore des besoins importants non satisfaits dans les projets de reconstruction post-séisme (logements et développement urbain).

Changements dans l'environnement de certains projets

Des changements importants sont intervenus dans l'environnement et les conditions critiques de réalisation de certains projets, notamment : le Programme d'établissement d'un Fonds de garantie de crédit partiel (demande moins forte que prévue, et peu d'intérêt de la part des banques); le Projet de mitigation des désastres naturels dans le sud (difficultés d'arrimage avec des institutions publiques); le Projet de développement de la production du lait (manque de co-financement et difficultés d'arrimage avec des institutions publiques). Des procédures existent au sein du FRH pour la réallocation de fonds et la révision de projets approuvés tel que détaillés dans le Manuel d'opération et les accords de transfert. Dans le cas de changements significatifs, un nouveau document de projet doit être soumis au Comité de Pilotage pour approbation. Cependant, les Entités Partenaires ont peu eu recours jusqu'à maintenant à ces procédures, ou l'ont fait avec beaucoup de délais, pour réaménager ou transformer les projets connaissant des problèmes de mise en œuvre. Deux cas sont particulièrement significatifs: (1) le Fonds de Garantie de Crédit Partiel (12,5 millions de dollars) a été restructuré une première fois en février 2013 et est actuellement en cours de restructuration pour une seconde fois. Cette dernière restructuration devrait être présentée au Comité de pilotage et survient cependant quatre ans après l'octroi du financement par le FRH; (2) le Projet de mitigation des risques et désastres dans le sud (14 millions de dollars), restructuré en février 2013 et dont une composante a démarré en août 2013 (Macaya), soit 2,5 années après l'octroi du financement initial par le FRH.

Fin de la période dite « humanitaire »

Les projets liés directement à la reconstruction post séisme ont été approuvés en 2010 et 2011. Les projets approuvés par la suite sont davantage des projets « classiques » d'appui au développement. Ainsi, à la reprise des approbations de projet fin 2012, après une suspension de plus d'un an, il semble que les critères de sélection des projets ont été modifiés implicitement, le FRH reflétant une sorte de consensus entre bailleurs et gouvernement à l'effet que la période « humanitaire » de reconstruction devait céder la place à une période plus classique d'appui au développement. En matière d'appuis budgétaires on voit aussi une évolution puisque 4 appuis budgétaires ont été approuvés en 2013 et 2014 et un seul de 2010 à 2012. Ce changement ne tient cependant pas compte des besoins importants qui demeurent en matière de logement et d'aménagement de quartier et sous estime les aspects de développement urbain, de création d'emplois et de développement économique induits par les projets de type 16/6 et PREKAD.

Constat 16: La communication du FRH n'a pas atteint la plupart des objectifs escomptés, en raison des faibles moyens alloués et de son manque de clarté.

Le FRH a présenté une ébauche de stratégie de communication lors de la sixième réunion du Comité de Pilotage du 9 avril 2011 (Tableau 3.10). Selon l'Administrateur du Fonds, elle a été approuvée sur

une base de non objection après échanges électroniques. Cependant, il n'en est pas fait mention dans le procès verbal de la réunion suivante du Comité de Pilotage (Réunion No 7). Selon des témoignages recueillis, il n'y avait pas unanimité entre les parties prenantes quant à la pertinence que le FRH développe ses propres outils de communication. Certains membres du Comité de Pilotage ne jugeaient pas nécessaire, mais plutôt néfaste, que le FRH soit identifié comme une entité de financement à part entière par la population/les bénéficiaires à l'heure où il était important de rehausser l'image et la présence du Gouvernement.

Tableau 3.10 Objectifs et résultats de la communication du FRH

Objectifs	Résultats escomptés	Résultats réels
<i>Maintien d'une présence institutionnelle bien définie</i>	Le FRH peut marquer son propre espace dans les médias.	Les Entités Partenaires, le Fiduciaire, le Secrétariat et les bailleurs de fonds peuvent identifier le FRH en tant qu'entité séparée et comprendre en général la nature de son mandat, malgré la confusion avec la CIRH. La compréhension et la connaissance du FRH par les bénéficiaires et la population locale demeurent en revanche très limitées.
<i>Visibilité des donateurs du FRH</i>	Les projets financés par le FRH doivent démontrer les engagements des donateurs envers Haïti de manière visible, distinctive et efficace.	Les bénéficiaires des projets ont une faible conscience des contributions des bailleurs du FRH. L'information au sujet des Entités Partenaires et de la mise en œuvre des projets n'a pas été perçue comme étant claire de la part des bénéficiaires. Ceux-ci connaissent presque exclusivement l'Agence d'Exécution.
<i>Approche préventive afin de définir le message</i>	Le FRH prend avantage des opportunités afin de pousser son message de manière innovatrice.	Le FRH a utilisé les média appropriés pour promouvoir le message institutionnel du FRH et son image. En revanche, l'efficacité de ces moyens n'a pas été satisfaisante en raison de la diffusion tardive des spots de radio et de télévision, notamment.
<i>Approche prédéfinie afin de résoudre les crises</i>	La stratégie de communication du FRH contient des instruments viables afin de résoudre les événements non prévus et la mauvaise information.	La stratégie de communication du FRH a été renforcée par la disparition de la CIRH, étant donné que la majorité des acteurs impliqués associait la CIRH avec le FRH.
<i>Cohérence du message</i>	Le message du FRH est cohérent, facilitant son acceptation de différentes parties.	Le message du FRH est cohérent en tous lieux et toutes occasions.

Objectifs	Résultats escomptés	Résultats réels
<i>Flux de communication optimale avec les parties prenantes.</i>	Le FRH maintient un flux de communication de grande qualité et satisfaisante avec toutes les parties prenantes.	La majorité des acteurs impliqués confirment leur degré de satisfaction au sujet de la communication bilatérale avec le FRH.

Pour atteindre ces objectifs, le FRH a développé plusieurs outils de communication, tels qu'un logo, un slogan, un site internet, un clip vidéo, des spots radios et du matériel promotionnel. Ces différents outils de communication devaient permettre au FRH de définir son propre espace dans les médias.

Le logo, le slogan et le chant du FRH ont été élaborés par des élèves Haïtiens par le biais d'un concours lancé dans les écoles, afin de doter le FRH d'une identité locale. Ces outils reflètent l'approche innovante suivie par le FRH, afin de créer une image institutionnelle et de définir son message auprès des parties prenantes. En complément, le site Internet du FRH contient une quantité d'informations importantes pour comprendre le fonctionnement du FRH, sa gouvernance, ses financements, ainsi que les projets qui sont mis en œuvre. Le site Internet inclut également des documents qui renseignent sur les décisions prises lors des réunions du Comité de Pilotage, ainsi que sur le suivi de l'avancement des projets financés. Par ailleurs, la radio et la télévision ont été identifiés par le Secrétariat du FRH comme les vecteurs de communications les plus importants, puisque la tradition orale occupe une place prépondérante dans la culture haïtienne. En somme, le Secrétariat a démontré un intérêt à concevoir des outils communicationnels qui reflètent la culture locale et a mobilisé les moyens de communication les plus populaires en Haïti.

De plus, le Secrétariat du FRH s'est assuré à offrir une visibilité des bailleurs de fonds du FRH, en faisant apparaître le drapeau national de chaque donateur sur les outils communicationnels (e.g. clip vidéo, matériel promotionnel, site internet). Ces outils communicationnels ont démontré les engagements des donateurs envers Haïti de manière visible, distinctive et efficace. En somme, le site Internet du FRH constitue un outil de communication efficace pour informer non seulement les parties prenantes mais également le grand public et assurer la visibilité des donateurs. Cependant, certaines données présentées sur le site ne sont pas à jour.

En ce qui a trait à la présence institutionnelle du FRH, les différentes parties prenantes peuvent identifier le FRH en tant qu'entité séparée et comprendre en général la nature de son mandat. Le gouvernement haïtien, les ministères impliqués dans les projets, les Entités Partenaires et certaines Agences d'Exécution ont pu facilement identifier le FRH. En revanche, certaines agences de mise en œuvre déléguées ignoraient que leurs projets étaient financés par le FRH. Par ailleurs, la présence institutionnelle du FRH a été beaucoup moins forte auprès de la population locale et, plus particulièrement les bénéficiaires directs des projets. Il a été rapporté que l'acronyme FRH a prêté à confusion avec la CIRH. De plus, le nombre important d'organisations impliquées dans la mise en œuvre des projets n'a pas facilité l'identification du FRH comme l'un des principaux acteurs de la reconstruction. Aux yeux des bénéficiaires de projets interrogés lors de la mission en Haïti, les Agences d'Exécution étaient davantage connues que le FRH. En somme, la visibilité du FRH a été diluée tant sur le terrain, au milieu des autres acteurs impliqués, qu'au niveau institutionnel, du temps de l'existence de la CIRH.

Concernant le flux de communication et la cohérence des informations véhiculées, la majorité des parties prenantes ont confirmé leur degré de satisfaction. De manière générale, le flux de communication avec les parties prenantes a été satisfaisant, même si plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre du Secrétariat du FRH. Certaines parties prenantes reprochent en effet au Secrétariat du FRH de ne pas être en mesure de fournir l'information exacte concernant la

disponibilité des fonds et leur utilisation à certains moments de l'existence du FRH. Cette situation a notamment prévalu en ce qui a trait aux 40 millions de dollars engagés par le Brésil.

Certaines critiques méritent d'être apportées pour nuancer les résultats de la communication du FRH. Ces critiques portent notamment sur l'efficacité des media utilisés, sur les moyens alloués à la communication du FRH, ainsi que sur la mobilisation tardive des media les plus populaires en Haïti.

Premièrement, il est clair que les media utilisés pour promouvoir le message institutionnel du FRH et son image, notamment auprès des bénéficiaires ont atteint des résultats mitigés en matière d'efficacité. Même si la stratégie de communication du FRH prévoyait d'utiliser ces media, la radio et la télévision n'ont pas atteint les résultats escomptés en termes d'efficacité. Ce résultat s'explique en grande partie par la mise en place tardive de ces outils de communication. À titre d'exemple, la diffusion du clip vidéo à la télévision et des spots radio a été effectuée entre novembre 2013 et mai 2014, soit plus de 3 ans après la création du FRH. Par conséquent, la diffusion tardive d'information à travers les media les plus populaires en Haïti a contribué en grande partie au fait que la population haïtienne ait une connaissance et une compréhension très limitée du FRH. Enfin, l'évaluation se fait l'écho de commentaires de personnes rencontrées estimant que la vidéo diffusée à la télévision projette une image peu appropriée du contexte haïtien, et ne contribue pas à rehausser positivement l'image du FRH.

La deuxième critique au sujet de la communication du FRH concerne les moyens alloués à l'équipe du FRH. De manière générale, le budget alloué à la communication du FRH est insuffisant au regard des objectifs et des résultats attendus, tels que définis dans la stratégie de communication. L'équipe a en effet disposé de ressources financières limitées, puisque le budget alloué à la communication du FRH s'élevait à 20 000 dollars pour l'année 2012-2013 et 60 000 dollars⁵³ pour l'année 2013-2014 (Tableau 3.11).

Tableau 3.11 Dépenses pour la communication du FRH pour l'année 2013-2014

Dépenses	Montant (en dollars)
Photographe	3500
Impression de calendriers	2050
Site Internet	10880
Événements (e.g. exposition de photos)	5550
Conception et diffusion du spot TV et radio	34629

3.4 Résultats du FRH

Même si la mesure des résultats du FRH ne constitue pas la principale raison d'être de cette évaluation, il est important de rappeler ses limites inhérentes. Ces dernières se conjuguent sous

⁵³ Ce montant de 60 000 dollars n'inclut pas les frais liés à la production du rapport annuel, des rapports trimestriels ainsi que du matériel promotionnel. Il est à noter que les dépenses pour le matériel promotionnel font partie du budget administratif et se chiffrent à environ 3 000 dollars. Par ailleurs, un montant de 4 000 dollars était réservé pour le deuxième spot publicitaire qui n'a pas été réalisé étant donné que le Comité de Pilotage avait suggéré de limiter les activités de communication.

plusieurs formes. La première relève du fait qu'un certain nombre de projets ne disposent pas d'évaluations finales permettant une lecture de résultats articulée autour des objectifs poursuivis. La mission n'ayant pas pour objectif une vérification des extrants ou effets attendus de la réalisation des projets, cette dernière ne s'est rendue sur tous les sites de mise en œuvre des projets. Elle n'a pas non plus la prétention d'avoir pu jeter un œil critique sur un grand nombre d'ouvrages entrepris à Port-au-Prince, en partie pour la simple raison que beaucoup de ces derniers était clos. Enfin, la nature même de certains financements, en particulier les appuis budgétaires consentis par le FRH, ne permet pas de disposer d'évaluations externes relatifs à ces projets qu'une année après leur exécution. Au-delà de la littérature disponible, la mission d'évaluation a quand même eu l'occasion de visiter un certain nombre de réalisations physiques, particulièrement dans le domaine de la construction de logements ou d'infrastructures locales. Elle a aussi eu l'occasion de rencontrer différentes structures de gouvernance locale ou économique pour valider les efforts consentis auprès de ces deux paliers d'intervention.

Constat 17: De manière globale, les activités financées par le FRH ont un taux de performance variable. Certains projets ont innové et atteint une grande partie de leurs objectifs, d'autres ne sont simplement pas évaluable pour cause de retard au démarrage, de préparation tardive, ou d'absence d'évaluation. La durabilité de certains résultats, notamment en matière d'aménagement urbain, est mise en cause par l'absence de financements additionnels.

Tel qu'énoncé dans la section 2.5. de ce rapport sur les limites méthodologiques, cette évaluation est de type formative plutôt que sommative, étant donné que la majorité des projets financés par le FRH sont encore en cours d'exécution.

Toutefois, certains résultats peuvent être retenus, en complément des résultats présentés dans le rapport annuel 2013-2014 (Annexe 6).

Opérations d'appui budgétaire⁵⁴ (2010/2011 et 2013/2014) : Le premier projet finalisé par le FRH peu de temps après son adoption, fut l'Opération de Politique de Développement d'Urgence d'Haïti, laquelle a fourni le financement urgent requis pour combler le déficit budgétaire de l'année fiscale 2009-2010. L'objectif du programme était d'augmenter la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques dans le cadre de la reconstruction d'Haïti (les indicateurs concernaient l'augmentation de la transparence en matière de transferts budgétaires au secteur de l'électricité; la réintégration des contrôles budgétaires et des processus d'audit externe et interne; l'amélioration dans l'application de la Loi en matière de Déclaration de Patrimoine; et le renforcement des règlements et de la transparence dans les pratiques de passation de marchés publics). Le deuxième projet d'appui budgétaire en 2013 - 2014 fut « Reconstruction économique et subvention de la politique de développement » et se situait dans la continuation du premier.

Les missions d'évaluation subséquentes conduites par la Banque Mondiale ont permis d'identifier un certain nombre de risques substantiels (stabilité du cadre macroéconomique, situation politique et sécuritaire, désastres naturels, limites de la capacité institutionnelle) pouvant affecter la pérennité des mesures adoptées et le succès des retombées en termes de développement. Ces programmes n'ont que partiellement atteint leurs objectifs. Pour le premier projet, le résultat de l'évaluation finale de la Banque Mondiale a été « Modérément satisfaisant ». Pour le deuxième Projet d'appui budgétaire, le dernier rapport (mai 2014) de mise en œuvre (*Implementation Status Report*) estime que « les progrès vers les résultats sont tout simplement non satisfaisants » et la

⁵⁴ Sous le titre : « Opération de politique de développement d'urgence » (BM), août 2010-septembre 2011; et « Programme d'appui budgétaire – Reconstruction économique et subvention de la politique du développement » (BM), juin 2013- juin 2014

notation finale est « insatisfaisant », nonobstant la valeur intrinsèque de ce type de projet en matière de rétablissement des finances publiques dans le contexte de l'après-séisme.

Secteur de l'éducation : La réponse du FRH dans le secteur de l'éducation est substantielle. Le tableau de Survol des Préférences des bailleurs (30 juin 2014) présente le fait que six bailleurs (sur les huit ayant manifesté des préférences), soit (par ordre alphabétique) le Canada, la Finlande, la France, le Japon, l'Espagne et les États Unis ont décidé d'appuyer sous une forme ou sous une autre le secteur de l'éducation. Cet appui s'est traduit dans le cadre de contributions sous forme d'appui financier au Programme de cantines scolaires (en cours depuis avril 2014, Canada, Japon - BM), au Programme de Reconstruction du Secteur Éducatif (Finlande, Japon, États-Unis, en cours depuis 2010 - BID) au Projet de formation professionnelle (TVTE), au Programme d'appui à la mise en œuvre du plan et de la réforme de l'éducation en Haïti (France, Japon, programme inclus dans l'enveloppe du Programme de Reconstruction - BM), et enfin au Programme d'appui budgétaire, Éducation, Eau et Assainissement (en cours depuis juin 2014, France et Espagne - BM). Aucun des projets du secteur de l'éducation n'est terminé (par extension aucune évaluation ne sera disponible avant 2015) et certains viennent tout juste de commencer.

Le programme le plus important de « Reconstruction du système de l'éducation », disposant d'une enveloppe de 250 millions de dollars (dont 150 millions de dollars d'investissement de la BID) fait suite à une requête du Gouvernement Haïtien d'investir massivement dans ce secteur dans le cadre d'un plan quinquennal qui vise à capitaliser sur cinq axes prioritaires. Malgré un certain nombre de gains dans des secteurs d'assistance éducationnelle immédiate (kits scolaires, subventions de retour à l'école), le programme de reconstruction fait face depuis cinq années à des problèmes de décaissement et de mise en œuvre. En particulier, les structures physiques devant être construites ne seraient qu'à moitié réalisées.

Opérations dans les secteurs de l'Habitat et de la gestion urbaine :

Les projets de ramassage des débris

A des fins d'évaluation, nous allons dissocier les différents travaux qui ont été réalisés dans le cadre des projets Débris I et II (clôturés) puis le projet 16/6 (en cours), le Projet d'appui au logement et à la reconstruction de quartiers (PARLQ)(en cours), et enfin le projet mis en œuvre par la Banque Mondiale de « Logement et Reconstruction de Quartiers à Port-au-Prince » (PREKAD), lequel représente le plus important investissement individuel du FRH sur les quatre années de son existence. La contribution du FRH au PREKAD permet de donner une suite au PRODEPUR (Projet National de Développement Communautaire Participatif en Milieu Urbain), un programme de 30 millions de dollars financés par l'AID (Association Internationale au Développement/Banque Mondiale) déjà engagé dans la réparation et la reconstruction de logements endommagés (jaune) et gravement endommagés (rouge) dans plusieurs quartiers de Port-au-Prince.

Les deux projets relatifs à l'enlèvement des Débris (Débris I et II) ont largement dépassé les résultats espérés/escomptés, tant en nombre de mètres cubes de débris (plus de 900,000 m³ de débris enlevés, sur environ 10 millions de m³ au total) que de personnes employées pour le faire. Les deux projets se sont inscrits dans une logique de continuité des efforts engagés par le PNUD au titre de coordonnateur du Cluster « Relèvement précoce ». L'évaluation finalisée en 2014 sur les travaux du PNUD entre 2010 et 2012 a conclu au fait que l'intervention du PNUD avait été non seulement pertinente mais aussi « innovatrice », particulièrement au travers du « développement d'un cycle intégral de gestion des débris », laquelle tenait compte des besoins à court, moyen et long terme. Le travail, unique en soi et jamais réalisé sur une ampleur de ce type précédemment, a permis le développement d'une série de leçons apprises et de meilleures pratiques qui ont été

capitalisées sous la forme d'outils de « Gestion des Débris » et d'un document de systématisation⁵⁵, susceptibles de pouvoir être utilisées dans des exercices similaires en Haïti ou ailleurs. Les travaux de recyclage, triage, transformation et réemploi sont autant de pratiques adaptées au contexte, à l'ampleur des besoins et à la nécessité de penser la reconstruction d'une manière « intégrale » sur la base de la « matière première » disponible.

Les projets de construction «16/6», d'Appui à la reconstruction des quartiers (PARLQ) et le Projet PREKAD

Ces trois projets représentent les investissements physiques les plus importants conduits sous l'égide du FRH. Les deux premiers projets ont été conduits sous l'égide des Nations Unies (avec un minimum de quatre intervenants par intervention) alors que le dernier présente la particularité d'être sous l'égide de la Banque Mondiale.

Dans un monde idéal, l'ensemble des projets de construction aurait dû avoir l'opportunité de s'appuyer sur les travaux multisectoriels engagés par le projet d'Appui à la Reconstruction des Quartiers (PARLQ) puisque ce dernier a permis aux autorités nationales et locales de se réapproprier les outils nécessaires à un processus de reconstruction physique organisé en milieu urbain: recensement des quartiers et populations, système d'information sur le logement et la reconstruction des quartiers, planification stratégique urbaine et régionale, et création des Centres de Ressources Communautaires (CRC) et communales ainsi que des Autorités Techniques Locales (ATL). En renforçant les capacités des acteurs centraux (IHSI, CNGIS, MICT - voir constat suivant) et en plaçant les intérêts des personnes déplacées, de manière démocratique et participative, au centre du processus de reconstruction, le PARLQ a posé les bases d'une « refondation » stratégique et méthodologique de mise en œuvre des projets d'urbanisme en Haïti, flambeau qui sera repris par l'Unité de Construction de Logements et des Bâtiments Publics (UCLBP), créée par le Gouvernement alors que le PARLQ avait démarré ses travaux. L'impact de ce projet a été réduit du fait qu'il n'a pas commencé plus rapidement, mais plutôt en partie en parallèle avec les projet 16/6 et PREKAD auxquels il devait fournir des données.

Le Projet 16/6 avait pour ambition, dès le mois de septembre 2011, de réhabiliter 16 quartiers pour améliorer les conditions de base via la participation communautaire, tout en fermant six camps prioritaires de Port-au-Prince, Delmas et Pétiion-ville. L'objectif est d'offrir aux déplacés ainsi qu'aux résidents des quartiers des solutions de logement durables ainsi que des conditions de vie améliorées à travers un meilleur accès aux services de base. Les bénéficiaires et acteurs locaux ont été mobilisés pour la mise en œuvre du 16/6 par la création de 8 plateformes communautaires, facilitant l'identification des besoins et la priorisation des investissements publics. Les plateformes elles-mêmes ont permis l'exécution de nombreux petits projets dans les quartiers. Pour appuyer ces démarches, un certain nombre de centres communautaires ont été mis sur pied, dans le but d'aider les plateformes à mieux « établir leur autorité au niveau de la communauté en ayant un espace de travail ».

La mise en œuvre des fonds du FRH a permis à plus de 10 500 familles déplacées de retrouver une solution de logement durable. En même temps, 6 camps ont été progressivement fermés en permettant une réouverture de l'espace public. A titre d'exemple, une visite organisée sur la zone de Morne Hercule a permis de constater que durant le séisme, près de 50% des maisons ont été détruites. Par le biais du projet 16/6, 90% des maisons détruites ont été réhabilitées ou reconstruites. Les propriétaires des 10% restant avaient des doutes sur l'intervention et/ou étaient capables de reconstruire leurs maisons. Une autre visite organisée par l'évaluation sur la zone de Nérette a permis de constater l'implication de la plateforme communautaire pour la réalisation du

⁵⁵ Source : La gestion des débris: la porte ouverte au développement. PNUD 2013.

diagnostic technique. Dans les deux cas, des changements importants ont eu lieu localement en matière d'aménagement urbain, mais aussi de création d'emplois temporaires et de renforcement de capacités en activités génératrices de revenus. Lors des travaux de reconstruction, des emplois ont été créés pendant plusieurs mois, permettant à un grand nombre de familles de répondre à leurs besoins et aussi de rembourser leurs dettes.

Le dernier des projets (mais le premier à avoir été approuvé), le Projet de Logement et de Reconstruction de Quartiers à Port-au-Prince (PREKAD), a pour vocation d'appuyer les résidents de quartiers sélectionnés de la capitale haïtienne gravement affectés par le séisme à retourner dans leurs communautés en les aidant à réparer et/ou reconstruire leurs maisons et en améliorant les infrastructures de services communautaires de base. Le projet a fait face à un certain nombre de problèmes (sécurité, foncier) après un démarrage tardif. Le dernier rapport de mise en œuvre de la Banque Mondiale fait état de moins de la moitié des logements actuellement finalisés, ce qui rend les progrès dans l'avancement du projet « *moderately satisfactory* » (en amélioration depuis 2013, où il était présenté comme « *moderately unsatisfactory* »).

Durabilité des mécanismes et résultats des projets de reconstruction

La durabilité des mécanismes et résultats mis en place par certains projets financés par le FRH est limitée. Certains résultats de projets, comme par exemple ceux du PARLQ et de 16/6, montrent un potentiel de durabilité important, mais manquent de financements supplémentaires pour pouvoir être consolidés. Les processus participatifs mis en place dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans d'aménagement urbain sont des acquis importants. La réalisation de ces plans cependant ne pourrait se faire qu'à moyen terme par les municipalités qui n'ont pas les moyens financiers de les mettre en œuvre.

De plus, l'absence d'un financement suffisant tel que souhaité par le projet 16/6 n'a pas à ce jour permis de compléter la réhabilitation de la moitié des quartiers. Par contre, un financement additionnel - hors FRH - du Gouvernement Canadien, a permis de déployer les mêmes efforts et méthodologies dans le quartier Bel Air et de contribuer au relogement des sinistrés s'étant établis au Champ-de-Mars qui est la place la plus grande et la plus emblématique de Port-au-Prince. Le manque de financements supplémentaires s'explique en partie par le fait que les fonds initiaux ont été engagés par les bailleurs en réponse au tremblement de terre, dans un contexte d'urgence humanitaire. Plus de quatre ans après la catastrophe, les bailleurs de fonds du FRH ne perçoivent plus les projets du FRH comme des activités humanitaires, mais comme des projets de développement.

En complément de la question des financements additionnels, la durabilité des projets du FRH se reflète à travers le degré d'appropriation par les bénéficiaires. À cet égard, certains projets financés par le FRH ont généré des mécanismes utiles et potentiellement durables. À titre d'exemple, les projets PARLQ et « 16 quartiers/6 camps » reposent sur des méthodologies encourageant la participation de la population locale, dans la reconstruction de logements et l'aménagement de quartiers. Les plateformes communautaires sont de nouvelles structures formées de personnes élues au sein des communautés et qui deviennent des interfaces avec les projets d'aménagements de quartier et les communes. Les membres ne perçoivent pas de rémunération et la pérennisation de la structure n'est pas liée directement à la continuation de financements, mais plutôt à l'espace que les autorités communales vont leur laisser. Pour certains politiciens locaux, un autre risque potentiel serait la « transformation » de ces structures participatives locales en instances « politisées » qui pourraient avoir des velléités d'agir comme forces d'opposition au sein de la démocratie communale. De leur côté, les plateformes craignent d'être instrumentalisées politiquement par les autorités municipales. Une révision des statuts des plateformes est en cours afin de mieux définir leurs relations avec les autorités locales.

Les Centres de Ressources Communautaires (CRC) et Agences Techniques Locales (ATL) sont des entités mises en place par le PARLQ auprès des communes et financés par lui. Les ATL – au nombre de dix – ont été créées dans le but d'appuyer les communes bénéficiaires dans ses prises de décision en matière légale, sociale ou technique. Chaque commune ayant une ATL dispose de six professionnels recrutés pour dispenser leurs services ou conseils. De leur côté, les Centres de Ressources Communautaires (CRC) – eux aussi au nombre de dix – sont des interfaces au niveau de la commune avec les Plates formes communautaires. Celles-ci font « remonter » l'information au niveau de la base communautaire pour faire connaître et partager leur vision de développement municipal.

Les responsables communaux reconnaissent tous le fait que les CRC et les Plateformes leur ont permis de rapprocher leurs intérêts de ceux des populations, et de faire valider leur Plan de développement d'une manière plus consensuelle, voire même d'élaborer un budget municipal, ainsi que le Plan d'investissement municipal, sur une base transparente et responsable. Enfin, ceci étant en soi un avancement méthodologique et conceptuel remarquable, les ATL et CRC étaient financés sur la base d'un « Appui budgétaire municipal » octroyé par le PARLQ aux communes.

La question inhérente à la fin prochaine des travaux – et des financements - du PARLQ demeure celle de la pérennisation de ces outils de participation communale communautaire. Certains élus reconnaissent que, nonobstant l'apparente insuffisance des ressources à eux octroyées par le MICT, les CRC travaillent (cas de la municipalité de St Marc) à « dynamiser la fiscalité locale » dans le but de trouver les moyens d'augmenter les recettes fiscales locales. Dans d'autres situations, à l'instar de la Commune de Cité-Soleil, le futur de la survie des ATL et CRC semble plus problématique et la pérennité de l'investissement semble compromise par l'arrêt du financement des fonds octroyés au PARLQ par le FRH. Dans tous les cas de situation, se pose aussi un autre risque, représenté celui-ci par le « risque d'un écart salarial entre les ATL/CRC et les employés des mairies, ce qui provoque des tensions entre eux ».

Enfin, en termes de répliquabilité, il est bon de relever que l'approche et la méthodologie utilisées par ONU Habitat pour le projet « 16 quartiers/6 camps » ont été reprises par l'Agence américaine de développement international USAID pour ses propres projets de reconstruction de logements en Haïti. Le modèle logique d'intervention créé et mis en place pour ce projet montre un fort potentiel de répliquabilité par le gouvernement (national ou local), les agences de mise en œuvre, et les autres acteurs impliqués dans les efforts de reconstruction nationale.

Constat 18: La mise en œuvre de projets ambitieux en matière de reconstruction par le biais des financements du FRH a permis le renforcement – comme la création – de capacités haïtiennes nécessaires à la reconstruction, à la gestion des risques de désastres et à l'organisation du logement et de l'aménagement de quartiers.

La question du renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien est centrale à l'évaluation du Fonds de Reconstruction d'Haïti. Le Gouvernement s'est retrouvé fondamentalement ébranlé suite au séisme de 2010, ayant perdu en une journée une partie de ses cadres nationaux et municipaux⁵⁶. Ce drame a profondément altéré la capacité immédiate de réponse haïtienne face à la réponse internationale qui s'est profondément organisée. Elle a aussi fait réaliser à quel point il était important de tenter de capitaliser sur le renforcement des capacités en ressources humaines comme axe transversal de tous les investissements à venir. À la connaissance de l'évaluation, il n'y a pas eu d'analyse menée par le gouvernement, la CIRH ou toute autre organisation, concernant l'impact du séisme sur les capacités des principales institutions gouvernementales Haïtiennes. Cela

⁵⁶ Des estimations statistiques, forcément aléatoires, partagées avec l'équipe d'évaluation font état de 20 à 25% de pertes de cadres dans certains ministères.

aurait été souhaitable de telle façon à concevoir et mettre en place un programme et des projets spécifiques de renforcement des capacités institutionnelles. Cette démarche aurait été parfaitement cohérente avec la « Refondation institutionnelle » incluse dans le PARDH.

Dans ce chapitre, nous analyserons diverses initiatives de renforcement des capacités: le renforcement du mécanisme de gouvernance et de gestion de la CIRH comme première entité récipiendaire d'un renforcement de capacités (1 million de dollars, avec le PNUD comme Entité Partenaire); le renforcement des capacités des institutions gouvernementales Haïtiennes dans le cadre de la mise en œuvre du portefeuille de projets du FRH; le renforcement d'organisations communautaires et de microentreprises.

La Commission Intérimaire de Reconstruction d'Haïti (CIRH)

Une allocation de 1 million de dollars avait été approuvée en avril 2011 pour le renforcement des capacités de la CIRH au travers de l'amélioration de ses volets communication (campagne nationale de sensibilisation) et juridique (recrutement d'un cabinet d'avocats pour l'établissement d'un cadre juridique conforme aux lois d'Haïti; création d'un manuel de procédures), ainsi que des processus de gestion de l'information pour la révision et le suivi des projets.

Le Comité de Pilotage avait pu en son temps relever les déficiences structurelles de la CIRH : manque de personnel, et absence de ce dernier⁵⁷, allocations multiples des autres responsables sectoriels : sur huit secteurs stratégiques de la CIRH, trois sont à temps plein et « les quatre autres secteurs sont dotés de chefs de secteur qui ne peuvent allouer que 20 pour cent de leur temps à la CIRH », ce qui a grandement limité « la collaboration avec les ministères et autres partenaires »⁵⁸.

Enfin, dans le contexte d'incertitude politique de la CIRH, en particulier après l'élection du Président Martelly et la question du renouvellement légal de la CIRH, jusqu'à la fin du projet, « il n'existait aucune possibilité d'établir un transfert systématique et continu des activités du Secrétariat du CIRH aux agences gouvernementales identifiées en charge de ces fonctions ». La question du report, ou transfert des compétences et activités, fait montre d'une efficacité très limitée même si une partie de la contribution devait servir pour « transférer compétences et responsabilités au Gouvernement d'Haïti ». Les fonds reçus auraient dû servir particulièrement à la conception et gestion « d'une base de données décentralisée (Module de Gestion de l'Aide externe - MGAE) permettant, 1) de faire le suivi de tous les projets et pas seulement ceux approuvés par le CIRH, et 2) de développer davantage la mise en œuvre de l'aide externe dans le pays ». Le Rapport final du programme de renforcement des capacités opérationnelles de la CIRH statue que le MGAE a eu « des effets positifs sur les capacités du Gouvernement à saisir les flux de l'aide et à les utiliser pour mieux planifier le développement du pays⁵⁹ ». L'évaluation n'a pas pour mandat d'évaluer l'impact et la véracité de cette analyse d'un fondement très optimiste.

L'Unité de Construction de Logements et de Bâtiments Publics (UCLBP)

Haïti ne disposait pas, au moment du séisme de janvier 2010, d'un Ministère du logement, ou de l'urbanisme, voire encore du bâti public. Après l'élection du Président Martelly, le nouveau

⁵⁷ Source : «Le Département de la stratégie et de la planification est coiffé d'un directeur qui est en Haïti la moitié du temps, et comme par coïncidence (ce dernier) est à l'extérieur d'Haïti durant le mois de la réunion du Conseil », Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage 5/11, p. 6

⁵⁸ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage 5/11, p. 7

⁵⁹ Fonds de Reconstruction d'Haïti, Rapport descriptif final du programme, Renforcement des capacités opérationnelles de la CIRH, PNUD, non daté, No de référence MPTF, 00080016

gouvernement a décidé de créer une Unité de Construction de Logements et de Bâtiments Publics (UCLBP) qui soit à même de « conduire une réflexion globale autour de la reconstruction pour ensuite proposer au gouvernement une politique en matière de reconstruction post-séisme »⁶⁰. La mise en place de cette institution a permis de répondre au défi des communes affectées par le séisme en matière de coordination et d'organisation des efforts publics reliés à la reconstruction et, à un niveau national, de doter Haïti d'une Politique Nationale du Logement et de l'Habitat. Alors que pour la première fois « le logement devenait un secteur institutionnel public »⁶¹, l'UCLBP a progressivement servi d'interface entre les bailleurs de fonds et l'État haïtien dans le cadre de la reconstruction. Les officiels de l'UCLBP reconnaissent le rôle central du Projet d'appui à la reconstruction du logement et des quartiers (PARLQ) dans la consolidation des services et des systèmes de l'UCLBP ainsi que des organismes publics partenaires. Ce processus de renforcement a positionné l'UCLBP comme « l'unité stratégique » susceptible d'assurer la coordination à tous les niveaux des différentes unités gouvernementales en charge de la problématique du logement et de la reconstruction : le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIAT), l'Entreprise Publique de Promotion de Logements Sociaux (EPPLS), le Centre national de l'Information GéoSpatiale (CNIGS), l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI), la Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (DINEPA), l'Électricité d'Haïti (EDH) et la Police Nationale d'Haïti. Le défi de la coordination future est à la fois affaire d'organisation comme de volonté politique au plus haut niveau de l'État, afin que les responsabilités soient bien claires entre toutes les instances précédentes.

De l'opinion des principaux intéressés, le travail de reconstruction a permis « de travailler ensemble », de « rompre avec les isolements antérieurs » et de développer un « changement de paradigme » quant au travail de coordination et de coopération avec les communes haïtiennes, dont le point le plus sensible semble être la pérennisation financière des éléments de base que sont les Agences Techniques Locales (ATL) et les Centres de Ressources Communautaires (CRC) créés grâce au PARLQ.

Au sein même de l'UCLBP, la Division relogement et réhabilitation (DRR) a coordonné, en pleine coopération avec le PNUD, le Projet 16/6, incluant la Réhabilitation de la zone du Champs de Mars, et le PREKAD, en faisant en sorte que les interventions des agences nationales et internationales soient cohérentes.

L'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informations (IHSI)

L'Institut Haïtien de Statistiques et d'informations, institution spécialisée du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), est l'entité responsable de la collecte d'informations économiques, sociales et sociodémographiques en Haïti. Il est en particulier responsable du recensement de la population et de l'habitat.

Les quatre grandes fonctions permettant en 2010/2011 de dimensionner les programmes de reconstruction et de cibler les bénéficiaires ont associé opérateurs internationaux avec agences spécialisées Haïtiennes : a) Dénombrement des populations et des quartiers affectés, sur la base de la méthodologie de l'IHSI, en partenariat avec de nouveaux développements dans le domaine de la cartographie et du travail d'énumération des familles effectué par l'OIM; b) Mise en œuvre d'un Système d'information du logement et des quartiers (SILQ) par le biais du renforcement des capacités du Centre National d'Informations GéoSpatiales (CNIGS); c) Organisation de Centres d'appui municipaux et communautaires au sein des Mairies dans le but de renforcer le dialogue

⁶⁰ Source: <http://www.uclbp.gouv.ht/pages/2-mission-et-approche-d-interventions.php>

⁶¹ Source : Propos d'un officiel de l'UCLBP

entre les collectivités territoriales et les communautés; d) Planification urbaine et régionale stratégique par le biais du renforcement des capacités du Ministère du Plan et de la Coopération Externe, du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, et du Ministère des Travaux Publics, des Transports et des Communications.

Dans ce contexte, l'évaluation portée par l'IHSI sur la valeur du travail de renforcement de ses capacités est très élevée. L'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) comme le Fonds des Nations Unies pour les Populations (FNUAP) ont permis le renforcement à la fois de la structure physique et des équipements techniques de l'IHSI, touchée par le séisme, comme l'appui de ses capacités techniques, à partir de ses expériences passées de collecte d'informations sur les personnes déplacées. Le FNUAP s'est impliqué dans le travail d'actualisation cartographique alors qu'ONU-Habitat a assuré la liaison entre les activités d'énumération et les diverses initiatives appuyant le Gouvernement Haïtien sur les problématiques foncières et de tenure. Ce travail de renforcement et restructuration conjoint des opérations de l'IHSI a permis, et permet, non seulement d'appuyer les travaux des Nations Unies mais aussi de tous les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux engagés dans le processus de reconstruction urbaine. Les travaux réalisés sur le dénombrement et la cartographie constituent le socle de la relocalisation et de la réinstallation des communautés dans leurs quartiers, même si un grand nombre de SDE (Sections d'énumération) resteraient dénombrées mais non encore saisies au niveau de la base de données du CNGIS.

Selon les autorités de l'IHSI rencontrées, les bénéficiaires du travail de renforcement des capacités sont à juger sur deux niveaux essentiels : a) le renforcement physique et matériel de l'institution comme tel, préalable indispensable à la poursuite de ses travaux de recensement; et b) le développement d'une nouvelle culture de travail et de coopération horizontale et coordonnée avec les opérateurs spécialisés (CNGIS), territoriaux (Communes) et centraux (MPCE et MICT) sur Port-au-Prince.

Le Centre National de l'Information Géospatiale (CNIGS)

Dans le cadre de la politique de renforcement intégré des capacités des acteurs haïtiens engagés dans la mise en œuvre du Programme d'appui à la reconstruction du logement et des quartiers (PARLQ), le CNGIS a bénéficié d'un programme de renforcement de capacités par le biais de formations, achat d'équipements et mise à disposition de personnel spécialisé dans le but de renforcer ses capacités en matière d'utilisation de systèmes d'information géographique (SIG). L'objectif visé était de mettre à disposition les outils et technologies adéquats pour développer les produits SIG nécessaires pour le suivi et l'évaluation des projets de la reconstruction des quartiers, pour la planification communautaire et le développement urbain. Selon le personnel du CNGIS, les valeurs ajoutées du programme engagé se matérialisent par une plus grande inter-institutionnalité avec les autres acteurs haïtiens (IHSI en particulier) ainsi qu'avec les entités territoriales locales, ceci par le biais de techniciens formés qui assureront la pérennisation des acquis et la transmission du savoir-faire. L'autre bénéfice est l'amélioration de la planification et programmation territoriale et administrative avec le Ministère des Collectivités Territoriales (MICT).

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

Le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, qui est l'autorité de tutelle des communes en matière administrative et financière a bénéficié de certaines mesures de renforcement en matière de suivi, évaluation et communication⁶². Au sein de la Cellule de Suivi, Évaluation et Communication, une équipe de trois personnes spécialisées en communication,

⁶² Malgré diverses tentatives, l'équipe d'évaluation n'a pas eu la possibilité de rencontrer des officiels du MICT dans le cadre de sa mission de terrain.

géomatique et évaluation de politiques publiques a été formé dans le but de pouvoir conseiller et appuyer les entités territoriales concernées. Dans ce contexte, le MICT s'est doté d'un mécanisme d'appui au montage, à l'opérationnalisation et au suivi des ATL ainsi que des CRC.

Plateformes communautaires

Selon l'un des haut-responsables communaux, les plateformes communautaires sont "des outils extraordinaires de gouvernance et de redevabilité facilitant une meilleure inclusion et participation de la communauté dans la gestion de la ville". Les trois maires rencontrés dans le cadre de l'évaluation du FRH (Cité-Soleil, St Marc et Pétion-Ville) sont d'un avis commun à l'effet que les plateformes communautaires représentent une courroie de transmission et d'échanges centraux à la « nouvelle » gouvernance municipale, laquelle se traduit par des Plans d'Investissements Communaux agréés, discutés et partagés avec la représentation de base que constituent les plateformes communautaires, animées dans chaque municipalité par les Centres de Ressources Communautaires. Pour les édiles rencontrés, « les plateformes communautaires doivent être renforcées, au delà des status légaux et des règlements internes dont elles disposent, et nécessitent de l'accompagnement pour répondre de façon pratique aux exigences des partenaires ».

Même si des efforts importants ont été consentis au niveau de l'ensemble des projets de reconstruction pour une participation communautaire effective et organisée, il est aussi apparu un manque relatif de coordination entre les différents modèles mis en place, particulièrement entre les projets mis de l'avant par le PREKAD par rapport à ceux engagés par les Nations Unies ('16/6' et PARLQ). En soi, le manque d'une approche « unifiée » ne semble pas avoir altéré la nature participative des travaux engagés par différentes séries d'acteurs. À terme, cette diversité, comme le changement de priorités au sein des différentes structures territoriales mobilisées au fil du temps, pose la question de la pérennité du, ou des, modèles et méthodologies mis en avant pour reconstruire d'une manière qui soit participative, ouverte et transparente.

Microentreprises

Un certain nombre de microentreprises ont été créées dans le cadre de la mise en œuvre des projets Débris et 16/6 en particulier. Des ouvriers, contremaîtres ont été formés, particulièrement en matière de construction parasismique. Des attestations délivrées par l'Institut National de Formation Professionnelle (INFP) ont non seulement permis à ces personnes formées de participer de manière directe au travail de reconstruction, mais aussi de pouvoir capitaliser leur expérience sous forme d'employabilité future. Dans le même esprit, des entrepreneurs ont appris les rudiments de la compétence entrepreneuriale (« *Améliorer Son Entreprise de la Construction* », ASECO) dans le but d'offrir au secteur de la construction les moyens et outils susceptibles de continuer le travail engagé pendant et après la fermeture des projets. Dans le cadre d'un partenariat avec Entrepreneurs du Monde (et le projet 16/6), une autre association d'entrepreneurs, l'Association des Techniciens Professionnels en Construction Moderne (ATPROCOTM), s'est familiarisée avec des techniques de construction adaptées localement et utilisant des produits recyclés à partir des débris. La durabilité de l'existence de ces structures entrepreneuriales reste à démontrer. Au-delà de cette considération, le fait d'avoir assuré une partie du renforcement technique des acteurs de la construction a sans nul doute permis la mise en œuvre des chantiers de construction et réhabilitation dans les secteurs visés par les opérateurs nationaux. Dans un autre secteur, au plus fort des activités relatives au déblaiement des débris de construction, d'autres autoentrepreneurs ont reçu un appui pour produire des matériaux de construction recyclés. Le site de transformation mis en place au lieu dit « Truman » a permis à lui seul de produire plus de 200 000 « adoquins ». Il est à déplorer qu'il resterait autour de 50% des débris classés comme recyclables, non utilisés et que le site de « Truman », sous la responsabilité du MPTPTCE, ne semble plus opérationnel. L'un des aboutissements les plus significatifs en termes sociaux et symbolique a été l'augmentation

progressive du nombre de femmes au sein des travaux de démobilisation, déblayage : jusqu'à 40% des travailleurs engagés étaient des femmes dans le cadre des travaux à Haute Intensité de Main d'Oeuvre (HIMO).

Enfin, dans le cadre du projet de Développement de la production de lait et de la transformation des produits laitiers en Haïti, trois associations de producteurs de lait ont été constituées, structurées et légalisées, pour servir trois laiteries construites et trois centres de service mis en place pour les producteurs, ce qui contribue, à une petite échelle, à la structuration du secteur élevage en renforçant des organisations d'éleveurs de bovins et de producteurs de lait.

Constat 19: Les projets financés par le FRH ont généré un certain nombre de synergies inter-institutionnelles et programmatiques.

L'analyse des synergies possibles traite : a) des synergies institutionnelles créées par le FRH comme structure dynamique d'échanges et de rencontres; et b) des synergies entre projets/programmes.

Synergies inter-institutionnelles

Tous les opérateurs du Système des Nations Unies (SNU) s'attachent à reconnaître la valeur synergique du travail d'élaboration conjoint des propositions entre agences onusiennes qui ont été présentées au FRH. Ce travail intègre à la fois une analyse du potentiel de financement disponible au niveau du FRH, lequel précédait une priorisation des projets – et les arbitrages afférents - qui seraient portés à l'attention du Comité de Pilotage. Les « grandes » propositions émanant du SNU (Débris I et II, 16/6 et PARLQ) sont des propositions qui intègrent manifestement une recherche de complémentarités, de synergies et de valeur ajoutée dans la programmation et l'exécution de projets complexes et intégrés dans leurs différentes dimensions. Le Programme de Développement Durable du Sud-Ouest- d'Haïti⁶³ relève aussi que l'un des principaux défis identifiés fut « la nécessité de réaliser des synergies avec d'autres agences de l'ONU pour le succès de la mise en œuvre du projet ». Les discussions ont commencé (UNICEF, PAM, FAO) pour couvrir des secteurs sociaux comme l'éducation, la santé, l'assainissement, la sécurité alimentaire, et pour créer d'autres partenariats solides et stratégiques pour le succès du programme »⁶⁴.

Le deuxième type de synergies inter-institutionnelles est celui qui s'inscrit dès les débuts de la programmation en reconstruction sur la recherche systématique de la participation, la validation et le renforcement des institutions haïtiennes, comme on l'a vu précédemment avec le MPCE, le MICT, le MTPTC, puis avec la nouvelle UCLBP, ainsi que l'IHSI, le CNGIS et les autorités municipales concernées. Les contreparties nationales consultées mettent clairement en avant les efforts qui ont prévalu dans l'organisation et la coordination des travaux de reconstruction relativement aux Projets 16/6 , PARLQ ou encore aux projets Débris I et II.

Un certain nombre de bailleurs de fonds ont aussi mentionné la valeur synergique des réunions du Comité de Pilotage du FRH. Dans un pays où la coordination entre bailleurs et entre ceux-ci et le Gouvernement est faible, cette instance a été un lieu de dialogue qui jusqu'à un certain point a dépassé les besoins propres au FRH. La France et les États-Unis ont par exemple relevé avoir profité de leurs échanges fréquents au sein du FRH pour agréer de travailler plus étroitement ensemble sur certains dossiers bilatéraux.

⁶³ Ce projet a été clôturé en juin 2013.

⁶⁴ Programme de développement durable du sud-ouest d'Haïti.

Synergies programmatiques

La principale synergie programmatique relève bien évidemment du secteur de la reconstruction. La synergie principale existant entre les différents programmes de relèvement du bâti ('Débris' I et II, 16/6, PREKAD, PARLQ) provient du travail accompli en concertation et coordination avec les autorités nationales responsables. Le fait d'avoir renforcé des capacités étatiques centrales au processus de dénombrement et de cartographie, d'avoir appuyé le déploiement d'une structure nouvelle responsable de la mise en œuvre du logement et du bâti (UCLBP) et d'avoir à la base construit une capacité technique (ATL) et décisionnelle participative (les CRC) au niveau des communes témoigne d'une synergie d'efforts organisationnels soucieux d'une appropriation collective par les différents leviers décisionnels et de coordination haïtiens. On peut cependant déplorer qu'il y a eu des limites à la synergie entre ces projets sous l'égide des Nations Unies et le PREKAD sous l'égide de la Banque Mondiale. Dans certains cas, les deux types de projets étaient présents dans les mêmes quartiers sans qu'il n'y ait une coordination claire, ni un partage de méthodologies, comme par exemple dans le quartier de Carrefour Feuilles.

Au niveau de l'appui donné par le FRH à des propositions d'appui budgétaire, il est important de constater la similarité d'intérêts de certains bailleurs à travailler de concert en appui à certains secteurs particulier, comme la France et l'Espagne dans le secteur de l'éducation ou encore dans le secteur de la réforme de l'eau et de l'assainissement.

3.5 Avenir du FRH

Constat 20: Des quatre options possibles pour l'avenir du FRH, la plus réaliste est la fermeture du Secrétariat dès 2015, compte tenu de la fin des financements. Cependant les besoins qui demeurent en matière de logement et d'aménagement urbain militent en faveur de contributions additionnelles des bailleurs pour sa continuation jusqu'en 2017, date initialement prévue de sa fermeture.

Au 30 juin 2014, il restait 0,6 million de dollars à allouer, et l'attente d'un versement de 10 millions de dollars supplémentaires promis par l'Espagne. À ces montants s'ajoutent les 40 millions de dollars de la contribution du Brésil qui avait été mise en réserve pour l'opération Artibonite 4C et qui ont été récemment libérés⁶⁵, mais réservés à d'autres projets dans les secteurs de l'agriculture, de la formation professionnelle et de la santé⁶⁶. Il reste cependant au Comité de Pilotage à approuver officiellement des projets pour un montant identique, lesquels n'ont pas encore à cette heure été présentés. Il reste aussi une réserve de 16 millions de dollars décidée par le Comité de Pilotage pour le Projet de ligne de transmission de Peligre. Enfin, il resterait un montant indéterminé représentant les revenus des intérêts sur les placements faits par les Entités Partenaires concernant les montants versés par le Fiduciaire et immobilisés en attente de leur versement aux Agences d'Exécution.

Pour l'avenir du FRH, nous examinerons quatre hypothèses : la clôture du Secrétariat du FRH en 2015, la poursuite du FRH tel quel jusqu'en 2017, sa transformation en un fonds d'investissement et sa transformation en un ou plusieurs fonds sectoriels.

⁶⁵ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage No 12.

⁶⁶ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage No 12. p. 6

Option 1 : La clôture du Secrétariat du FRH en 2015

La durée de vie du FRH a été prévue pour 7 ans. Ce n'est théoriquement pas excessif par rapport à l'accomplissement de son objectif qui est de « soutenir la mobilisation, la coordination et l'allocation des ressources sous la forme de contributions pour améliorer les conditions de vie de base en Haïti, et d'aider à renforcer la capacité du Gouvernement d'Haïti à long terme, conformément au Plan d'Action pour le Développement et le Relèvement National d'Haïti »⁶⁷.

Par contre, c'est la contribution des bailleurs qui est déterminante dans sa durée de vie. Aucun bailleur ne s'est engagé à verser de nouveaux fonds, dans la mesure où ils préfèrent utiliser d'autres canaux pour livrer leurs contributions. Une fois les derniers fonds attribués, notamment ceux du Brésil, et s'il n'y a pas d'autres contributions, le Secrétariat pourrait arrêter ses activités vraisemblablement au milieu de 2015.

Il y a cependant des tâches indispensables accomplies par le Secrétariat qui devraient continuer et être reprises par une autre entité jusqu'à la clôture complète des projets : traitement des rapports périodiques des projets pour soumission au Comité de Pilotage, suivi financier, suivi des restructurations éventuelles de certains projets, suivi général du respect de leurs engagements par les Entités Partenaires, rapports semestriels et annuels, préparation des Comités de Pilotage, suivi des décisions du Comité. Deux entités étatiques haïtiennes ont actuellement des liens rapprochés avec le FRH : le Ministère du Plan et de la Coopération Externe (MPCE), en tant que Contrepartie et le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) dont le Ministre assure la Présidence du Comité de pilotage. L'évaluation est d'avis que les tâches résiduelles précédemment décrites devraient être assumées par le MPCE, le Ministre du MEF conservant la Présidence du Comité de pilotage. En effet, le genre de tâches décrites font déjà partie des responsabilités du MPCE.

Le financement des coûts encourus par le MPCE pour remplir ce rôle devrait faire l'objet d'une contribution du FRH. Les coûts seraient limités étant donné que les tâches seraient restreintes par rapport aux tâches actuellement assumées par le Secrétariat et qu'il n'y aurait pas de coûts liés à de l'assistance technique externe.

Le Fiduciaire devrait continuer jusqu'à la fermeture de tous les projets. En effet, il devra continuer à assumer les principales responsabilités suivantes qui lui sont dévolues: recevoir les rapports financiers des Entités Partenaires jusqu'à la fermeture des projets, produire des rapports financiers au Comité de pilotage, demander éventuellement des remboursements de fonds aux Entités Partenaires sur demande du Comité de pilotage, collecter les revenus d'intérêt en provenance des Entités Partenaires, mettre à la disposition du Comité de pilotage et des bailleurs, dans les 6 mois après que tous les engagements et obligations dans le cadre du FRH aient été remplis, et que le Fonds ait été fermé, les informations financières finales relatives aux recettes, décaissements et solde du fonds. Les coûts du Fiduciaire devraient cependant être minimes du fait d'une réduction importante de ses tâches.

Le Comité de pilotage devra continuer à se réunir à l'occasion jusqu'à la fin effective des projets, compte tenu en particulier de son mandat « d'approuver les rapports financiers, les rapports d'avancement et les examens à mi-parcours des Entités Partenaires ».

⁶⁷ Source : Manuel opérationnel du FRH, p. 5. Section 2.1

Option 2 : Poursuite du FRH comme tel jusqu'en 2017, avec une mise de fonds additionnels de la part des bailleurs.

Tel qu'expliqué dans le constat précédent, aucun des bailleurs rencontrés n'a montré d'intérêt à continuer à financer le FRH dans son mandat actuel. Pourtant des besoins urgents continuent d'exister en matière de reconstruction et de développement urbain des quartiers défavorisés.

Dans un premier temps, le Gouvernement et une bonne partie des bailleurs considèrent que la période de reconstruction post séisme au sens strict est révolue et qu'il faut passer à des appuis massifs pour le développement économique. Cependant, bien qu'il soit impératif d'appuyer le plus possible le développement économique, il reste encore beaucoup à faire en terme de reconstruction. Trois raisons militent ainsi en faveur d'une mise de fonds additionnels par les bailleurs pour une continuation du FRH jusqu'en 2017.

(1). En premier lieu, il est nécessaire de continuer et de consolider les programmes amorcés dans les quartiers pauvres, comme Morne Hercule, Carrefour-Feuilles, Cité Soleil, etc. Des « diagnostics urbains et projets d'aménagement » ont été faits dans plusieurs quartiers dans le cadre des projets Débris, PARLQ, PREKAD et 16/6, avec une méthodologie de planification communautaire. Des Plates formes communautaires, des Centres de Ressources Communautaires (CRC) existent ainsi que des Autorités Techniques Locales ATL auprès des municipalités, et, dans certains cas, ces dernières sont en voie de s'approprier les méthodologies et outils développés. Ce sont des investissements et des initiatives porteuses mais encore fragiles qui risquent de disparaître sans des engagements financiers et appuis techniques importants dans les communes ciblées. Voilà des initiatives qui sont conformes au concept de « Refondation » prôné dans le Plan de Redressement d'Haïti (PRDH), en ce sens qu'elles visent à faire en sorte que le milieu de vie des quartiers défavorisés concernés soit meilleur qu'avant le séisme.

(2) Par ailleurs, il reste encore autour de 85 000 personnes sous des tentes ou des abris temporaires selon nos interlocuteurs de l'OIM. A la fois pour des raisons humanitaires, de développement, de paix sociale et de bonne réputation des bailleurs et du Gouvernement d'Haïti, ces personnes devraient être appuyées pour des solutions de relogement définitif.

(3) De plus, plusieurs observateurs et personnes impliqués dans la reconstruction en Haïti font valoir que certaines solutions de relogement ne sont que provisoires, et que les problèmes ont été déplacés et non résolus. Certes, il n'y a plus de camps visibles au Champ- de- Mars ou à Pétion-Ville, mais il s'est constitué d'énormes zones d'habitations spontanées de plusieurs centaines de milliers d'habitants en périphérie de Port-au-Prince comme Canaan, Jérusalem, etc. Les Comités de pilotage Nos 9 et 10 considéraient le projet Canaan-Jérusalem comme prioritaire. Le représentant de l'UCLBP asouligé que "La nécessité d'intervenir à Canaan est bien comprise par tous et l'inaction apporte avec elle de nombreux risques (sanitaires, urbains, économiques, écologiques et politiques). L'approbation de ce projet reconnaîtrait et soutiendrait une politique urbaine de logement responsable". Tous les membres du Comité de pilotage ont reconnu le bien fondé et l'urgence de ce projet. Il est ainsi fort étonnant et illogique que lorsque les fonds du Brésil ont été rendus disponibles pour d'autres projets que la centrale électrique, que cette priorité n'ait pas été évoquée (Comité de pilotage No 12).

Selon les experts, il faudrait autour de 150 à 200 millions de dollars pour à la fois aider au relogement des 85 000 personnes et aménager correctement les nouvelles zones d'habitat spontané. Sinon, il est à craindre un processus de « bidonvillisation » des nouveaux quartiers tout autant que la détérioration de leur environnement physique, économique et social. La Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) sonne ainsi l'alarme: « la situation dans de nombreux quartiers urbains et périurbains défavorisés doit aussi faire l'objet d'une attention prioritaire car il

s'agit de zones où vivent des populations de plus en plus précarisées et vulnérables, et potentiellement explosives »⁶⁸.

Il est questionnable, sinon regrettable, que le FRH ait cessé de financer des initiatives touchant la reconstruction/aménagement de quartiers défavorisés au bénéfice de projets de développement, certes valables mais classiques, pouvant être financés directement par les bailleurs. Le projet 16/6 est le dernier projet de reconstruction à avoir été financé en septembre 2011. Encore n'a-t-il été financé qu'à 50%, ce qui a fait qu'il a touché seulement 8 quartiers sur les 16 prévus au départ. Un financement additionnel du Canada directement au 16/6 sans passer par le FRH a permis par la suite de toucher des quartiers supplémentaires (Champs de Mars).

Option 3 : Transformation du FRH en un Fonds d'investissement.

Cette hypothèse a été mise en avant par le Gouvernement d'Haïti lors du dernier Comité de pilotage de mai 2014. Madame la Ministre de l'Économie et des Finances « a indiqué que le gouvernement souhaitait garder le FRH et le transformer en un instrument de financement pour le développement du secteur privé »⁶⁹. Le Président Martelly, le 25 septembre à New-York, dans le cadre du Forum des partenaires d'Haïti, en marge de l'Assemblée générale des Nations Unies, a aussi annoncé la création d'un fonds d'investissement. Plusieurs bailleurs ont émis des doutes quant à la faisabilité d'utiliser le mécanisme du FRH à cet effet. Une étude de faisabilité de la création d'un fonds d'investissement est en cours, financée par la BID. La grande majorité des bailleurs consultés, sans se prononcer sur le bien fondé d'un Fonds d'investissement, sont d'avis qu'il faudrait sans doute mettre sur pied un tout autre mécanisme, et que la transformation du FRH ne serait sans doute pas la solution optimale.

Option 4 : Transformation du FRH en un ou plusieurs Fonds sectoriels.

Dans un contexte où la coordination entre bailleurs et entre ceux-ci et le gouvernement est faible, le FRH a été un des rares outils d'échanges, avec les tables sectorielles, entre les partenaires et son appréciation a été soulignée à cet égard. Il a aussi permis aux bailleurs de financer conjointement des initiatives importantes sous forme d'appuis budgétaires ou de projets. Il y a donc des mécanismes/résultats positifs et des acquis qu'il serait avantageux de sauvegarder, ou qui pourraient inspirer d'autres Fonds de type sectoriel.

Certains programmes nationaux bénéficient de l'appui individuel de plusieurs bailleurs comme en santé et en éducation. Par ailleurs, le gouvernement et le Groupe du G12+, rassemblant les principaux bailleurs en Haïti, conviennent qu'il faut que les tables sectorielles mixtes gouvernement-bailleurs soient au centre de la coordination. Afin de concrétiser cette démarche commune, il serait avantageux d'envisager la mise sur pied de FFMB sectoriels, qui financeraient les plans nationaux en lien avec les tables sectorielles qui pourraient éventuellement aussi faire office de Comité de pilotage. Il s'agirait ainsi de « *basket funds* » sectoriels dans le cadre de *Sector Wide Approach* (SWAP) qui ont fait leur preuve dans d'autres pays en développement. Cette formule aurait l'immense avantage de soulager les ministères sectoriels concernés d'un énorme accaparement et gaspillage de temps par les multiples sollicitations de la part des bailleurs pour des dizaines de projets bilatéraux individuels. Cet état de fait actuel contribue à affaiblir encore une fonction publique déjà chancelante. De tels Fonds communs seraient pleinement dans le sens des

⁶⁸ Source : Fédération Internationale des Droits de l'homme "Haïti. La sécurité humaine en danger. 2012. p.15

⁶⁹ Source : Procès verbal de la réunion du Comité de Pilotage, 12/2014, pp. 7-8.

principes d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris de 2005, notamment l'Appropriation, l'Alignement et l'Harmonisation, qui sont peu appliqués actuellement par les bailleurs en Haïti.

Des membres du gouvernement nous ont cependant laissé savoir qu'ils privilégiaient à l'avenir les appuis budgétaires directs. Cependant, de la part de la grande majorité des bailleurs, sauf la BID et l'Union européenne, il y a de la réticence à utiliser sur une grande échelle cette modalité de financement, compte tenu des expériences passées. Ils comptent néanmoins sur les résultats de la réforme des finances publiques qui est en cours pour envisager plus systématiquement cette modalité. En attendant, la formule intermédiaire des Fonds sectoriels pourrait sans doute représenter une option à court et moyen terme entre le financement par projet et l'appui budgétaire, et le modèle et/ou l'outil du FRH pourrait être envisagé, en prenant en compte les leçons apprises de ce dernier. Plusieurs bailleurs nous ont indiqué leur sympathie envers cette hypothèse d'abord pour la santé et l'éducation, et certains pour l'agriculture et l'eau et l'assainissement. Plusieurs commentaires émis lors de la dixième réunion du Comité de Pilotage, du 20 février 2013, où l'avenir du FRH avait été discuté, étaient favorables à la mise sur pied de Fonds communs plus ciblés (notamment de la part de la Banque Mondiale, des États-Unis, de la France et de la Finlande).

4 Conclusions et leçons apprises

4.1 Conclusions

Le FRH a effectivement recueilli une forte proportion des fonds qui lui avaient été promis à la Conférence internationale de New-York. Cependant ces montants ne représentaient que 6 % des montants promis pour la reconstruction d'Haïti à la Conférence de New-York de mars 2010. Les montants effectivement déboursés au FRH de 2010 à 2012 représentent 6% des montants d'aide effectivement déboursés en Haïti par les différents bailleurs pour la même période et 12,6 % des fonds déboursés spécifiquement pour la reconstruction.

Ainsi, tout en ayant certes été très utile, il n'a pas nécessairement été déterminant dans l'ensemble des opérations de reconstruction compte tenu de son relatif petit budget et de son manque de focus sur la reconstruction post-séisme. Le FRH n'a pas eu la latitude escomptée pour canaliser les financements selon des priorités qu'il aurait pu préciser dans la mesure où 80% des fonds étaient destinés par les bailleurs à des secteurs ou projets spécifiques. Certains de ceux-ci, notamment dans les domaines du ramassage des débris et du logement, répondaient à des priorités stratégiques par rapport aux besoins post-séisme. D'autres répondaient à des besoins non reliés directement au séisme, mais se justifient dans le cadre du concept large de « Refondation d'Haïti » mis de l'avant par le Gouvernement dans le Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti.

Bien que les instances gouvernementales aient joué formellement leurs rôles, ce sont les bailleurs de fonds et les Entités Partenaires qui, dans les faits, ont été déterminants dans les prises de décision concernant l'allocation des fonds, notamment par l'expression de préférences. Les instances gouvernementales ont joué davantage un rôle d'approbation que de décision. Les principes et les mécanismes de gouvernance du FRH ont seulement été partiellement respectés. On remarque en particulier des délais importants dans la mise en oeuvre de certains projets, et en conséquence une immobilisation indue de fonds au niveau de certaines Entités Partenaires.

Beaucoup d'extrants ont été produits par les projets. Ceux concernant les débris et les logements ont fortement contribué à restaurer les quartiers sinistrés, et à faire en sorte que le nombre de personnes encore dans des abris temporaires soit sensiblement réduit. De plus, de véritables processus participatifs de développement ont été initiés dans certains quartiers, impliquant la population et les instances communales. Des institutions publiques, des organisations de la société civile et des petites entreprises privées ont été renforcées. Cependant, il est pour le moment difficile et trop tôt pour juger des résultats et des impacts durables, surtout qu'il n'y a eu aucune évaluation externe des projets terminés.

Beaucoup reste à faire à la fois pour rendre durable certains résultats et pour reloger les 85 000 personnes dans des camps sous des tentes ou des abris temporaires. De plus, des immenses zones d'habitations spontanées se sont créées en périphérie de Port-au-Prince, qui nécessiteraient des appuis en terme d'aménagement urbain et de développement économique. Le FRH aurait certainement d'excellentes raisons pour continuer jusqu'en 2017, avec certains apports de fonds supplémentaires.

4.2 Leçons apprises

Le Fonds de Reconstruction d'Haïti a rassemblé un certain nombre de leçons apprises dans le cadre des Rapports annuels présentés au Gouvernement comme aux bailleurs de fonds. Certaines de ces leçons rejoignent de manière pertinente certains des constats qui ont été présentés dans le chapitre 3 de cette évaluation. D'autres sont une réflexion argumentée tirant profit de l'expérience passée et des développements du FRH au fil de son histoire. Il nous a aussi semblé pertinent de rappeler

brièvement les constats dressés par le FRH avant de présenter un certain nombre de leçons apprises propres à l'équipe d'évaluation.

Les leçons apprises présentées par le FRH sont dans leur essence conjoncturelles au moment de leur présentation. Les leçons apprises recensées dans les rapports annuels et les rapports de projets mettent entre autres l'accent sur:

- **Gouvernance** : Valeur du FRH comme structure de gouvernance indépendante qui lui a permis de poursuivre ses opérations, en dépit de l'instabilité ambiante. Le FRH a continué de fonctionner alors que le CIRH a cessé d'exister après l'expiration de son mandat. Pendant la période de « transition » pendant laquelle le GH commençait à appliquer de nouvelles procédures et des dispositions de contrepartie, le CP du FRH, son Secrétariat, son Fiduciaire et ses Entités Partenaires ont continué de fonctionner.
- **Efficacité** : Le recours à des Entités Partenaires permet la mise en œuvre de normes internationales de bonne pratique de gestion financière, de passation de marchés, de sauvegardes environnementales et sociales, de conception de projet et de suivi et évaluation du financement du FRH.
- **Efficience** : Le FRH est perçu comme disposant de l'un des ratios les plus bas de dépenses (moins de 5%) de FFMB post-désastres. Raisons évoquées : Entités Partenaires bien établis, taille modeste du Secrétariat, fiduciaire efficace et claire répartition des tâches entre eux. Chaque année de mise en œuvre du FRH a constaté une réduction des coûts opérationnels de ce dernier, en fonction de la baisse des activités du Secrétariat.
- **Préférences des bailleurs**: Les leçons apprises tirées par le Secrétariat mettent l'accent sur le côté ambivalent du système de préférences. Au « positif », le fait que le régime de préférences pour l'utilisation des contributions des bailleurs « a accru le niveau de confiance (des bailleurs) que les fonds du FRH seront utilisés à des fins d'intérêt spécifiques pour les bailleurs », ceci facilitant l'approbation des contributions du FRH et (...) augmentant le montant total du financement. Au « négatif », le fait de réserver des fonds a « réduit le niveau de flexibilité et de disponibilité du financement du FRH », à l'encontre du « but de renforcement de l'appropriation par le Gouvernement et d'alignement sur les priorités gouvernementales ».
- **Appropriation par l'appui budgétaire et stabilisation des équilibres macro-économiques**: Si le système des préférences nationales a objectivement diminué la marge de manœuvre du Gouvernement à faire adopter certaines de ses propositions, tout comme valider d'autres interventions de bailleurs, « l'accent mis sur les appuis budgétaires donne une marge de manœuvre plus importante et une plus grande flexibilité au gouvernement dans la gestion des ressources publiques ». Selon le Secrétariat du FRH, la grande leçon à tirer à cet égard est que « le montant sans précédent des appuis budgétaires versés (en 2013-2014) par le biais du FRH et mobilisés comme contrepartie (soit un total approximatif de 75 millions de dollars = 27,6 + 21 + 27) a garanti un financement important pour le budget de l'État, ce qui a contribué à l'équilibre des finances publiques et permis de stabiliser la monnaie nationale et l'économie du pays ».

Les leçons apprises de la part de l'équipe d'évaluation sont organisées autour de l'architecture du rapport d'évaluation et sont présentées ci-après :

4.3 Mobilisation des financements

Leçon apprise No 1: Un relatif faible niveau de mobilisation de financements internationaux dans un Fonds de reconstruction et l'expression systématique de préférences de bailleurs diminuent l'intérêt du Gouvernement à privilégier ce type d'outil.

Le Gouvernement d'Haïti a espéré pouvoir lever plus d'argent qu'il n'en a finalement reçu au profit du FRH. Un haut responsable haïtien nous a mentionné qu'un montant de 600 millions de dollars était espéré pour le FRH. Cependant, du côté de ceux qui préparaient la mise sur pied du FRH, les attentes étaient plutôt de 300 millions de dollars. La généralisation quasi immédiate du système de préférences de la part des bailleurs de fonds internationaux, tout en satisfaisant des obligations légales ou des priorités nationales, a progressivement diminué l'intérêt du Gouvernement de privilégier un outil de financement au sein duquel il disposait d'une marge de manœuvre de plus en plus réduite.

Leçon apprise No 2: L'intérêt stratégique d'un Fonds de reconstruction pour un Gouvernement donné est proportionnel à son degré d'appropriation et de décision sur les orientations et les choix de projets.

Suite à la leçon apprise No 1, l'on peut légitimement concevoir une seconde leçon apprise : l'accroissement de tout régime de préférences de la part de bailleurs de fonds déterminés à en faire un usage excessif délégitimise la priorisation comme l'appropriation gouvernementale de ce type d'outil de financement pour la reconstruction. Suite à l'exemple donné par le FRH, le Gouvernement d'Haïti a progressivement décidé de refuser tout mécanisme identique qui lui aurait été proposé (Fonds « Choléra » ou « Résilience »).

4.3.1 Allocation et gestion des financements

Leçon apprise No 3: L'expression forte d'un régime de préférences de la part de bailleurs à un Fonds de reconstruction questionne l'idée de savoir si ce dernier se concentre sur les priorités stratégiques du moment.

Cette leçon rejoint les réflexions relatives à la mise en œuvre du régime de préférences des bailleurs de fonds et du manque « d'appropriation » du gouvernement dans de telles circonstances. Il est légitime de s'interroger sur l'ordre des priorités déterminé par un gouvernement donné quand tout paraît réellement prioritaire en termes de reconstruction : physique, humaine, urbaine, etc. Autant est-il donc normal de questionner l'absence a priori de concentration sur certaines des « priorités stratégiques » du FRH dès ses débuts, autant faut-il aussi reconnaître que l'expression manifeste de préférences oriente *par défaut* les priorités du gouvernement sur celles des bailleurs souhaitant l'appuyer, même si certaines sont l'expression de discussions entre les bailleurs concernés et les autorités.

4.3.2 Gouvernance du FRH

Leçon apprise No 4: La pratique du consensus au sein d'un Comité de pilotage de Fonds de reconstruction limite le questionnement sur la pertinence et la faisabilité de nombres de projets, tout comme sur la mesure et l'atteinte de résultats.

L'adoption croissante d'un régime des préférences de la part des bailleurs est-il né de la volonté de la part de ces derniers de s'extirper de la « tyrannie du consensus »? Le consensus est-il un outil efficace quand il permet de refuser l'adoption de ce qui est présenté comme des priorités nationales? Le consensus a-t-il le droit de se dresser contre la mise en œuvre de processus de gestion réguliers d'un Fonds de cette nature - comme une mission d'évaluation à mi-parcours pour mesurer l'atteinte des résultats du Fonds? Le consensus équivaut-il à donner un droit de veto à ceux qui souhaitent se soustraire à une priorité collective clairement identifiée?

S'il n'y a aucune réponse facile ou évidente à ces questions difficiles, l'expérience du FRH aura eu le mérite de reconnaître les limites de la règle du consensus (ou du *veto inversé*) à l'heure de faire des choix particuliers, ou d'exprimer des priorités nationales, du côté des bailleurs comme du gouvernement.

Leçon apprise No 5: L'absence d'un processus systématique de prise en compte des opinions et pensées des bénéficiaires limite les possibilités pour un Fonds de Reconstruction de valider les options programmatiques et l'avancée des résultats de mises en œuvre.

La généralisation des processus de validation des expériences, de l'atteinte des résultats ou de l'opinion des bénéficiaires dans un processus de reconstruction aussi majeur devrait être la règle et non l'exception. Des outils et méthodologies adaptées existent pour mettre les populations touchées au cœur des décisions et des engagements menés au nom des communautés. Leur systématisation doit accompagner à tous les niveaux de la décision, de l'évaluation et du suivi, des processus aussi ambitieux que ceux de la reconstruction d'Haïti. Leur gestion relève non seulement de la responsabilité des Agences d'Exécution ou des Entités Partenaires, mais d'une fonction centrale à un Secrétariat de Fonds de reconstruction cherchant à capitaliser sur la redevabilité, la qualité des services rendus, l'appropriation nationale et la transparence vis-à-vis des bailleurs de fonds. Aucune des leçons apprises du FRH n'a questionné l'absence importante de mécanismes autonomes de suivi et l'impact de ces absences sur la mise en œuvre et l'évaluation des projets en cours, limitant tout autant tout questionnement sur la pertinence, l'efficacité ou l'efficience des projets entrepris.

Leçon apprise No 6: Dans un contexte de faible coordination entre les bailleurs et le gouvernement, un Fonds de reconstruction devient un lieu d'échanges utile entre partenaires.

Les réunions du comité de pilotage étaient un lieu de dialogue entre partenaires, qui les a amené à la compréhension commune de certains enjeux, de même que des priorités et contraintes de chacun. Selon plusieurs participants, cela s'est avéré utile, et a ainsi induit des collaborations et des cofinancements au delà même du FRH comme tel.

4.3.3 Résultats

Leçon apprise No 7: L'absence de processus et de capacités d'évaluation interne de la part d'un Fonds de reconstruction limite la mesure de l'atteinte des résultats des programmes engagés et le bénéfice des leçons apprises des projets mis en œuvre.

Dans le cadre d'un processus de mise en œuvre d'un programme aussi ambitieux que celui d'un Fonds de reconstruction comme en Haïti, la délégation des fonctions de suivi-évaluation lors de la conception du Fonds aux seules Entités Partenaires ainsi qu'aux Agences d'Exécution ne permet en rien de disposer d'un regard externe, neutre et dénué d'intérêt sur l'état d'avancement des projets engagés, la mesure des progrès ou résultats acquis et le partage d'une information transparente et objective auprès des parties prenantes au processus de reconstruction. Ce phénomène limite grandement la lecture des processus, des acquis, des efforts engagés comme des limites et failles identifiées inhérentes à tout processus de reconstruction.

Leçon apprise No 8: Le renforcement des capacités nationales et locales dans le cadre d'un processus de reconstruction est une priorité stratégique tout aussi importante que les programmes qui l'accompagnent.

Dans un contexte de destruction et déstabilisation aussi fort que le séisme de 2010 en Haïti, le renforcement des capacités nationales et locales n'est pas seulement un axe transversal collatéral à la réponse physique ou matérielle. Il doit aussi constituer une priorité stratégique nationale, aussi importante que les programmes qu'elle accompagne.

Conclusions sur les leçons apprises

Les leçons tirées de cet exercice d'évaluation sont globalement plus critiques que celles tirées par le FRH, lesquelles ont généralement tendance à mettre en valeur les « bonnes » leçons tirées du processus sans trop s'interroger sur les failles de ce dernier, sauf en ce qui a trait à la réflexion relative au régime de « préférences » des bailleurs. Nous avons dans cette évaluation relevé les interrogations – en cours de mise en œuvre - de la part du Gouvernement comme des Entités

Partenaires sur l'exagération du régime de préférences de la part des bailleurs de fonds. Si l'expérience du seul FRH ne peut nous engager à déclarer un « seuil maximal » de niveau de préférences acceptable, force est d'inviter l'ensemble des parties prenantes – comme les Entités Partenaires - qui liront cette évaluation à sérieusement questionner les règles de gouvernance et de priorisation des financements autour de cette question centrale au redressement des capacités d'un État souverain dans le cadre d'un processus de reconstruction. Cette réflexion va de pair avec l'absolue nécessité de considérer comme centrale la question du relèvement et du renforcement des capacités de l'État à assumer cette prise en charge et le contrôle stratégique des fonds levés en son nom.

5 Recommandations

5.1 Recommandations à l'intention du Comité de Pilotage

Recommandation 1: Encourager les bailleurs à allouer des fonds supplémentaires ciblés sur la poursuite de projets stratégiques en matière de logement et d'aménagements de quartiers, pour que le FRH continue comme tel jusqu'à son terme de 2017 (Constats 15, 17, 18 et 20).

Le FRH a démontré son utilité particulièrement par rapport au ramassage/transformation de débris et à la reconstruction et aménagement de quartiers. Des leçons apprises existent et des méthodologies et des outils ont été développées. Par ailleurs, des processus d'aménagement urbain ont été seulement initiés qu'il conviendrait de consolider en lien avec les autorités municipales. De plus, 85 000 personnes vivent encore sous des tentes ou des abris temporaires et des quartiers spontanés se sont créés sans aucun aménagement. Ainsi, le FRH aurait avantage à continuer jusqu'à sa date de fin initialement prévue de 2017 pour répondre aux besoins précédents en allouant les derniers fonds disponibles aux besoins cités. Pour cela, de nouveaux financements sont cependant nécessaires de la part des bailleurs.

Recommandation 2: En l'absence de nouvelles allocations de fonds par les bailleurs, procéder à la mise en oeuvre de l'option 1 présentée à la section "Avenir du FRH", notamment: fermeture du Secrétariat et transfert de tâches résiduelles au Ministère du Plan et de la Coopération Externe, maintien du Fiduciaire et du Comité de pilotage jusqu'à la fermeture complète des projets (Constat 20).

Il ne s'agit pas de fermer le FRH comme tel, mais d'adapter ses structures pour une fermeture progressive qui ne sera finale que lorsque tous les projets seront terminés. L'instance dirigeante qui est le Comité de Pilotage et le Fiduciaire devront ainsi assumer leurs responsabilités jusqu'au terme des projets.

Recommandation 3: Accorder plus d'attention à la mise en oeuvre et aux résultats obtenus des projets par rapport aux prévisions et exiger des évaluations externes pour les projets terminés (Constats 10, 17 et 18).

Selon les procès verbaux des réunions du Comité de pilotage, il apparaît que celui-ci n'a fait qu'un suivi superficiel des projets en cours, via de l'information succincte fournie par les Entités Partenaires. Par ailleurs, des évaluations externes indépendantes n'ont pas encore eu lieu pour les projets terminés. Ainsi, pour approfondir les résultats obtenus et leur durabilité, il conviendrait que le Comité de Pilotage accorde une attention particulière à la mise en oeuvre d'évaluations indépendantes.

5.2 Recommandations à l'intention du Gouvernement et de la communauté des bailleurs de fonds

Recommandation 4: Envisager de mettre sur pied des FFMB sectoriels en tirant les leçons du FRH, dans les secteurs où des plans nationaux solides existent comme en santé et éducation (Constats 20).

La coordination entre bailleurs et entre ceux-ci et le gouvernement est faible en Haïti. Chaque bailleur négocie de multiples projets avec les instances gouvernementales, accaparant temps et énergie de ces dernières. Par ailleurs, le leadership du gouvernement a du mal à faire accepter par les bailleurs individuels des plans sectoriels d'investissement consolidés. Il serait plus efficace pour

le gouvernement et les bailleurs que ceux-ci mettent ensemble des fonds destinés au même secteur. Ils pourraient ainsi négocier et effectuer le suivi conjointement avec le Gouvernement, ou via une délégation de responsabilité à une instance commune. Cette modalité serait appliquée jusqu'à ce que les bailleurs considèrent que les conditions sont remplies pour effectuer des appuis budgétaires généraux ou sectoriels.

Recommandation 5: Dans le cadre d'un Fonds de reconstruction post-catastrophe naturelle ou post-conflit, limiter le recours à l'expression de préférences, et que celles-ci reçoivent l'assentiment du gouvernement hôte (Constat 5).

Lors de la mise en œuvre de nouveaux FFMB, il est recommandé aux bailleurs de ne pas marquer systématiquement des préférences pour des projets ou initiatives particulières. Des préférences mineures pourraient cependant être tolérées dans des cas particuliers. Pour éviter une telle tentation, il est recommandé que tout nouveau Fonds commun Multi-Bailleurs soit ciblé sur des enjeux ou secteurs précis. Enfin, il est recommandé que les instances gouvernementales assument pleinement leur leadership, et que les bailleurs les appuient en ce sens.

Recommandation 6: Pour un Fonds de type FRH post séisme, cibler davantage sur un nombre limité de priorités (Constat 6).

Le FRH est basé sur le Plan d'Action pour le Relèvement et le développement d'Haïti, dont le concept clef est la « Refondation ». Dans la mesure où ce type de Fonds ne mobilise qu'une petite partie des fonds promis (6%) et effectivement déboursés pour la reconstruction (12,6%) de 2010 à 2012, il est préférable de ne pas embrasser trop large et de se concentrer sur des priorités directement liés à la reconstruction post-séisme.

Recommandation 7: Un Comité de pilotage de Fonds de reconstruction doit reposer sur une représentation équilibrée de représentants gouvernementaux, de bailleurs de fonds et de représentants des différents secteurs de la société (Constats 10 et 11).

Les membership du Comité de pilotage ayant le droit de vote est essentiellement composé de représentants des bailleurs (7 sur 9), le gouvernement ayant 2 représentants. Il serait préférable d'envisager un nombre paritaire de représentants des bailleurs et des représentants du gouvernement, tout en élargissant le membership à des représentants de différents secteurs de la société, de telle sorte qu'ils soient de véritables interfaces entre les programmes et la population; ceux-ci ont eu le statut d'Observateurs au FRH, mais n'ont démontré que peu d'intérêt à ce dernier et n'ont pas joué le rôle qu'on attendait d'eux, probablement parce qu'ils n'étaient pas parties prenantes aux décisions.

5.3 Recommandations à l'intention du Secrétariat et du Fiduciaire du FRH

Recommandation 8: Il serait souhaitable que le Fiduciaire demande aux Entités Partenaires d'identifier les revenus d'intérêts qu'elles ont gagnés sur les fonds immobilisés à leur niveau et de les remettre au Fiduciaire comme prévu dans les ententes (Constats 7, 8, 9 et 10).

Les fonds sont versés d'un seul bloc par le Fiduciaire aux Entités Partenaires, sur requête de celles-ci suite à l'approbation des projets. Dans certains cas, des sommes importantes restent ainsi immobilisés des mois et des années chez les Entités. Ceci a enlevé de la souplesse au Fiduciaire dans la gestion de la trésorerie. Par ailleurs, les revenus d'intérêts générés n'ont été ni identifiés ni versés au Fiduciaire comme le prévoient les ententes.

Annexe 1. Termes de référence

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION DU FONDS DE RECONSTRUCTION D'HAÏTI

1. CONTEXTE

1.1 Contexte. Le séisme dévastateur du 12 janvier 2010 en Haïti a généré une effusion énorme d'appui international. Des gouvernements, des entités privées, des organisations non gouvernementales (ONGs) des créditeurs, des agences multilatérales autour du monde ont mobilisés un volume substantiel de ressources pour appuyer les secours et la reconstruction. Quelques-uns de ces contributeurs ont eu la capacité et le désir de gérer leurs propres ressources sur le terrain avec le Gouvernement d'Haïti (GdH). D'autres ont préféré joindre leurs efforts dans un FFMB pour aider à financer le processus de reconstruction.

1.2 En réponse à une requête du GdH en mars 2010, la Banque Interaméricaine de Développement (BID), l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la Banque Mondiale, avec d'autres bailleurs, ont établi un FFMB appelé le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH ou « le Fonds »). Le rôle du FRH est d'appuyer le Plan d'Actions pour le Relèvement et le Développement d'Haïti du Gouvernement et les initiatives associées. A la demande du Gouvernement, l'Association de Développement International (IDA) du Groupe de la Banque Mondiale a joué le rôle de Fiduciaire et de Secrétariat du Fonds.

1.3 Objectif. L'objectif du Fonds est d'appuyer la mobilisation, la coordination et l'allocation de ressources sous forme de contributions pour améliorer les conditions de base de la vie en Haïti et assister le renforcement des capacités du Gouvernement sur le long terme de manière cohérente par rapport au Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti. Pour atteindre cet objectif, le FRH coordonne ses activités avec le Gouvernement Haïtien, et spécialement avec le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) qui est l'entité désignée par le Gouvernement comme Contrepartie du FRH. Le FRH est administré par un Comité de Pilotage présidé par la Ministre de l'Economie et des Finances avec une représentation du Gouvernement Haïtien, des plus importants bailleurs, des Entités Partenaires, du Fiduciaire et des observateurs provenant des parties impliquées. Le Fonds Fiduciaire FRH est administré par l'Association de Développement International (IDA) comme Fiduciaire et constitue un fonds commun de contributions pour fournir des subventions pour le financement des activités prioritaires identifiées par le MPCE et approuvées par le Conseil des Ministres après consultation avec le Premier Ministre en cohérence avec le Plan pour le Relèvement et le Développement du Gouvernement.

1.4 Activités. Les activités qui sont financées pour atteindre l'objectif du Fonds incluent : (a) l'assistance technique et le renforcement des capacités; (b) les investissements dans les infrastructures; (c) la fourniture des services de base; (d) le développement communautaire; (e) la protection et l'assainissement de l'environnement; (f) les activités de génération de revenus; (g) et l'appui budgétaire. En plus, il est possible d'utiliser une procédure allégée pour faire des petites subventions destinées à appuyer ces activités. D'autres activités peuvent être approuvées par le Comité de Pilotage du FRH lorsqu'elles sont compatibles avec l'ensemble du mandat du Fiduciaire.

1.5 Arrangements Financiers. Le FRH est un fonds intermédiaire financier qui permet de mettre en commun des contributions pour fournir un appui financier pour les projets prioritaires, les programmes et l'appui budgétaire pour la reconstruction post-séisme et le développement. A date, 19 bailleurs ont conclu un Accord Administratif ou un arrangement avec l'IDA comme Fiduciaire. Le Fiduciaire, sur instruction du Comité de Pilotage du FRH initie les Accords de Transferts avec les Entités Partenaires pour financer les activités du FRH. Le Fiduciaire n'a aucune responsabilité dans l'utilisation des fonds une fois ceux-ci transférés aux Entités Partenaires. Les Entités Partenaires à

date sont la BID, la Société Financière Internationale (SFI), l'ONU et la Banque Mondiale. Les Entités Partenaires travaillent avec une ou plusieurs Agences d'Exécution qui sont autorisées par les règlements de l'Entité et ses procédures à mettre en œuvre les activités de reconstruction et de développement.

1.6 Mode Opératoire. Le FRH cherche à minimiser l'imposition de nouvelles procédures sur le cadre de développement existant en Haïti afin d'économiser du temps et des ressources. Ainsi, les requêtes de financement sont préparées selon le format et les procédures de la Contrepartie du FRH (initialement la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti et actuellement le MPCE). D'une manière similaire, le FRH s'appuie sur les règles, procédures et normes des Entités Partenaires pour la préparation des projets, la supervision, les rapports financiers, l'évaluation et le suivi.

1.7 Statut Financier. Le FRH a mobilisé à ce jour 396 millions de dollars de contributions de 19 bailleurs dont 386 millions de dollars ont été transférés au Fonds Fiduciaire. Le Comité de Pilotage a alloué – 330 millions de dollars pour 25 activités et réservé 56 autres millions de dollars. Le solde des ressources encore disponibles pour allocation est estimé à un montant de 0.81 million de dollars.

1.8 Parties impliquées. Le groupe des parties prenantes associées avec le FRH inclut:

- Le Gouvernement Haïtien, spécialement le MPCE (actuelle contrepartie du FRH) et les autres interlocuteurs clés du FRH (le Ministère de l'Economie et des Finances, le bureau du Premier Ministre et le Conseil des Ministres) ;
- La Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (contrepartie initiale du FRH) ;
- La communauté des bailleurs (sept grands bailleurs qui sont représentés au sein du Comité de Pilotage et 12 autres bailleurs) ;
- Les Entités Partenaires (BID, SFI, ONU et BM) ;
- Les Agences d'Exécution ;
- Les groupes intéressés représentés par les observateurs du Comité de Pilotage (gouvernement local, organisations de la société civile haïtienne, secteur privé haïtien, diaspora, ONGs internationales) ;
- Les bénéficiaires des activités financées par le FRH;
- Le Fiduciaire;
- Le Bureau du Fonds Fiduciaire Multi-Bailleurs des Nations Unies (MPTF).

1.9 Situation du FRH à fin juin 2014. Le FRH est à la croisée des chemins. Il est espéré que les fonds réservés seront alloués à des projets avant la fin de l'année 2014⁷⁰ et que toutes les ressources disponibles seront épuisées. Aussi, au cours de la douzième réunion du CP qui a eu lieu à Port au Prince, le 28 mai 2014, il a été suggéré que le FRH doit considérer la possibilité de clore ses activités, à moins que de nouvelles missions et/ou de nouvelles ressources lui soient confiées. La réunion a retenu d'évaluer la situation à la fin de novembre 2014 à la lumière (i) des progrès dans la préparation des projets en cours ; (ii) et des recommandations de la revue qui doit être initiée avant septembre 2014.

⁷⁰ Les fonds de 56 millions de dollars sont réservés pour le Projet de Ligne Electrique Peligre (16 millions de dollars) qui est programmé pour approbation au cours du dernier trimestre de l'année 2014 ; ainsi que pour divers projets (40 millions de dollars) pour financer des activités dans les secteurs de l'agriculture, de la formation professionnelle et de la santé qui sont en train d'être préparés par le gouvernement

2. REVUE DU FRH : BUT, OBJECTIF ET CHAMP

2.1 But. Le paragraphe 6.13 du Manuel des Opérations du FRH stipule que le “Comité de Pilotage peut commander des évaluations indépendantes telles que la révision à mi-parcours du portefeuille et possiblement d’autres évaluations pour aider à analyser la qualité de la mise en œuvre et des résultats.’ Le but de la présente révision est d’évaluer l’efficacité et l’efficience du FRH ainsi que sa valeur ajoutée pour tirer les leçons de l’expérience pour les donateurs et le gouvernement et aider à la réflexion sur le futur du mécanisme lors de la prochaine réunion du CP prévue en novembre 2014.

2.2 Objectifs. La révision complète aura pour objectif de déterminer jusqu’à quel point le Fonds a atteint son objectif (mobiliser, coordonner et allouer des ressources pour améliorer les conditions de base de la vie en Haïti et assister dans le renforcement des capacités du Gouvernement d’Haïti). Cela implique quatre sous-objectifs :

- De quelle façon le FRH a mobilisé, coordonné et alloué les ressources?
- Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont contribué à améliorer les conditions de base de la vie des Haïtiens ?
- Dans quelle mesure ces activités de même que le mode d’opération du FRH ont appuyé le renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien?
- Quelle a été la valeur ajoutée (analyse des coûts/bénéfices), s’il y en a une, du mode opératoire du FRH au financement de la reconstruction en comparaison à d’autres mécanismes de financement de l’aide dans le contexte haïtien?

L’évaluation permettra aussi d’alimenter l’étude des perspectives du FRH qui sera menée en parallèle à la demande du gouvernement⁷¹ et qui vise à identifier et évaluer les options pour le futur du FRH sur la base des leçons apprises.

2.3 Champ de l’évaluation. Afin d’atteindre ces objectifs, le champ de la revue doit couvrir le fonctionnement interne du Fonds, le portefeuille des activités financées par le FRH et la gestion des finances du Fonds. Le fonctionnement interne inclut la performance du Comité de Pilotage du FRH, des Entités Partenaires, du Fiduciaire, du Secrétariat, et des Agences d’Exécution qui remplissent leurs obligations comme défini dans le Manuel d’Opérations du FRH. L’impact de développement global du portefeuille du FRH sera considéré au niveau des bénéficiaires dans les principales zones d’intervention du FRH au regard des objectifs de la reconstruction. Toutefois, l’évaluation des objectifs de développement des projets individuels ne fera pas partie de cette revue et restera sous la responsabilité des Entités Partenaires et des Agences d’Exécution, conformément à leurs procédures et politiques internes respectives. L’efficacité et l’efficience de la structure financière du FRH sera revue avec les contributeurs du FRH, le Fiduciaire, le Secrétariat et les Entités Partenaires. La valeur ajoutée du mode de fonctionnement du FRH doit être déterminée sur la base des informations fournies par les parties impliquées, de même que la comparaison avec d’autres mécanismes de fourniture d’aide, en tenant compte des contraintes et des opportunités présentées dans le contexte haïtien.

⁷¹ Le gouvernement a exprimé le souhait de voir le FRH transformé en un fonds de capital-risque pour accompagner le développement du secteur privé, avec l’assistance de la BID. Le rapport de cette étude est espéré durant le dernier trimestre de l’année 2014

3. CRITERES D'ÉVALUATION

3.1 Réalisation des objectifs et des principes. Le FRH devra être évalué en accord avec la réalisation de ses objectifs et l'étendue jusqu'à laquelle il adhère à ses principes clés. Ces principes, comme établi dans le Manuel d'Opérations, sont :

- **Leadership du Gouvernement** – la structure de gouvernance et le processus d'approbation des subventions sera dirigée par le Gouvernement d'Haïti à titre de président de l'organe directeur du FRH;
- **Financement Stratégique** – les ressources du FRH peuvent augmenter la flexibilité en fournissant du financement pour la reconstruction qui n'est pas fourni par les fonds affectés provenant d'autres sources ;
- **Normes** – le FRH et les activités qu'il finance seront conformes aux normes internationales et les bonnes pratiques dans des domaines clés tels que la gestion financière, les acquisitions, la réduction de la pauvreté, la bonne gouvernance, la durabilité environnementale et l'équité entre les sexes ;
- **Construire sur la base des capacités existantes** – le FRH cherchera à travailler avec et à financer les programmes existants et réussis incluant ceux qui construisent le capital social, c'est-à-dire à travers les programmes de développement communautaire, et l'amélioration des capacités des ministères impliqués, des gouvernements locaux, des entreprises privées et ONGs qui auront fait leurs preuves;
- **Bonne gouvernance** – le FRH et les activités qu'il finance permettront la participation des différents niveaux du gouvernement, de la société civile, du secteur privé, de la diaspora, des partenaires au développement et feront la promotion d'un processus transparent et fiable de reconstruction;
- **Vitesse et gestion du risque** – le FRH s'assurera de la rapidité et de la livraison efficace de ses activités tout en gérant les risques pour produire des résultats d'une grande qualité.

3.2 Critères de Référence. Les consultants devront proposer un choix de critères d'évaluation et les indicateurs connexes, sur la base de ce qui suit :

- Efficacité de l'Aide (OECD 2008, pp. 9-10): appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats, responsabilité mutuelle;
- Impact de Développement (IEG 2013, p. 14): le Cadre d'Évaluation OECD/DAC pour les pays fragiles considère le développement socio-économique, la bonne gouvernance, la réforme de la justice et des institutions de sécurité, la culture de la vérité, la justice et la réconciliation;
- Critères DAC: Ce sont les normes d'évaluation qui ciblent l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pertinence et la durabilité;
- Efficacité Organisationnelle: ces critères concernent la gouvernance du FRH et sa gestion, l'efficacité de l'administration, le suivi et l'évaluation, la responsabilité fiduciaire, les communications et la préparation des rapports.

Les indicateurs individuels devront être insérés selon les normes SMART pour être: Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents, et Limités dans le temps.

4. PRINCIPALES QUESTIONS D'ÉVALUATION

4.1 Rôle des questions d'évaluation. En réalisant l'évaluation, l'équipe de révision devra, au minimum, s'assurer qu'elle répond à un ensemble de questions clés. Ces questions clés d'évaluation sont groupées en fonction des intrants, des extrants, des résultats et des impacts. Les informations

pour formuler des réponses à ces questions doivent être collectées des parties impliquées identifiées dans la Section I de même que des documents internes et externes.

4.2 Intrants. Dans le contexte du FRH, les intrants se réfèrent à la valeur et la nature des contributions qui ont été mobilisées pour la reconstruction. Les questions clés comprennent:

- De quelle manière le FRH a pu assurer le suivi des promesses qui ont été faites à la Conférence des Nations Unies en mars 2010?
- Comment la mobilisation des ressources du FRH peut-elle être comparée avec les autres Fonds Fiduciaires Multi-bailleurs en termes de rapidité (la vitesse à laquelle les Accords Administratifs sont signés et les ressources transférées) et de valeur (ce que représente le pourcentage des contributions du FRH par rapport à l'ensemble du financement de la reconstruction) ?
- Quelles sont les limites auxquelles le FRH a dû faire face dans la mobilisation des ressources à la fois du côté des bailleurs conventionnels et des bailleurs non-traditionnels et comment ces difficultés peuvent-elles être surmontées?
- Jusqu'à quel point le financement du FRH a permis de mobiliser des ressources financières additionnelles?
- Par rapport au futur, quelles sont les opportunités qui existent pour que le FRH mobilise des contributions additionnelles et/ou serve les besoins de développement d'Haïti après la reconstruction?

4.3 Extrants. Pour le Fonds, les extrants se réfèrent aux ressources financières qui sont allouées par le Comité de Pilotage, transférées par le Fiduciaire, gérées par les Entités Partenaires, et décaissées à travers les Agences d'Exécution. Quelques questions d'évaluations clés sont :

- De quelle manière le Comité de Pilotage a pu répondre aux requêtes du Gouvernement haïtien pour faire des décisions allocation en conformité avec ses standards de performance?
- Est-ce que les allocations ont répondu aux financements critiques et écarts géographiques dans le processus de la reconstruction ?
- Quel a été l'impact de la préférence des bailleurs sur la capacité du FRH à atteindre ses objectifs et à adhérer à ses principes?
- Est-ce que les transferts du Fiduciaire aux Entités Partenaires ont été réalisés en temps opportun comme défini par les standards de performance ?
- Quelle a été l'efficacité du processus général d'approbation de subventions (comparé aux standards de performance du FRH et ceux de Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs similaires [de préférence destinés à Haïti ou d'autres Etats victimes de catastrophes naturelles ou ayant connu des conflits internes graves])?
- Comment le FRH a-t-il répondu aux changements de circonstances et/ou de priorités en restructurant les activités et en révisant les décisions de financement ?
- Dans quelle mesure les Entités Partenaires ont géré les ressources du FRH en suivant leurs règles et procédures pour la gestion financière, les acquisitions et l'audit ?
- Quelles contraintes ont rencontré les Agences d'Exécution dans le décaissement des ressources du FRH et comment le décaissement aurait-il pu être accéléré?
- Comment l'absence d'une contrepartie du Gouvernement pendant un certain temps a-t-elle affecté le FRH?
- Dans quelle mesure le Fiduciaire et le Secrétariat ont-ils utilisé leurs allocations de budgets annuels de manière efficace et efficiente (comparé à d'autres Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs)?

- En regardant vers le futur, quelles sont les options qui existent pour améliorer les allocations et décaissements du financement du FRH?

4.4 Résultats. Pour le FRH, les résultats se réfèrent aux résultats immédiats de chaque activité financée par le FRH. Les questions clés d'évaluation incluent :

- Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont été cohérentes avec les plans et politiques du Gouvernement haïtien pour la reconstruction et le développement?
- Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont atteint leurs objectifs majeurs de développement liés à la reconstruction et à la gestion des risques de désastres?
- Dans quelle mesure les activités financées par le FRH reflètent-elles un degré de cohérence et de synergie entre elles et avec d'autres projets de développement en dehors du FRH ?
- De quelle manière les Entités Partenaires, travaillant avec leurs Agences d'Exécution, ont suivi, évalué et produit des rapports sur les résultats intérimaires de leurs activités financées par le FRH ?
- De quelle manière les éléments principaux de la structure de gouvernance du FRH (Comité de Pilotage, Contrepartie du Gouvernement Haïtien, Fiduciaire, Secrétariat) ont rempli leurs rôles?
- Dans quelle mesure la Stratégie de Communication du FRH a été effective (comparée à ses objectifs) ?
- Dans quelle mesure le FRH a-t-il bien opéré dans les secteurs tels que le suivi, l'évaluation et la gestion des connaissances?
- En regardant vers le futur, de quelle manière les résultats de chaque activité financée par le FRH pourraient être améliorés?

4.5 Impacts. Dans l'environnement d'opération du FRH, les objectifs de développement représentent les conséquences sur le long terme pour la reconstruction du portefeuille du FRH pris dans son ensemble de même que le mode de fonctionnement du Fonds en Haïti. Cette analyse devra être axée principalement sur les activités financées par le FRH qui sont complétées ou presque complétées. Quelques questions importantes sont :

- Dans quelle mesure les parties prenantes du FRH se sont assuré que les activités financées par le FRH ont contribué avec d'autres projets et programmes de reconstruction pour atteindre des résultats synergiques?
- Est-ce que les résultats des activités financées par le FRH ont amélioré les conditions de vie des Haïtiens dans les zones ciblées par les opérations?
- Est-ce que le portefeuille du FRH et le mode d'opération du Fonds ont contribué au renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien?
- Dans quelle mesure le portefeuille du FRH reflète et respecte les principes du Fonds?
- Est-ce que les bénéfices des activités financées par le FRH peuvent être durables, améliorés et/ou répliqués après que les activités soient achevées?
- Est-ce que la durée de vie du FRH est trop longue ou trop courte (en considérant ses objectifs) ?
- En regardant vers le futur, de quelle manière le Fonds peut améliorer l'impact de développement de son portefeuille et de son mode d'opération?

5. METHODOLOGIE

5.1 Sélection d'une équipe de revue. Conformément aux bonnes pratiques, la revue doit être demandée par et remise au Comité de Pilotage pour assurer son indépendance et son impartialité et la garder de tout biais institutionnel. En application de ce principe, le Comité de Pilotage, avec

l'appui du Secrétariat, a sélectionné une firme de consultants (UNIVERSALIA) en Juillet 2013 suivant un processus d'appel d'offres ouvert et transparent. Comme les termes de référence de cette première sélection sont substantiellement maintenus (même si le champ de l'étude a été réduit), le CP va garder la firme retenue et négocier les ajustements nécessaires aux termes et conditions du contrat, en fonction des changements apportés aux termes de référence

5.2 Méthodologie de Revue. Le consultant sélectionné devra fournir une méthodologie détaillée mise à jour pour la revue. Cette méthodologie révisée devra décrire l'approche générale pour adresser les questions clés de l'évaluation en termes de critères d'évaluation de développement et d'indicateurs, de collecte et d'analyse des informations, de tri des résultats, et de présentation des conclusions avec des preuves à l'appui. Pour un minimum, il est prévu que la méthodologie révisée inclut:

- Une revue de la littérature et des dossiers de toutes les informations produites à l'interne et à l'externe (voir Section IX sur les ressources comme point de départ) ;
- Des consultations avec les parties impliquées consistant à la fois en des entrevues semi-structurées en particulier et des discussions de groupes avec les parties prenantes citées dans la Section I ;
- Des analyses comparatives de la performance du FRH dans différents secteurs (mobilisation des ressources, procédure d'approbation des subventions, vitesse de la mise en œuvre et des décaissements, etc.) par rapport à des Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs post-désastres ou post-conflit similaires ;
- Un sommaire de l'analyse de leçons apprises pour le développement du portefeuille et la mise en œuvre, le processus d'approbation des subventions, la gestion du Fonds et le financement.

La revue complète devrait être conçue en une phase qui consisterait en : a) une préparation à travers des discussions initiales et révision de la littérature; b) une première collecte d'information à travers des consultations avec les parties impliquées; et c) une évaluation de l'information afin de tirer des conclusions et d'identifier les leçons apprises.

6. PRODUITS ET CALENDRIER

6.1 Livrables. Il est prévu que les consultants livrent les produits suivants:

- Rapport initial – ce document sera une version révisée de la proposition de l'année dernière qui intégrera les changements proposés par ces nouveaux TdRs. Il devra inclure la méthodologie finale, un ensemble de critères et d'indicateurs, et un calendrier de travail ;
- Révision des performances du FRH – ce document est décrit dans la section précédente et devra être soumis comme projet pour révision par le Comité de Pilotage avant sa finalisation;
- Rapport final – ce document constitue la Revue complète qui intègre les changements et commentaires proposés par les membres du Comité de Pilotage, le Secrétariat et le Fiduciaire. Il doit être soumis pour approbation finale du Comité de Pilotage.

6.2 Calendrier. Les produits devront être livrés conformément au calendrier suivant:

- Rapport initial dû quinze jours après la signature du contrat ;
- Projet de Rapport de Revue de la performance du FRH dû deux mois après la soumission du Rapport Initial ;
- Rapport Final dû quinze jours après la réception des commentaires sur le Rapport de Revue de la Performance.

Par conséquent, la période totale pour ce travail serait de trois mois à partir de la signature du contrat, les délais de réaction des membres du CP aux différents rapports n'étant pas inclus.

7. PLAN DE TRAVAIL

7.1 Composition de l'équipe. Le consultant mobilisera l'équipe de revue qu'il avait retenue dans sa proposition initiale en 2013. Le consultant pourra modifier certains mais pas tous les membres de l'équipe initiale. Ce faisant, un effort devra être fait pour maximiser l'intégration au sein de l'équipe de ressources locales, afin entre autres de renforcer l'expertise locale et minimiser les coûts. Les nouveaux membres doivent obtenir l'autorisation du FRH et leurs profils doivent également correspondre aux compétences et expériences requises dans les termes de référence initiaux.

7.2 Groupe consultatif et de Supervision. Le Comité de Pilotage continuera d'utiliser le Groupe consultatif établi l'année dernière pour examiner les produits livrables. Le groupe comprend des représentants du gouvernement haïtien, les donateurs, et les Entités Partenaires appuyés par le Secrétariat.

7.3 Budget et financement. Sur la base de l'offre financière initiale faite par le consultant et approuvée au cours du processus de recrutement, un budget révisé –tenant compte de la portée réduite des travaux et en ligne avec les TDR mis à jour–devrait être présenté par le consultant.

7.4 Conflit d'intérêts. L'équipe de consultants doit être en mesure d'entreprendre une évaluation objective et impartiale. Par conséquent, chaque consultant doit divulguer toutes activités ou connexions qui pourraient conduire à des conflits d'intérêt potentiels ou perçus, une auto-évaluation de la possibilité d'existence de ce genre de conflit et, si cela se produit, comment l'entité propose de gérer cette question. Cela s'applique à la fois au niveau corporatif et individuel. Toute omission de divulguer ce genre de conflit peut être un motif de disqualification.

8. DISTRIBUTION ET USAGE DE LA REVISION

8.1 Distribution et publication. Le Secrétariat sera responsable de la réception et de la distribution des livrables au Comité de Pilotage. Le Secrétariat sera responsable pour la distribution et la publication du document final de revue en copie papier et via son site web.

8.2 Utilisation de la revue. Le document de révision complet peut être utilisé pour de nombreuses raisons incluant: a) des améliorations immédiates dans la performance de la mise en œuvre du FRH par le Comité de Pilotage, la Contrepartie du Gouvernement, les Entités Partenaires, les Agences d'Exécution, le Fiduciaire et le Secrétariat; b) une orientation sur le long terme pour le futur du Fonds pour l'appui à la reconstruction haïtienne et le développement; et c) des leçons pour les situations post-désastres actuelles et futures et pour les mécanismes de financement post-conflits.

9. RESSOURCES

9.1 Le Comité de Pilotage, assisté par le Secrétariat, facilitera le travail des consultants, incluant les consultations et fournira accès au staff et aux documents. Le Secrétariat facilitera les contacts avec le Comité de Pilotage et fournira les principaux documents internes. L'ensemble des documents initiaux à consulter inclut :

- Manuel des Opérations du FRH
- Accords d'Administration et de Transferts
- Stratégie de Communication du FRH
- Site web du FRH
- Notes Conceptuelles de Projet et Documents de Projet
- Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage du FRH

- Evaluations externes de la reconstruction post-séisme d'Haïti
- Rapports annuels et les autres rapports sur la performance de Fonds Fiduciaires Multi-bailleurs post-désastres et post-conflit similaires
- Rapport locaux et internationaux des média sur le FRH

REFERENCES

European Union External Aid Programme, 2009. "Mid-Term Evaluation of the Multi Donor Fund for Aceh and Nias,' Final Report (prepared by Particip GmbH and Channel Research)

Global Environment Facility, 2007. "Terms of Reference for the Mid-Term Review of the Resource Allocation Framework,' GEF Council (GEF/ME/C.32/6/Rev.1)

Independent Evaluation Group with OECD/DAC Network on Development Evaluation, 2007. "Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards,' World Bank; Washington, DC

Indufor Oy/STCP Engenharia de Projetos Ltda, 2000. "Mid-Term Review of the Pilot Program to Conserve the Brazilian Rain Forest,' Appendix A – Description of Services

International Fund for Agricultural Development, 2002. *A Guide for Project M&E*, Annex E – Sample TORs

Multi Donor Fund for Aceh and Nias, 2009. "Mid-Term Review,' Main Findings and Recommendations (prepared by Scanteam)

OECD, 2008. "The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action,' Indicators of Progress

Scanteam, 2007a. "Review of Post-Crisis Multi-Donor Trust Funds,' Annex A: Terms of Reference, February 2007

Scanteam, 2007b. "Review, Sudan Multi-Donor Trust Funds, Phase One,' Annex A: Terms of Reference, December 2007

State and Peacebuilding Fund, 2013. "Mid-Term Reviews,' Guidance Note and Aide Memoire Template

World Bank, 2012. "Independent Evaluation of the Climate Investment Funds,' Terms of Reference for the Evaluation Consultant

World Bank Group, 2013. "Restoring Confidence and Transforming Institutions: An IEG Evaluation of World Bank Group Assistance to Fragile and Conflict-Affected Situations,' Independent Evaluation Group Approach Paper

Annexe 2. Compte rendu de la première réunion avec le GCS

Compte Rendu

RENCONTRE AVEC LE GROUPE CONSULTATIF ET DE SUPERVISION ÉVALUATION DU FONDS DE RECONSTRUCTION D'HAÏTI

Vendredi 12 Septembre 2014, à 9h00 (Heure de Montréal, Canada)

Participants : Marie-Hélène Adrien (Universalialia), Yvan Conoir (Universalialia), Yves Pétilion (consultant Universalialia), Gilles Damais (BID), Mamadou Deme (BM), Jérôme Gandin (Universalialia) Marthe Pierre (BM), WilnerValcin (MEF).

Absents : Eva Tuft (MAE Norvège)

1. Courte présentation des participants

2. Contexte et objectifs de l'évaluation

Les membres du Groupe consultatif et de supervision (GCS) se sont rencontrés la veille pour préparer la rencontre de démarrage avec l'équipe d'évaluation (Universalialia). Ils souhaitent que cette évaluation regarde principalement vers deux directions :

1. Contexte du FRH : sa mission, ses objectifs initiaux et son évolution. Cette analyse du contexte nécessite de se replacer dans le contexte en 2010.
2. Les procédures du FRH : quelles leçons peuvent être tirées de l'application des procédures dans le fonctionnement du FRH? Cette question exige d'analyser les points suivants :
 - a. Règle du consensus dans la prise de décision : y a-t-il eu des obstacles? Des blocages dans le respect de cette règle? Si oui lesquelles et pourquoi?
 - b. Question de préférences : est-ce que les bailleurs ont exprimé leurs préférences dans le choix des projets et l'utilisation des fonds du FRH? Quelle est la part du financement du FRH qui n'a pas été l'objet de préférences de la part des bailleurs?
3. Messaging/communication/image véhiculée par le FRH
4. Quelles sont les perspectives possibles pour le Fonds ?

Le GCS s'attend à recevoir des recommandations précises pour aider à prendre des décisions quant aux perspectives et à la clôture éventuelle du FRH sous sa forme actuelle. L'évaluation servira aussi à tirer des leçons qui pourraient servir dans le futur lors de la mise sur pied d'autres fonds.

Le GCS a également clarifié les objectifs de l'évaluation. Il a confirmé que l'objectif 1 était le plus important des quatre objectifs mentionnés dans les Termes de Référence révisés. L'objectif 3 reste essentiel et demeure comme tel. En revanche, l'objectif 2, en ce qui a trait à l'amélioration des conditions de vie des Haïtiens, doit être limité. Le GCS a moins d'attentes envers cet objectif que les trois autres, en sachant également que certains projets disposent de leur propre évaluation interne par les Entités partenaires et/ou les Agences d'Exécution. Le GCS suggère à Universalialia de regarder les projets dont les objectifs visent un impact à très court ou court terme. À cet égard, il est préférable de regarder les projets qui ont été menés au tout début du FRH, comme le projet sur la gestion des débris.

Le GCS procédera aux modifications des Termes de Référence et enverra une version révisée à Universalialia.

3. Précisions sur les questions de l'évaluation

Par rapport à la question 4.2.b et 4.3.e demandant de comparer le FRH avec d'autres FFMB, le GCS suggère de comparer le FRH avec les FFMB de Aceh et Nias en Indonésie, du Soudan ainsi que la revue réalisée par Scanteam.

Par rapport à la question 4.3.g, le GCS s'attend à voir un paragraphe montrant ce que devient l'argent du FRH une fois reçu par les Entités Partenaires. Autrement dit, il s'agit de s'intéresser aux procédures, en regardant aussi bien la théorie et la pratique. Il n'y a pas lieu de répondre à cette question en procédant à un travail de vérification ou d'audit.

Par rapport à la question 4.4.a, les documents clés à consulter sont d'abord les documents de base disponible sur le site Internet, et d'autres documents à demander aux personnes qui ont mis sur pied le Fonds, tel M. Leitmann, et des représentants du gouvernement.

Par rapport à la question 4.4.b., les « activités » dans le contexte du FRH renvoient aux projets.

Par rapport à la question 4.4.b., les « objectifs majeurs de développement » dans le contexte du FRH ne se réfèrent à aucun objectif spécifique/propre au FRH. Il n'existe pas de cadre global de résultats du FRH.

4. Précisions sur le FRH

Le GCS précise qu'il n'existe aucun document constitutif formel du FRH ou d'entente formelle entre le CIRH et le FRH, mais plutôt des compte rendus de réunions entre les bailleurs et le gouvernement et des décisions gouvernementales (=décret d'application, qui précise la modification de la loi permettant le fonctionnement du FRH).

Le GCS précise que le laps de temps pendant lequel il y a eu l'absence d'une contrepartie du gouvernement a duré d'octobre 2011 (fin du CIRH) à début 2013, date à laquelle le FRH a été désigné comme "Contrepartie" du Fonds par le gouvernement.

Le GCS précise que le FRH a suivi deux phases : une réponse immédiate de reconstruction et une phase de développement. Le GCS demande que cette évaluation s'intéresse aux enseignements à tirer de cette évolution.

Le GCS demande que la problématique sur les raisons du manque de volonté de non continuation du FRH comme instrument commun d'appui au développement soit développée dans le cadre de cette évaluation. Le GCS reconnaît qu'il existe des tensions fortes entre la volonté d'appui au développement et la volonté des bailleurs de fonds d'utiliser les financements en fonction de leurs préférences. Le GCS suggère à Universalia de déterminer l'âge d'or du FRH (à partir des ressources disponibles et des intérêts). Le FRH est devenu un instrument moins mobilisateur tant pour le gouvernement que pour les bailleurs dès lors que les ressources ont diminué.

Le GCS confirme les bailleurs membres du Comité de pilotage avec contribution supérieure à 30 millions de dollars (US, Canada, Espagne, France, Japon, Norvège, Brésil).

Le GCS précise qu'il n'existe pas de processus d'approbation accélérée sous une forme actée, mais plutôt sous une forme de discussion et de consensus lors de réunions du CP.

Concernant les frais de gestion (Agent fiscal, Secrétariat, Entités Partenaires), le GCS indique que les informations peuvent être trouvées dans le rapport fiduciaire. Pour information, la BID s'est engagée par accord de principe de ne prélever aucun frais de gestion au FRH pour l'exécution de ses projets. Les frais de gestion des Agences d'Exécution s'ajoutent et dépendent des politiques de chaque Entité Partenaire.

Le GCS confirme que la SFI est officiellement bien une Entité Partenaire, aux côtés des trois autres officielles (BID, BM, ONU), mais qu'elle n'a pas pour le moment de projet alloué.

Le GCS confirme l'étude pour la transformation du FRH en Fonds d'investissement et enverra les Termes de Référence à Universalia.

5. Méthodologie

Concernant le calendrier de l'évaluation, le GCS suggère les deux points suivants :

- Début de la mission en Haïti, le mercredi 24 septembre 2014. Universalia fait cependant savoir qu'il lui sera difficile de commencer la mission le 24. Sa préférence est de commencer le 29, compte tenu de la disponibilité des personnes impliquées.
- Remise du projet de rapport final le 11 novembre 2014

Le GCS suggère de voir avec les Entités Partenaires pour connaître l'existence d'évaluation des projets financés.

Universalia propose les critères de sélection suivants pour les projets de l'échantillon :

- Degré de complétion
- Type d'Entité Partenaire
- Type d'intervention/secteur
- Budget

6. Prochaines étapes

Le GCS enverra à Universalia une liste de personnes clés avant le début de la mission. Il est à noter que beaucoup de personnes impliquées dans le FRH ne sont plus en Haïti. Des entrevues individuelles par téléphone sont donc envisagées.

Universalia confirme que le rapport initial sera envoyé au GCS le vendredi 19 septembre.

Compte tenu des dates suggérées de la mission en Haïti, Universalia commencera à planifier cette mission en collaboration avec M. Deme et Mme Pierre. La mission en Haïti inclura une visite d'orientation avec M. Deme. Des rencontres avec les principales parties prenantes (Gouvernement, Entités Partenaires, Agences d'Exécution, Secrétariat, Comité de Pilotage, bailleurs de fonds, etc.) et des missions de terrain pour rencontrer des bénéficiaires seront réalisées au cours de la mission pour collecter le plus de données possibles.

Annexe 3. Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
1. Intrants	De quelle manière le FRH a pu assurer le suivi des promesses qui ont été faites à la Conférence des Nations Unies en mars 2010? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	<p>Degré de corrélation entre la stratégie du FRH et les promesses</p> <p>Existence de mécanismes/moyens de suivi</p> <p>Évidence d'un suivi effectué par le FRH lors de conférences subséquentes</p> <p>Existence de communications entre le FRH, les bailleurs et le Gouvernement d'Haïti sur le suivi et de démarches proactives du FRH</p>	<p>Revue documentaire :</p> <p>Rapport final de la conférence</p> <p>Plan d'action pour le relèvement et le développement</p> <p>Compte rendus des Conférences subséquentes</p> <p>Documents de constitution du FRH</p> <p>Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage</p> <p>Rapports périodiques du FRH</p> <p>Manuel opérationnel du FRH</p> <p>Rapports du Secrétariat</p> <p>Entrevues individuelles :</p> <p>Membres du Comité de Pilotage</p> <p>Membres du Secrétariat</p> <p>Bailleurs de fonds</p> <p>Membres du Gouvernement Haïtien</p> <p>Anciens membres du CIRH</p> <p>Groupes de discussion :</p> <p>Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Comment la mobilisation des ressources du FRH peut-elle être comparée avec les autres Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs en termes de rapidité (la vitesse à laquelle les Accords Administratifs sont signés et les ressources transférées) et de valeur (ce que représente le pourcentage des contributions du FRH par rapport à l'ensemble du financement de la reconstruction) ? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>Evolution comparée en valeur et en rapidité de la mobilisation des ressources entre le FRH et d'autres Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs</p>	<p>Revue documentaire : Plan d'action pour le relèvement et le développement Manuel opérationnel du FRH Manuels opérationnels d'autres FFMB Rapports d'évaluation d'autres fonds FFMB Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Accords Administratifs entre Fiduciaire et Donateurs Entrevues individuelles : Membres du Fiduciaire Membres du Secrétariat Bailleurs de fonds Gestionnaires de Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs</p>
	<p>Quelles sont les limites auxquelles le FRH a dû faire face dans la mobilisation des ressources à la fois du côté des bailleurs conventionnels et des bailleurs non-traditionnels et comment ces difficultés ont-elles été surmontées? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>Évidence de limites liées à la mobilisation des ressources Existence de mécanismes/moyens mis en place pour surmonter ces difficultés</p>	<p>Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Bailleurs de fonds conventionnels et bailleurs non-traditionnels Membres du Gouvernement Haïtien Anciens membres du CIRH Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	Jusqu'à quel point le financement du FRH a permis de mobiliser des ressources financières additionnelles? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i>	Existence de ressources financières additionnelles Existence de mécanismes/moyens mobilisés pour mobiliser des ressources financières additionnelles Évidence de l'influence du financement du FRH dans la mobilisation de ressources financières additionnelles et dans les décisions des bailleurs	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Données des flux d'aide à Haïti colligés par CAD OCDE. Entrevues individuelles : Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Bailleurs de fonds Membres du Gouvernement Haïtien Anciens membres du CIRH Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage
	Par rapport au futur, quelles sont les opportunités qui existent pour que le FRH mobilise des contributions additionnelles et/ou serve les besoins de développement d'Haïti après la reconstruction? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i>	Indicateurs de performance dans le traitement des dossiers de financement.	Revue documentaire : Rapports annuels du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Tableaux de suivi des indicateurs de performances dans le traitement des requêtes de financement Entrevues individuelles : Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Bailleurs de fonds Membres du Gouvernement Haïtien Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
2. Extrants	De quelle manière le Comité de Pilotage a pu répondre aux requêtes du Gouvernement haïtien pour faire des décisions d'allocation en conformité avec ses standards de performance ? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Degré d'adéquation entre les requêtes du gouvernement haïtien et les décisions/allocation du Comité de Pilotage Niveau de satisfaction de la contrepartie haïtienne	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres du Gouvernement Haïtien Membres de l'ancien CIRH Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage
	Est-ce que les allocations ont répondu aux financements critiques et écarts géographiques dans le processus de la reconstruction ? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 2 de l'évaluation)</i>	Degré de cohérence des allocations avec les financements critiques Degré de cohérence entre les régions ciblées par les projets et les régions touchées/Existence d'écarts géographiques	Revue documentaire : Plan d'action pour le relèvement et le développement Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports d'évaluation des projets financés par le FRH Carte des Interventions du FRH Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres du Gouvernement Haïtien Membres de l'ancien CIRH Membres d'Entités Partenaires Membres d'Agences d'Exécution Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	Quel a été l'impact de la préférence des bailleurs sur la capacité du FRH à atteindre ses objectifs et à adhérer à ses principes? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Évidence d'impacts de la préférence des bailleurs sur les résultats du FRH	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports d'évaluation des projets financés par le FRH Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres du Gouvernement Haïtien Bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage
	Est-ce que les transferts du Fiduciaire aux Entités Partenaires ont été réalisés en temps opportun comme défini par les standards de performance ? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Degré de respect des échéances fixées et des standards de performance. Existence de retards dans les transferts.	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Accords de contributions entre le FRH et les Entités Partenaires Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Fiduciaires Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres des Entités Partenaires Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Quelle a été l'efficacité du processus général d'approbation de subventions ? (comparé aux standards de performance du FRH et ceux de Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs similaires [de préférence destinés à Haïti ou d'autres Etats victimes de catastrophes naturelles ou ayant connu des conflits internes graves])? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>Écart entre la durée prévue du processus d'approbation et la durée réelle.</p> <p>Existence de retards causés par le processus d'approbation.</p> <p>Justifications du FRH entre les retards enregistrés et ses standards de performance.</p>	<p>Revue documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> Manuel opérationnel du FRH Manuel opérationnel d'autres FFMB Rapports d'évaluation d'autres FFMB Accords de contributions entre le FRH et les Entités Partenaires Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage <p>Entrevues individuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres des Entités Partenaires <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> Observateurs du Comité de Pilotage
	<p>Comment le FRH a-t-il répondu aux changements de circonstances et/ou de priorités en restructurant les activités et en révisant les décisions de financement ? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i></p>	<p>Existence de « changements de circonstance et/ou de priorités » du FRH.</p> <p>Existence de projets de restructuration de projets visant à répondre à de nouvelles demandes et de réviser l'utilisation des fonds.</p>	<p>Revue documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage <p>Entrevues individuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres du Gouvernement Haïtien <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Dans quelle mesure les Entités Partenaires ont géré les ressources du FRH en suivant leurs règles et procédures pour la gestion financière, les acquisitions et l'audit ? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i></p>	<p>Qualité de la gestion des ressources du FRH par les Entités Partenaires Évidence de dérives quant à la gestion des ressources du FRH par les Entités Partenaires</p>	<p>Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Manuel des règles et procédures des Entités Partenaires Accords de contribution entre les Entités Partenaires et les Agences d'exécution Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres des Entités Partenaires Membres d'Agences d'Exécution Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Quelles contraintes ont rencontré les Agences d'exécution dans le décaissement des ressources du FRH et comment le décaissement aurait-il pu être accéléré? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>Évidence de contraintes pour les décaissements. Existence d'écarts entre le décaissement contractuel et le décaissements réel</p>	<p>Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Ententes conclues entre les Agences d'Exécution et les Entités Partenaires Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports des Entités Partenaires et des Agences d'Exécution Entrevues individuelles : Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	Comment l'absence d'une contrepartie du Gouvernement pendant un certain temps a-t-elle affecté les activités du FRH? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Existence de difficultés causées par l'absence d'une contrepartie du Gouvernement. Degré d'impact de cette absence sur les activités	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres du Gouvernement Haïtien Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage
	Dans quelle mesure le Fiduciaire et le Secrétariat ont-ils utilisé leurs allocations budgétaires annuelles de manière efficace et efficiente (comparé à d'autres Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs)? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Qualité de la gestion et de l'utilisation des allocations de budgets annuels par le Fiduciaire et le Secrétariat Existence de solde positif/négatif des budgets annuels.	Revue documentaire : Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports annuels du FRH Manuel opérationnel du FRH Manuel opérationnel d'autres FFMB Rapports d'évaluation d'autres FFMB Entrevues individuelles : Membres du Fiduciaire Membres du Secrétariat Membres du Comité de Pilotage Gestionnaires d'autres fonds fiduciaires multi-bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	En regardant vers le futur, quelles sont les options qui existent pour améliorer les allocations et décaissements du financement du FRH? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i>	N/A	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Membres du Gouvernement Haïtien Bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage
3.Résultats	Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont été cohérentes avec les plans et politiques du Gouvernement haïtien pour la reconstruction et le développement? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Degré de cohérence des activités et des financements avec les priorités et les plans du gouvernement haïtien	Revue documentaire : Plan d'action pour le relèvement et le développement Plan stratégique pour le développement d'Haïti Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Gouvernement Haïtien Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont atteint leurs objectifs majeurs de développement liés à la reconstruction et à la gestion des risques de désastres? <i>(en lien avec l'objectif 2 de l'évaluation)</i></p>	<p>Évidence de résultats montrant une amélioration des conditions de vie de base des Haïtiens</p>	<p>Revue documentaire : Rapports annuels du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports des projets financés par le FRH Plan d'action pour le relèvement et de développement Plan stratégique pour le développement d'Haïti Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Bailleurs Groupes de discussion : Bénéficiaires de projets financés par le FRH Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Dans quelle mesure les activités financées par le FRH reflètent-elles un degré de cohérence et de synergie entre elles et avec d'autres projets de développement en dehors du FRH ? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>Degré de cohérence et de synergie des activités du FRH avec d'autres projets de développement en Haïti</p> <p>Degré de satisfaction des parties prenantes à l'égard de la cohérence du Fonds avec d'autres projets de développement</p>	<p>Revue documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Accords de financements <p>Entrevues individuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Membres du Gouvernement Haïtien <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> Observateurs du Comité de Pilotage
	<p>De quelle manière les Entités Partenaires, travaillant avec leurs Agences d'exécution, ont suivi, évalué et produit des rapports sur les résultats intérimaires de leurs activités financées par le FRH ? <i>(en lien avec les objectifs 1, 2 et 3 de l'évaluation)</i></p>	<p>Existence de mécanismes/moyens mobilisés pour suivre, évaluer et produire des rapports</p> <p>Qualité des mécanismes de suivi et d'évaluation</p> <p>Niveau de ponctualité des mécanismes de suivi et d'évaluation</p> <p>Fréquence/régularité des mécanismes de suivi et d'évaluation</p>	<p>Revue documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapports de suivi des Entités Partenaires Rapports d'évaluations des projets financés par le FRH Rapports finaux des projets Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage <p>Entrevues individuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membres des Entités Partenaires Membres des Agences d'Exécution Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>De quelle manière les éléments principaux de la structure de gouvernance du FRH (Comité de Pilotage, Contrepartie du Gouvernement Haïtien, Fiduciaire, Secrétariat) ont rempli leurs rôles? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i></p>	<p>Degré de réussite des rôles remplis par les principaux éléments de la structure de gouvernance.</p>	<p>Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Bulletin semestriels du FRH Rapports annuels du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports/communication media ou autre rapport indépendant Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres du Fiduciaire Membres du Gouvernement Haïtien Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Dans quelle mesure la Stratégie de Communication du FRH a été effective (comparée à ses objectifs) ? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i></p>	<p>Niveau de résultats obtenus</p>	<p>Revue documentaire : Stratégie de communication et rapports de communication Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Observateurs externes/médias Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Observateurs indépendants de la coopération internationale Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	Dans quelle mesure le FRH a-t-il bien opéré dans les secteurs tels que le suivi, l'évaluation et la gestion des connaissances? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i>	Existence de mécanismes de suivi, évaluation et gestion des connaissances par le FRH Qualité des mécanismes	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports de suivi et autres instruments de S&E Rapports éventuels sur la gestion des connaissances Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage
	En regardant vers le futur, de quelle manière les résultats de chaque activité financée par le FRH pourraient être améliorés? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i>	N/A	Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Bailleurs Groupe de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires des projets financés par le FRH

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
Impacts	Dans quelle mesure les activités financées par le FRH ont contribué à générer d'autres synergies financières avec d'autres organisations ou bailleurs de fonds? <i>(en lien avec les objectifs 1, 2 et 3 de l'évaluation)</i>	Degré de collaboration des parties prenantes du FRH avec d'autres projets/programmes Existence de cofinancements effectués avec des bailleurs particuliers	Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Membres du Gouvernement Haïtien Bailleurs Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Est-ce que le portefeuille du FRH et le mode d'opération du Fonds ont contribué au renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien? <i>(en lien avec l'objectif 3 de l'évaluation)</i></p>	<p>Évidence de résultats montrant le renforcement des capacités du Gouvernement Haïtien</p> <p>Perception de la part des membres du gouvernement haïtien</p> <p>Existence de résultats en termes de renforcement des capacités dans les rapports de projets/rapports du FRH</p>	<p>Revue documentaire :</p> <p>Manuel opérationnel du FRH</p> <p>Rapports annuels du FRH</p> <p>Rapports financiers du FRH</p> <p>Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage</p> <p>Plan de relèvement et de développement</p> <p>Rapports des projets</p> <p>Entrevues individuelles :</p> <p>Membres du Gouvernement Haïtien</p> <p>Membres du Comité de Pilotage</p> <p>Membres du Secrétariat</p> <p>Membres de l'ancien CIRH</p> <p>Membres des Agences d'Exécution</p> <p>Membres des Entités Partenaires</p> <p>Observateurs indépendants de la coopération internationale</p> <p>Groupes de discussion :</p> <p>Observateurs du Comité de Pilotage</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Dans quelle mesure le portefeuille du FRH reflète et respecte les principes du Fonds? <i>(en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)</i></p>	<p>Degré de cohérence entre le portefeuille du FRH et les principes du Fonds</p> <p>Existence de dérives/non-conformité aux principes</p>	<p>Revue documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> Documents constitutifs du FRH Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports des projets financés <p>Entrevues individuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membres du Comité de Pilotage Membres du Gouvernement Haïtien Membres du Secrétariat Membres de l'ancien CIRH Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Observateurs indépendants de la coopération internationale <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Est-ce que les bénéfices des activités financées par le FRH peuvent être durables, améliorés et/ou répliqués après que les activités soient achevées? <i>(en lien avec les objectifs 2 et 3 de l'évaluation)</i></p>	<p>Existence de mécanismes renforçant l'existence des activités (e.g. financement supplémentaires, niveau d'appropriation)</p>	<p>Revue documentaire : Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage Rapports des projets financés Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Gouvernement Haïtien Membres du Secrétariat Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Observateurs indépendants de la coopération internationale Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires des projets financés par le FRH</p>

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>Est-ce que la durée de vie du FRH est trop longue ou trop courte (en considérant ses objectifs) ? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>Perceptions des parties prenantes au sujet du mode opératoire du FRH et de la durée de vie du FRH.</p> <p>Mesures du temps nécessaire pour compléter tous les projets en cours dans le portefeuille</p>	<p>Revue documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> Manuel opérationnel du FRH Rapports annuels du FRH Rapports financiers du FRH Procès verbaux des réunions du Comité de Pilotage <p>Entrevues individuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres du Gouvernement Haïtien Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Observateurs indépendants de la coopération internationale <p>Groupes de discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	<p>En regardant vers le futur, de quelle manière le Fonds peut améliorer l'impact de développement de son portefeuille et de son mode d'opération? <i>(en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</i></p>	<p>N/A</p>	<p>Entrevues individuelles : Membres du Comité de Pilotage Membres du Secrétariat Membres du Gouvernement Haïtien Membres des Agences d'Exécution Membres des Entités Partenaires Membres du Fiduciaire Bailleurs Observateurs indépendants de la coopération internationale Groupes de discussion : Observateurs du Comité de Pilotage Bénéficiaires</p>

Annexe 4. Carte des sources d'informations pour chaque question d'évaluation

Champs d'évaluation	Question d'évaluation	Revue documentaire	Comité de Pilotage du FRH	Secrétariat du FRH	Agent fiduciaire du FRH	Entités Partenaires	Agencesd'Exécution	Gouvernementd'Haiti	CIRH	Bailleurs de fonds	Gestionnaires d'autres Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs	Observateurs du Comité de Pilotage	Médias	Observateursindépendants	Bénéficiaires
1. Intrants	1.1.	x	x	x				x	x	x		x			
	1.2.	x	x	x	x					x	x	x			
	1.3.	x	x	x	x			x	x	x		x			
	1.4.	x	x	x	x			x	x	x		x			
	1.5.	x	x	x				x		x		x			
2. Extrants	2.1.	x	x	x				x	x			x			
	2.2.	x	x	x		x	x	x	x			x			
	2.3.	x	x	x				x		x		x			
	2.4.	x	x	x	x	x						x			
	2.5.	x	x	x	x	x						x			
	2.6.	x	x	x	x			x	x			x			
	2.7.	x	x	x	x	x	x					x			
	2.8.	x	x	x	x	x	x					x			
	2.9.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			
	2.10.	x	x	x	x						x	x			
	2.11.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			
3. Résultats	3.1.	x	x	x				x		x		x			
	3.2.	x	x	x		x	x		x	x		x			
	3.3.	x	x	x	x	x		x		x		x			
	3.4.	x	x	x		x	x					x			x
	3.5.	x	x	x	x	x	x	x		x		x			
	3.6.	x	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x

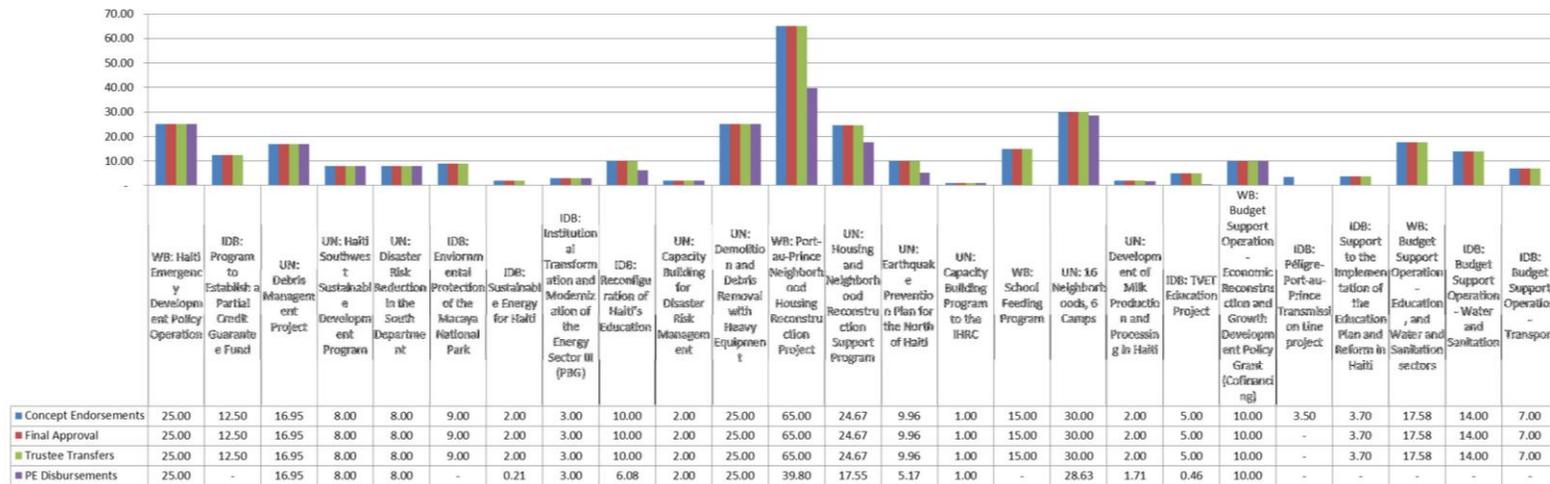
Champs d'évaluation	Question d'évaluation	Revue documentaire	Comité de Pilotage du FRH	Secrétariat du FRH	Agent fiduciaire du FRH	Entités Partenaires	Agences d'Exécution	Gouvernement d'Haiti	CIRH	Baillleurs de fonds	Gestionnaires d'autres Fonds Fiduciaires Multi-Baillleurs	Observateurs du Comité de Pilotage	Médias	Observateurs indépendants	Bénéficiaires
	3.7.	x	x	x								x			
	3.8.	x	x	x		x	x			x		x			
4. Impacts	4.1.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			
	4.2.	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x
	4.3.	x	x	x		x	x	x	x			x			
	4.4.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x
	4.5.	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x
	4.6.	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x
	4.7.	x	x	x	x	x	x	x				x		x	x

Annexe 5. Détails des décaissements par Entité Partenaire (2014)



Annex II – Partner Entity Disbursement Details

In USD millions



Annexe 6. Extrants des projets Débris et logement financés par le FRH en date du 30 juin 2014

A. ENLEVEMENT ET TRAITEMENTS DE DEBRIS	
Projet de Gestion des Débris 17 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • 378,358 m³ de débris ont été déblayés. • 26,585.48 m³ de granulats livrés aux partenaires de la reconstruction
Projet de Démolition et d'Enlèvement des Débris avec Machinerie Lourde 25 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • 536,179 m² ont été évacués par le projet, atteignant 85.8% de la cible du projet • 8,613 m² ont été recyclés in situ par l'OIT et 4,770 m² ont été amenés vers Truman ou réutilisés en état brut pour des projets de remblayage. L'OIT continue le recyclage in situ à travers le site de macro recyclage de Haut-Turgeon.
Projet de Reconstruction des Logements et des Quartiers de Port-au-Prince, 65 millions de dollars, Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> • 6420 m³ de débris enlevés
B. MAISONS CONSTRUITES/RECONSTRUITES/REHABILITEES	
Projet de Gestion des Débris 17 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • 9 logements (démonstration utilisation débris recyclés)
Projet de Reconstruction des Logements et des Quartiers de Port-au-Prince, 65 millions de dollars, Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> • 1198 maisons reconstruites/réhabilitées • 160 latrines construites
16 Quartiers/ 6 Camps, 30 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • 108 maisons reconstruites. • 1400 maisons réparées • 4307 maisons évaluées techniquement
C. SUBVENTIONS POUR LE RELOGEMENT	
Projet de Reconstruction des Logements et des Quartiers de Port-au-Prince, 65 millions de dollars, Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> • 12765 familles subventionnées • 1251 ménages ont bénéficié des maisons reconstruites
16 Quartiers/ 6 Camps, 30 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • 5411 familles ont reçu des subventions et 84% (16/6) des familles vivent toujours dans leurs logements, après relogement.
D. INFRASTRUCTURES PUBLIQUES/DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	
Projet de Gestion des Débris 17 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • 6 plans zonaux (par zones) ont été développés et validés par la communauté et les partenaires clés du projet. Il s'agit des quartiers de Lelio-Morne à tuf, St Gérard, Desprez, Carrefour-Feuilles, Fort-Mercredi et Sanatorium • Diagnostic Urbain et Projets d'Aménagement : Carrefour-Feuilles - Quartiers de Descayettes, Saieh, Sanatorium et Savane-Pistaches, Cité Neuf et Fort-Mercredi
Projet de Démolition et d'Enlèvement des Débris avec Machinerie Lourde	<ul style="list-style-type: none"> • Création de six plateformes communautaires (les trois autres plateformes de Pétiion Ville ont été créées dans le cadre du projet 16/6 • Elaboration participative et validation des plans d'aménagement urbain pour les neuf quartiers d'intervention • Utilisation des débris bruts et recyclés

25 million de dollars, Agences des Nations Unies	
Projet de Reconstruction des Logements et des Quartiers de Port-au-Prince, 65 millions de dollars, Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> 2 centres communautaires établis à Simond Pele et Nazon.
Projet de Reconstruction des Logements et des Quartiers, 25 million de dollars, Agences des Nations Unies.	<ol style="list-style-type: none"> Microzonage et gestion des risques <ul style="list-style-type: none"> Cartographie et inventaire de 2505 SDEs réalisés Plateforme SILQ (Système d'Information du Logement et des Quartiers) mise en place et progressivement utilisée par différents acteurs (UCBLP) Renforcement des capacités de gestion des risques et de planification du développement : <ul style="list-style-type: none"> Création de 10 ATL (Agence Technique Locales) qui sont opérationnelles dans dix communes et qui ont commencé l'élaboration des Plans Locaux de Développement ; 11 Centres de Ressources Communautaires ont été créés dans 11 communes de Port au Prince. Bâtiment de l'Institut Haïtien de Statistiques réparé, rénové et équipé
16 Quartiers/ 6 Camps, 30 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ol style="list-style-type: none"> Un total de 50 camps ont été fermés soit : <ul style="list-style-type: none"> 7 grands camps et 17 petits camps fermés (16/6). 11 grands camps et 15 petits camps fermés (Champs de Mars). Et tous les espaces publics libérés ont été réhabilités Plateformes Communautaires <ul style="list-style-type: none"> 8 plateformes communautaires ont été créées 9 petits projets communautaires. Les membres ont reçu 24 formations 3 terrains ont été identifiés pour centres communautaires, Eau/Electricité : <ul style="list-style-type: none"> réhabilitation/reconstruction de 11 kiosques d'eau communautaires et travaux d'assainissement dans 5 quartiers; connexion de bornes fontaines en cours ; 515 lampadaires et 18 transformateurs électriques installés ; 12 comités de gestion mis en place Routes <ul style="list-style-type: none"> 3.6km de routes réhabilités et 3.2km de trottoirs construits ; 4.2km de caniveaux construits et 0.5km de drainage 1km de sentiers construits
Prévention des Risques de Désastres dans le Département Sud, 8 millions de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> 730 mètres linéaires de canal de drainage, y compris 430 et 300 respectivement à Torbeck et Coteaux 1300 hectares de terres reboisés avec des espèces d'arbres 1320 mètres linéaires de berges protégées par des gabions en vue de réduire les risques de désastres dans les communautés riveraines 13,949 ml de ravins et des digues de rétention d'eau construits 30,550 mètres de canaux d'irrigation et de drainage nettoyés 144,000 drageons vitro plans de bananerais distribués aux planteurs pour l'amélioration de la sécurité alimentaire
Plan de Prévention Séisme Grand Nord, 10 millions de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> Micro-zonage Cap Haïtien et Ouanaminthe en cours de finalisation Essais et travaux géotechniques en cours à Fort Liberté et Port de Paix
E. FORMATION/EMPLOIS	
Projet de Gestion des Débris 17 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> Un total de 588 entrepreneurs ont reçus un appui technique en gestion d'entreprise leur permettant d'améliorer leur capacité de mise en œuvre et le suivi de projets Formation pour le renforcement des capacités des leaders communautaires (10 leaders d'opinion ainsi que 3 ASEC et CASEC)
Projet de Démolition et d'Enlèvement des Débris avec Machinerie Lourde 25 million de dollars, Agences des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> 16,163 personnes ont bénéficié des activités HIMO dont 6,106 sont femmes (508.8% de la cible du projet, le 37.8% du chiffre total) 807 personnes employées (sur 800 prévues, soit 101%), pour le recyclage des débris et autres initiatives
Projet de Reconstruction des Logements et des Quartiers, 25 millions de dollars, Agences	<ul style="list-style-type: none"> Formation des membres des ATL, des CRC et du Ministère de l'Intérieur sur la gestion des risques, la planification locale, etc.

Annexe 7. Liste des Constats

- Constat 1: Le FRH a reçu 78% des promesses que lui avaient faites les bailleurs à la Conférence des Nations Unies de mars 2010. Globalement, le FRH a assuré le suivi des promesses faites. Cependant, celles-ci ne représentent que 6% de l'ensemble des fonds promis à la Conférence de New-York spécifiquement pour la reconstruction.
- Constat 2: Il n'y a pas d'évidence à l'effet que le FRH ait contribué à mobiliser des ressources financières additionnelles pour Haïti en réponse au séisme. Les bailleurs traditionnels ont plutôt choisi de partager leur contribution entre le FRH et leurs autres canaux habituels, réservant la part la plus importante à ces derniers. Il est cependant plausible que le FRH ait incité certains petits « bailleurs non traditionnels » à contribuer au financement de la reconstruction d'Haïti. Il a certainement facilité l'utilisation de leur contribution en leur offrant un outil pratique et attrayant. Le FRH a mobilisé une proportion de contributions relativement similaire à d'autres FFMB.
- Constat 3: Les bailleurs de fonds du FRH ont manifesté assez rapidement leur intention de ne plus contribuer à des fonds additionnels pour le FRH à peine deux ans et demi après le début de ce dernier.
- Constat 4: Le FRH revendique avoir eu un « effet levier important » sur les ressources investies en attirant des ressources additionnelles. La réalité est moins idéale et requiert un réajustement des positions avancées par le Fonds.
- Constat 5: L'expression de préférences par les bailleurs pour l'allocation de leurs contributions a contrevenu à plusieurs principes de base du FRH, lui a enlevé de la flexibilité et a contribué à immobiliser des fonds. À titre de comparaison, la pratique à ce sujet varie d'un FFMB à l'autre. Ainsi, le Fonds pour ACEH en Indonésie n'acceptait pas les préférences, alors que ceux mis en place en Irak l'acceptaient.
- Constat 6: Les projets financés par le FRH se situent dans les quatre thèmes de 'refondation' définis par le Plan de Relèvement et de Développement d'Haïti. Cependant, le fait que ce dernier ait un très large éventail d'objectifs fait en sorte que les projets financés par le FRH sont aussi très diversifiés sinon éparpillés.
- Constat 7: Dans son ensemble, le processus général d'approbation des subventions a été efficace, même si des délais importants existent dans certains cas en ce qui concerne les décaissements des Entités Partenaires à leurs Agences d'Exécution. Le FRH se compare favorablement aux autres FFMB en ce qui a trait à l'efficacité du processus d'approbation des contributions.
- Constat 8: Les Entités Partenaires ont joué un rôle utile dans le contexte d'un pays où le séisme avait contribué à affaiblir significativement les institutions gouvernementales. Une complémentarité relative s'est instaurée de facto entre les Entités. Les Nations Unies ont démontré une plus grande célérité pour faire approuver et mettre en oeuvre les projets. La Banque Mondiale et surtout la BID ont été plus lentes, ayant d'une part planifié ou pris en charge peu de projets de type "post urgence", et donnant d'autre part priorité à l'utilisation de leurs importants budgets propres.

- Constat 9: Le FRH a maintenu une gestion prudente de ses effectifs et de ses coûts administratifs, 1,4% des allocations aux projets. Les frais des Entités Partenaires ont représenté 3% des allocations, auxquels s'ajoutent de 11 à 15% de frais de gestion des Agences d'Exécution.
- Constat 10: D'une façon générale, les éléments principaux de la structure de gouvernance du FRH ont rempli leurs rôles. Néanmoins, le Comité de Pilotage aurait pu préciser les priorités du Fonds et suivre plus en profondeur les résultats des projets. Le Fiduciaire et le Secrétariat ont généralement remplis leurs responsabilités avec diligence à la satisfaction des autres membres de la structure du FRH. On note une implication formelle mais minimale des instances gouvernementales.
- Constat 11: Dans leur ensemble, les 6 principes du FRH n'ont été que partiellement respectés.
- Constat 12: La gestion des mécanismes de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances n'a pas fonctionné de manière optimale.
- Constat 13: Le Système de Suivi d'Entrée (SSE) permettant de recueillir les impressions, commentaires et/ou suggestions des bénéficiaires visés par les projets du FRH n'a malheureusement pas vu le jour.
- Constat 14: La fin de la CIRH et le long délai pris par le Gouvernement pour nommer une contrepartie gouvernementale au FRH a créé de l'incertitude et a handicapé le fonctionnement du FRH pendant près d'une année et hypothéqué son avenir comme instrument de financement commun. Les bailleurs et le Secrétariat du FRH ont mené des négociations actives avec le gouvernement pour trouver une solution acceptable aux parties.
- Constat 15: Des changements dans l'environnement de certains projets n'ont pas donné lieu à des restructurations rapides, ce qui a eu comme conséquence le blocage de fonds au niveau de certaines Entités partenaires. La fin de la période dite « humanitaire » a entraîné des changements dans la nature des projets financés alors qu'il subsistait encore des besoins importants non satisfaits dans les projets de reconstruction post-séisme (logements et développement urbain).
- Constat 16: La communication du FRH n'a pas atteint la plupart des objectifs escomptés, en raison des faibles moyens alloués et de son manque de clarté.
- Constat 17: De manière globale, les activités financées par le FRH ont un taux de performance variable. Certains projets ont innové et atteint une grande partie de leurs objectifs, d'autres ne sont simplement pas évaluables pour cause de retard au démarrage, de préparation tardive, ou d'absence d'évaluation. La durabilité de certains résultats, notamment en matière d'aménagement urbain, est mise en cause par l'absence de financements additionnels.
- Constat 18: La mise en œuvre de projets ambitieux en matière de reconstruction par le biais des financements du FRH a permis le renforcement – comme la création – de capacités haïtiennes nécessaires à la reconstruction, à la gestion des risques de désastres et à l'organisation du logement et de l'aménagement de quartiers.

- Constat 19: Les projets financés par le FRH ont généré un certain nombre de synergies inter-institutionnelles et programmatiques.
- Constat 20: Des quatre options possibles pour l'avenir du FRH, la plus réaliste est la fermeture du Secrétariat dès 2015, compte tenu de la fin des financements. Cependant les besoins qui demeurent en matière de logement et d'aménagement urbain militent en faveur de contributions additionnelles des bailleurs pour sa continuation jusqu'en 2017, date initialement prévue de sa fermeture.

Annexe 8. Liste de Recommandations

- Recommandation 1: Encourager les bailleurs à allouer des fonds supplémentaires ciblés sur la poursuite de projets stratégiques en matière de logement et d'aménagements de quartiers, pour que le FRH continue comme tel jusqu'à son terme de 2017 (Constats 15, 17, 18 et 20).
- Recommandation 2: En l'absence de nouvelles allocations de fonds par les bailleurs, procéder à la mise en oeuvre de l'option 1 présentée à la section "Avenir du FRH", notamment: fermeture du Secrétariat et transfert de tâches résiduelles au Ministère du Plan et de la Coopération Externe, maintien du Fiduciaire et du Comité de pilotage jusqu'à la fermeture complète des projets (Constat 20).
- Recommandation 3: Accorder plus d'attention à la mise en oeuvre et aux résultats obtenus des projets par rapport aux prévisions et exiger des évaluations externes pour les projets terminés (Constats 10, 17 et 18).
- Recommandation 4: Envisager de mettre sur pied des FFMB sectoriels en tirant les leçons du FRH, dans les secteurs où des plans nationaux solides existent comme en santé et éducation (Constats 20).
- Recommandation 5: Dans le cadre d'un Fonds de reconstruction post-catastrophe naturelle ou post-conflit, limiter le recours à l'expression de préférences, et que ceux-ci reçoivent l'assentiment du gouvernement hôte (Constat 5).
- Recommandation 6: Pour un Fonds de type FRH post séisme, cibler davantage sur un nombre limité de priorités (Constat 6).
- Recommandation 7: Un Comité de pilotage de Fonds de reconstruction doit reposer sur une représentation équilibrée de représentants gouvernementaux, de bailleurs de fonds et de représentants des différents secteurs de la société (Constats 10 et 11).
- Recommandation 8: Il serait souhaitable que le Fiduciaire demande aux Entités Partenaires d'identifier les revenus d'intérêts qu'elles ont gagnés sur les fonds immobilisés à leur niveau et de les remettre au Fiduciaire comme prévu dans les ententes (Constats 7, 8, 9 et 10).

Annexe 9. Liste des personnes interrogées

NOM, Prénom	Titre - Organisation	Méthode de consultation
ADAMS, Tom	Coordinateur spécial en Haïti, Département d'État des Etats-Unis d'Amérique	Entrevue par téléphone
ALWHATI, Ali	Urban specialist and Disaster Risk Management, Banque Mondiale	Entrevue en personne
ARISTOR, Jonas	Secrétaire au sein du Comité de la Plate-Forme Communautaire de Morne-Hercule.	Entrevue en personne
AZAOLA, Olga	Responsable de programme, Agence espagnole de Coopération internationale (AECID)	Entrevue en personne
BEAULIÈRE, Éric	Ville/Communauté quartier (Petion-Ville)	Groupe focus
BARREL, Achedou	Administration, Mairie de St Marc	Groupe focus
BARTON-DOCK, Mary	Directrice Pays, Banque Mondiale	Entrevue en personne
BAZIN, Henri	Ancien Ministre des finances, MEF	Entrevue en personne
BEAUPLAN, Bob	Expert en Gestion de Débris Inertes	Entrevue en personne
BELIZAIRE, Clément	Directeur adjoint. UCLBP	Entrevue en personne
BELLERIVE, Jean Max	Ancien Premier Ministred'Haïti.	Entrevue en personne
BÉRARD, Isabelle	Ex Directrice de Programme pour Haïti. MAECD. Canada	Entrevue par téléphone
BERTRAND, Robenson	Assistant gestionnaire, CRC	Groupe focus
BIEN-AIMÉ, Jacques	Directeur , Analyse et évaluation. BMPAD	Entrevue en personne
BLANCO, Sergio	Officier urbaniste, Programmes de Nations Unies pour les établissement humains (ONU-HABITAT)	Entrevue en personne / Groupe focus
BONARD, Marie	Chargée de mission, Environnement, Banque Interaméricaine de Développement (BID)	Entrevue en personne
BONENFANT, Michel	Directeur UNOPS Haïti	Entrevue par téléphone
BOURDEAU GRIMARD, Bertrovna	Chargé de communication du FRH, Banque Mondiale	Entrevue en personne
BOUTROUE, Joël	Représentant de la Norvège en Haïti	Entrevue en personne
BRUTUS, Yvanka Jacqueline	Mairesse principale de Pétiion-Ville	Groupe focus
BRUTUS, Patrick	Directeur Générale de la Marie de Pétiion-Ville	Groupe focus
CADET, Charles	Coordonnateur de la réforme des finances publiques, MEF	Entrevue en personne
CALIXTE MANOUCHKA, Barbara	Chef de projet, PNUD	Entrevue en personne

NOM, Prénom	Titre - Organisation	Méthode de consultation
CALIXTE, Emmanuel	Officier de coordination, Bureau du Coordinateur Résident, Nations Unies	Entrevue en personne / Groupe focus
CAPELLE-MANUEL, Sandrine	Coordonnateur des Programmes en Haïti, ONU HABITAT	Entrevue en personne
CAMERON, Heather	Directrice de Programme Haïti et République dominicaine. MAECD. Canada	Entrevue par téléphone
CARRIER, Adeline	Chef de projet – 16 / 6	Entrevue en personne
CHARLES, Wanick	Statisticien, PNUD. Projet 16/6	Entrevue en personne
CHARLES-PIERRE, Fronck	Coordonateur adjoint, MICT	Groupe focus
CHERILUS, Jimmy	Ville/Communauté quartier (Port-au-Prince)	Groupe focus
SCIARRA, Rita	Chef d'Unité a.i., PNUD	Entrevue en personne
COLBEAU, Delphine	Coordonatrice spécialiste, PNUD	Entrevue en personne
CORIDAN, Wadley	Ville/Communauté quartier (Port-au-Prince, Représentant CHF)	Groupe focus
DAMAIS, Gilles	Chef d'opération, Banque Interaméricaine de Développement	Entrevue en personne
DANIEL, Manuela	Responsable de programme, Entrepreneurs du Monde	Entrevue en personne
DAVID, Odnell	Directeur, UCLBP	Groupe focus
De CAEN, Sophie	Directrice principale, PNUD	Entrevue en personne
De CLERK, Peter	Représentant Spécial Adjoint du Secrétaire Général, Nations Unies	Entrevue en personne
DEME, Mamadou	Gestionnaire de programme, FRH, Banque Mondiale	Entrevue en personne
DERISIER, Obenne	Agent de liaison, PNUD. Projet 16/6	Entrevue en personne
DERYCE, Emmanuelle	Chargé de projet, IOM	Entrevue en personne
DÉSINOR, Olivia Sybille	Spécialiste en transport, Banque Interaméricaine de Développement (BID)	Entrevue en personne
DESROCHES, Rosny	Directeur, Initiative Société civile	Entrevue en personne
DUPUIS, Sylvie	Spécialiste en développement d'entreprises et formation professionnelle, Bureau International du Travail	Entrevue en personne
DUQUESNE, Pierre	Ambassadeur chargé des questions économiques de reconstruction et de développement, Ministère des Affaires Étrangères, France	Entrevue par téléphone
DUTRA, Aniel	Conseiller, Ambassade du Brésil en Haïti	Entrevue en personne

NOM, Prénom	Titre - Organisation	Méthode de consultation
DUVAL, Frantz	Rédacteur en chef du Nouvelliste	Entrevue en personne
EBERT, Peltrop	A/D DATDLR, MPCE	Groupe focus
EDMOND, Berdine	Chargé de communication du FRH, Banque Mondiale	Entrevue en personne
ERROL ETIENNE, Pierre	Directeur Général, MEF	Entrevue en personne
ESPÉRANCE, Pierre	Directeur RNDDH	Entrevue en personne
EUGÈNE, Enold	Ville/Communauté quartier	Groupe focus
EUGÈNE, Jacquelin	Chargé de Projets, CECI-Haiti	Entrevue en personne
EVENO, Daniel, Fils	Ville/Communauté quartier (Moravia, Carrefour Feuilles, Port-au-Prince)	Groupe focus
EWALD, Anouk	Spécialiste en éducation, Banque Interaméricaine de Développement (BID)	Entrevue en personne
FLECHER, Réginal	Mobilisateur	Groupe focus
GAZON, Bénédicte	Directrice, Agence Française de Développement	Entrevue en personne
GEORGES, Patrick	Assistant de projet CRC, OIM	Groupe focus
GOODSTEIN, Grégoire	Chef de mission, OIM Haïti	Entrevue en personne
GRANDPIERRE, Claude	Conseiller spécial à la Direction générale, Coordonnateur du Secrétariat Technique du CAED. Ministère de la Planification et de la coopération externe (MPCE)	Entrevue en personne
GUENTHER, Dirk	Observateur, Comité de pilotage. Welt Hunger Hilfe	Entrevue en personne
GUERRIER, Nathalie	Ville/Communauté quartier	Groupe focus
GUYPSY, Michel	Directeur, CECI - Haïti	Entrevue en personne
HORLINE, Julien	Assistant Administration (ATL)	Groupe focus
IMAI, Tatsuya	Attaché, Ambassade du Japon en Haïti	Entrevue en personne
INOUE, Rie	Attaché, Ambassade du Japon	Entrevue en personne
ISEMOND, Ghislaine	Ville/Communauté quartier (Port-au-Prince, Représentant CHF)	Groupe focus
JADOTTE, Evans	Économiste résident, Banque Mondiale	Entrevue en personne
JEAN-BAPTISTE, Jacqueline	Ville/Communauté quartier (Petion-Ville)	Groupe focus
JEAN MARIE, Marie Carmelle	Ministère de l'économie et des Finances	Entrevue en personne
JEAN, Clervil	Ville/Communauté quartier (Savanne Pistache)	Groupe focus
JEAN RONY, Eugène	Maire, Mairie de St Marc	Groupe focus

NOM, Prénom	Titre - Organisation	Méthode de consultation
JEAN, Yves-Robert	Ancien Directeur Général, MPCE	Entrevue en personne
JEUNE, Lucson	Présidents Association pour Sauver les enfants de la Délinquance –ASSEDEL	Entrevue en personne
JOLIFILS, Renal	Maire Cité Soleil	Groupe focus
JOSEPH, Dady Clotilde	Ville/Communauté quartier	Groupe focus
JOSEPH, Kendi	Membre de la Plate-Forme Communautaire de Nérette.	Entrevue par téléphone
JOSEPH, Jameson	Ville/Communauté quartier (Carrefour Feuille)	Groupe focus
KEAN, Michelle	Lead Country Officer, Banque Mondiale	Entrevue par téléphone
KIM, Maria	Private Sector Development Specialist, Banque Mondiale	Entrevue en personne
LAGUERRE, Dave-Ansy	Directeur du Centre de Services à l'Entreprise	Entrevue en personne
LALEAU, Marie France	Directrice du Bureau des études économiques, Ministère de l'Économie et des Finances	Entrevue en personne
LE CORPS, Michael	Directeur, BMPAD	Entrevue en personne
LEITMANN, Joseph	Ancien gestionnaire du FRH – Banque Mondiale	Entrevue par téléphone
LÉON, Léandre	Plateforme communale Cité Soleil	Groupe focus
LE PAPE, Vincent	Chef de la coopération, MAECD, Ambassade du Canada	Entrevue en personne
LOUIS, Obenson	Responsable de la mobilisation communautaire sur le fonctionnement des Plates-formes Communautaires dans le cadre du 16/6	Entrevue en personne
MAGNAT, Julien	Coordonnateur - Programme du BIT en Haïti	Entrevue en personne
MALENFANT, Michel	Gestionnaire, UNOPS	Entrevue par téléphone
MASSENA, Mathilde	Présidente d'@PROCOM	Entrevue en personne
MASSENA, Yvenson	Chef d'Equipe Cash for Work Débris I et II	Entrevue en personne
MATTHIEUSSENT ROMAIN, Sarah	Spécialiste senior Eau et Assainissement, Banque Interaméricaine de Développement (BID)	Entrevue en personne
MENARD, Patrick	Conseiller, chargé de la sécurité, Virtual Defense and Development International (VDDI)	Entrevue en personne
MÉTELLUS, Alfred	Ancien Secrétaire d'État aux Finances – Gouvernement d'Haïti	Entrevue par téléphone
MÉTELLUS, Evens	Entrepreneur dans le Concassage	Entrevue en personne
MICHELOT, Pierre	Directeur de la coopération externe, (MPCE)	Entrevue en personne

NOM, Prénom	Titre - Organisation	Méthode de consultation
NADON, Claude	Gestionnaire de Programme, UNOPS	Entrevue par téléphone
NDIKUMANA, Déo	Coordonnateur des opérations en Haïti. Banque Mondiale.	Entrevue en personne
NINO PEREZ, Javier	Chef de la délégation européenne en Haïti	Entrevue en personne
OCTAVE, Roberson	Ville/Communauté quartier (Carrefour Feuille)	Groupe focus
OHLER, Frits M.	Représentant de la FAO en Haïti	Entrevue en personne
OSORIO, Diego	Agent principal des opérations, FRH	Entrevue en personne
PETIOTE, Ruben	Mobilisation Cité Soleil	Groupe focus
PIARD, BobyEmm	Directeur général, CNIGS	Groupe focus
PIERRE-LOUIS, Guerrio	Ville/Communauté quartier (Petion-Ville)	Groupe focus
PRÉSUMÉ, Michel	Secrétaire d'État à la Planification, Gouvernement d'Haïti	Entrevue en personne
RENOIS, Clarens	Journaliste indépendant	Entrevue en personne
RAMANANTOANINA, Patrick	Spécialiste éducation. Banque Mondiale	Entrevue en personne
RICHARD, Innocent Junior	Responsable de Mobilisation CAR, CECI-Haïti	Entrevue en personne
ROBINSON	Ville/Communauté quartier (Carrefour Feuille, Commission environnement et promotion de l'agriculture, CEPA)	Groupe focus
RODRIGUEZ ARCE, Ma Carmen	Coordinatrice Générale, Ambassade d'Espagne en Haïti	Entrevue en personne
ROMAIN, Emmanuel	Vice-président d'@PROCOM	Entrevue en personne
SAINT-LOUIS, Vastie	Juriste Cité Soleil (ATL)	Groupe focus
SAINT-NATUS, Jude	Coordinateur adjoint, ONU-HABITAT	Groupe focus
SCALORBI, Massimo	Représentant, Délégation de l'Union Européenne	Entrevue en personne
ST-VIL, Jean Genet	Médecins Sans Frontières	Groupe focus
SÉNÉCHAL, Vilot	Ville/Communauté quartier	Groupe focus
SILDOR, Pierre-François	Directeur, Centre de Coopération Haïti-Canada (CCHC)	Entrevue en personne
SIMEON, Patrick	Gestionnaire, CRC	Groupe focus
STANGU, Darius	Agent fiduciaire de FRH, Banque Mondiale	Entrevue par téléphone
TAMURA, Katsuyoshi	Ambassadeur du Japon en Haïti	Entrevue en personne
TEIXEIRA, Claudio	Directeur de Programmes, Noyau de Coopération Technique, Ambassade du Brésil à Port-au-Prince	Entrevue en personne
TROCHER, Alain	Gestionnaire, IOM	Entrevue en personne

NOM, Prénom	Titre - Organisation	Méthode de consultation
THYS, Pierre Kénol	Spécialiste en énergie. BID	Entrevue en personne
VALCIN, Wilner	Chef de cabinet. MEF	Entrevue en personne
VERRET, Gabriel	Ex Directeur exécutif, CIRH	Entrevue en personne
VICIERE, Samuel	Entrepreneur dans la Fabrication de Bloc et Adoquins	Entrevue en personne
VIXAMAR, Arnaud	Responsable de la mobilisation communautaire sur le fonctionnement des Plates-formes Communautaires dans le cadre du 16/6.	Entrevue en personne
WADDLE, Roberts	Coordination et efficacité de l'aide, Ambassade du Canada	Entrevue en personne
WENSON, Salomon	Ingénieur, VRD, ATL	Groupe focus

Annexe 10. Liste des documents consultés

Documentation de base

- Gouvernement d'Haïti (2010) Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti, mars 2010, 57 pages.
- FRH (2012) Manuel opérationnel, version révisée, juillet 2012, 38 pages.
- FRH (2012) Document de gouvernance, version révisée, juillet 2012, 6 pages.
- Gouvernement d'Haïti (2012) Plan stratégique de développement d'Haïti, 306 pages.

Projets

- FRH (2010) Opération d'appui à la Politique de développement d'urgence, 17 juin 2010, 1 page.
- FRH (2010) Fonds de garantie de crédit partiel, 17 août 2010, 1 page.
- FRH (2010) Projet de gestion de débris, 17 août 2010, 1 page.
- FRH (2010) Programme de développement durable dans le Sud-ouest d'Haïti, 21 octobre 2010, 1 page.
- FRH (2010) Atténuation des désastres naturels dans le département du Sud, 21 octobre 2010, 1 page.
- FRH (2010) Projet de réduction de désastres dans le département du Sud, 21 octobre 2010.
- FRH (2010) Reconstruction du secteur éducatif, 15 décembre 2010, 1 page.
- FRH (2010) Renforcement des capacités pour la gestion des risques de désastres, 15 décembre 2010, 1 page.
- FRH (2010) Démolition et enlèvement des débris avec la machinerie lourde, 15 décembre 2010, 1 page.
- FRH (2011) Plan de prévention de séismes pour le Grand Nord d'Haïti, 1^{er} mars 2011, 1 page.
- FRH (2011) Projet de logement et de reconstruction des quartiers à Port-au-Prince, 1^{er} mars 2011, 1 page.
- FRH (2011) Programme d'appui à la reconstruction de logement et de communautés, 1^{er} mars 2011, 1 page.
- FRH (2011) Programme de renforcement des capacités à la CIRH, 5 avril 2011, 1 page.
- FRH (2011) Projet d'appui budgétaire ciblé, 27 avril 2011, 1 page.
- FRH (2011) 16 quartiers/6 camps, 30 août 2011, 1 page.
- FRH (2011) Projet de développement de la production et de la transformation du lait en Haïti, 31 octobre 2011, 1 page.
- FRH (2011) Appui à la mise en œuvre du plan d'éducation et de la Réforme en Haïti, 31 octobre 2011, 1 page.

Rapports annuels et semestriels

- FRH (2011) Rapport annuel juillet 2010-juin 2011, 6 pages.
- FRH (2012) Rapport annuel juillet 2011-juin 2012, 34 pages.
- FRH (2013) Rapport annuel juillet 2012-juin 2013, 41 pages.
- FRH (2010) Rapport semestriel Juin-Décembre 2010, 24 pages.

Bulletins trimestriels

- FRH (2011) Bulletin d'information trimestriel no 1 : Automne 2011, 4 pages.
- FRH (2011) Bulletin d'information trimestriel no 2 : Hiver 2011, 6 pages.
- FRH (2012) Bulletin d'information trimestriel no 3 : Printemps 2012, 8 pages.
- FRH (2012) Bulletin d'information trimestriel no 4 : Automne 2012, 8 pages.
- FRH (2012) Bulletin d'information trimestriel no 5 : Hiver 2012, 8 pages.
- FRH (2013) Bulletin d'information trimestriel no 6 : Printemps 2013, 8 pages.
- FRH (2013) Bulletin d'information trimestriel no 7 : Automne 2013, 8 pages.
- FRH (2013) Bulletin d'information trimestriel no 8 : Hiver 2013, 8 pages.
- FRH (2014) Bulletin d'information trimestriel no 9 : Automne 2014, 12 pages.

Rapports du comité de pilotage et du secrétariat

- FRH (2010) Rapport du comité de pilotage 1, 17 juin 2010, 12 pages.
- FRH (2010) Rapport du comité de pilotage 2, 17 août 2010, 8 pages.
- FRH (2010) Rapport du comité de pilotage 3, 7 octobre 2010, 12 pages.
- FRH (2010) Rapport du comité de pilotage 4, 15 décembre 2010, 13 pages.
- FRH (2011) Rapport du comité de pilotage 5, 1 mars 2011, 22 pages.
- FRH (2011) Rapport du comité de pilotage 6, 9 avril 2011, 18 pages.
- FRH (2011) Rapport du comité de pilotage 7, 22 juillet 2011, 19 pages.
- FRH (2012) Rapport du comité de pilotage 8, 30 mars 2012, 20 pages.
- FRH (2013) Rapport du comité de pilotage 9, 6 février 2013, 18 pages.
- FRH (2013) Rapport du comité de pilotage 10, 20 février 2013, 18 pages.
- FRH (2013) Rapport du comité de pilotage 11, 13 septembre 2013, 25 pages.
- FRH (2014) Rapport du comité de pilotage 12, 28 mai 2014, 14 pages.

Rapports financiers du Fiduciaire

- FRH (2012) Rapports financiers du Fiduciaire, 30 juin 2012, 12 pages.
- FRH (2012) Rapports financiers du Fiduciaire, 30 septembre 2012, 12 pages.
- FRH (2013) Rapports financiers du Fiduciaire, 30 septembre 2013, 12 pages.
- FRH (2013) Rapports financiers du Fiduciaire, 31 décembre 2013, 12 pages.
- FRH (2014) Rapports financiers du Fiduciaire, 28 mai 2014, 12 pages.

Communiqués de presse

- FRH (2010) Communiqué de presse du 15 décembre 2010, 3 pages.
- FRH (2011) Communiqué de presse du 19 janvier 2011, 2 pages.
- FRH (2011) Communiqué de presse du 2 novembre 2011, 2 pages.
- FRH (2012) Communiqué de presse du 10 janvier 2012, 2 pages.
- FRH (2012) Communiqué de presse du 12 janvier 2012, 2 pages.
- FRH (2012) Communiqué de presse du 30 mars 2012, 2 pages.
- FRH (2013) Livret de photo – la reconstruction en images, 21 février 2013, 16 pages.
- FRH (2013) Communiqué de presse du 22 février 2013, 2 pages.
- FRH (2013) Communiqué de presse du 13 septembre 2013, 2 pages.

Stratégie de communication

- FRH (2011) Communiqué de presse du 04 juillet 2011, 10 pages.
- FRH (2012) Communiqué de presse du 10 juillet 2012 (version révisée), 10 pages.

Autres documents de référence pour l'évaluation

- European Union External Aid Programme (2009) Mid-Term Evaluation of the Multi Donor Fund for Aceh and Nias, Final Report (prepared by Particip GmbH and Channel Research)
- FIDH (2012) Haïti: la sécurité humaine en danger
- Global Environment Facility (2007) Terms of Reference for the Mid-Term Review of the Resource Allocation Framework, GEF Council (GEF/ME/C.32/6/Rev.1)
- Gouvernement de la République d'Haïti – Cadre de Coordination de l'Aide Externe au Développement en Haïti (CAED) (2013) Compte-rendu de la première reunion internationale du Comité d'Efficacité de l'Aide, 10 mai 2013. 54 Pages.
- Gouvernement de la République d'Haïti (2013) Programme triennal d'Investissement 2014-2016 et son Cadre. Vers une croissance accélérée et équilibrée de l'économie et une réductions de la pauvreté. Outils de mise en oeuvre du plan stratégique de développement d'Haïti, Pays Émergent en 2013. 107 Pages.
- Gouvernement de la République d'Haïti (2013) Priorités d'Intervention du Gouvernement pour la Période 2014-2016, Mai 2013, 90 Pages
- Gouvernement de la République d'Haïti, MPCE (2012) Cadre de Coordination de l'Aide au Développement d'Haïti, 51 Pages.
- Independent Evaluation Group with OECD/DAC Network on Development Evaluation (2007) Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards, World Bank; Washington, DC
- Indufor Oy/STCP Engenharia de Projetos Ltd (2000) Mid-Term Review of the Pilot Program to Conserve the Brazilian Rain Forest, Appendix A – Description of Services
- International Fund for Agricultural Development (2002) *A Guide for Project M&E*, Annex E – Sample TORs
- Johnston, J. and Main, A. (2013) Breaking the Open Black Box: Increasing Aid Transparency and Accountability in Haïti. Center for Economic and Policy Research (CEPR), Washington, D.C.
- MPCE, CAED, AECID (2014) Rapport de suivi des engagements du communiqué conjoint de la réunion internationale du CAED du 10 mai 2013. Pour une meilleure efficacité de l'aide, 26 Pages.
- MPCE, CAED, AECID (2013) Essai d'évaluation de l'alignement des appuis financiers externes sur le programme triennal d'investissement 2014-2016, 9 Pages.
- MPCE, CAED, AECID (2013) Entente de responsabilité mutuelle et différenciée de la République d'Haïti et de ses partenaires internationaux. Document prévisoire – version 1.
- Multi Donor Fund for Aceh and Nias (2009) Mid-Term Review, Main Findings and Recommendations (prepared by Scanteam)
- OECD (2008) The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action, Indicators of Progress
- ONU-Habitat-FAU (2013) Diagnostic urbain et projet d'aménagement, Morne Lizarre Nérette, Morne Hercule, 127 Pages.

- ONU-Habitat (2013) Planification communautaire pour l'aménagement post-séisme des quartiers précaires. Diagnostic Urbain et Projets d'Aménagement, Pétion-Ville, Quartiers Morne Lazarre Nérette, Morne Hercule , 124 Pages.
- ONU-Habitat (2013) Planification communautaire pour l'aménagement post-séisme des quartiers précaires. Diagnostic Urbain et Projets d'Aménagement, Bas Canapé-Vert, Bois-Patate, Morne-Hebo, Jean Baptiste, 117 Pages).
- Scanteam (2007a) Review of Post-Crisis Multi-Donor Trust Funds, Annex A: Terms of Reference, February 2007
- Scanteam (2007b) Review, Sudan Multi-Donor Trust Funds, Phase One, Annex A: Terms of Reference, December 2007.
- State and Peacebuilding Fund (2013) Mid-Term Reviews, Guidance Note and Aide Memoire Template.
- United Nations Office of the Special Envoy for Haïti (2012) Can more Aid Stay in Haïti and other Fragile Settings? How Local Investment can Strengthen Governments and Economics. New York
- World Bank (2012) Independent Evaluation of the Climate Investment Funds, Terms of Reference for the Evaluation Consultant.
- World Bank Group (2013) Restoring Confidence and Transforming Institutions: An IEG Evaluation of World Bank Group Assistance to Fragile and Conflict-Affected Situations, Independent Evaluation Group Approach Paper.

Project Agreements

- FRH (2010) Fonds pour la reconstruction d'Haïti- Document de programme, 46 Pages.
- HRF Transfer Agreement between the World Bank and IDB (2010) Transfer Agreement – Haïti reconstruction found (HRF) trust found (MTO No. 069016), 11 Pages.
- HRF Transfer Agreement between the World Bank and UN (2010) Transfer Agreement – Haïti reconstruction found (HRF) trust found (MTO No. 069016), 11 Pages.
- HRF Transfer Agreement between the World Bank and WB (2010) Transfer Agreement – Haïti reconstruction found (HRF) trust found (MTO No. 069016), 11 Pages.
- Ministère de l'Education Nationale et de la formation professionnelle (2012) Protocole D'entente entre l'insttut national de formation professionnelle (INFP) et le bureau international du travail (BIT), 5 Pages.
- ONU Habitat (2012) Accord de cooperation entre le Programme des Nations Unies pour les établissement humains et le centre natinal de l'information geo- spatiale, 28 Pages.
- ONU Habitat (2012) Accord de cooperation entre le Programme des Nations Unies pour les établissement humains et le commune de carrefour, 26 Pages.
- ONU Habitat (2012) Accord de cooperation entre le Programme des Nations Unies pour les établissement humains et le Ministère de l'Interieur, des collectivites territoriales et de defense national, 26 Pages.
- PNUD Haïti (2013) Accord de subvention en micro-capital entre le PNUD et entrepreneur du pour l'octroi de subventions, 21 Pages.

Country agreements

- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Arrangement between the Commonwealth of Australia and the International Development Association (IDA) concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No 069016) (AusAID Agreement No. 55586), 16 Pages.

- The World Bank (2010) Administration Agreement(Haïti Reconstruction Fund) between Federative Republic of Brazil and International Development Association, 16 Pages.
- The World Bank (2010) Supplemental Contribution and Amendment to the Trust Fund Administration Arrangement between the Government of Canada as represented by the Minister of International Cooperation acting through the Canadian International Development Agency and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 2 Pages.
- The World Bank (2010) Administration Arrangement between the Government of Canada as represented by the Minister of International Cooperation acting through the Canadian International Development Agency and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 17 Pages.
- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Agreement between the Republic of Colombia and the International development Association (IDA) concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 17 Pages.
- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Agreement between the Republic of Cyprus, acting through its Ministry of Foreign Affairs, andthe International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Agreement between the Finland Ministry for Foreign Affairs of Finland and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2011) Trust Fund Administration Agreement between Agence Française de Développement and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2011) Contribution by the Government of Japan to the Haïti Reconstruction Fund (MTO 069016), 17 Pages.
- The World Bank (2011) Trust Fund Administration Agreement between the Norwegian Ministry for Foreign Affairs of Finland and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Agreement between the Sultanate of Oman and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Agreement between the Kingdom of Spain and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2010) Trust Fund Administration Agreement between the Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA) and the International Development Association (IDA) concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages.
- The World Bank (2011) Trust Fund Administration Agreement between Thailand and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 1 Page
- The World Bank (2011) Supplemental Contribution to the Administration Agreement between the Government of the United States of America and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 2 Pages
- The World Bank (2010) Administration Agreement between the Government of the United States of America and the International Development Association concerning the Haïti Reconstruction Fund (MTO No. 069016), 16 Pages

United Nations Projects

- FRH (2014) Mise à jour du Statut en date du 28 mars 2014, 10 Pages.
- FRH (2014) Rapport Trimestriel Avril - Juin 2014, 17 Pages.
- FRH (NA) Liste des programmes financés par le FRH, 1 Page.
- Gouvernement de la République d'Haïti - Unité Livelihood (2012) Projet de Gestion des débris, 3 Pages.
- Gouvernement de la République d'Haïti (2012) Projet de Relèvement National et Territorial- Formulaire d'évaluation des ONG, 8 Pages.
- HRF (NA) Programme d'appui à la Reconstruction du Logement et des Quartiers, 15 Pages.
- HRF (2012) Rapport descriptif final du Programme- Gestion des débris en appui au retour au foyer des populations affectées par le tremblement de terre dans six quartiers de Port-au-Prince (débris 1). Période de Rapport: Du 17 Décembre 2010 Au 30 Juin 2013, 14 Pages.
- HRF (2012) Gestion des Débris (En appui au retour au foyer des populations affectées par le tremblement de terre dans six quartiers de Port Au Prince et Petionville (débris 1). Rapport descriptif final sur l'état d'avancement du programme. Période du rapport: 28 Juin 2011- 30 Juin 2013, 24 Pages.
- HRF (2012) Centre de Recherche et d'action pour le développement, 17 Pages.
- Ministère des Travaux Publics des Transports et de la communication (MTPTC) (2011) Stratégie Nationale d'Haïti pour la Gestion des Débris- Proposition, 73 Pages.
- PNUD (2014) Troisième rapport d'activité annuel du Fonds de Reconstruction d'Haïti du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD FRH), 29 Pages.
- PNUD (2012) Accord de Subvention en Micro-Capital entre le PNUD et (NOM de l'institution bénéficiaire) pour l'octroi de subventions, 24 Pages.
- URD(2013) Évaluation du Programme d'Appui à la Reconstruction du Logement et des Quartiers - Programme conjoint entre agences onusiennes ONU-Habitat, PNUD, FNUAP et avec OIM en appui aux institutions haïtiennes : UCLBP, MPCE, MICT, Municipalités, IHSI, CNIGS Annexe 2 ,9 Pages.
- URD (2013) Mission intermédiaire 2013- Recommandation et messages-clefs stratégiques- 1, 4 Pages.
- URD(2013) Évaluation du Programme d'Appui à la Reconstruction du Logement et des Quartiers - Programme conjoint entre agences onusiennes ONU-Habitat, PNUD, FNUAP et avec OIM en appui aux institutions haïtiennes : UCLBP, MPCE, MICT, Municipalités, IHSI, CNIGS Annexe 3, 7 Pages.
- URD(2013) Évaluation du Programme d'Appui à la Reconstruction du Logement et des Quartiers - Programme conjoint entre agences onusiennes ONU-Habitat, PNUD, FNUAP et avec OIM en appui aux institutions haïtiennes : UCLBP, MPCE, MICT, Municipalités, IHSI, CNIGS – Rapport de l'évaluation 2013, 29 Pages.

Memorandum of Understanding

- HRF (2010) Memorandum of Understanding (MOU) for the UNDG Haïti Reconstruction Fund (UNDG) as part of the Haïti Reconstruction Fund (HRF), 14 Pages.
- UCLBP (2014) Proposition d'agenda pour la visite de projets financés par le Fonds de Reconstruction d'Haïti (FRH). 1 Page
- UNDP (2014) Évaluation des effets- Amélioration des conditions de vie des populations vulnérables aux crises: Haïti programme pays 2010-2012. 56 Pages.

- Ambassade du Canada (2014) Coordination des Partenaires Techniques et Financiers en Haïti, 5 Pages.
- Cour Des comptes Européenne (2014) L'aide à la réhabilitation apportée par l'UE à la suite du tremblement de terre en Haïti, 50 Pages.
- UN (2014) Feuille de Route de l'UE pour l'engagement envers la société civile en Haïti 2014-2017, 5 Pages.
- European Commission (2014) Humanitarian Aid and Civil Protection, Echo Factsheet, 4 pages.
- ONU Habitat (2013) Carte des Centres de Ressources Communautaires, 1 Page.
- FRH (2010) Relations entre la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti et le Fonds pour la Reconstruction d'Haïti, 1 page.
- FRH (2012) Décisions concernant la Gouvernance du Fonds de Reconstruction d'Haïti, 1 Page.
- Government of the USA (2010) Department of the Treasury, 1 Page.
- NORAD (2014) Evaluation of Norway's support to Haïti after the 2010 earthquake, 71 pages.
- World Bank Group (2014) the World Bank Group Modified Cash Basis Trust Funds: Report on Internal Control over Financial Reporting & Combined Statements of Receipts, Disbursements and Fund Balance, 52 Pages.

Site Internet du FRH

Annexe 11. Revue de portefeuille

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
Questions proxy	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapport de fin d'exécution et d'évaluation des résultats - IDA-H6090 TF-97532, mars 2012 -Descriptif de programme opération d'urgence à l'appui de la politique de développement, juillet 2010 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapport descriptif final du programme Gestion des débris en appui au retour au foyer des populations affectées par le tremblement de terre dans six quartiers de Port-au-Prince (Débris 1), septembre 2013 -Document de programme de Débris 1, décembre 2010 	<p>Document utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapport descriptif final sur l'état d'avancement du programme Gestion de débris phase II, septembre 2013 -Document de projet Débris phase II 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Document de programme de l'appui de la politique de développement en faveur de la reconstruction et la croissance économiques, mai 2013 -Implementation Status & Results: Economic Reconstruction and Growth Development Policy Credit (P127208), mai 2014 -Mission de supervision: Don à l'appui de la politique de développement en faveur de la reconstruction et la croissance économique (aide-mémoire), mai 2014 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementation Status&Results Report: Port-au-Prince Neighborhood Housing Reconstruction (P125805), juin 2014 -Haiti Reconstruction Fund: Status Update as of July 2014 (PREKAD) -Mission de supervision PREKAD et PRODEPUR (aide-mémoire), décembre 2013 -Document de projet d'urgence du projet de reconstruction des quartiers défavorisés de l'aire métropolitaine de Port-au-Prince (PREKAD), mai 2011 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapport descriptif annuel sur l'état d'avancement du programme d'appui à la reconstruction du logement et des quartiers (PARLQ), décembre 2013 -Évaluation du Programme d'Appui à la Reconstruction du Logement et des Quartiers, 2013 -Document de programme du logement et des quartiers, juillet 2011 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapport descriptif annuel sur l'état d'avancement du programme: Projet 16 quartiers 6 camps et Projet de champs de mars, décembre 2013 -Document de programme: Réhabilitation de 16 quartiers et retour volontaire des familles de six camps associés, septembre 2011 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Education Reform Projet: Status Update as of June 30th, 2014 	<p>Documents utilisés pour l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Document de projet: Réduction de la vulnérabilité des populations et des infrastructures dans le département du Sud, -Rapport descriptif final du programme, 2013 	
Quelles sont les caractéristiques générales du portefeuille FRH?	<p>Période exécution: 08/2010 - 09/2011</p> <p>Secteur: Transparence financement reconstruction</p> <p>Contributions: 25 millions USD</p>	<p>Période exécution: 12/2010 - 06/2013</p> <p>Secteur: Gestion des débris</p> <p>Contributions: 16.95 million USD</p> <p>Organisations participantes: OIT, ONUHABITAT, MTPTC, MPCI, Mairie</p>	<p>Période exécution: 06/2011 - 06/2013</p> <p>Secteur: Gestion des débris</p> <p>Contributions: 25 millions USD</p> <p>Organisations participantes: PNUD, OIT, ONU-Habitat</p>	<p>Période exécution: 08/2013 - 06/2014</p> <p>Secteur: appui budgétaire (politique de développement économique et croissance)</p> <p>Contributions: 20 millions USD</p> <p>Partenaires mise en œuvre: MEF, DIRECTION</p>	<p>Période exécution: 07/2011 - 06/2015</p> <p>Secteur: logements</p> <p>Contributions: 65 millions USD</p> <p>Partenaires mise en œuvre: Bureau de Monétisation des Programmes d'Aide au Développement</p>	<p>Période exécution: 08/2011 - toujours en cours</p> <p>Secteur: Logements (préparation à la reconstruction)</p> <p>Contributions: 25 millions USD</p>	<p>Période exécution: 09/2011 - toujours en cours</p> <p>Secteur: Logements et infrastructures</p> <p>Contributions: 30 millions USD</p> <p>Organisations participantes:</p>	<p>Période exécution: 07/2011 - 06/2015</p> <p>Secteur: Education</p> <p>Contributions: 18.7 million USD (du FRH mais projet est d'une valeur totale de</p>	<p>Période exécution: 01/2011 - 04/2012</p> <p>Secteur: Réduction de risques et désastres - Agriculture, bassins versants</p> <p>Contributions: 8</p>	<p>Il y a eu de nombreux retards dans la mise en œuvre des projets. Ces retards ont souvent été attribués à un manque de capacités locales notamment en matière de gestion financière, un haut roulement du</p>

	Opération de politique de développement t d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	<p>Partenaires mise en œuvre: Ministère de l'Économie et des Finances</p> <p>Localisation géographique: Haïti</p> <p>Respect des échéanciers: Tel que mentionné dans le Rapport de fin d'exécution et d'évaluation des résultats produit par la Banque Mondiale, une campagne électorale a débuté en novembre 2010 et s'est terminée en mai 2011 avec l'élection d'un nouveau président, dont le gouvernement n'est entré en</p>	<p>PAP, Mairie Pétienville, Marie Delmas</p> <p>Partenaires mise en œuvre: OIT, ONU-HABITAT, UNOPS, MTPTC, PEJEFÉ, CRAD, FH, GTIH, UJAPH, FONHEDECO, EPT, CEPHAPE, EDM.</p> <p>Localisation géographique: Port-au-Prince, Delmas, Martissant</p> <p>Respect des échéanciers: La durée initiale du projet était de 12 mois mais il y a eu une extension jusqu'en juin 2013, notamment en raison de délais dans l'exécution du projet. Selon le rapport final du projet, "au début, de nombreuses difficultés ont ralenti le démarrage du projet, entre autres, les</p>	<p>Partenaires mise en œuvre: MTPTC / Mairie de Port-au-Prince / Mairie de Pétienville / Mairie de Delmas / Mairie de Carrefour</p> <p>ONGs Internationales : CHF International ; J/P Haitian Relief Organization ; Viva Rio</p> <p>GOAL, Cordaid, Fondation Architectes de l'Urgence</p> <p>Localisation géographique: Port-au-Prince</p> <p>Respect des échéanciers: Tel que noté dans le rapport final, "de nombreuses difficultés ont ralenti et posé des défis à la mise en œuvre de ce projet, en particulier, la situation sécuritaire dans plusieurs zones d'intervention, comme ça a été le cas à Fort National et à Bel Air."</p>	<p>GENERALE EDH, CNMP, CSC/CA, ULCC</p> <p>Localisation géographique: Haïti</p> <p>Respect des échéanciers: manque de données</p>	<p>(BMPAD)</p> <p>Localisation géographique: Port-au-Prince, Haïti</p> <p>Respect des échéanciers: Il y a eu de nombreux délais dans la mise en œuvre du projet au cours des deux premières années dûs à un manque de lignes directrices dans la reconstruction des logements. L'Unité de Construction des Logements et Bâtiments Publics (UCLBP) a développé une politique du logement et des lignes directrices pour la reconstruction des logements. Selon le dernier <i>Implémentation Status and Results Report</i> (juin 2014), ceci a permis d'avancer dans la mise en œuvre de la composante sur la construction des logements. En raison de ces délais, il est possible que le projet soit prolongé pour une année additionnelle.</p>	<p>Organisations participantes: OIM, ONU-Habitat, PNUD, UNFPA</p> <p>Partenaires mise en œuvre: MPCE, MICT, MTPTC, CNIGS, IHSI</p> <p>Location géographique: Haïti, Artibonite (Saint-Marc), Nord (Cap-Haïtien), Ouest (Port-au-Prince), Sud (Les Cayes), Sud-Est (Jacmel)</p> <p>Délais: Selon le dernier rapport annuel, certains retards ont été notés dans le cadre du projet, notamment en raison de contraintes administratives. Le haut roulement du personnel des ministères a également causé des retards puisque plus de formations</p>	<p>UNDP, UNOPS, OIM, ILO</p> <p>Partenaires mise en œuvre: Gouvernement Haïtien, Autorités locales, Mairies de Pétienville, Tabarre, Port-au-Prince, UCLBP, MTPTC, Primature.</p> <p>Location géographique: Port-au-Prince</p> <p>Délais: Durée initiale du projet était de 24 mois mais celui-ci est toujours en cours. Selon le dernier rapport descriptif annuel du projet, certains facteurs externes ont causés des retards/difficultés dans l'exécution du projet. Par exemple, il a été plus difficile que prévu de retrouver les maisons ou les quartiers des bénéficiaires qui n'avaient pas leurs adresses.</p>	<p>250 millions.</p> <p>Partenaires mise en œuvre: Ministry of Education and Professional Formation; Fonds d'Assistance Économique et Sociale (FAES); Unité de Coordination de Programme; Unité Technique d'Exécution (UTE) (seuls le FAES et l'Unité de Coordination de programme reçoivent des fonds du FRH).</p> <p>Location géographique: Haïti</p> <p>Délais: Selon des informations colligées lors des entrevues avec des représentants de la BID, il y a eues des délais dans le décaissement des fonds puisque la BID ne peut décaisser les</p>	<p>millions USD</p> <p>Organisations participantes: PNUD, FAO</p> <p>Partenaires mise en œuvre: <u>Gouvernement:</u> Ministères Environnement, Planification, Agriculture; Mairies de Chantal, Les Cayes et Coteaux. <u>Secteur privé/ONGs nationales:</u> GIPPN et KPP de Port à Piment, MOPROPS de Port Salut <u>Organisations internationales:</u> MLFM, OXFAM ITALIA, CATIE, GRET</p> <p>Localisation géographique: Haïti / Département du Sud (Zone hydrographique Aquin- St Louis du Sud, Zone</p>	<p>personnel gouvernemental et un manque de clarté quant aux rôles et responsabilité pour la reconstruction à l'intérieur du gouvernement.</p>

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	fonction qu'en octobre 2011. Durant cette période, les activités du gouvernement se sont ralenties, ce qui a affecté de façon négative la mise en oeuvre du projet et a causé certains délais.	demandes de permis de démolition, l'identification des propriétaires, les méconnaissances des lois et des processus en vigueur dans le cadre des lois haïtiennes, la pluralité des acteurs participant au projet et le statut de « projet pilote » avec l'approche du « apprentissage par la mise en œuvre »."				qu'anticipés ont été nécessaires avant de débiter les activités opérationnelles. La faible capacité d'absorption des fonds alloués aux communes bénéficiaires a également occasionné certains délais. Dû à ces retards, le dernier rapport annuel propose une extension jusqu'en décembre 2014.	De plus, certaines des maisons disponibles n'avaient pas les standards requis et les propriétaires n'étaient pas toujours disponibles pour la signature du contrat etc. En plus, les données sur les maisons à réparer fournis par le MTPTC était obsolètes et d'autres évaluations non anticipées ont été requises. Les problèmes fonciers ont également causé des retards dans la mise en œuvre du projet.	fonds que lorsque le gouvernement satisfait ses prérequis pour la gestion financière. Également, il y a eu de nombreux délais dans les processus d'acquisition. Le projet devait se compléter en juin 2013 mais il a reçu une extension jusqu'en juin 2015. A ce jour, 43.58% des fonds ont été décaissés.	hydrographique Tiburon -Port-Salut, Bassin versant Cavaillon, Bassin versant Les Cayes).	
Quels sont les types d'extrants produits par le portefeuille du FRH?	Assistance financière et technique au Ministère de l'Économie et des Finances.	Création de 23 entreprises et formation de 588 entrepreneurs; développement de 6 plans urbains (pour chacune des zones ciblées); recrutement de personnel et matériaux pour effectuer les travaux; production de diagnostics urbains traduits en créole pour faciliter l'accès aux populations locales; élaboration de manuels et fiches	Mise en place d'une stratégie nationale de gestion de débris; création d'équipes pour effectuer le travail (démolition, nettoyage, transport des débris, recyclage); coordination entre les acteurs pour le déblayage de débris; ouverture de 2 sites de concassage (un à Trutier pour les débris non-recyclables et un sur le boulevard Truman de Port-au-	Assistance financière et technique au Ministère de l'Économie et des Finances.	Déblayage de débris; réparation et reconstruction de maisons; amélioration et extension de l'infrastructure de base des communautés (routes, trottoirs, fossés et canaux de drainage, gestion des déchets solides, des réseaux d'alimentation en eau et des installations sanitaires; construction de centres communautaires pour la reconstruction (CCR); l'élaboration de plans de restructuration urbaine	formation aux capacités nationales pour inventaire de bâtiments; production de cartes et rapports sur l'inventaire des bâtiments; recensement de population dans les zones cibles; élaboration de bases de données contenant information sur inventaire de bâtiments et recensement;	Octroi de subventions de location; reconstruction de 136 maisons; reconstruction d'infrastructures dans 16 quartiers (14 infrastructures pour l'eau, 3 241 ML de trottoirs, 500 ML de murs de soutènement, 4 000 ML de routes, 4 215 ML de caniveaux, 974 ML de sentiers; 2,709 ML de canaux de drainage; 500 lampadaires	Construction de 7 écoles (en cours); distribution de 103000 kits scolaires; formations de 920 professeurs (en cours); octroi de subvention aux étudiants; construction de centres pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (TVET) et développement de modèles de	Création de 3,600 emplois; 1400 hectares de terre reboisés; 110000 mètres de canaux d'irrigation et de drainage nettoyés; 9 389 mètres cubes de digues de rétention d'eau construits; formation de 52 producteurs-facilitateurs, formations et certifications d'agronomes; formation de cadres techniques	Types d'extrants souvent cités: enlèvement des débris; réparation/reconstruction de logements; plans d'aménagement communautaire; réparation d'infrastructures de services dans les communautés touchées; formation d'ouvriers et entrepreneurs; créations de micro entreprises; renforcement des capacités de l'appareil

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
		techniques sur la gestion et le recyclage des débris; formation pour le renforcement des capacités des leaders communautaires.	Prince pour les débris recyclables); 4 diagnostics urbain; élaboration de plans d'aménagement et de plans de restructuration pour 9 quartiers; formation de 330 entrepreneurs et travailleurs en techniques de recyclage et formation de 407 personnes en gestion d'entreprise; création de 6 plateformes communautaires.		au niveau des quartiers et de cartes des aléas naturels, l'élaboration d'études et de stratégies de développement urbain et du logement; renforcement des capacités des organismes publics et des mairies.	création d'un réseau d'utilisateurs et producteurs d'informations géographiques; renforcement de capacités des usagers; renforcement des capacités du MITC en suivi et évaluation; formation d'ingénieurs et personnel technique des ATL; création de plateformes de coordination sur la reconstruction des quartiers; renforcement des capacités du MPCE pour la planification stratégique.	solaires); délimitation cartographiques, planification communautaire et plans de prévention de risques élaborés pour 16 quartiers; création de PME pour la reconstruction; formation de 509 ouvriers et contremaîtres; distribution de 10,000 kits scolaires dans 45 écoles des quartiers cibles.	gestion; études pour la réforme du secteur de l'éducation.	pour le renforcement des capacités en gestion des bassins, etc.	étatique pour la reconstruction.
Dans quelle mesure les projets financés par le FRH ont-ils atteint leurs objectifs?								Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur l'obtention des résultats	Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur l'obtention des résultats	
	Selon le Rapport de fin d'exécution et d'évaluation des résultats "l'opération proposée a pour objectif d'améliorer la	Le projet "avait pour objectif principal de supporter le retour en toute sécurité des familles déplacées, à travers la réhabilitation des quartiers sinistrés par la mise en place	"Le programme conjoint Débris II (PNUD, ONU-Habitat, OIT et Gouvernement Haïtien) a pour objectif principal de supporter le retour en toute sécurité	L'objectif du projet est d'augmenter la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques qui apportent un support à la reconstruction et consolidation institutionnelle à long	Selon le document de projet, l'objectif de développement du projet PREKAD proposé est de "faciliter le retour des résidents de certains quartiers de Port-au-Prince gravement touchés par	L'objectif principal du projet consiste à fournir au gouvernement et ses partenaires des outils d'aide à la coordination des efforts pour la reconstruction du	L'objectif global du projet est la "Réhabilitation de 16 quartiers pour améliorer les conditions de vie à travers la participation communautaire."	Les composantes du projet financées par les contributions du FRH visent à atteindre les objectifs suivants:	Les résultats escomptés sont les suivants: 1. Aménager durablement des espaces dans les zones hydrographiques	Beaucoup de progrès a été fait dans le nettoyage et recyclage des débris et également dans la construction d'infrastructures de service dans les communautés

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	responsabilisation et la transparence dans la gestion des ressources publiques dans le contexte de la reconstruction du pays. Elle permettra donc de renforcer les capacités du gouvernement à gérer les ressources publiques efficacement et de manière transparente. Plus précisément, l'opération soutient les mesures suivantes : a) accroître la transparence dans les transferts budgétaires vers le secteur de l'électricité, b) réinstaurer les contrôles budgétaires et les processus d'audit externe et interne, c) améliorer l'application de la loi sur la déclaration de patrimoine et d) renforcer la	<p>d'un système de recyclage, d'enlèvement et de traitement des débris."</p> <p>Les résultats attendus du projet étaient:</p> <p>1. Le ramassage, recyclage et réutilisation de 162,000 mètres cubes de débris dans six zones de Port au Prince, Delmas et Martissant: 378,358m³ de débris ont été enlevés, soit 2,3 fois plus que l'objectif fixé.</p> <p>2. Création d'emploi de 2100 personnes des communautés sinistrées: 8200 personnes ont été employés, soit 3,9 fois plus que l'objectif fixé.</p> <p>De plus, le rapport final du projet mentionne que "le recyclage du débris qui a été envisagé pendant la planification du projet s'est vue réalisé avec la production de plus de 200,000 adouquins</p>	<p>des familles déplacées, à travers la réhabilitation des quartiers sinistrés par la mise en place d'un système de recyclage, d'enlèvement et de traitement des débris." Plus précisément, le projet visait à:</p> <p>1. Enlever et gérer au moins 625,000 mètres cubes de débris: Objectif atteint à 85.8% (536,179 m³ de débris ont été enlevés). Selon le rapport final, cette variance s'explique par le haut coût du transport.</p> <p>2. 3,000 personnes (40% femmes) bénéficient d'activités génératrices de revenus à travers "Cash for Production": Objectif atteint à 538.8% puisque 16,163 emplois ont été créés pour démolition et déblayage de débris, dont 38% étaient occupés par des femmes. Le rapport</p>	<p>terme. Plus précisément, le projet vise à améliorer (i) la gestion des finances publiques à travers une meilleure exécution des budgets et gestion des effectifs; (ii) le cadre institutionnel et les capacités pour les acquisitions publiques; and (iii) la gouvernance et performance dans le secteur de l'électricité.</p> <p>Le ISR datant de mai 2014 estime que les progrès vers les résultats sont non satisfaisants. L'aide-mémoire relatif à la mission de supervision ayant eu lieu en mars 2014 explique cette faible performance.</p> <p>1. Gestion des finances publiques: Au cours de la mise en oeuvre du projet, le système d'information SYSGEP a été remplacé par le SID. Toutefois, la Banque mondiale constate que le SID "n'est pas opérationnel à ce stade et n'est qu'un système d'informations sur les investissements publics et non pas un outil de gestion de l'investissement public. Dans son état actuel, SID ne permet pas de faire le suivi des dépenses d'investissements publics</p>	<p>le tremblement de terre dans leurs communautés, en les aidant à réparer et/ou à reconstruire leurs maisons et en améliorant l'infrastructure et les services communautaires de base."</p> <p>Le projet vise trois résultats immédiats:</p> <p>1. Enlèvement de débris et réparation de logements: 857 sur 1154 m³ ont été enlevés; 1526 sur 4000 logements ont été construits ou réparés. Tel que mentionné ci-dessus, il y a eu de nombreux retards dans la mise en oeuvre de cette composante mais des progrès ont été fait récemment grâce à la mise en oeuvre de lignes directrices en matière de logement.</p> <p>2. Réparation et extension d'infrastructures dans les communautés: Trois centres communautaires de reconstruction sur quatre ont été mis sur pied; 53 infrastructures</p>	<p>logement et des quartiers.</p> <p>Tel que mentionné ci-dessus, un rapport annuel et une évaluation externe du projet ont été publiés au début de l'année 2014. Selon ces documents, les objectifs du projet et progrès vers ceux-ci sont:</p> <p>1. Fournir des données pour faciliter la reconstruction (i.e. sur bâtiments, population, statut foncier, infrastructures, services sociaux): Le dernier rapport annuel confirme qu'au cours du projet, les bâtiments de l'institut de statistiques (IHSI) ont été rénovés et équipés. De plus, des méthodologies pour la collecte de données sur le logement et la population et bases de données ont été développées. Toutefois, il</p>	<p>Les objectifs et progrès vers ceux-ci sont:</p> <p>1. Les déplacés dans six camps associés aux 16 quartiers ciblés ont trouvé une solution à moyen terme de logement: 1 indicateur de performance sur 2 a atteint son objectif.</p> <p>2. Le retour vers les 16 quartiers d'origine est facilité par la reconstruction de l'offre de logements de qualité: 1 indicateur de performance sur 6 a atteint son objectif. La plupart des autres indicateurs ne sont pas en voie d'atteindre leurs objectifs.</p> <p>3. Une meilleure réhabilitation de 16 quartiers ciblés est promue sur la base des priorités de ses habitants: 8 indicateurs de performance sur 20 ont atteint leurs objectifs. 2 indicateurs ont fait des progrès considérables vers</p>	<p>1. Développer des infrastructures pour l'éducation: Les contrats pour la construction des 7 écoles financées par le FRH ont été octroyés à une firme mais la construction prend beaucoup plus de temps que prévu en raison de délais dans le processus d'acquisition. Celles-ci devraient être prêtes en 2015</p> <p>2. Améliorer la qualité de l'éducation: 103,000 kits scolaires ont été distribués, ainsi que 24,954 uniformes et 76,396 manuels. Des visites de supervision ont été effectuées dans 18 écoles. 920 professeurs reçoivent présentement des formations.</p> <p>3. Améliorer l'accès à l'éducation: En moyenne, 56,000 étudiants ont reçu des</p>	<p>Aquin-Saint Louis du Sud (Amont et aval) et Tiburon-Port Salut et dans les bassins versants Cavaillon et les Cayes (en aval)</p> <p>2. Fournir un appui technique et financier au secteur agricole pour la protection de l'environnement et l'amélioration de la sécurité alimentaire</p> <p>3. Développer des outils d'orientation à l'échelle locale pour l'aménagement et la gestion de la zone hydrographique Aquin-Saint Louis du Sud</p> <p>4. Renforcer les capacités des instances nationales et locales en charge de la gestion et de l'aménagement des bassins versants et de la gestion des risques de désastres</p> <p>Il y a certains problèmes un</p>	<p>touchées. Toutefois, la construction et réparation des logements a été plus difficile, notamment en raison de la situation foncière. Le manque de capacité et d'organisation au sein du gouvernement a rendu plus difficile la mise en oeuvre des projets et l'atteinte des résultats. Ceci, ainsi que le haut roulement du personnel, a aussi rendu plus difficile le renforcement institutionnel de l'État.</p> <p>A noter que le manque d'indicateurs cible et indicateurs de référence ont, pour certains projets, empêché de mesurer le progrès vers l'atteinte des résultats.</p>

	Opération de politique de développement t d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	<p>réglementation sur la passation des marchés publics et améliorer la transparence dans les pratiques suivies pour les marchés publics. "</p> <p>Sur sept indicateurs de performance, 4 ont été atteints, 2 partiellement atteints et 1 pas atteint. Par exemple, le projet visait à publier des données financières mais celles-ci ont toujours été publiées en retard; il y a aussi eu certains retards dans la soumission d'audits; finalement, le projet n'a pas atteint son objectif visant la réglementation et l'amélioration de la transparence dans la passation des marchés. Selon</p>	<p>et 7,942 pavés, réhabilitant ainsi 7 corridors dans la zone de Carrefour Feuilles", et que "9 logements en débris recyclés ont été construits, en collaboration avec Entrepreneurs du Monde (EdM)".</p>	<p>final note également que la méthodologie utilisée (cash for production) a favorisé une gestion axée sur les résultats puisque les employés étaient payés pour le volume des débris enlevés/gérés et non pas par journée de travail, augmentant par le fait même la productivité des ouvriers.</p> <p>3. Développement de plans d'aménagement urbain pour zones d'intervention: objectif atteint à 100%. Toutefois, selon des informations tirées des entrevues sur le terrain, ces plans ont été peu mis en oeuvre et leur appropriation par les communautés locales a été faible. YVES, PEUX-TU CONFIRMER?</p> <p>4. 800 employés dans zones d'intervention pour concassage, recyclage et réhabilitation de</p>	<p>et encore moins de présenter des résultats de rapports trimestriels d'exécution du budget d'investissement financé sur le compte du Trésor, comme c'était convenu dans l'Accord."</p> <p>2. Passation des marchés: Le progrès n'est pas satisfaisant puisque seulement 11 des 19 ministères on soumis un plan annuel de passation de marchés à la Commission nationale des Marchés Publics (CNMP) pour l'année 2013-2014. Par ailleurs, il n'y a pas assez d'information pour déterminer si les appels d'offre signés après le 31 mars 2013 ont été attribués suite à des appels d'offre restreints ou suite à des appels d'offre standards.</p> <p>3. Gouvernance/performance du secteur de l'électricité: La performance financière d'Électricité Haïti s'est détériorée et est non-soutenable. De plus, sur les 500 compteurs qui devaient être installés chez les grands clients, seulement 48 ont été installés et fonctionnement normalement.</p>	<p>(routes, lumières, escaliers, espaces publiques, systèmes de drainage, etc) ont été réparés/construits. Cependant, il est difficile de voir le progrès vers les résultats puisque l'indicateur cible n'a toujours pas été établi.</p> <p>3. Renforcement des capacités institutionnelles: quatre plans communautaires urbains sur quatre ont été développés.</p> <p>Somme toute, le ISR produit par la Banque en juin 2014 estime que le progrès dans la mise en oeuvre du projet est Modérément Satisfaisant. Ceci démontre qu'il y a eu des progrès au cours des derniers mois puisque en décembre 2013 le projet a reçu la note de Modérément Insatisfaisant.</p>	<p>semble y avoir eu des problèmes quant à la formation du personnel du IHSI pour la collecte de données en raison du haut roulement du personnel de cette institution. Pour cette raison, le projet n'aurait pas atteint ses objectifs liés à l'inventaire du bâtiment et au recensement.</p> <p>2. Développer système d'information géographique sur logement et quartiers pour reconstruction: Le dernier rapport annuel du projet indique que le système a été développé et est fonctionnel mais la capacité de l'utiliser varie entre les acteurs. Selon l'évaluation du PARLQ, le fonctionnement du SILQ et les processus de validation, d'échanges et de partage en réseaux (ATL, forums</p>	<p>l'atteinte des résultats tandis que six n'ont pas fait de bons progrès. 4 indicateurs seront mesurés à la fin du projet seulement.</p> <p>4. Les acteurs haïtiens sont appuyés afin de mener à bien la reconstruction en Haïti en appliquant le modèle des 16 quartiers: 6 indicateurs sur 6 atteints.</p> <p>Il est à noter que le manque de progrès vers l'atteinte des résultats pourrait être attribué au fait que le projet a reçu moins de financement que prévu. En effet, plusieurs des activités semblent avoir été réalisées dans 8 quartiers seulement (quoiqu'un nombre d'infrastructures a tout de même été développé dans les 16 quartiers).</p> <p>Toutefois, une appréciation du travail effectué dans le cadre du</p>	<p>subventions par année scolaire.</p> <p>4. Augmenter les opportunités pour la formation techniques et professionnels (TVET): La construction pour le centre TVET débutera à la fin de l'année 2014. L'appel d'offre pour le développement d'un modèle de gestion pour les centres TVET sera bientôt lancé.</p> <p>5. Renforcement au niveau de la gouvernance du système d'éducation: Une étude sur la réforme du secteur de l'éducation devait débuter en 2014. Toutefois, peu de progrès ont été réalisés sur cette composante, avec seulement 10% de fonds qui ont été déboursés.</p> <p>A noter qu'il est difficile de mesurer les progrès vers les</p>	<p>niveau de la matrice de résultats qui empêchent de mesurer les progrès vers les objectifs. Par exemple, 7 indicateurs sur 15 n'ont aucune cible. Or, il est impossible de savoir si plusieurs objectifs ont ou non été atteint. Il est également à noter que plusieurs des indicateurs pour lesquelles il y a une cible n'ont pas atteint leurs objectifs. Par exemple, pour le résultats no. 1, seulement deux indicateurs sur quatre ont atteints leurs objectifs.</p>	

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	<p>le Rapport de fin d'exécution et d'évaluation des résultats, la performance du projet en matière d'atteinte des résultats Modérément Satisfaisante. Le rapport final du projet a été validé par IEG, qui confirme que le projet a été modérément satisfaisant.</p>		<p>débris: objectif atteint à 101%.</p> <p>5. 800 entrepreneurs bénéficient d'un support aux petites entreprises: objectif atteint à 142%</p>			<p>d'utilisateurs) nécessitent encore un travail important. De plus, l'évaluation note que les outils et les dispositifs du PARLQ étaient encore peu connus des utilisateurs potentiels.</p> <p>3. Le MICT renforcé pour appuyer les communes et communes sont renforcées pour superviser les programmes de reconstruction: Selon dernier rapport annuel, les capacités du Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales (MICT) ont été renforcées, toutefois les collectivités ne disposent toujours pas de personnel formé pour coordonner la reconstruction. Lors de la mission sur le terrain, les interlocuteurs ont donné une appréciation positive du projet. Notamment, les ATL et les CRC</p>	<p>projet 16/6 a été exprimée par les bénéficiaires rencontrés lors de la mission sur le terrain. Ceux-ci ont notamment affirmé que de véritables changements ont été identifiés dans les conditions de vie des propriétaires qui disposent maintenant de maisons parasismiques et paracycloniques. Par ailleurs, les bénéficiaires affirment que les emplois créés dans le cadre du projet ont permis à la population de disposer d'un salaire pendant une période d'un an pour répondre à leurs besoins.</p>	<p>résultats puisque les Project Status Reports n'incluent ni les indicateurs cibles, ni les indicateurs de référence.</p>		

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
						<p>sont des structures nouvelles qui facilitent une meilleure participation de la communauté dans l'élaboration des diagnostics techniques et participatifs et des plans communaux de développement.</p> <p>4. Capacités du MPCE renforcées pour diriger et coordonner la préparation des plans stratégiques de reconstruction: Les capacités des communes renforcées pour contribuer à la planification stratégique de leurs territoires. Il y a eu des progrès vers l'atteinte de cet objectif cependant, des efforts continus sont nécessaires pour que les communes puissent participer à la planification pour la reconstruction. Selon l'évaluation, l'élaboration de plans d'urbanisme et de planification participative dépend des</p>				

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
						accords entre le MPCE et IBI DAA, une firme impliquée dans la réalisation de plans d'urbanisme. Le MPCE doit prendre des initiatives pour les collectivités puissent se faire des données afin d'avancer la planification municipale.				
Phases de planification et d'approbation: Comment le FRH évalue la qualité de ses projets?	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici. Pour ce projet en particulier, une évaluation environnementale a été effectuée afin d'en informer le design	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici.	Ce processus est standard pour tous les projets. Je pense que cela a avoir avec le CIRH. Toutefois Mme Keane a mentionne que la révision du CIRH n'était pas optimale. Peut-être qu'on pourrait creuser un peu ici. Il est a noter que pour ce projet, il y a des problèmes avec la qualité du design de la matrice de résultats utilisée pour le suivi	Processus standard pour tous les projets.
Exécution du projet: Quelles sont les activités de gestion menées par le								Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la gestion du projet		

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
personnel FRH pendant l'exécution du projet?										
	<p>'La Banque a suivi l'exécution du programme au moyen de missions de supervision périodiques, ainsi que par la présence sur le terrain d'un économiste de la Banque et la préparation de rapports sur l'état d'avancement destinés au ministère de l'Économie et des Finances et au Premier ministre.' Le rapport final du projet note notamment que les premières missions ont identifié un manque de progrès vers les résultats et ont permis une intervention auprès de l'agence d'exécution afin de rectifier la situation. Ainsi, de meilleurs progrès ont été</p>	<p>Gestion du projet (M&E): Selon le document de projet, le "Comité de Pilotage aura la responsabilité du suivi général du projet et se réunira chaque trimestre. Les équipes du projet des agences (PNUD, ONU-HABITAT, BIT) entreprendront des visites de terrain régulières permettant de présenter l'état d'avancement des travaux et difficultés rencontrées. De même, le projet fera l'objet de rapports d'avancement trimestriels qui seront rédigés sur la base de rapports technique et financiers mensuels fournis par le partenaires de mise en œuvre". Pour ce projet, des rapports trimestriels qui font état des progrès vers les résultats ont été produit. De plus, des rapports de progrès</p>	<p>Gestion du projet (M&E): Le processus pour le suivi et évaluation suit le même modèle que pour le projet Débris 1. -Pour le projet Débris 2, des rapports trimestriels qui font état des progrès vers les résultats ont été produits. De plus, des rapports de progrès annuels ont également été produits. Le PNUD a également conduit un audit financier pour 2011 et un autre sera entrepris pour 2012 et 2013.</p>	<p>Selon le document de projet, "Le suivi et l'évaluation incomberont aux pouvoirs publics, afin de renforcer les capacités de ceux-ci et des institutions. Le MEF est l'organe chargé de coordonner et conduire les activités et les réformes prévues au titre du don proposé, et définies dans la Lettre de politique de développement (annexe 1). Les progrès sectoriels seront surveillés directement par les entités compétentes concernées, mais bénéficieront aussi d'un suivi indirect par le MEF. Une commission de supervision, placée sous la direction du MEF, a été créée pour faciliter la coordination, et le MEF sera chargé de rendre compte des progrès accomplis par rapport à des indicateurs de résultats escomptés mentionnés dans le cadre de résultats de la matrice de mesures prévues (annexe 2). Ces indicateurs faciles à surveiller portent notamment sur la</p>	<p>Le BMPAD est l'entité responsable de la gestion du projet qui, selon le dernier ISR, s'est amélioré durant les derniers mois. Les outils de M&E du projet comprennent : "(i) une enquête de référence, à effectuer dans les six premiers mois de l'entrée en vigueur du projet, dans le but d'évaluer l'impact du projet proposé sur les bénéficiaires directs en termes d'accès au logement et aux infrastructures de base. En plus de l'enquête plus classique effectuée pour recueillir des données, des outils d'enquête complémentaires serviront à mesurer la satisfaction des bénéficiaires et la capacité des groupes de bénéficiaires, (ii) des audits techniques semestriels, soumis dans les 120 jours suivant la fin du semestre évalué, (iii) un bilan à mi-parcours, qui inclura une évaluation qualitative par le bénéficiaire ainsi qu'une</p>	<p>Selon le document de projet, la coordination technique du Programme sera assurée par le Comité Technique de Suivi. Ce comité animé par le Secrétariat Technique regroupera les chefs de file gouvernementaux et onusiens de chaque composante. Ce comité se réunira mensuellement. Ce comité a pour fonction d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre générale du Programme et plus spécifiquement: • Donner les conseils et les orientations stratégiques pour la mise en œuvre du Programme et de ses composantes; • Analyser les besoins de coordination et mettre en place</p>	<p>Selon le document de projet, "Le Comité National de Pilotage (CNP) (Steering Committee) aura la responsabilité générale des résultats du programme et de la coordination stratégique du Programme. Le CNP se chargera ainsi de superviser, de fournir une orientation stratégique à la mise en œuvre du programme et d'adopter le Document de Programme conjoint, le plan de travail et le budget annuels. Le CNP est composé des membres suivants : • La représentation du Gouvernement haïtien; • Le Coordonnateur Résident du SNU ou toute personne désignée par lui; • La représentation du Gouvernement</p>	<p>Des <i>Project Status Reports</i> documentant l'exécution d'extrants ont été complétés environ tous les trois à six mois. Cependant, ces fichiers sont très brefs et ne donnent pas d'informations sur la manière dont le projet a été géré en tant que tel. Dans les documents que nous avons reçus, il n'y a pas d'informations sur la manière dont les contributions du FRH pour le projet seront gérées.</p>	<p>Selon le document de projet, le comité de pilotage du projet devait se réunir deux fois par an pour en superviser la gestion. Des rapports trimestriels et annuels ont été produits, ainsi qu'un rapport final du projet. Toutefois, tel qu'indiqué ci-dessus, des problèmes au niveau de la qualité de la matrice des résultats suggère que le suivi n'a pas été optimal. Au niveau administratif, le rapport final du projet indique que "le processus de décaissement pour les partenaires au niveau de la section des finances du PNUD a parfois causé des frustrations à cause de la méconnaissance</p>	<p>En général, les projets ont des procédures établis pour la gestion des projets, notamment en matière de suivi et évaluation. Pour tous les projets, des rapports de suivi trimestriels et annuels sont disponibles. Pour certains projets, notamment ceux de la Banque mondiale, des missions de supervision ont été exécutée par l'entité partenaire.</p>

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	notés dans les missions subséquentes. Comme tout autre projet de la Banque Mondiale, des Implementation Status and Results Reports (ISR) a été complétés aux six mois et un Implementation Completion Report a été complété à la fin du projet.	annuels ont été produits. Le PNUD a également conduit des audits financiers pour 2011 et 2012.		présentation de rapports sur l'exécution du budget, le nombre de comptes publics ouverts auprès de la Banque centrale, la présentation de plans de passation de marchés des ministères sectoriels à la CNMP et l'exploitation par l'EDH des relevés de compteurs dans le paiement des factures des FPE et sa facturation des clients prioritaires. " Comme tout projet financé par la Banque Mondiale, des ISR sont complétés sur périodiquement afin de documenter le progrès vers les résultats escomptés. Il existe également des preuves démontrant qu'une mission de supervision a été effectuée par la Banque Mondiale en mars 2014 afin documenter le progrès vers l'atteinte des résultats du projet et prendre des engagements avec les parties prenantes dans le but de rectifier les problèmes identifiés.	évaluation de l'efficacité des différents mécanismes de contrôle déployés dans toutes les phases du projet (éléments financiers et sociaux), et (iv) une évaluation finale du projet, qui reprendra l'enquête de référence ainsi que l'évaluation qualitative par le bénéficiaire effectuée lors du bilan à mi-parcours." En tant qu'entité partenaire, la Banque Mondiale effectue régulièrement des missions de supervision afin de s'assurer que le projet est géré correctement. Par exemple, en 2013 la Banque a effectué six missions de supervision du PREKAD. Ces missions ont notamment permis d'identifier rapidement les problèmes liés à l'environnement et à la réinstallation des bénéficiaires. De plus, tous les six mois la Banque produit des <i>Implementation Status & Results Reports</i> , qui documentent les progrès vers l'atteinte des résultats.	les mécanismes de coordination et de promotion des synergies; • Faire le suivi et l'évaluation des progrès et des réalisations, avec l'appui du Secrétariat Technique." De rapports trimestriels et annuels documentant le progrès vers l'atteinte de résultats sont disponibles pour ce projet.	local et des acteurs locaux.' Un spécialiste en suivi et évaluation sera affecté au Comité de pilotage et travaillera sur la gestion de l'information, s'assurera de la prise de décision informée et appuiera les activités de responsabilisation, de réorientation et d'ajustements nécessaires aux activités." De rapports trimestriels et annuels documentant le progrès vers l'atteinte de résultats sont disponibles. Toutefois, il y a certaines contradictions dans le rapport finale qui suggèrent que la gestion en terme de M&E n'a pas été optimale. La narrative du rapport finale présente une performance positive qui ne prend pas en considération les		des responsables des institutions partenaires des procédures à suivre en dépit des sessions de formation de base qu'ils ont reçues pour leur meilleure adaptation."	

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
							indicateurs de performance et cibles de la matrice. Par exemple, la narrative note positivement que le projet a rendu opérationnel deux chaînes de valeur. Toutefois, la cible pour cet indicateur est 10 chaînes de valeur et aucune explication n'est donnée pour cette variante. On peut ainsi se poser la question de savoir si l'analyse sur la performance a été prise en considération pour la prise de décisions relative au projet. Pour cette raison, la couleur jaune est proposée.			
Les bénéficiaires et acteurs locaux ont-ils été impliqués dans le design et la mise en œuvre du projet?								Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur l'implication des bénéficiaires.		

	Opération de politique de développement t d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	<p>Le projet a été développé et mis en œuvre en étroite collaboration avec le ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Il était entre autres responsables de la coordination et de l'exécution des activités et des réformes et était aussi en charge d'effectuer un suivi portant sur le progrès vers l'atteinte des résultats.</p>	<p>Selon le Document de projet, la participation des communauté "est en effet la pierre angulaire du projet: les plans de gestion des débris au niveau des zones seront préparés avec la participation active des communautés. Ils serviront de base aux communautés pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer les activités de déblaiement, de stockage, de recyclage et de réutilisation des débris." Un comité de pilotage de projet devait également être mis en place pour entreprendre la supervision et le contrôle de qualité du projet. Ce comité est notamment responsable des décisions de gestion sur une base consensuelle. Le comité de pilotage de projet devait entre autres inclure un bénéficiaire principal que devait s'assurer des réalisations du projet du point de vue des bénéficiaires.</p>	<p>"A travers la planification communautaire qui permet l'implication directe de la population dans les choix et les décisions concernant l'amélioration des conditions de vie des quartiers, l'ONU-Habitat a développé des plans d'aménagement urbain pour neuf quartiers dans les zones d'intervention en préconisant l'utilisation de débris bruts ou recyclés dans la mise en œuvre des projets. Afin de structurer cette participation et de coordonner les activités sur le terrain, des plateformes communautaires ont été créées." En tout, six plateformes ont été créées et des ateliers de formation ont été organisés pour développer leurs capacités.</p> <p>Dans le cadre du projet, un diagnostic urbain participatif a été effectué et plusieurs ateliers</p>	<p>Tout comme les autres appuis budgétaires de la Banque Mondiale, ce projet a été développé et mis en œuvre en étroite collaboration avec le partenaire, soit le MEF.</p>	<p>Le document de projet stipule que les entités qui seront impliquées dans la mise en œuvre du projet sont les familles bénéficiaires, organisations communautaires, municipalités, contracteurs de gestion de projet, agences gouvernementales, etc. Des centres communautaires de reconstruction (CCR) devait être formés dans les quartiers et ouverts à toute la communauté pour consultations et formations. Dans les ISR, il n'y a pas d'analyse détaillée sur la façon dont les bénéficiaires ont réellement été impliqués dans la mise en œuvre du projet mais il y a des évidences que les CCR ont été mis sur pied et que certaines décisions relatives à la reconstruction ont été prises avec l'accord de la communauté.</p>	<p>Il n'est pas clair si les bénéficiaires et acteurs locaux ont participé dans le design du projet comme tel mais le projet de toute évidence vise à impliquer les bénéficiaires dans leur développement à travers une approche participative. Par exemple, résultat no. 4 cite "les capacités des communes sont renforcées pour contribuer à la planification stratégique de leurs territoires respectifs, mobiliser et coordonner les acteurs locaux pour l'exécution de projets urbains stratégiques et mieux assurer la gestion du cadre bâti urbain."</p> <p>L'information colligée lors de la mission et dans le rapport final du projet mentionne que les plans d'aménagement et d'urbanisme ont</p>	<p>Selon le dernier rapport annuel, "l'objectif premier du Projet 16/6 est d'initier un processus de réhabilitation des quartiers par la participation communautaire active, afin de rendre la dignité aux habitants des quartiers précaires (...) Dans le but de réaliser cet objectif, huit plateformes communautaires ont été créées. Cette structure représentative de chaque quartier a facilité l'identification des besoins et la priorisation des investissements publics ainsi que des interventions clés dans la communauté (...) Ce travail d'identification a été fait au travers des discussions au sein de « l'espace de concertation ». De plus, ces plateformes ont exécutés de nombreux petits projets dans les quartiers qu'elles ont eux-mêmes</p>	<p>Tel que mentionné ci-dessus, les <i>Project Status Reports</i> ne donne pas d'informations sur l'implication des bénéficiaires dans le design et la mise en œuvre du projet.</p>	<p>Selon le document de programme, "le projet favorisera une approche participative pour les prises de décision, l'exécution et la réalisation des activités. Le Gouvernement haïtien ainsi que les Collectivités Territoriales seront impliqués dans l'exécution du projet de façon à assurer à la fois l'appropriation nationale et locale et la pérennisation des résultats." Selon le rapport final, il est possible de déduire que les bénéficiaires et acteurs locaux ont largement été impliqués dans la mise en œuvre du projet mais il n'est pas clair s'ils ont été impliqués dans la prise de décisions.</p>	<p>En général, les bénéficiaires ont été impliqués dans le design et la mise en œuvre des projets</p>

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
		Le Rapport final du projet confirme que des plateformes communautaires ont été mises en place pour faciliter l'implication des membres de la communauté dans la planification urbaine et autres composantes du projet. Les bénéficiaires ont également été impliqués dans la mise en œuvre du projet dans la mesure où plusieurs membres de la communauté ont été employés pour le déplacement et le recyclage des débris.	ont été organisés avec la communauté en forme de <i>focus-group</i> . Les conclusions de ces ateliers ont permis de définir les grandes orientations pour l'aménagement du quartier.			été développés avec la participation des acteurs concernés.	identifiés, rédigés et soumis au projet pour validation. Ceci démontre un certain degré de leadership, de confiance et d'autonomisation de cette structure au sein de la communauté. Enfin, l'érection des trois (3) centres communautaires au sein des quartiers de Jalousie, Nerette et Morne Hercule s'est inscrite dans une perspective d'aider les plateformes à mieux établir leur autorité au niveau de la communauté en ayant un espace de travail."			
Phase de réalisation du projet: À la fin d'un projet, est-ce que les projets financés par le FRH suggèrent des progrès suffisants vers les résultats et des contributions suffisantes à l'apprentissage?				Non applicable. Ce projet vient tout juste de se terminer et le Rapport de fin d'exécution et d'évaluation des résultats n'est toujours pas disponible.	Non applicable: ce projet est toujours en cours	Non applicable: ce projet est toujours en cours	Non applicable: ce projet est toujours en cours	Non applicable: ce projet est toujours en cours		
	Le rapport final de ce projet inclut sur section sur les leçons apprises. Une des leçons les plus importantes est le besoin d'apporter un soutien technique au gouvernement pour assurer le	Ce projet est unique dans la mesure où il n'y avait jamais vraiment eu de projet similaire d'une telle envergure qui documente les leçons apprises du ramassage et recyclage de débris. Selon le rapport final du projet, "un exercice de Leçons Apprises a été	Voir information pour débris 1 car les mêmes leçons apprises ont été tirées dans le cadre des deux projets.						Selon le rapport final du projet, "Une mission spéciale d'évaluation du programme a eu lieu entre le 28 mai et le 9 Juin 2012 par une Firme indépendante "International Law and Policy Institute - ILPI".	

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
	<p>bon fonctionnement des institutions suite à une catastrophe naturelle. Cependant, toute réforme institutionnelle dans un tel contexte représente un risque élevé et le programme de réforme proposé doit être simple.</p>	<p>réalisés par le PNUD et quatre produits ont été élaborés : (i) une introduction générale à la Gestion des Débris « The tip of the Iceberg » ; (ii) Une guide technique sur la Gestion des Débris ; (iii) Un Roster d'Experts en Gestion de Débris ; et, (iv) Une collection de documents et formats que d'autres projets de gestion des débris peuvent utiliser."</p> <p>Le PNUD a également travaillé avec Gary Victor, célèbre écrivain haïtien, dans la rédaction de l'ouvrage "Collier de débris" qui recueille les témoignages de ceux qui ont participé au projet.</p> <p>Il est également à noter qu'une évaluation indépendante des résultats sera également commanditée par le PNUD.</p>							<p>Leur rapport est disponible et peut être partagé par Qui de droit du PNUD à tout moment."</p> <p>Un nombre de missions d'évaluation conjointe avec le PNUD et la Norvège a également été cité. Toutefois, nous n'avons pas eu accès à aucune des ces évaluations.</p>	

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
Existe-t-il des preuves de la durabilité du projet?				Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.	Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.		Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.	Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.	Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.	
	En principe, le projet devrait être durable puisque l'opération de politique de développement d'urgence contribue au renforcement d'une institution haïtienne. Toutefois, comme le mentionne le rapport final du projet, "les répercussions sur le plan des institutions sont encore limitées et des problèmes demeurent dans ce domaine. Par exemple, seulement 50 % des membres de la magistrature et 35 % des membres du corps législatif ont fait leur déclaration de patrimoine pour l'exercice 2010-2011."	Le projet Débris 1 a pavé la route au projet Débris 2. Des interlocuteurs interviewés sur le terrain ont également affirmé que les leçons apprises de ces projets ont été utilisées pour le nettoyage et recyclage du débris à Léogane. Dans cette mesure, il est possible de conclure que le projet a eu une bonne durabilité. Le projet avait également pour but l'amélioration des activités économiques à travers la création d'emplois et d'entreprises en gestion de débris. Au total, 588 entrepreneurs ont reçu un appui technique pour le renforcement de leurs capacités. Le projet a également créé et renforcé 23	Voir explication pour Débris 1	Il n'y a pas assez d'informations dans les rapports de suivi disponibles pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.	Des mesures ont été prises lors du design du projet pour assurer sa durabilité. Tel que mentionné dans le document de projet, "la durabilité des activités financées par le projet PREKAD doit être évaluée dans le contexte global d'Haïti en tant qu'état fragile. Nombre de ces activités d'urgence et de relèvement post-catastrophe (telles que l'enlèvement des décombres) sont en elles-mêmes des actions ponctuelles. La réparation et la reconstruction des maisons seront surveillées de près pour assurer la conformité aux normes sismiques et autres normes de résistance des bâtiments aux catastrophes. L'étroite collaboration avec les CDQ, qui se traduira par des méthodes participatives d'investissement dans les infrastructures communautaires, devrait réduire les	Une partie importante du projet est le renforcement des institutions haïtiennes, ce qui devrait en principe favoriser la durabilité du projet. Le dernier rapport annuel note qu'en effet les capacités des institutions partenaires (IHSI; GNIGS; MICT; MPCE) ont été renforcées. L'évaluation de parcours note que l'engagement du PARLQ vis-à-vis le renforcement des capacités institutionnelles est visible et qu'il devrait être en mesure d'accompagner la reconstruction et la politique globale du logement et de l'aménagement. Toutefois, certains facteurs (notamment un	L'information disponible est insuffisante pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.	Les Project Status Reports n'offre pas d'informations sur la durabilité du projet.	Dans le but d'assurer sa durabilité, le projet visait à "renforcer les capacités des instances nationales et locales en charge de la gestion et de l'aménagement des bassins versants et de la gestion des risques de désastres" (résultat niveau outcome no.4). Toutefois, les deux indicateurs qui mesurent le niveau d'atteinte de ces résultats n'incluent pas de données ni pour la cible ni pour le résultat atteint. Ainsi, il est impossible de conclure sur la durabilité du projet.	Les projets ont essayé dans la mesure du possible de renforcer les capacités étatiques et des communautés dans le but d'assurer la durabilité des projets. Cependant, le haut roulement du personnel étatique, le manque de capacités (notamment financières) et le manque d'organisation entre les acteurs pourraient compromettre la durabilité des projets. Il n'a pas été possible, sur la base de l'information disponible, d'effectuer une analyse approfondie sur la durabilité des projets.

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
		<p>entreprises. Dans le rapport final, l'analyse sur le renforcement des capacités est brève et il est difficile de conclure avec certitude à quel point le projet a contribué au renforcement des capacités et à la durabilité de l'intervention. Toutefois, des bénéficiaires rencontrés lors de la mission sur le terrain affirment que, quoique les emplois créés leur ont permis de subvenir à leurs besoins durant la durée du projet, une fois celui-ci terminé leurs conditions de vie sont revenues à la case départ.</p>			<p>risques de négligence dans l'entretien des bâtiments et accroître par conséquent les chances de viabilité du projet à long terme. En outre, des connaissances et des capacités seront transférées à la population, qui acquerra de l'expérience en matière de conception de programmes, de mise en œuvre, d'évaluation et de gestion des infrastructures communautaires. De plus, les capacités du BMPAD seront renforcées grâce au recrutement de personnel supplémentaire, notamment des ingénieurs et des spécialistes de l'urbanisme, ce qui lui permettra de réaliser des projets similaires à l'avenir."</p> <p>Cependant, la question de la durabilité n'est pas vraiment abordé dans les rapports de suivi alors l'information est insuffisante pour en tirer des conclusions.</p>	<p>haut roulement du personnel) ont entraîné des retards et, tel que mentionné dans l'évaluation, "un travail important restera nécessaire après l'achèvement du PARLQ (...) pour la pérennisation de ce renforcement".</p> <p>En effet, les interlocuteurs interviewés lors de la mission sur le terrain ont mentionné que l'existence des structures mises en place par le PARLQ est menacée dans un contexte où les ATL et les CRC devraient largement faciliter l'implémentation des plans communaux de développement. Toutefois, les mairies n'ont pas assez de capacités financières pour supporter les salaires des structures et l'implémentation des plans communaux</p>				

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
						élaborés. En effet, l'évaluation affirme qu'une intensification des ressources communales est primordiale pour assurer la durabilité des résultats du PARLQ.				
Le projet a-t-il eu un impact sur la population?	Critère pas applicable pour ce projet	<p>Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.</p> <p>Le rapport narratif final du projet n'inclut pas d'analyse sur les impacts que le projet a eus. Toutefois, il offre quelques exemples qui laissent croire que le projet a eu un impact sur la population. Par exemple, une femme affirme que la construction de corridors facilite le déplacement des habitants à l'intérieur de son quartier, et notamment des enfants qui se rendent à l'école. Telle que mentionné ci-dessus, une évaluation indépendante du</p>	<p>Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.</p> <p>Les informations dans le rapport final sont insuffisantes pour conclure si le projet a eu un impact. Tel que mentionné pour Débris 1, le PNUD conduira une évaluation afin de documenter les impacts du programme débris.</p>	Critère pas applicable pour ce projet	Non applicable: ce projet est toujours en cours	Non applicable: ce projet est toujours en cours	<p>Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.</p> <p>Il est encore tôt pour mesurer les impacts que le projet a eus puisque celui-ci est toujours en cours. Toutefois, il semble avoir eu certains impacts positifs. Par exemple, le rapport final affirme que plusieurs matériaux de construction ont été achetés de compagnies locales relançant par le fait même l'activité économique dans les quartiers cibles. Tel que mentionné ci-dessus, des bénéficiaires interviewés ont également noté des changements dans leur condition de</p>	Non applicable: ce projet est toujours en cours	<p>Informations insuffisantes pour tirer des conclusions sur la durabilité du projet.</p> <p>Le rapport final n'offre aucune donnée sur les impacts que le projet aurait pu avoir.</p>	<p>Il n'a pas été possible, sur la base de l'information disponible, d'effectuer une analyse approfondie sur l'impact que les projets ont eu sur la population.</p>

	Opération de politique de développement d'urgence - BM	Débris 1 - ONU	Débris 2 - ONU	Appui budgétaire - BM	Logement et reconstruction quartiers (PREKAD) - BM	Logement et reconstruction quartiers - ONU (PARLQ)	Quartiers/6 camps - ONU	Reconstruction du système de l'éducation - BID	Réduction risques et désastre département Sud - ONU	Points de comparaison
		projet sera commanditée sous peu par le PNUD et devrait offrir plus d'informations quant aux impacts du programme débris (débris 1 et 2).					vie, notamment en terme d'accès à un meilleur logement.			

Annexe 12. Comparaisons entre FFMB

Questions	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Irak	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental
Information contextuelle	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie a été fondé en 2005.	Le Fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan, fondé en 2005, est formé de deux fonds : 1) le Fonds multi-bailleur national (MDTF-N) qui vise à reconstruire et développer les états situés au nord du Soudan; 2) le Fonds multi-bailleur pour le sud du Soudan (MDTF-SS) qui appuie le gouvernement autonome du sud du Soudan dans les programmes de reconstruction et de développement.	Le Fonds de reconstruction pour l'Irak a vu le jour en 2004. Il est constitué de deux fonds: le Fonds d'affectation spéciale de la Banque mondiale pour l'Irak (WB ITF) et le Fonds d'affectation spéciale pour l'Irak du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG ITF). Les fonds sont administrés de façon séparée mais partagent une structure commune qui en principe doit faciliter la coordination entre les deux.	La Banque mondiale a administré le Fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor Oriental (TFET), qui a vu le jour en décembre 1999. Le Fonds consolidé pour le Timor Oriental (CFET), fondé en 2000 et administré par les Nations Unies, ne fera pas l'objet de l'analyse ci-dessous dû à un manque d'information relative à sa performance dans la documentation revue.
Question 1.2.: Comment la mobilisation des ressources du FRH peut-elle être comparée avec les autres Fonds Fiduciaires Multi-bailleurs en termes de rapidité (la vitesse à laquelle les Accords Administratifs sont signés et les ressources transférées) et de valeur (ce que représente le pourcentage des contributions du FRH par rapport à l'ensemble du financement de la reconstruction) ? (en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)	<p>Valeur :</p> <p>Des 9 milliards dollars que les parties prenantes se sont engagées à déboursier entre 2005 et 2009 pour la réhabilitation et reconstruction en Indonésie suite au Tsunami de 2004, 3,5 milliards provenaient de donateurs bilatéraux et multilatéraux. Durant la même période, 537 millions ont été dédiés au Fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie, soit 6% des contributions totales et 15% des contributions octroyées par les donateurs bilatéraux et multilatéraux.</p> <p>La proportion des contributions qui allaient au fonds divergeait de façon significative parmi les donateurs. Le UN et l'Union Européenne octroyaient la totalité ou presque de leurs financement à ce fonds tandis que les contributions en provenance de certains donateurs bilatéraux tels que les États-Unis, le Japon et l'Australie étaient marginales.</p>	<p>Valeur:</p> <p>Les donateurs se sont engagés à verser à ces deux fonds 611.3 millions entre 2005-2007. Pour cette même période, les donateurs se sont engagés à verser un total de deux milliards pour le relèvement et la reconstruction au Soudan.</p> <p>Rapidité des contributions :</p> <p>Au démarrage du MDTF, les contributions des donateurs se sont faites de façon très ponctuelle. Toutefois, en 2006, les contributions des donateurs ont été versées en retard parce que ceux-ci étaient réticents à remplir les fonds en raison de retards dans les déboursements. Toutefois, l'administrateur des fonds ne pouvait pas signer d'accords de subvention si le financement ne se trouvait pas dans les comptes. Ainsi, retarder les dépôts des contributions à cause de la lenteur des déboursements a affecté de façon négative le fonctionnement du MDTF.</p>	<p>Valeur :</p> <p>Les donateurs se sont engagés à verser environ 25 milliards entre 2004 et 2007 pour la reconstruction de l'Irak. En Août 2006, 1.57 milliards avaient été déposés dans les deux fonds, soit environ 6% du financement total pour la reconstruction en Irak. 454 millions ont été déposés dans le fonds administré par la Banque mondiale et 1.1 milliard dans le fonds administré par l'ONU.</p> <p>Rapidité des contributions :</p> <p>Les contributions des donateurs aux deux fonds se sont faites de manière très rapide. Environ 60% des fonds promis avaient déjà été versés à l'intérieur d'environ deux mois du démarrage des fonds. Toutefois, les donateurs ont cessé de verser des contributions au fonds de la Banque mondiale vers la fin de 2005 en raison de la lenteur à laquelle celle-ci déboursait les fonds.</p>	<p>Valeur :</p> <p>La valeur du TFET pour 2000-2002 était de 177.6 millions, ce qui représentait environ la moitié des contributions totales pour la reconstruction au Timor-Oriental durant cette même période.</p> <p>Rapidité des contributions :</p> <p>Les contributions des donateurs se sont faites rapidement.</p>

Questions	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Irak	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental
	<p>Rapidité des contributions : Les donateurs se sont vite engagés à verser des contributions financières dans le fonds mais il y a eu de nombreux délais dans la signature des accords puisque les donateurs avaient émis plusieurs clauses spéciales qui devaient être approuvées par les avocats de la Banque mondiale en Indonésie. Le Secrétariat devait ainsi rédiger de nombreuses clauses légales qui n'avaient pas été anticipées, ce qui a causé des retards au démarrage du fonds. Le processus s'est par la suite amélioré et les contributions se sont faites de manière beaucoup plus rapide.</p>			
<p>Question 2.5.: Quelle a été l'efficacité du processus général d'approbation de subventions ? (comparé aux standards de performance du FRH et ceux de Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs similaires [de préférence destinés à Haïti ou d'autres Etats victimes de catastrophes naturelles ou ayant connu des conflits internes graves])? (en lien avec les objectifs 1 et 4 de l'évaluation)</p>	<p>Le manuel du fonds prévoyait environ 45 jours entre la présentation de la note conceptuelle jusqu'à la signature de l'accord de subvention. Selon les critères, la note conceptuelle d'un projet devait d'abord être revue par un groupe de révision afin de s'assurer de sa qualité, et devait par la suite être approuvée par le comité de pilotage. Le même processus devait ensuite être réalisé pour le « appraisal document ».</p> <p>Toutefois, les accords de projets ont pris en moyenne 111 jours avant d'être signés (environ 3.7 mois). Ces délais étaient surtout attribués au contrôle de la qualité. Certains partenaires n'avaient pas l'expertise nécessaire pour conceptualiser des projets suivant les standards de qualité requis par le groupe de révision et ont dû revoir le design de leur projet. Toutefois, il a été démontré que ceci a</p>	<p>Le document consulté n'offre pas de données qualitatives quant au temps écoulé avant l'approbation de subvention. Toutefois, le temps moyen entre la conception du projet et le déboursement des fonds aux agences d'exécution était d'environ 18 mois.</p> <p>Les procédures complexes de la Banque mondiale et le manque de familiarité de la part du gouvernement avec ces dernières expliquent en partie la lenteur du processus.</p> <p>Les agences de l'ONU pouvaient également être, à la demande du gouvernement, des entités exécutrices. Dans le but de faciliter l'efficacité du fonds, les agences de l'ONU pouvaient utiliser leurs propres procédures pour la gestion financière et les acquisitions. Toutefois, une nouvelle politique pour la fraude à la Banque mondiale a causé de nombreuses négociations entre la Banque mondiale et l'ONU, ce qui a retardé la signature des accords de subvention.</p>	<p>WB ITF : Pour ce fonds, les projets étaient développés par les ministères et ensuite présentés au <i>Iraqi Strategic Review Board</i> afin de s'assurer qu'ils étaient alignés avec les priorités nationales. Par la suite, la Banque mondiale évaluait le projet pour l'approuver et, si approuvé, entrait en négociations avec le bénéficiaire pour signer l'accord de subvention. Ce processus a pris en moyenne entre 8 et 10 mois.</p> <p>UNDG-ITF : Pour ce fonds, les projets étaient identifiés par les agences de l'ONU et ministères irakiens. Ils passaient par un nombre de comités, dont un <i>Cluster Group Review</i>, un <i>Sector Working Group Review</i> et le <i>Iraqi Strategic Review Board</i>, qui s'assurait que les projets étaient alignés avec les priorités nationales. L'approbation finale était faite par le comité de pilotage du UNDG ITF. Le document ne précise pas combien de mois pouvaient s'écouler en moyenne avant que les projets ne soient</p>	<p>Le document consulté indique que le TFET a été un mécanisme efficace pour l'approbation et la mise en œuvre de projets. Selon les procédures, l'approbation de projets aurait dû se faire en cinq semaines. La moyenne était plutôt de 3.8 mois.</p>

Questions	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Irak	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental
	favorisé de meilleurs résultats.		<p>approuvés mais note qu'en décembre 2004, 55 projets avaient déjà été approuvés. Le document mentionne toutefois qu'il y a eu certains retards dans le processus qui ont été causés par un manque d'efficacité de la part des instances irakiennes (notamment le ISRB).</p> <p>Il est à noter que le Secrétariat du UNDG ITF a créé un processus d'approbation accéléré pour les projets urgents qui ne pouvaient pas attendre l'approbation du comité de pilotage. Toutefois, le document ne mentionne pas si ce processus a été efficace et combien de projets ont été approuvés par celui-ci.</p>	
Question 2.10.: Dans quelle mesure le Fiduciaire et le Secrétariat ont-ils utilisé leurs allocations budgétaires annuelles de manière efficace et efficiente (comparé à d'autres Fonds Fiduciaires Multi-Bailleurs)? (en lien avec l'objectif 1 de l'évaluation)	<p>Le manuel du fonds prévoyait que les fonds soient déboursés dans les cinq jours suivant la signature de l'accord de subvention. En moyenne, ce processus a pris 29 jours.</p> <p>Étant donné que les agences d'exécution étaient en grande partie des instances gouvernementales, les dépôts devaient être faits dans les comptes publics. Dans plusieurs cas, les instances</p>	<p>Le fait que la Banque mondiale ait utilisé les systèmes budgétaires nationaux a causé des délais dans le déboursement des fonds puisque ces systèmes n'étaient pas toujours prêts à recevoir les fonds.</p> <p>Les déboursements pour les deux fonds se sont effectués lentement. A titre d'exemple :</p>	<p>WB ITF:</p> <p>Il y a eu de nombreux délais dans le déboursement des fonds et l'exécution des projets. Quant au taux de déboursement, il était d'environ 15%. Les raisons pour ces retards sont nombreuses.</p> <p>La Banque mondiale octroie des fonds aux instances gouvernementales qui exécutent eux même les projets et utilise les systèmes financiers nationaux pour le déboursement des fonds. De ce fait, elle renforce la capacité du pays membre en gestion financière, acquisition, exécution de projets, etc.</p>	Il semble ne pas y avoir eu de délais majeurs dans le déboursement des fonds.

Questions	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Irak	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental
	<p>gouvernementales ont mis plus de temps que prévu pour créer des comptes. Le nouveau système national de gestion des finances publiques, introduit en 2005 pour combattre la corruption, aurait causé des délais. Toutefois, ce problème s'est réglé et la moyenne pour le délai d'attente entre la signature des accords et les déboursements est passée de 65-70 jours à 2-10 jours.</p>	<p>MDTF-N Au 30 Septembre 2006, MDTF-N avait signé des accords d'une valeur de 40 millions, dont 12 millions avaient été déboursés, ce qui représente un taux de déboursement d'environ 30%.</p> <p>MDTF-SS Au 30 septembre 2006, des ententes de subvention d'une valeur de 106 millions avaient été signées. De ce montant, 39.7 millions avaient été déboursés, ce qui représente un taux de déboursement d'environ 37%.</p>	<p>Premièrement, la Banque mondiale n'avait pas eu de contacts avec le gouvernement irakien depuis plus de 25 ans; or, il lui a fallu de nombreux efforts pour renouer ses relations avec les divers ministères. De plus, le haut niveau d'insécurité, de corruption et de roulement du personnel à l'intérieur du secteur public irakien ont fait en sorte que le renforcement des capacités gouvernementales a demandé plus d'efforts et de ressources que ce qui avait été anticipé.</p>	
	<p>Les ONGs qui mettaient en œuvre des projets devaient suivre les procédures financières de la Banque mondiale qui selon elles étaient complexes et demandaient beaucoup de temps.</p> <p>Au 30 juin 2006, le budget total des 12 projets actifs était de 288 millions, tandis que 146 avaient été déboursés, ce qui représente un taux de déboursement d'environ 51%.</p>		<p>UNDG ITF Quoiqu'il y ait eu certains délais attribués à la complexité de la situation en Irak et quelques problèmes au niveau de la structure du fonds, la performance du UNDG ITF a été supérieure à celle de la Banque mondiale. Par exemple, le taux de déboursement des fonds du UNDG ITS était de 64%, comparativement à 15% pour la Banque mondiale. Ce succès est attribué à un nombre de facteurs endogènes et exogènes.</p> <p>Entre autres, le UNDG ITF ne dépendait pas du secteur public pour déboursier ses fonds. Plutôt, il les versait directement aux compagnies nationales et internationales, aux consultants et aux ONGs. Un autre facteur qui a contribué à la bonne performance du UNDG ITF est que les agences</p>	

Questions	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Irak	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental
			<p>exécutrices pouvaient utiliser leurs propres règles et procédures, ce qui a minimisé les processus bureaucratiques. Selon le document, ceci n'est pas standard puisque normalement, pour les autres fonds fiduciaires multi-donateurs, les agences de l'ONU doivent se conformer aux procédures de la Banque mondiale.</p> <p>Enfin, les relations que l'ONU avait entretenues en Irak depuis la guerre du Golfe (1991) ont favorisé une meilleure performance du fonds.</p>	
Y a-t-il eu des délais dans l'exécution des projets?	Le document ne mentionne pas vraiment s'il y a eu des délais dans l'exécution des projets mais semble conclure que la performance du fonds et du Secrétariat était en général satisfaisante.	Les instances gouvernementales étaient les entités d'exécution principales. Le manque de capacités des instances gouvernementales de la région nord et de la région sud a causé de nombreux délais dans l'exécution des projets. Le haut niveau d'insécurité au pays a également été mis en cause.	(Voir case ci-dessus)	Selon le document consulté, la mise en œuvre des projets a été efficace.
Quelles sont les principales leçons apprises du fonds en termes de mécanismes, de gouvernance, de procédures et de règles? Autrement dit, est-ce que les règles/principes/procédures ont été respectées? Si non, pourquoi/quelles facteurs explicatifs?	<p>La structure du fonds est formée d'un comité de pilotage qui donne une voix à six représentants du gouvernement, aux donateurs qui ont versé plus de 10 millions et à deux représentants de la société civile. Il y a également un nombre d'observateurs qui n'ont pas de voix.</p> <p>Il semble que toutes les rencontres ont eu lieu et que les acteurs étaient tous impliqués. Contrairement à d'autres pays où les capacités étatiques sont plus faibles, une meilleure organisation de l'appareil gouvernemental en Indonésie a contribué au bon fonctionnement des structures de gouvernance du fonds.</p> <p>Personnel : La Banque mondiale avait déjà un</p>	<p>Les deux fonds ont une structure commune mais opèrent de manière indépendante. Cette structure inclut un consortium soudanais et un comité de supervision, ainsi que deux secrétariats techniques administrés par la Banque mondiale. La structure fonctionnait relativement bien et les parties prenantes se rencontraient tel que prévu. Toutefois, elle n'a pas été efficace pour résoudre les retards dans l'exécution des projets.</p> <p>La Banque mondiale a été fortement critiquée par les donateurs et le gouvernement dans sa gestion des deux fonds. Les procédures utilisées par la Banque étaient compliquées et la Banque n'a pas été flexible. Une partie du problème de mauvaise gestion était due au fait qu'il y avait un manque de personnel de la Banque travaillant sur les fonds et que plusieurs employés</p>	<p>Quoique les deux fonds aient utilisé des procédures différentes pour l'approbation et l'exécution de projets, ils fonctionnaient sous une même structure dans le but de permettre une meilleure coordination.</p> <p>Les deux fonds étaient gouvernés par 4 entités : (i) the Iraqi Strategic Review Board, (ii) the Donors Committee, (iii) the Facility Coordination Committee, (iv) the Technical Secretariat. De plus, le UNDG ITF comptait sur un comité de pilotage pour l'approbation de projets. Selon le document consulté, ces entités ne se sont pas réunies à la fréquence qui avait été convenue, ce qui a notamment contribué à un manque de coordination et d'orientation stratégique.</p> <p>Étant donné le haut niveau d'insécurité en Irak, la gestion du fonds s'est faite à partir d'Amman en</p>	<p>La Banque mondiale était fiduciaire du fonds mais les activités étaient gérées à la fois par la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Cette dernière pouvait utiliser ses propres procédures puisqu'elles étaient similaires à celles de la Banque mondiale. Les procédures utilisées étaient uniformes et ont facilité le processus d'approbation et d'exécution des projets.</p> <p>La structure était formée d'un comité de donateurs qui approuvait les programmes de travail des deux banques. Les projets étaient mis en œuvre par le gouvernement grâce à un support octroyé par les <i>Project Implementation Units</i> (PMU).</p>

Questions	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Indonésie	Le fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Soudan	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour l'Irak	Les fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs pour le Timor-Oriental
	<p>programme important en Indonésie, avec environ 200 employés de type professionnel. La Banque mondiale avait également un directeur-pays qui résidait en Indonésie. Le Directeur pays de la Banque mondiale en Indonésie a été très proactif dans la mobilisation des ressources et autres aspects, ce qui aurait en partie contribué au succès du fonds. Le Directeur avait plusieurs connections avec le gouvernement et pouvait résoudre les problèmes dès qu'ils survenaient.</p> <p>Toutefois, il y a eu certains problèmes au niveau des ressources humaines qui auraient nui à l'efficacité du Secrétariat, notamment le fait que son staff était composé principalement de consultants externes peu familiers avec les procédures de la Banque mondiale.</p>	<p>importants étaient basés à l'extérieur du pays. Ceci a causé des problèmes dans la mise en place de procédures, instruments et stratégies. Puisque la plupart du staff de la Banque mondiale qui travaillait sur le fonds n'était pas dans le pays, la capacité du secrétariat à participer au dialogue et à régler des problèmes était restreinte. Ainsi, il y a eu de nombreux délais dans la prise de décisions.</p>	<p>Jordanie et le Secrétariat technique a été aboli puisqu'il avait été conclu qu'il aurait été trop difficile que celui-ci effectue son travail de l'étranger. Ceci a affecté le fonctionnement des fonds. De plus, le fait que les fonds aient été gérés de l'extérieur a rendu beaucoup plus difficile le contrôle des fonds et la reddition de comptes.</p>	
<p>Y a-t-il évidence d'influence/de pressions/ de préférences manifestées par les bailleurs de fonds pour cibler l'utilisation du fonds?</p>	<p>Le document indique qu'un nombre de donateurs a fait certaines contributions au fonds afin d'avoir une voix à l'intérieur du comité de pilotage, tandis que la plupart de leurs contributions en Indonésie étaient faites à l'extérieur du fonds. Cependant, le document n'élabore pas vraiment sur le genre de pression qui aurait été exercée par les donateurs.</p>	<p>Le document consulté n'explore pas cet aspect.</p>	<p>Le UNDG ITF permettait le <i>earmarking</i> des fonds cotisés tandis que le WB ITF ne le permettait pas, mais permettait toutefois que les donateurs indiquent certaines préférences pour l'allocation des fonds. 89% des fonds alloués au UNDG ITF étaient <i>earmarked</i> tandis que 67% des fonds du WB ITF indiquaient une certaine préférence de la part des donateurs. Le document ne mentionne pas quelles sortes de préférences ou de pressions ont été manifestées par les donateurs mais mentionne que la possibilité du <i>earmarking</i> pourrait constituer une des raisons pour lesquelles le UNDG ITF a reçu beaucoup plus de cotisations que le WB ITF.</p>	<p>Le document consulté n'explore pas cet aspect.</p>

*Source :Scanteam/Norway (2007) "Review of Post-Crisis Multi-Donor Trust Funds: Country Study Annexes".