Ministère du Commerce et de l'Industrie - Cellule CIR / Haïti

Projet d'Appui à la mise en œuvre
du Programme de **Cadre intégré renforcé (CIR)**
d'assistance technique liée au commerce en Haïti

EVALUATION DE MI-PARCOURS

RAPPORT FINAL

Boutaud Analyse Économique (BAE)
9 janvier 2017

Table des matières

RÉSUMÉ ANALYTIQUE (i) à (xi)

1. PRÉSENTATION DU PROJET CIR-HAITI 1
   1.1 But et raison d'être du projet 1
      1.1.1 Objectif général et but du CIR-Haïti 1
      1.1.2 Raison d'être du projet 1
   1.2 Historique, gestion et contexte du projet 1
      1.2.1 Historique – évolution du projet 1
      1.2.2 Gestion du projet 2
      1.2.3 Contexte 3
   1.3 Résultats attendus du projet 3
2. **ÉVALUATION DE MI-PARCOURS : OBJET, CLIENTS, PORTÉE, RAPPORT** 3
   2.1 Objectifs de l'évaluation 3
   2.2 Clients de l'EMP 4
   2.3 Rapport final 4
3. MÉTHODOLOGIE DE L'EMP 5
   3.1 Techniques utilisées 5
      3.1.1 Sources documentaires 5
      3.1.2 Entrevues semi-structurées 5
      3.1.3 Observations directes 6
   3.2 Jalons et déroulement de l'évaluation 6
   3.3 Problèmes rencontrés et limitations 7
4. **FAITS ET CONSTATS RELATIFS À LA CONCEPTION ET À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET** 7
   4.1 Examen du cadre logique projet 7
      4.1.1 Structure du cadre logique 7
      4.1.2 Constats et conclusions évaluatives relative au cadre logique 9
   4.2 Fil intégré de progression du projet : étapes, jalons, produits et éléments contextuels 13
      4.2.1 Graphique du fil chronologique intégré 13
      4.2.2 Phases rétrospectives de mise en œuvre 16
   4.3 Mapping diagnostic du dispositif de gouvernance et de sa mise en œuvre 18 19
5. RÉSULTATS SELON LES CRITÈRES D'ÉVALUATION 21
   5.1 Constats et résultats relatifs à la pertinence 21
      5.1.1 Pertinence actuelle du projet 21
   5.2 Constats et résultats relatifs à la progression et à l'efficacité 26
      5.2.1 Efficacité des dispositions en matière de gestion 26
      5.2.2 Degré d'atteinte des résultats attendus 32
      5.2.3 Facteurs explicatifs des résultats 36
      5.2.4 Le cas du PIMT 42
   5.3 Constats et résultats relatifs à l'efficience 43
   5.4 Constats et résultats relatifs à la durabilité 44
   5.5 Constats et résultats relatifs à l'impact 47
6. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EMP 49
   6.1 Conclusion d'ensemble et message principal de l'EMP 49

6.1.1 Conclusion principale 49
6.1.2 Message principal..... 49
6.1.3 Principaux constats – Pertinence : très bonne 50
6.1.4 Principaux constats – degré d'atteinte des résultats 50
6.1.5 Interprétation des résultats 51
6.1.6 Facteurs explicatifs des résultats 52
6.2 Recommandations 53
6.2.1 Préparation de la 2ème phase : vision et outils de planification 53
7. LEÇONS APPRISES ET D'INTÉRÊT POUR LE CIR 58
7.1 Besoin d'une nouvelle approche de suivi-évaluation 58
7.2 Renforcement des capacités axé sur les compétences essentielles de gestion 59

Annexe A. Cadre logique révisé du programme (p.60)
Annexe B. Résumé de la théorie sous-jacente du programme (enchainement des résultats attendus) – version BAE (p.62)
Annexe C. Critères et questions de l'EMP (p.64)
Annexe D. Guide d'entrevues semi-structurées (p.68)
Annexe E. Méthodologie : sources de donnée et contrôle des biais (p.71)
Annexe F. Documents consultés (p.73)
Annexe G. Organisations et personnes rencontrées (p.77)
Annexe H. Données sur le PIMT (p.78)

Acronymes, notations, abréviations et termes

ACDI	Agence canadienne de développement international
AGD	Administration générale des douanes
APD	Aide publique au développement international
APN	Autorité portuaire nationale
BACOZ	Bureau de coordination et de suivi des Accords de la CARICOM, de l'OMC et de la ZLEA
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BHN	Bureau Haïtien de Normalisation
BM	Banque mondiale
BME	Bureau des Mines et de l'Énergie
CCI /ITC	Centre du Commerce International /International Trade Center ; agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies ;
CDEE	Centre de développement des entreprises et de l'entreprenariat
Cellule-CIR	Cellule constituant l'UNMO du projet CIR-Haïti
CIR	Programme du Cadre Intégré renforcé
CIR-Haïti	Projet CIR pour Haïti
CMB	Commission mixte bilatérale Haïtiano-dominicaine
CNUCED	Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement
COMCIR	Comité de pilotage du CIR à Haïti (Comité directeur)
CONATEL	Conseil national des Télécommunications
Données	Désigne aussi bien les données et informations objectives de nature quantitative (numérique /statistique) que qualitative

DSP	Développement du secteur privé
EDIC	Étude diagnostic sur l'intégration du commerce pour Haïti (2013) ; pilotée par la Banque mondiale
FD	Facilitateur des donateurs dans le cadre de gouvernance d'un projet national CIR
FMI	Fonds monétaire international
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade / Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GFAS	Fonds d'affectation spéciale pour le CIR
HTG	Gourdes de la République d'Haïti
IDE	Investissement direct étranger
INCAH	Institut national du Café d'Haïti
INFP	Institut national de Formation professionnelle
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement Rural
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération externe
MPME	Micro, petites et moyenne entreprise
OMC	Organisation mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONACA	Office national du Cadastre
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
PaP	Port-au-Prince
PF	Point focal dans le cadre de gouvernance d'un projet national CIR
PICH	Portail d'informations Commerciales d'Haïti
PMA	Pays les moins avancés selon la catégorisation de l'ONU basée sur les indices de développement humain /IDH
PNUD / UNDP	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PSDH	Plan stratégique de Développement d'Haïti
RIMO	Réseau intersectoriel de mise en œuvre du projet CIR-Haïti
SE	Secrétariat exécutif du programme CIR
S&É	Suivi-évaluation
UE /CE	Union européenne / Commission européenne
UEP	Unité d'Études et de Planification incorporées aux ministères
UNMO	Unité nationale de mise en œuvre d'un projet national CIR = Cellule
UNOPS	Bureau des Nations-Unies pour les services d'appui aux projets
$/USD	Dollar des États-Unis

Remerciements

L'équipe de consultants BAE tient à remercier chaleureusement monsieur Ghisler Dugas, Directeur général du MCI et Point focal du projet, Messieurs Henri Rober Sévère et Madsen Gachette, respectivement Coordonnateur de la Cellule CIR/MCI et Chargé de Programme et du Secteur Privé CIR/MCI, ainsi que leurs collaborateurs. Elle a pu compter sur le plein engagement et leur efficacité pour la mobilisation des ressources humaines, techniques et financières quant à la prise des rendez-vous et le suivi l'agenda des rencontres ainsi que pour la fourniture des facilités de transport de l'équipe de consultant pour l'accueil, les déplacements aux lieux de rencontres et le départ, ainsi que la transmission de la documentation du projet.

BAE remercie tous les intervenants clés rencontrés lors des entrevues pour leur collaboration précieuse à cette EMP ; notamment mesdames Magalie B.C. Bien-aimé, DG du MPCE et Co-présidente du COMIR, ainsi que madame Fatima Léonne Cantave Prophète, DA de la DPES/MPCE, monsieur Franz Bernard CRAAN, représentant au COMCIR du Forum économique du secteur privé, ainsi que messieurs Jean Robert DELSON et Jude Alain LOUIS, membres du cabinet MCI. Les remerciements du consultant vont également aux représentants des autres organisations du secteur privé membres du COMCIR qui ont participé à l'Atelier de restitution, soit madame Kim SASSINE de la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Haïti (CCIH), monsieur Gérard LABORDE de l'Association des Industrie d'Haïti (AIH) et monsieur Daniel JADOTTE de la Chambre de Commerce Haïtiano-américaine (CCHA)

L'équipe de consultants BAE qui a préparé ce rapport final est constituée de Daniel Boutaud, directeur de projet/consultant international, et de madame Eunide Louis (PhD) à titre de consultante national.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Projet

L'objectif général du projet est de contribuer à l'intégration d'Haïti dans le commerce régional et mondial en vue de son développement et de l'atténuation de la pauvreté. **Son but** est de créer les conditions permettant à Haïti de s'intégrer pleinement dans le système commercial mondial, d'y participer activement et d'en retirer des avantages via l'intégration accrue du commerce dans les plans et stratégies nationales de développement. Le projet vise quatre grands **résultats** à partir desquels son Cadre logique est organisé, à savoir :

Tableau 1. Résultats attendus du CIR-Haïti

R1. Renforcement des capacités. Les capacités institutionnelles et de gestion d'Haïti sont renforcées pour *la formulation et l'application* de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre
R2. Intégration stratégies & plans nationaux. Le commerce est intégré dans les plans et stratégies nationales de développement d'Haïti
R3. Coordination APC. La coordination de l'assistance technique liée au commerce fournie des donateurs/PTF à Haïti est nettement améliorée
R4. Ressources APC. Haïti obtient des ressources additionnelles d'Aide pour le commerce pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice d'actions de l'EDIC

2. Évaluation de mi-parcours

L'EMP a principalement pour but : (i) de cerner la progression du projet vers la réalisation de ses objectifs ; (ii) d'apprécier sa situation actuelle et ses résultats relativement aux cinq (5) critères d'évaluation prédéfinis de l'EMP, à *savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact* ; (iii) de cerner les facteurs et causes qui expliqueraient les écarts avec les résultats attendus ; et (iv) d'identifier les mesures éventuelles pour corriger les situations ou améliorer les performances quant aux critères d'évaluation.

3. Méthodologie

Les données pour la réalisation de l'EMP proviennent principalement de deux sources : les sources documentaires et les entrevues semi-structurées. L'analyse documentaire et celle des données d'entrevues sont les plus appropriées pour ce projet d'envergure nationale unique à petite population et échantillon statistiquement parlant. L'enjeu et les choix méthodologiques se situent principalement au niveau de la qualité de l'analyse qualitative et du contrôle des biais. L'EMP a effectué des entrevues semi-structurées auprès d'un groupe d'institutions et autres organismes représentant largement la population des intervenants clés reliés à la mise en œuvre du projet et autres organismes clés jouant un rôle particulier dans l'intégration au commerce à Haïti.

Après la validation d'une note conceptuelle, les consultants de BAE ont effectué, du 25 septembre au 6 octobre 2015, une mission à Port-au-Prince . La suite a vu la remise du *Rapport préliminaire* des résultats de l'EMP, lesquels ont été présentés et discutés lors *d'un Atelier de*

Restitution qui s'est tenu le 23 novembre 2016. Cet atelier a notamment bénéficié de la présence et de la participation des représentants de trois des quatre organisations membres du Comité national de pilotage (COMCIR), de représentants de donateurs et d'un grand nombre de représentants d'organismes du Réseau interactif et intersectoriel de mise en œuvre (RIMO) du CIR-Haïti. Le présent Rapport final tient compte à la fois des questions discutées lors de cet Atelier, des commentaires et suggestions formulés par le Secrétariat exécutif (SE) et le Gestionnaire du fonds d'affectation spéciale (GFAS) du CIR sur le Rapport préliminaire, ainsi que des commentaires recueillis à l'occasion des réunions de travail avec le Coordonnateur et le spécialiste secteur privé de la Cellule CIR du MCI.

4. Résultats selon les critères d'évaluation

Deux prolongations de six mois ont été accordées au projet. D'un point de vue purement factuel, les résultats obtenus à ce stade sont en dessous des attentes lorsque l'on compare la liste d'ensemble des produits réalisés à celle des produits attendus. L'appréciation des 17 produits attendus associés aux quatre résultats du Cadre logique donne un degré d'atteinte de résultats - *satisfaisant/bon/très bon* - de l'ordre du tiers comparativement aux résultats attendus du Cadre logique[1].

Critères d'évaluation	Notation selon l'analyse du degré d'atteinte des résultats
Pertinence actuelle du projet	très bon
Degré d'atteinte des résultats attendus	déficient
Efficacité des dispositions en matière de gestion	satisfaisant
Efficience	satisfaisant
Durabilité	déficient
Impact	insatisfaisant

5. Meilleurs et moins bons résultats

Les meilleurs résultats en termes de produits réalisés sont :

i. la production du PIMT en conformité avec le PSDH et les priorités de la matrice ÉDIC (un produit sous R4)
ii. et la formulation de 19 projets ÉDIC dans ce PIMT ;
iii. la bonne opérationnalisation de cellule, sa fonctionnalité (administrative /logistique /comptable) accompagnée d'un fort engagement de ses RH) ;
iv. une contribution sûre à la sensibilisation et à la prise en compte de l'intégration du commerce via le COMCIR, les activités du Réseau intersectoriel de mise en œuvre et le site web (sous R2) ;

[1] Ce résultat est celui d'un décompte d'après le Tableau 5, en accordant la même valeur (le même poids) à chacun des produits attendus, ce qui correspond à une hypothèse très simplificatrice. Néanmoins, ce résultat donne une indication valable de la performance globale relativement aux attentes inscrites au Cadre logique.

v. et la légitimité (COMCIR) et l'établissement (RIMO) de plateformes de concertation public-privé, même si les mécanismes ne sont pas systématisés et les rôles incomplets /partiellement remplis (sous R2)

Les moins bons résultats se retrouvent au chapitre de :

i. l'incapacité à sortir un Aperçu évolutif annuel de mise en œuvre des activités liées au commerce, en particulier quant à l'assistance technique liée au commerce /ATLC (sous R3) ;
ii. la léthargie concernant le volet visant à faciliter la mobilisation des donateurs en faveur de la coordination de l'ATLC ;
iii. ainsi que la concertation « commerce entre le gouvernement et les donateurs ;
iv. l'avancée limitée de l'intégration de la dimension « commerce » au niveau de la planification, non encore concrétisée au niveau de la programmation PTI et de la budgétisation PIP ;
v. et l'absence au niveau de la Cellule CIR, pour la gestion du projet, d'un système de suivi-évaluation (S&É) impliquant la collaboration de parties prenantes.

6. Facteurs explicatifs des moins bons résultats

Les moins bons résultats s'expliquent pour une grande part par les faiblesses au niveau de l'identification et de la mise en œuvre des activités de renforcement de la Cellule, du MCI et des membres du COMCIR.

- Les formations identifiées et celles données ont essentiellement été tournées vers l'information sur le programme et le projet servant d'appui à sa mise en œuvre, la sensibilisation à l'intégration du commerce et l'acquisition de connaissances en langue étrangère (l'anglais an particulier) et en matière de commerce. Cela dit, le projet a failli dans l'identification et la réalisation des activités de renforcement les plus importantes pour la réussite du projet, soit celles contribuant à doter la Cellule et les parties prenantes clés des compétences essentielles de gestion spécifiques à ce genre de projet basé sur la concertation et d'autres plus générales mais trop peu disponibles au sein des ministères et services impliqués. En fait, les besoins ont bien été identifiés dans les TdR du Plan minimal de formation et de renforcement des capacités soumis à la CNUCED, mais trop tardivement (pendant le processus d'élaboration du PIMT) pour que les activités nécessaires soient mises en œuvre en temps opportun. Les compétences qui ont été mobilisées expliquent les bons résultats obtenus et le manque à renforcer ces compétences par d'autres expliquent les moins bons résultats.
- Les processus initiés à travers le projet doivent conduire à définir des procédures et des outils de coordination. Ce genre de démarche ne se met généralement pas en place de façon spontanée ; c'est d'ailleurs ce qui justifie le projet. La mise en place de plateformes de concertation efficaces (public-privé, public-public) en vue de favoriser la coordination et de matérialiser les complémentarités, comme ont vocation à l'être le COMCIR et le RIMO, représente généralement un défi organisationnel et fonctionnel.
- Ce défi est d'autant plus grand dans le contexte présent d'intervention (i) où les obstacles au changement sont importants, notamment pour l'introduction d'une culture, de pratiques et d'instruments de gestion nouveaux dans le processus de planification-programmation, et (ii) où les priorités de gestion des parties prenantes peuvent être affectées par un environnement pertinent relativement instable et imprévisible.

- Alors cette mise en place doit nécessairement passer par une forme d'expérimentation et d'apprentissage avec le développement et le test de procédures et d'outils adaptés à leur vocation. Ceci vaut aussi pour les procédures de coordination entre les directions du MCI, d'une part, et entre ces dernières et celles du MPCE, d'autre part.
- À l'origine, la Stratégie de mise en œuvre et d'atténuation des risques définie dans le document de projet avait identifié avec pertinence l'enjeu de mobilisation et le besoin de renforcement au niveau du COMCIR (« *Informer, mettre à niveau, former sur place et sensibiliser les membres du COMCIR pour qu'ils s'impliquent à fond dans le processus de mise en œuvre du CIR* »). Son insuffisance est de n'avoir pas mis le doigt sur le genre de compétences à renforcer, tels que :
  i. la gestion par concertation,
  ii. l'élaboration de cadre logique et la gestion axée par résultats /GAR,
  iii. l'analyse et l'élaboration de stratégie, les techniques de priorisation,
  iv. la production de produits de connaissance « commerce »,
  v. et le S&É.

  Pour la Cellule, il y a un important besoin d'établir une stratégie, des plans annuels bien opérationnels et un suivi systématique, ce qui va de pair avec des besoins de formation et d'accompagnement stratégique.
- Le faible degré de réalisation de plusieurs produits attendus à l'origine du manque de résultats s'explique aussi simplement par le caractère trop ambitieux de cibles que la Cellule n'était pas vraiment en mesure de contrôler, par une sous-estimation des risques et par une stratégie d'atténuation trop superficielle de ces risques (par exemple, en cas d'absence de PTF intéressé ou d'un retrait comme Facilitateur des donateurs).
- Par ailleurs, il ressort a posteriori que le résultat attendu R4 qui est l'accroissement de l'aide au commerce (mobilisation accrue) représentait un défi sans doute trop ambitieux sur l'horizon du projet. Certes, il n'est pas impossible que ce soit le cas d'ici deux ans si tous les projets PIMT venaient à être financés et mis en œuvre. Mais il ne sera pas possible de mesurer convenablement cet impact sans un bon portrait de la situation actuelle et la construction d'un scénario de référence valable sur le niveau de l'aide qui peut être prévu à l'horizon de deux ans sur la base d'hypothèses basées sur des données d'évolution des dernières années et des stratégies et programmation en cours des donateurs.
- C'est différent pour R3 relatif à l'atteinte d'une coordination accrue de l'AT-Commerce. Certes, c'est un défi majeur dans un contexte de l'aide au commerce ou prédomine un dialogue et des relations essentiellement fragmentées au niveau individuel entre les donateurs et les ministères/directions ministérielles et dans lequel la concertation, les collaborations et les partenariats ne représentent qu'une portion congrue du système relationnel. Pourtant, c'est un défi raisonnable relevable à moyen terme dans le cadre du projet pourvu qu'on l'aligne stratégiquement sur des objectifs et produits bien ciblés : par exemple sur la réalisation des aménagements requis aux systèmes d'information en place sur la programmation des investissements pour intégrer la variable de caractérisation « commerce » dans les fiches de projet.

7. Conclusion d'ensemble et message principal de l'EMP

Conclusion principale. Globalement, l'évaluation conclut que les résultats de la mise en œuvre à ce stade établissent les bases suffisantes pour raisonnablement s'attendre à ce que le projet puisse contribuer de manière prépondérante à la réalisation, au terme d'une 2ème

phase, de changements durables vers l'atteinte des résultats visés par cette intervention de CIR.

Messages principaux. Pour ce faire, il est nécessaire que des mesures importantes soient prises en temps voulu avec toute la détermination requise pour que le projet parvienne effectivement à un tel résultat durable.

- A très court terme, l'enjeu est de planifier adéquatement la phase 2 du projet en s'employant à prendre en compte les leçons apprises, à mettre à profit les acquis, et à corriger les principales faiblesses qui ont nui jusqu'ici à l'efficacité de la mise en œuvre du projet et à sa durabilité.
- Une planification adéquate de la phase 2 du projet demande au départ l'établissement d'un cadre logique clair et d'une stratégie de mise en œuvre bien explicite à partir desquels un plan d'actions détaillé sera élaboré.
- Les produits intermédiaires et finaux attendus à l'horizon de deux ans devront être définis avec clarté plutôt que de manière trop vague et générale, comme c'était le cas précédemment ;
- La définition de ces produits devra se faire en fonction d'objectifs pertinents et ambitieux de changement selon les visées de départ (R1-R2-R3-R4), mais réalistes au regard des constats et des leçons tirées de la 1ère phase.
- Le projet pour sa 2ème phase devrait viser à développer et consolider une véritable approche concertée et durable de l'intégration du commerce, cristallisée par des actions concrètes ; ceci dans une perspective de faisabilité à long terme (efficacité), c'est-à-dire en adéquation avec le système de planification-programmation-budgétisation en place.
- Sur un plan général, le projet n'a pas été mis en œuvre selon une approche suffisamment globale /inclusive /intégrée des acteurs et des composantes œuvrant dans le domaine du commerce. La phase 2 du projet devrait pouvoir corriger cette approche.
- Le projet devrait pour cela articuler son action principalement autour de la production et du partage d'un produit annuel phare :
    i. fournissant les données clés sur l'état de la situation d'intégration du commerce d'Haïti, y compris quant aux investissements concernés dans le PTI et les PIPs et aux mesures prises et à prendre en ce domaine ;
    ii. faisant ressortir les principaux constats quant à l'avancement du processus de mise en œuvre (diagnostic évolutif) ;
    iii. et donnant les recommandations concertées relatives à cette intégration du commerce.

  À la différence de l'élaboration d'un PIMT, un tel produit de connaissance peut trouver sa place durablement sans problème (sans conflit des rôles) dans le processus de planification-programmation-budgétisation et serait un instrument de changement plus intégrateur, non limité aux investissements.
- Tout cela passe par :
    i. la définition et la mise en œuvre rapide d'un programme de renforcement des capacités des services du MCI appelés à prendre en charge les fonctions de la Cellule CIR dans une perspective d'ancrage durable,

ii. couplé à la mise en place d'un accompagnement-conseil de la Cellule qui comprendrait du coaching stratégique, le développement d'outils et d'un système de S&É, et le développement d'un réseau de correspondants experts à travers les institutions représentées au sein du RIMO.

- Cette série de recommandations est en adéquation avec les mesures concrètes pour mettre en œuvre les recommandations devant découler de l'étude sur les options possibles d'ancrage institutionnel des fonctions du CIR-Haïti qui devrait être disponible d'ici fin février 2017 au plus tard.

8. Recommandations

Recommandation 1 : Canevas stratégique. La Cellule devrait tout d'abord préparer un canevas stratégique exposant sa vision quant aux résultats attendus à l'horizon de deux ans (quoi ?) et au cheminement critique prévu (comment ?) pour assurer une bonne progression du projet. Ce canevas devrait tenir dans une courte note (2-3 pages max.)

- Les résultats attendus devraient être exprimés de façon claire et la moins vague possible et correspondre à des défis de changement mobilisateurs mais réalistes en regard des grands résultats attendus et des points d'appui construits lors de la Phase 1.
- Ce canevas indiquerait les éléments clés de la stratégie de mise en œuvre pour répondre aux défis de l'efficacité et de la durabilité et assurer la bonne progression du projet, en tenant compte des éléments diagnostiques de l'EMP. Des points clés abordés seraient :
  i. la clarification des rôles dans le système de gestion stratégique par concertation ;
  ii. les principes directeurs de gestion (prises d'engagements des parties prenantes) ;
  iii. l'articulation des rôles au sein du MCI dans la perspective de durabilité ;
  iv. l'amélioration des outils de gestion (cadre logique, plans annuels) ;
  v. la définition et la mise en œuvre en temps voulu des activités de renforcement appropriées ;
  vi. et la mise en place du suivi-évaluation de la progression (S&É).
- Élaboration sous forme synthétique, simplifiée et articulée de la chaîne *ressources–activités-produits intermédiaires-produits finaux attendus* en lien avec les résultats R1-R4 : un outil de référence.

Recommandation 2 : Objectifs prioritaires. La phase 2 devrait viser principalement à l'horizon de deux ans :

i. à mener à bien le processus PIMT en cours ;
ii. à intégrer de manière systématique et opérationnelle le commerce dans le système de comptabilisation et de suivi des investissements en lien avec la programmation-budgétisation et la mise en œuvre du PTI 2017-2019 et des PIP 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019 ;
iii. à s'assurer de la bonne prise en charge des rôles et fonctions de la Cellule au sein du MCI, ainsi qu'au niveau du MPCE.

- Mener à bien le processus PIMT , c'est :
  i. obtenir, de la part des institutions porteuse des projets, confirmation au plus haut niveau de la priorité accordée et de l'engagement à promouvoir leurs projets consignés dans le PIMT ;

ii. parvenir à maximiser la mobilisation des ressources pour le financement des projets ;

iii. arriver à maximiser le nombre de projets inscrits au PIMT qui seront proposés et retenus au PTI et aux PIP ;

iv. et réussir à consolider l'intégration durable du commerce dans les organisations parties prenantes par des activités de communication et de concertation, des échanges de bons procédés.

- Intégrer de manière systématique et opérationnelle le commerce dans le système de comptabilisation et de suivi des investissements : c'est fondamental pour mettre le MCI et le MPCE en position de produire, sur une base annuelle régulière, un « Aperçu diagnostic de l'intégration du commerce» qui servirait d'outil privilégié pour suivre et orienter, de manière durable, la coordination de l'A.T. Commerce et la mobilisation des ressources en faveur d'une meilleure intégration commerciale et d'un développement socio-économique soutenu du pays.
- S'assurer de la bonne prise en charge des rôles et fonctions de la Cellule au sein du MCI, ainsi qu'au niveau du MPCE: cela concerne l'aspect d'ancrage institutionnel et celui du renforcement effectif des compétences essentielles au projet.

Recommandation 3 : Cadre logique. Le Cadre logique de la phase 2 devrait pouvoir se construire à partir du canevas stratégique et des priorités retenues par le MCI (PF) et le COMCIR, en conformité avec le programme CIR. Les résultats et produits attendus seraient définis avec clarté. La présentation des produits dans la matrice du cadre logique devrait autant que possible se faire dans l'ordre chronologique des activités et produits attendus dans l'immédiat, à court et à moyen terme. La matrice du cadre logique devrait refléter en détail aussi bien les étapes que leur progression qui seront à bien expliciter dans le plan de travail biannuel.

Recommandation 4. Cadre de S&É. Il faudrait également, très tôt dans le processus, chercher à mettre en place dès la validation du cadre logique un système de suivi simple et fiable pour vérifier la progression, de manière continue et soutenue, dans un cadre de S&É permettant de repérer rapidement les situations inattendues qui pourraient surgir et d'identifier et prioriser les actions appropriées à prendre (la Cellule), choisir l'option recommandée (le PF), et décider (le COMCIR).

- Les responsabilités dans la collecte, l'analyse des données, le reportage et la communication devraient être indiquées. Les procédures de communication, rencontres, et vote devraient être aménagées suivant un principe de simplicité et de souplesse pour contenir ce processus dans le délai maximum d'un mois.

Recommandation 5. Activités de renforcement. Les activités de renforcement au niveau du COMCIR, du MCI, du MPCE et d'autres partenaires institutionnels devraient aussi être définies et mise en œuvre rapidement, en bonne synchronie avec le montage du système S&É.

- Ceci suggère de vérifier dès que possible auprès de la CNUCED, auquel le Plan minimal de formation et de renforcement a été soumis, les perspectives d'appui rapprochées sur lesquelles le projet pourrait compter. En même temps, des contacts pourraient être pris pour sensibiliser et vérifier les dispositions et intérêts des donateurs, y compris à la tenue de la Table ronde envisagée avec les donateurs, concernant le financement des projets PIMT. Les éléments d'évaluation de ce Plan minimal de renforcement ont été largement développés en réponse à la question Q.7 de la section 6.2.3. Efficacité des dispositions en matière de gestion.

- Cela dit, il est essentiel dans ce projet qui repose sur la concertation de disposer de procédures et d'outils adaptés à ce mode de gestion avec la prise et la tenue d'engagements mutuels. Par ailleurs, la Cellule a montré une évolution dans son approche et son action au cours de quatre étapes identifiées (section 4.2.1 Phases rétrospectives de mise en œuvre) passant d'un mode plus gouverné par les aspects de gestion courante et administrative (pour bien maitriser les fonctions opérationnelles) vers une approche plus stratégique. Elle gagnerait toutefois en efficacité par un renforcement dans ce domaine de la gestion stratégique utilisant les outils de l'évaluation. Parmi les besoins de formation identifiés, l'EMP a relevé, outre les éléments de gestion par concertation, des besoins pour des modules en : cadre logique et gestion axée par résultats /GAR, analyse et élaboration de stratégie, techniques de priorisation, et S&É.

Recommandation 6. PPT du PIMT. Il est nécessaire de préparer dès que possible une version PTT du PIMT à présenter aux donateurs. Cette version devrait aussi être placée sur le site web CIR-Haïti, offrant une présentation plus synthétique et accessible aux visiteurs du site.

- Cette version résumée ferait une large utilisation de la visualisation graphique pour montrer la structure du PIMT, sa cohérence avec le PSDH, présenter et caractériser les projets, faire ressortir les aspects de bien-fondé et de contribution attendue des projets aux objectifs (ce qui ressort mal dans les fiches de projets actuelles).
- **Elle pourrait utilement être complétée par la préparation et l'intégration d'un mapping de l'état lieu de l'aide au commerce – même avec ses limites actuelles pour faire ressortir les manques de complémentarité, les chevauchements, les domaines d'intervention** souhaitable non desservi. Ceci pourrait être fait dans le cadre d'une démarche participative associant les directions concernées du MCI et celles du MPCE. L'aperçu de l'AT-commerce dans le document du PIMT n'est pas présenté sous une forme adéquate pour rendre visible ces faiblesses.

Recommandation 7. Table ronde avec les donateurs. Une prochaine étape vise à organiser une Table ronde avec les donateurs en vue de présenter le PIMT, de vérifier les intérêts des uns et autres envers les projets, de circonscrire les opportunités de mobilisation de ressources ainsi que de susciter la déclaration d'engagements en ce sens et de baliser les prochaines étapes pour conforter ces engagements annoncés ou envisagés.

- **R7.1. Groupe de travail préparatoire**. Un tel événement devrait être soigneusement préparé, sous l'égide du PF, par une équipe de travail spéciale MPCE-MEF-MCI avec la collaboration des organisations représentatives du secteur privé membres du COMCIR et l'appui technique de la Cellule CIR du MCI. Outre la préparation du PPT-PIMT et d'un mapping diagnostic de l'aide pour le commerce qui ont été mentionnées dans la recommandation précédente, les travaux de préparation pourraient comporter des contacts préalables avec certains donateurs (réunion de travail préparatoires) afin d'établir un programme bien adapté pour répondre aux attentes et objectifs mutuels.
- **R7.2. Confirmations d'engagement**. Il devrait être envisagé de demander et de rassembler avant la tenue de l'Atelier des confirmations, de la part des plus hautes instances des ministères et agences publiques porteurs des 19 projets du PIMT, à l'effet de jauger « leur intérêt, l'importance accordée aux projets et surtout leur engagement à promouvoir et à soutenir leur programmation, budgétisation et mise en œuvre en conformité avec les orientations prioritaires de leurs institutions /organisations et du PSDH «
- **R7.3.** Préparer pour la table ronde des outils (tableaux à compléter par la Cellule) pour pouvoir regrouper les données fournies par les participants sur les possibilités et contraintes

de mobilisation des ressources PIMT, et les actions pouvant faciliter la considération d'un financement.

Recommandation 8. S&É PIMT. Prévoir /élaborer un mécanisme de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du PIMT. Ce travail peut être fait par le MCI en relation avec celui conduit avec le MPCE pour « Intégrer de manière systématique et opérationnelle le commerce dans le système de comptabilisation et de suivi des investissements ».

Recommandation 9. Démarche future suggérée. Dans le futur, la démarche d'élaboration du PIMT devrait envisager certains ajustements et compléments dans la démarche :

- les responsables en charge dans les ministères ou agences publiques qui promeuvent les projets devraient elles-mêmes développer les contacts avec les donateurs plus tôt – plus en amont - dans le processus d'initiation des projets. La Cellule jouant le rôle de facilitatrice avec la collaboration du FD et l'appui du COMCIR ;
- les capacités et compétences pertinentes (formulation de projet, gestion, suivi-reportage) des services et chargés des projets PIMT dans les ministères ou agences publiques promoteurs devraient faire l'objet d'une évaluation initiale pour identifier les formations nécessaires (ou bien de différer le partenariat d'appui de la part de la Cellule) ;
- le réseau pourrait être utilisé de manière stratégique pour identifier /faire émerger des projets directement complémentaires au sein de chaînes de valeur exportatrices ou en appui aux PME.

Recommandation 10. Clarification des rôles - COMCIR. Dans le cas du COMCIR, il y a certainement eu en partie une compréhension insuffisante des rôles liée à celle de la théorie et de la chaîne de résultats du programme. En l'occurrence, la première prescription de la liste présentée dans la Stratégie du projet au départ (Annexe B, section 3.4 du document de projet) était la suivante : « *Informer, mettre à niveau, former sur place et sensibiliser les membres du COMCIR pour qu'ils s'impliquent à fond dans le processus de mise en œuvre du CIR* ». Ces besoins de renforcement doivent se comprendre en lien avec le rôle clé de plateforme de *concertation* en vue de *promouvoir* la coordination de la stratégie commerciale et l'intégration du commerce dans les politiques sectorielles et les programmes nationaux d'investissement. Dans le cadre du processus de gestion par concertation, le COMCIR doit jouer ce rôle de facilitateur et de promoteur. Le PF soumet au COMCIR, comme instance de pilotage, les plans et fiches de suivi préparés par la Cellule comme doivent le faire aussi les groupes de travail ad hoc missionnés sur un objet déterminé (par ex. MPCE-MCI sur l'intégration du commerce dans la base de données des projets). Les avis et recommandations du COMCIR sont sollicités par le PF qui relaie à la Cellule pour prise en compte. La Cellule informe ensuite de cette prise en compte.

- Il serait nécessaire de préparer et de soumettre à l'intention des membres du COMCIR pour leur adhésion - une note qui permette de mieux recadrer les responsabilités et modalités attachés à l'exercice des rôles susnommés en conformité avec l'esprit du projet et le texte officiel portant création du COMCIR. Le même court document présenté aux membres réunis du COMCIR ferait part des activités de renforcement prévues qui leur seraient proposées, en en expliquant le bien-fondé, les bénéfices et le format (par exemple, un atelier d'une journée avec 4 à 6 modules de formation, de mise en situation et d'échange).

Recommandation 11. Durabilité et ancrage MCI des fonctions de la Cellule. Il est prévu d'effectuer une consultation en vue d'identifier, d'évaluer et de recommander des options

possibles d'ancrage institutionnel des fonctions de la Cellule au sein du MCI. Ce transfert devrait être engagé et expérimenté de façon à s'assurer de la pleine opérationnalité de ces fonctions au sein du MCI.

- En vue de faciliter l'élaboration du mandat de consultation, on trouvera dans le corps de ce rapport EMP une série de points d'évaluation sur les types de compétences requises en lien avec les genres d'activités et selon les rôles à jouer et résultats attendus dans le processus de mise en œuvre.
- Par exemple, considérant la priorité #2 proposée dans la Recommandation 2, un résultat attendu est la production, le partage et la diffusion en 2017 et en 2018 d'un Aperçu diagnostic annuel, avec son système en place pour la production des données. Le but est de disposer dans le processus de gestion concertée d'un outil pivot pour la coordination de l'aide pour le commerce.
  - L'identification d'options d'ancrage demande d'abord de décortiquer ce processus de production de données et de gestion des connaissances selon les compétences requises aux différentes phases en matière d'analyse, de gestion, et de communication.
  - Par ailleurs, il faut en parallèle faire l'analyse des textes définissant les missions des directions et services du MCI.
  - Ensuite, il faut établir les correspondances possibles tâches-compétences-responsabilité/émission pour identifier les options de combinaison d'attributions entre directions et services qui permettent de remplir les fonctions.
  - Finalement, il faut caractériser et évaluer ces options selon des critères appropriés. Le résultat peut être comprimé dans un tableau comparatif des options incluant par exemple les critères de : « conformité aux missions », « degré de simplicité/complexité » (selon le nombre de services impliqués et les chaînes d'autorité), « capacités d'absorption et ressources additionnelles requises », « stabilité », « dynamisme et engagement » (contributions à l'amélioration des performances).

7. Leçons apprises et d'intérêt pour le CIR

7.1. Besoin d'une nouvelle approche de suivi-évaluation

- L'expérience du CIR-Haïti tend à conforter un questionnement et un courant d'idées et de recherche dans le domaine de l'évaluation, à savoir que les approches classiques d'évaluation sont mal adaptées à des situations complexes et encore davantage à des contextes sujets à des turbulences. Dans un contexte volatile, difficilement prévisible et où, comme à Haïti, les perturbations de sources naturelles, politico-institutionnelles, sociales qui influencent le cheminement de l'action administrative, des éléments de stratégie peuvent être mis à rude épreuve. C'est malheureusement une préoccupation qui se limite encore aujourd'hui trop aux grandes firmes et organisations dans les pays les plus développés au regard de la volatilité des marchés et de la montée des tensions politiques internationales, alors qu'elle est tout autant – sinon davantage – d'importance pour les pays moins avancés. Ainsi, les approches du type « amélioration continue du rendement » séduisent de plus en plus ces entreprises.
- Les enjeux d'un repérage précoce des problèmes, de leur analyse, de l'identification d'une réponse prompte et appropriée et d'une prise de décision assurant la bonne progression du projet. Ceci ne concerne donc pas seulement le *suivi,* mais la menée d'actions dans une

perspective *d'évaluation* ciblée et soutenue du projet (accompagnement /coaching) effectuée au besoin en temps voulu (« responsive »). L'approche appropriée pourrait s'inspirer de celle de « l'évaluation évolutive » (*Developmental evaluation*) ou encore celle d'une évaluation d'accompagnement stratégique des organisations publiques et privées[2].

- Si l'on considère un contexte dans lequel l'appareil public partie prenante du dispositif d'intervention d'un projet présente des faiblesses au niveau des capacités, alors les enjeux d'une approche d'intervention adaptée sont encore plus importants. Et si l'on parle d'un projet conçu dans une perspective d'appropriation nationale (en conformité avec l'Accord de Paris sur l'Efficacité de l'aide), comme l'est le CIR-Haïti, alors que le projet est géré par la Cellule /unité nationale de mise en œuvre, alors il est nécessaire d'appliquer une approche qui articule de façon plus serrée l'agence de mise en œuvre, les agents de suivi CIR et les ressources externes d'évaluation dans une perspective d'accompagnement et de conseils stratégiques axés sur l'utilisation des outils d'évaluation (y compris le SWOT et les techniques de priorisation) en fonction des objectifs de politiques sectorielles et nationale).
- Le contexte pertinent de l'intervention CIR-Haïti cumule notamment les particularités suivantes :
  a. Ce contexte est historiquement sujet à des *perturbations* importantes et relativement fréquentes d'origine climatique, sismique, sanitaire-épidémique, économique, socio-politique, etc.
  b. Il est aussi *complexe* dans l'articulation des aspects culturels, institutionnels, politiques, sociaux, économiques et financiers.
  c. Le secteur public y souffre de *défaillances importantes en ce qui concerne les capacités de gestion,* tout en étant confronté à des entraves à son bon fonctionnement.
  d. Le secteur privé se trouve considérablement gêné dans son développement par l'héritage de structures *de type monopsonique* dans plusieurs chaînes de valeur exportatrices. (5) Finalement, le pays se démarque comme l'unique PMA continental.
  e. Le marché du capital de risque est embryonnaire.

7.2. Renforcement des capacités axé sur les compétences essentielles de gestion

- Dans le projet CIR-Haïti, le besoin de renforcer les connaissances et les compétences en matière de commerce et d'intégration commerciale est évident et largement reconnu, même si ces besoins n'ont malheureusement pas encore été bien identifiés et caractérisés selon les parties prenantes, aussi bien les institutions dont la mission relève du domaine du commerce (MCI, BACOZ, Ministère du tourisme), que celles qui ont une mission plus générale (Primature, MPCE, MEF..), ou qui relèvent d'un autre domaine ou secteur (MARNDR, MTPTC, Ministère de la culture..). Cela dit, le besoin de renforcer les compétences au niveau du MCI, des membres du COMCIR et des autres parties prenantes du dispositif de gouvernance est tout aussi nécessaire, sinon davantage, en matière (i) d'analyse de données, (ii) de reportage et de communication, (iii) de planification stratégique et opérationnelle, et (iv) d'appui technique à la gestion par concertation.

[2] Selon la formulation de l'auteur (Colloque annuel 2016 : « le futur de l'évaluation », Société québécoise d'évaluation, Montréal, octobre 2016).

- Les besoins importants de renforcement dans ces compétences essentielles ont été mal identifiés pour le CIR-Haïti et ils ne font pas non plus l'objet d'une offre de services bien identifiable.
- Il est possible que d'autres projets nationaux [pertinents au CIR] soient confrontés à ce genre de besoins et aient à pâtir d'un manque de renforcement à ce niveau en se limitant par exemple comme c'est le cas du CIR-Haïti à l'apprentissage sur le tas par essais et erreurs avec une perte d'efficacité.
- Le CIR devrait alors envisager la possibilité d'offrir des opportunités ou des facilités d'accès à des services et produits de formation et d'accompagnement-conseil en gestion stratégique, comme il le propose dans le domaine plus spécifique des accords commerciaux.

1. PRÉSENTATION DU PROJET CIR-HAITI

1.1 But et raison d'être du projet

1.1.1 Objectif général et but du CIR-Haïti

Selon le Cadre logique révisé du projet CIR-Haïti, « l'objectif général » (ultime) du projet est de « contribuer à l'intégration d'Haïti dans le commerce régional et mondial en vue de son développement et de l'atténuation de la pauvreté ». Le « but » à atteindre pour servir cet objectif général est de « créer les conditions permettant à Haïti de s'intégrer pleinement dans le système commercial mondial, d'y participer activement et d'en retirer des avantages via l'intégration accrue du commerce dans les plans et stratégies nationales de développement ».

Plus spécifiquement, « l'objectif global du projet est de développer et de renforcer les capacités institutionnelles d'Haïti en matière de formulation et de mise en œuvre de politiques et de stratégies liées au commerce à travers la mise en place d'un dispositif institutionnel qui puisse permettre de créer des synergies entre le secteur public et la société civile, incluant le secteur privé, les universités, les organisations féminines, y compris la communauté des donateurs »[3].

1.1.2 Raison d'être du projet

Le Cadre intégré renforcé est une formule d'assistance pour le commerce établie spécifiquement à l'intention des pays les moins avancés (PMA) dans le but de les aider à renforcer leurs capacités en matière d'offre et à se doter d'infrastructures leur permettant de prendre avantage de l'ouverture des échanges et d'intégrer l'économie mondiale[4]. La justification du projet CIR pour Haïti s'est notamment basée sur l'appréciation que l'aide externe s'avérait distribuée de « façon dispersée avec très peu de planification » alors que cette aide représentait près de 400 % des recettes publiques du pays en 2011. Il était aussi fait état de duplications inefficaces dans l'acheminement de cette aide qui avait souvent eu lieu en dehors des canaux gouvernementaux limitant ainsi son impact. Le projet répond à une nécessité de provoquer les changements pour éliminer ces défaillances dans les mécanismes de canalisation de l'aide externe destinée à une meilleure intégration commerciale en déployant en bonne coordination les efforts visant à l'intégration du commerce dans l'encadrement stratégique national de croissance et de réduction de la pauvreté. Selon le document de projet d'origine, l'analyse de la situation de l'économie haïtienne révélait une insuffisance caractérisée de l'offre qui s'expliquait non seulement par la faiblesse de l'activité productive mais aussi et surtout par un manque d'élaboration des produits.

1.2 Historique, gestion et contexte du projet

1.2.1 Historique – évolution du projet

Les projets de Catégorie 1 du programme CIR reposent en première étape sur la production et le partage d'une Étude diagnostique sur l'intégration du commerce (ÉDIC) qui fournit une

[3] Source : Résumé du projet figurant à l'Annexe B du Mémorandum d'accord UNOPS-Gouvernement de la République d'Haïti pour l'exécution du projet « Appui à la mise en œuvre du Cadre Intégré Renforcé en Haïti » ; p.7.
[4] Idem Note ; p.10.

base pour orienter les efforts ultérieurs des parties prenantes publiques et privées, principalement à partir de la Matrice d'actions établie dans cette ÉDIC. Le projet pré-ÉDIC d'Haïti a été approuvé par le Conseil du CIR en octobre 2010 et a été mis en œuvre entre 2010 et 2012.

Approuvé en décembre 2012 pour une durée de trois ans, le projet « Appui à la mise en œuvre du CIR en Haïti » (ci-après dénommé « CIR-Haïti ») a effectivement démarré en avril 2013. L'ÉDIC d'Haïti a été restituée aux parties prenantes en septembre 2013 par la Banque mondiale, puis validée en Conseil des ministres le 9 avril 2014, ce qui a ouvert la voie au processus de mise en œuvre du CIR-Haïti.

Compte-tenu de divers retards accumulés, le projet a fait l'objet d'une double extension de six mois, la première accordée en juin 2014 pour un report de sa date de fin à juin 2016 et la seconde accordée à cette échéance pour terminaison fin décembre 2016[5]. La réalisation du plan de travail élaboré pour la période de prorogation de juillet à décembre 2016 vise à amener le projet à un stade lui permettant d'engager sa migration vers une deuxième phase.

1.2.2 Gestion du projet

Le projet CIR-Haïti opère au moyen d'une structure nationale de mise en œuvre, selon le modèle proposé par le programme CIR qui met l'accent sur l'appropriation du processus de mise en œuvre par les pays bénéficiaires eux-mêmes dans le but de créer l'impact nécessaire au renforcement des capacités des parties prenantes nationales. À ce niveau national, le dispositif – ou arrangement institutionnel - de mise en œuvre fait intervenir : (i) le Point focal national (PF), rôle rempli par le Directeur général du MCI, qui est appuyé (ii) par une Cellule technique dirigé par un Coordonnateur ; (iii) un Comité mixte public-privé (4+4 membres) dont la direction est assumée par un représentant du MPCE et la sous-direction par un représentant du MEF, connu sous l'acronyme COMCIR ; (iv) un Facilitateur des donateurs (FD) et (v) un Réseau interministériel de mise en œuvre (RIMO), une instance informelle de concertation qui rassemble un large éventail d'organisations, du secteur public essentiellement.

La Cellule CIR, logée dans les locaux du MCI, se rapporte directement au PF-CIR, de facto le DG-MCI et n'est pas attaché à une direction ou autre organe affilié au MCI[6]. Pour sa part, le COMCIR a pour mission de veiller au bon fonctionnement du projet, à l'implication effective des parties prenantes et au respect des engagements en ce qui concerne la recherche et la mobilisation des ressources nécessaires à l'exécution des programmes ou projets issus de la matrice d'actions de l'EDIC. Un mapping détaillé du dispositif de gestion du projet est décrit en détail en section 4.3.

[5] Le budget total alloué au projet sur trois ans est de 900 000$, soit 42.300.000,00 Gourdes au taux d'alors (47 HTG pour 1 USD). Au 31 mars 2016, le projet avait au total reçu 675 000 $ du Fonds d'affectation spéciale du CIR (GFAS) géré par l'UNOPS et dépensé un peu plus de 614 000 $.

[6] À l'origine, il était conçu que le CIR-Haïti devrait contribuer à favoriser la mise en place d'une *Unité d'études et de programmation* (UEP) qui était elle-même appelée à remplir les fonctions de la Cellule de façon efficace et durable.

1.2.3 Contexte

Depuis 2013, la situation commerciale et les conditions de l'intégration commerciale d'Haïti ont été marquées par divers événements, tels que des différents avec la République dominicaine voisine, un certain tassement de l'aide externe, et une nouvelle dynamique semble s'être amorcée avec le tourisme ou encore les perspectives entrouvertes du côté du commerce de services.

Cela dit, le projet a été affecté à des degrés divers et davantage qu'occasionnellement, dans le déroulement de ses activités, par des blocages et une inertie découlant de l'instabilité politique et d'imbroglios institutionnels en lien avec le processus électoral ainsi que par deux changements du ministre responsable du MCI ainsi que pour une phase de transition avec la nomination d'un nouveau DG (voir à ce sujet le graphique sur la progression du projet et l'évolution du contexte en section 4.2).

1.3 Résultats attendus du projet

Le projet vise quatre grands résultats – ou objectifs spécifiques – à partir desquels son Cadre logique est organisé, à savoir :

Tableau 1. Résultats attendus du CIR-Haïti

R1. Renforcement des capacités. Les capacités institutionnelles et de gestion d'Haïti sont renforcées pour *la formulation et l'application* de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre
R2. Intégration stratégies & plans nationaux. Le commerce est intégré dans les plans et stratégies nationales de développement d'Haïti
R3. Coordination APC. La coordination de l'assistance technique liée au commerce fournie des donateurs/PTF à Haïti est nettement améliorée
R4. Ressources APC. Haïti obtient des ressources additionnelles d'Aide pour le commerce pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice d'actions de l'EDIC

2. ÉVALUATION DE MI-PARCOURS : OBJET, CLIENTS, PORTÉE, RAPPORT

2.1 Objectifs de l'évaluation

Suivi-évaluation des projets CIR. Le suivi-évaluation est une fonction importante, intégrée au processus de gestion du programme général et des projets CIR nationaux. Elle constitue d'ailleurs une composante de développement attendue des capacités nationales et, comme telle, elle est sujette à l'évaluation des résultats. Plus spécifiquement, en ce qui a trait au présent rapport, les modalités de S&É du CIR prescrivent que tous les projets de Catégorie 1 d'une durée supérieure à trois ans doivent obligatoirement faire l'objet d'une Évaluation à mi-parcours.

Objectif et portée de l'EMP. Cette évaluation indépendante couvre la période, allant du lancement effectif du projet (avril 2013) à date. Elle a principalement pour but : (i) de cerner la progression du projet vers la réalisation de ses objectifs ; (ii) d'apprécier sa situation actuelle et ses résultats relativement aux cinq (5) critères d'évaluation prédéfinis de l'EMP, à *savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact* ; (iii) de cerner les

facteurs et causes qui expliqueraient les écarts avec les résultats attendus ; et (iv) d'identifier les mesures éventuelles pour corriger les situations ou améliorer les performances quant aux critères d'évaluation. Les conclusions quant à « ce qui a marché et moins bien marché » relativement aux cinq critères d'évaluation et les recommandations de l'EMP sont basés sur des constats objectivement vérifiables. Les conclusions et recommandations de l'EMP du CIR-Haïti doivent servir à la prise de décision relative à la prolongation du projet national et à sa conception pour une 2ème Phase.

L'appréciation relative *à l'efficacité* recouvre deux composantes majeures : (i) une analyse diagnostique du cadre institutionnel intégrant une évaluation des rôles et responsabilités effectives des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet et (ii) une appréciation du degré d'atteinte relativement aux quatre grands résultats attendus susmentionnés du projet, soit R1 à R4. Elle porte aussi sur l'appréciation des intrants mobilisés par le projet et des extrants qu'il a produits, notamment : (a) sur la qualité des formations et des résultats des activités de renforcement des compétences RH au MCI dans le cadre du projet, (b) sur la qualité de la communication et de la visibilité du projet, et (c) sur le Plan intersectoriel à moyen terne de l'aide pour le Commerce (PIMT). Par ailleurs en ce qui concerne l'appréciation relative *à la durabilité,* l'EMP aborde dans ses conclusions et recommandations des suggestions méthodologiques pour identifier et comparer les options d'ancrage institutionnel des fonctions de la Cellule au sein du MCI. L'appréciation de l'efficience intègre une évaluation de la performance des ressources humaines et matérielles mises à la disposition de ce projet pour atteindre les résultats recherchés.

2.2 Clients de l'EMP

Les clients de l'EMP sont les principales parties prenantes pour lesquelles l'évaluation est effectuée et autres parties prenantes auxquelles elle peut être utile. En l'occurrence, il s'agit au premier titre du MCI (DG-PF, Cabinet, directeurs) et des membres du COMCIR, du SE et du GFAS, du Coordonnateur et des cadres de la Cellule. Il s'agit également dans les circonstances des PTF/donateurs impliqués dans le CIR-Haïti, le MCI et les secteurs priorisés de l'ÉDIC, partenaires, ainsi que des partenaires du RIMO avec lesquels il pourrait être partagé les éléments les plus pertinents de l'EMP les concernant. Le Rapport préliminaire a été diffusé auprès de l'ensemble des parties prenantes et la grande majorité d'entre eux ont participé à l'atelier de restitution le 23 novembre 2016.

2.3 Rapport final

Ce rapport final couvre tous les aspects de l'EMP. Il tient compte (a) des questions soulevées et des préoccupations et besoins de clarification exprimés lors de *l'Atelier de restitution*, (b) des commentaires et suggestions formulées par le Secrétariat exécutif et le GFAS sur le rapport préliminaire de l'EMP, ainsi que (iii) des réactions et des échanges avec le Coordonnateur de la Cellule du projet et le spécialiste secteur privé de celle-ci suite à la remise du Rapport préliminaire et à la tenue de l'Atelier de restitution. Il en a, entre autres, résulté l'ajout dans le Rapport final (1) d'une clarification importante sur le besoin pour la phase 2 d'une approche plus globale de prise en compte et intégratrice de l'ensemble des éléments pertinents à la politique et à la stratégie commerciale ainsi que (2) d'un tableau diagnostic associé au mapping du dispositif de gouvernance du projet (section 4.3, graphique 5).

Après avoir résumé la méthodologie en partie 3, le rapport préliminaire rassemble en partie 4 des faits et constats de base au sujet : 1) de la conception et de l'utilisation du cadre logique du projet ; 2) de la progression de la mise en œuvre du projet à travers un tableau synoptique des dates clés au niveau du contexte, de la mise en place, des activités et produits de la Cellule, du COMCIR, du RIMO ; et 3) de l'arrangement institutionnel de gouvernance du projet à travers un mapping descriptif et diagnostique. Le tableau synoptique décrivant la progression du projet comme le mapping descriptif du dispositif de gouvernance du CIR-Haïti sont des outils qui apportent des données utiles l'appréciation des résultats selon les cinq critères d'évaluation qui est traitée en section 5. La section 6 est consacrée aux principales conclusions et recommandations. La section 7 dégage deux leçons apprises d'intérêt à l'attention du CIR.

3. MÉTHODOLOGIE DE L'EMP

3.1 Techniques utilisées

Les données pour la réalisation de l'EMP proviennent principalement de deux sources : les sources documentaires et les entrevues semi-structurées. L'observation directe a aussi été un moyen de collecte de données. L'analyse documentaire et celle des données tirées des entrevues semi-structurées sont les plus appropriées pour ce projet d'envergure nationale unique avec une population réduite et disparate de bénéficiaires directs. L'enjeu et les choix méthodologiques se situent principalement au niveau de la qualité de l'analyse qualitative et du contrôle des biais (voir Annexe E).

3.1.1 Sources documentaires

La documentation recueillie et examinée couvre (i) les documents de projet et sur le projet CIR-Haïti (accord initial et prorogation, plans et rapports d'activité, compte-rendu de réunion, TdRs, PIMT et Plan de communication, pages du site web dédié, coupures de presse) ; (ii) des documents sur le programme CIR (description, guide méthodologique EMP, évaluation globale 2014 et diverses) ; (iii) les documents des plans et stratégies nationales et sectorielles ; (iv) les statistiques d'évolution de la balance commerciale, (v) les rapports de suivi du FMI et BM ainsi que les études récentes BID/FOMIN et Compete Caribbean, et USAID sur le secteur privé et les chaines de valeur Haïti, (vi) les sites des organismes d'Haïti impliqués dans le commerce et projets et articles de presse et autres (BACOZ, CMB, CC..) /des donateurs /des institutions et les sites des organismes associés au Comité de pilotage national et au Réseau intersectoriel de mise en œuvre du PIMT. BAE a pu compter pour cette collecte sur la collaboration diligente et entière de la Cellule. La documentation examinée est recensée à l'Annexe F.

3.1.2 Entrevues semi-structurées

L'EMP a planifié des entrevues semi-structurées auprès d'un groupe d'institutions et autres organismes représentant largement la population des intervenants clés reliés à la mise en œuvre du projet et autres organismes clés jouant un rôle particulier dans l'intégration au commerce à Haïti. Les entrevues ont été menées en utilisant une guide d'entrevue (voir Annexe D). L'entrevue semi–structurée vise à suivre le canevas du guide par critère, mais elle procède avec flexibilité à partir des historiques des organisations et personnes rencontrées en rapport avec l'intégration du commerce et leur expérience avec le projet CIR-Haïti. L'EMP a planifié et effectué des entrevues semi-structurées auprès d'un groupe d'intervenants clés appropriés pour obtenir l'essentiel des données recherchées, soit :

1) les acteurs participant au cadre de gouvernance du projet - organisations et personnes en charge actuellement (ou antérieurement durant la mise en œuvre du projet selon la période couverte), soit [7]:
    a. MCI (membres du cabinet, DEDI, DEP, DCE, stagiaire et autres bénéficiaires de formations /apprentissage CIR-H DCE et DEP ;
    b. Point Focal – DG MCI;
    c. Coordonnateur de la Cellule CIR-H et son équipe (entrevues et séances de travail diverses) ;
    d. Membres du COMCIR des secteurs public (3/4) et privé (4/4)
    e. Facilitateur des donateurs (BM)
    f. Représentante du SE/OMC;
    g. Ambassadeur d'Haïti auprès des agences internationales et l'OMC à Genève
2) les membres du réseau interministériel élargi du CIR-Haïti, le RIMO (une dizaine d'entrevues sur 25 membres) ;
3) des donateurs importants dans les domaines de l'intégration du commerce et de l'appui au développement de chaines de valeur exportatrices, soit l'UE, la Coopération canadienne et la BID;
4) d'autres organismes /intervenants directs en matière d'intégration du commerce : Bureau de coordination et de suivi des accords CARICOM/OMC/ZLEA (BACOZ) ; CFI ; Secrétariat technique de la Commission mixte bilatérale haïtiano-dominicaine.

3.1.3 Observations directes

Les observations directes portent sur les données recueillies à l'occasion des échanges lors du processus de préparation de la mission et durant la mission…auquel il convient également d'ajouter le processus même allant de l'appel de propositions à la contractualisation de BAE pour la réalisation de cet EMP. Le Coordinateur de la Cellule et BAE ont expérimenté la lourdeur des procédures administratives occasionnant un coût et des délais de transaction non-adaptées à un contrat de service de petite envergure.

3.2 Jalons et déroulement de l'évaluation

Les travaux ont d'abord consisté dans la préparation d'une Note conceptuelle qui a établi la méthodologie et planifié la mission de collecte à Port-au-Prince (liste des organisations /personnes à rencontrer et guide des entrevues semi-structurées). Après la validation de cette Note conceptuelle, les consultants BAE ont effectué cette mission du 25 septembre au 6 octobre 2016. Le programme de la deuxième semaine a été perturbé par le passage de l'ouragan Matthew les 3 et 4 octobre mais les rencontres prévues ont pu être reprogrammées.

Après la remise du *Rapport préliminaire*, les résultats de l'EMP ont été présentés et discutés lors *d'un Atelier de Restitution* qui s'est tenu le 23 novembre 2016. Ouvert par une allocution du Directeur général du MCI (Point focal du CIR), Monsieur Ghisler Dugas, cet atelier a notamment bénéficié de la présence et de la participation des représentants de trois des quatre organisations membres du Comité national de pilotage (COMCIR), de

représentants de donateurs et d'un grand nombre de représentants d'organismes du Réseau interactif et intersectoriel de mise en œuvre du CIR-Haïti.

Tout au long des travaux, le consultant BAE a pu compter le plein engagement et l'efficacité du DG-MCI/PF-CIR et du Coordonnateur de la Cellule CIR et de ses collaborateurs pour la mobilisation des ressources humaines, techniques et financières quant à la prise des rendez-vous et le suivi l'agenda des rencontres ainsi que pour la fourniture des facilités de transport de l'équipe de consultant pour l'accueil, les déplacements aux lieux de rencontres et le départ lors de la mission et de l'Atelier de restitution.

3.3 Problèmes rencontrés et limitations

La réalisation de l'EMP n'a pas rencontré de problèmes et de limitations significatives méthodologiques ou pratiques.

4. FAITS ET CONSTATS RELATIFS À LA CONCEPTION ET À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

4.1 Examen du cadre logique projet

4.1.1 Structure du cadre logique

Le CIR s'inscrit dans le cadre de l'aide publique au développement privilégiant une approche d'appropriation et de responsabilisation dans une logique de gestion basée sur les résultats (GAR). Le Cadre logique (CL) du projet est l'outil de référence pour la gestion, le suivi et l'évaluation du projet. Il sert pour la planification et l'organisation des activités en fonction de résultats visés/attendus du projet, mesurer ces résultats et en évaluer la progression, et repérer les situations à corriger.

Le cadre logique du CIR-Haïti comporte 4 grands résultats – R1, R2, R3 et R4 – dont l'EMP doit apprécier le degré d'atteinte. À chacun de ces résultats attendus correspondent des « niveaux de résultats » qui sont eux-mêmes associés à des « indicateurs » servant à mesurer le degré d'atteinte de ces derniers. La structure de la matrice du CL est reproduite au Tableau 2[8].

[8] Les termes *résultats, niveaux de résultats, indicateurs* sont ceux utilisés dans le cadre logique du projet.

Tableau 2. Structure de la matrice du cadre logique du projet : résultats et niveaux de résultats attendus[9]

RÉSULTATS ATTENDUS	Niveaux de résultat	Indicateurs mesurables	Sources de vérification	Hypothèses et risques
R-1: Capacités institutionnelles et de gestion d'Haïti renforcées pour la formulation et l'application de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre	R-11.Renforcement des capacités du MCI, de la Cellule CIR et des autres parties prenantes	I1 Cellule créée et opérationnalisée		
	R-12.Existence d'une matrice d'actions complète et à jour	I2, I3, I4, I5		
	R-14.Existence d'une stratégie commerciale nationale à jour, incluant les priorités de l'EDIC	…		
	R-15.Existence d'une stratégie commerciale nationale de qualité, incluant les priorités de l'EDIC	…		
	R-16.Mise en œuvre d'une stratégie commerciale de qualité	…		
R-2: Commerce intégré dans les plans et stratégies nationales de développement d'Haïti	R-21.Niveau d'intégration du commerce dans le PSDH et documents subsidiaires			
	R-22.Existence de stratégies sectorielles efficaces pour les secteurs clés, intégrant la dimension commerciale			
	R-23.Existence de mécanisme opérationnel de consultation publique-privée			
R.3: Coordination améliorée de l'assistance technique liée au commerce fournie des donateurs à Haïti	R-31.Existence d'un aperçu évolutif annuel de la mise en œuvre de l'ATLC, incluant toutes les activités liées au commerce soutenues par le Gouvernement et les donateurs			
	R-32. Fréquence des consultations entre le Gouvernement et les donateurs sur les questions liées au commerce			
	R-34.Existence d'initiatives conjointes de donateurs dans le domaine du commerce			
R.4 : Haïti obtient des ressources de l'Aide pour le commerce pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice d'actions de l'EDIC	R-41.Existence d'un programme à MT intégrant les priorités de la matrice d'actions de l'EDIC et indiquant les besoins de financement auxquels l'APD doit répondre R-42. Existence d'un budget public pour la mise en œuvre de la stratégie commerciale nationale R-44. Nombre et montant des projets financés par les donateurs liés à la Matrice d'actions de l'EDIC			

Au total, 14 « niveaux de résultat » sont à apprécier pour évaluer le degré d'atteinte des 4 « résultats »

[9] Le cadre logique révisé complet est présenté en Annexe A.

4.1.2 Constats et conclusions évaluatives relative au cadre logique

Le Cadre logique (CL) a été systématiquement utilisé par la Cellule comme outil dans les rapports narratifs annuels et semestriels dans la section « Aperçu général des résultats (de mise en œuvre) ». À la lecture de ces aperçus du rapport annuel 2013 au rapport du 1er trimestre 2016, au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, il ressort que ce CL n'était pas un outil suffisamment clair et facile à utiliser pour bien guider la gestion et faire le suivi. Une raison en est que le CL initial a été conçu sans disposer encore des résultats de l'ÉDIC, mais ce n'en est pas la principale raison. L'examen du cadre logique conduit à repérer plusieurs défauts ou insuffisances au niveau de sa conception qui ont contribué à limiter son utilité comme instrument d'aide à la planification et au suivi. Les problèmes identifiés sont les suivants.

P1. Manque de clarté au départ. C'est une faiblesse majeure de conception du CL initial (2012). La création de la Cellule, assortie d'une description précise de son personnel cadre et de soutien, y était certes prévue en premier parmi les modalités de mise en œuvre du projet (annexe B, section VI) pour contribuer au renforcement du MCI. Pourtant, l'existence d'une Cellule fonctionnelle ne faisait pas partie des résultats attendus figurant au cadre logique initial (section 6.1, p.46), le choix ayant plutôt été fait d'intégrer les activités de mise en place de la Cellule et de la formation de son personnel au *Plan de travail* de l'année 1 (sect.6.2.1, p.50).

Ce faisant, le *Plan de travail* associait aussi un « objectif » à chaque activité. Par exemple, pour la 1ère activité de « *Recrutement du personnel/soutien à l'UEP du MCI*, l'objectif associé était « *Renforcer la capacité du MCI par la mise en œuvre de l'UEP* » ». Ou encore, l'activité « Session de formation pour le personnel de l'UEP-MCI sur : 1. Relation Commerce et Développement, 2. Formulation de projets de catégorie 2, 3. Gestion axée sur les résultats » était associée à l'objectif de « *Renforcer les capacités du personnel technique de l'Unité afin qu'il puisse informer, sensibiliser et former les acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile sur l'importance du commerce pour le développement économique d'Haïti ».*

Cette manière de faire donnait prise à un manque de clarté et introduisait une certaine confusion entre, d'une part, les « résultats » et « indicateurs » figurant au *CL* et, d'autre part, les « activités » et « objectifs » figurant au *Plan de travail*. Aussi, le Plan de travail indiquait les « activités », mais n'indiquait pas explicitement les résultats attendus de ces activités, par exemple « formation (x) heures données en matière de …à (y) cadres ».

P2. Manque d'explicitation de la chaine logique devant conduire aux résultats dans le cadre logique. Le simple point du renforcement des capacités du MCI qui vient d'être commenté illustre un manque plus général du CL à traduire la théorie sous-jacente du programme et sa chaine logique…

[Ressources → Intrants → Activités → Extrants (résultats immédiats/CT) → Résultats MT → Résultats LT]

Cette déconnexion entre CL et Plan de travail fait en sorte que les Rapports narratifs qui suivent le degré d'avancement de mise en œuvre sur la base du CL et de ses indicateurs ne permettent pas de se rendre clairement compte de la progression des activités et des extrants livrés.

P3. Relation entre résultats attendus. Les documents de projet ne rendent pas apparent que la mise en place d'une UNMO renforcée dans ses capacités qui sont au cœur de sa mission constitue l'élément de base en vue du renforcement des capacités institutionnelles (sur le plan de l'ingénierie organisationnelle et fonctionnelle) et le levier pour atteindre les résultats attendus du projet dans son ensemble. Il en est pareillement du rôle clé qu'ont à jouer les organes de gestion concertée constitutifs du dispositif de gouvernance du projet (COMCIR, RIMO) et même ceux de son système élargi (Tables sectorielles et thématiques, TST Industrie & commerce, Table donateurs) pour l'atteinte des résultats R2-R3-R4. En d'autres termes, la théorie du changement sous-jacente du projet CIR-Haïti repose sur l'activation efficace de ce levier du cadre de gouvernance du projet et, à terme, à son arrimage au MCI et dispositifs institutionnels établis. Le cadre logique aurait dû intégrer parmi ses « niveaux de résultats » des extrants relatifs au développement du cadre de gouvernance : un COMCIR efficace et un MCI efficace qui intègre adéquatement les fonctions « efficaces » de la Cellule dans l'accomplissement des divers rôles-clés de (i) promoteur /organe d'orientation et de priorisation proactifs, (ii) d'incitateur et facilitateur de concertation et (iii) de fournisseurs de conseils et d'outils de gestion-analyse-évaluation/impact, etc.

P4. Insuffisances dans l'identification des besoins de renforcement au départ et dans la prise en compte des difficultés rencontrées quant aux conditions de durabilité. Le Cadre logique révisé en 2014 a apporté un élément de clarification important en inscrivant le « *Renforcement des capacités du MCI, de la Cellule CIR et des autres parties prenantes* » comme niveau de résultat explicite R-11 à atteindre pour satisfaire le Résultat R-1 « *Capacités institutionnelles et de gestion d'Haïti renforcées pour la formulation et l'application de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre* » tel figuré au Tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3. Matrice du cadre logique du révisé : R-1. R-11 et I1

Résultats attendus	Niveaux de résultat	Indicateurs mesurables
R-1: Capacités institutionnelles et de gestion d'Haïti renforcées pour la formulation et l'application de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre	R-11.Renforcement des capacités du MCI, de la Cellule CIR et des autres parties prenantes	I1 Cellule créée et opérationnalisée
	R-12.Existence d'une matrice d'actions complète et à jour	I2, I3, I4, I5
	R-14.Existence d'une stratégie commerciale nationale à jour, incluant les priorités de l'EDIC	…
	R-15.Existence d'une stratégie commerciale nationale de qualité, incluant les priorités de l'EDIC	…
	R-16.Mise en œuvre d'une stratégie commerciale de qualité	…

Toutefois, comme l'indique le tableau 3 ci-dessus, cette révision du cadre logique pour R-1 a été effectuée en raison du blocage rencontré quant à la création de l'UEP initialement prévue. Les documents font référence, à partir de là, à la « Cellule » comme Unité nationale de mise en œuvre, plutôt qu'à « l'UEP » qui, elle, aurait permis d'assurer un ancrage institutionnel à cette UNMO. Cela dit, il convient par ailleurs de remarquer que cette révision n'associe à R-11 qu'à un seul indicateur, en l'occurrence : « *Une Unité de mise en œuvre est créée et opérationnalisée sous forme d'une structure minimale dénommée Cellule CIR du MCI* ». C'est insuffisant comme résultat attendu, car la Cellule peut être créée et être fonctionnelle sans pour autant disposer de compétences clés pour conduire les tâches

essentielles de sa mission. Il aurait été nécessaire d'ajouter un autre indicateur précisant par exemple que les « *cadres de la Cellule ont reçu les formations et le coaching pour compléter leurs compétences dans les tâches de gestion opérationnelle et stratégique de la Cellule CIR utiles pour que celle-ci remplisse avec pleine efficacité son rôle de promoteur-facilitateur de coopération et de coordination au niveau des organes de pilotage et de concertation* ». Le Plan de travail a certes bien prévu une formation en Gestion axée sur les résultats (GAR), qui était absolument justifiée, ainsi que deux formations plus spécifiquement axées sur les compétences en commerce, également justifiées, mais d'autres besoins non moins importants de renforcement des compétences n'ont pas bien été identifiés au départ. D'ailleurs, le rôle bien compris de la Cellule CIR ne se limite pas à disposer de connaissances et de compétences en matière de commerce international et de promotion des exportations dont ils pourraient se servir pour sensibiliser les autres ministères sur l'importance de l'intégration de la dimension commerciale dans leurs politiques sectorielles et pour les conseiller. Ce rôle consiste tout autant à leur faire connaître et à leur faciliter l'accès à des opportunités offertes en formation et en conseil par les institutions internationales de développement, lesquelles sont accessibles notamment par Internet.

Ces compétences concernent plus particulièrement l'exercice des rôles de promoteur, de coordonnateur et de facilitateur que le COMCIR et ses membres ont en fait à mener dans le cadre de leur mission générale de pilotage, y compris la formulation de recommandations d'orientation à l'intention du Coordonnateur de la Cellule. Elles sont pertinentes tout aussi bien aux rôles de promoteur et de facilitateur pour la sensibilisation, l'implication et la concertation entre institutions publiques (ministères ou autres organismes publics) et organisations du secteur privé en lien avec l'intégration et le développement du commerce et la promotion des exportations.

Le cadre logique n'intègre pas explicitement et clairement le COMCIR parmi ses résultats, et il omet d'y associer des indicateurs, hypothèses et facteurs de risques relatifs à la fonctionnalité du COMCIR, à la mobilisation de ses huit membres, à son leadership et à son rôle d'agent promoteur du changement dans le dispositif d'appui à l'intégration du commerce. Le document de projet de départ comportait certes une section sur la stratégie d'atténuation des risques d'une concertation mais celle-ci s'est révélée à l'analyse dysfonctionnelle et inefficace. Il faut se faire à l'idée que le cœur du projet réside dans le rôle du COMCIR comme organe de gestion stratégique de la concertation publique-privée en faveur de l'intégration du commerce, sous le leadership du (MCI)Point focal et avec l'appui technique de la Cellule CIR. Ce rôle inclut la vocation d'être un agent de promotion dans le processus, en particulier en direction des donateurs et de leur Facilitateur ainsi que des membres du RIMO.

Outre les compétences en Gestion axée sur les résultats, il y aurait eu lieu d'intégrer des actions de formation et d'accompagnement /coaching en gestion de la concertation et en gestion stratégique dans un environnement turbulent/inadapté. Par exemple, il est clair que pour bien gérer le processus de concertation ceux qui sont impliqués dans le projet CIR doivent pouvoir disposer de mécanismes souples, de procédures établies et d'incitatifs de participation proactive adaptés aux contraintes et inerties institutionnelles et administratives, ainsi qu'au manque éventuel de confiance entre participants. Il n'y a pas pour le moment d'incitatif clair en place. Le processus doit parvenir à générer des résultats tangibles dont les participants peuvent tirer un avantage de reconnaissance ou un effet de levier dans le cadre de leurs organisations respectives. Les manières de faire ou procédures doivent aussi être au mieux adaptées au contexte. L'organisation de rencontres

individuelles ou en groupe de décideurs, de cadres d'organismes publics et d'organisations du secteur privé, représente un coût de transaction relativement élevé dans une ville comme Port-au-Prince. En effet, il faut prévoir pour les déplacements des durées plus ou moins longues. De surcroît, les perturbations dues aux circonstances institutionnelles, sociales, politiques, aux changements d'affectation et aux perturbations climatiques et autres, sont également autant de facteurs à prendre en compte et à contrôler pour s'assurer de l'avancement par un suivi rapproché de la réalisation des engagements pris par les participants dans le cadre d'un processus de concertation. La ponctualité et la participation ne sont pas de moindre importance dans la gestion d'un processus où il faut garder de la régularité et de la continuité. La « *fréquence de rencontres* » est certes un indicateur pertinent, mais à interpréter en dans le contexte, et à compléter par d'autres indicateurs importants comme « *avoir établi de règles, procédures, modalités adaptées à la fonctionnalité, à la progression et au suivi des résultats* ».

P5. Différence entre « Niveau de résultat » et « indicateur mesurable ». Dans le cadre logique, plusieurs « niveaux de résultats » sont en fait de la nature « d'indicateurs » et, par ailleurs certains « indicateurs » s'apparentent plutôt à des « activités ». Il aurait été plus clair de structurer la matrice avec « résultats généraux », « résultats spécifiques », « indicateurs » ou ce genre de dénomination et de formuler les énoncés en conformité.

P6. Choix des produits et démarche de production : « plan de formation et de renforcement des capacités ». En fait, l'orientation principale est de fournir de l'information sur le programme CIR. Il aurait été nécessaire de mieux définir au départ le besoin d'outils de sensibilisation bien adaptés et illustrés sur la nature et l'importance de l'intégration commerciale. Il aurait été tout autant nécessaire de mieux définir et expliquer les rôles attendus et des outils et modalités utiles pour les remplir efficacement dans les conditions contextuelles. Cela en particulier pour les aspects de gestion stratégique concertée pour laquelle il n'existe pas une culture ancrée et une expérience bien partagée et répandue des manières de faire, comparativement à la culture hiérarchique, de la primauté des procédures établies et de la prudence, sinon éventuellement du manque de confiance réciproque. Il aurait été souhaitable d'associer plus étroitement la formation et le renforcement des capacités aux activités prévues et produits attendus selon les rôles respectifs des intervenants dans le dispositif CIR. Par exemple, le cadre logique révisé inscrit le résultat de production d'un « Aperçu de l'Assistance technique et de l'Aide liée au commerce » : alors une formation adaptée ou un accompagnement conseil /coaching aurait été utile et nécessaire, compte-tenu des compétences nécessaires non encore disponibles parmi les RH impliquées. Ce serait indiqué, dans la mesure où les besoins en matière de formation et de renforcement des capacités n'ont pas été au départ assez bien circonscrits et utilisés pour cadrer adéquatement la mise en œuvre.

P7. Choix des produits et démarche de production : « stratégie et plan de communication ». Lors la conception du projet (2012), puis de la révision du cadre logique (2014), un objectif important répété a été de « sensibiliser le grand public, d'aider les parties concernées à améliorer leur compréhension du CIR et de fournir des informations spécifiques sur les opportunités offertes au secteur privé. Il était prévu la mise en place d'un site web dédié CIR (ce qui a été fait). Il était aussi initialement prévu d'élaborer d'un plan de communication mais sans qu'on retrouve de résultat attendu correspondant dans le cadre logique initial et le cadre logique révisé. Quoiqu'il en soit, il n'était guère convaincant de mettre de l'avant une communication tournée vers le grand public qui était potentiellement d'une efficacité

douteuse et d'un impact limité dans le contexte du développement et de l'intégration commerciale à Haïti. La justification donnée était « *de combler le déficit d'information des secteurs clés et du grand public sur le Cadre intégré* », ce qui ne comble certainement pas les besoins et attentes premières des partenaires et participants potentiels publics et privés. Il aurait été pertinent d'avoir dès le départ une approche plus stratégique tournée vers les intervenants clés du dispositif et d'autres appelées à participer au réseau interministériel, ainsi que les donateurs. On retrouve dans le Plan de communication du PIMT (janvier) un grand nombre d'activités couteuses tournées vers le grand public dont la contribution à la mise en œuvre effective du Plan peut être sérieusement mise en doute.

P8. Choix des produits et démarche de production : « PIMT commerce ». La production d'un Plan intersectoriel à moyen terme (PIMT) de l'aide pour le commerce est inscrite aux CL initial et révisé. Le PIMT peut être compris comme un instrument de planification transversale appelé à combler un manque du système global de planification - et de programmation dans la mesure où il descend au niveau de projets - en complément des PIP annuels et du PTI triennal. C'est un choix instrumental qui est justifiable, mais aussi questionnable. **Dans le contexte d'Haïti où le système global de planification et de programmation socio-économique montrent certaines difficultés de fonctionnement, l'introduction d'un outil additionnel de planification et de programmation est de nature à introduire un degré supplémentaire de complexité et à divertir des ressources, du temps, des efforts qui pourraient éventuellement être plus efficaces à travailler à l'intégration de la dimension commerciale dans les différents secteurs ministériels et à la coordination des actions en faveur de l'intégration, à commencer par le MCI lui-même, à l'interne et à l'externe par la collaboration des donateurs qui appuient le MCI. Il aurait été possiblement plus avisé de mettre les efforts pour développer un Portrait évolutif annuel complet et fiable des projets, mesures, initiatives contribuant à l'intégration commerciale et à la promotion des exportations.** Ce portrait pourrait inclure celui de *l'Aide pour le commerce*, en fournissant ainsi une version plus détaillée de l'Aperçu de l'APC – un produit attendu inscrit au Cadre logique initial pour lequel le document du PIMT ne fournit qu'une courte esquisse. Pour ce qui a trait aux projets d'investissement, le portrait évolutif pourrait être produit à partir de l'exploitation des bases de données des projets soumis et inscrits au PTI et au PIP. Ce portrait évolutif annuel pourrait être conçu et utilisé comme un outil diagnostic, d'évaluation et de recommandations – en lien avec les fonctions et visées exprimées à travers les quatre grands objectifs du projet CIR-Haïti. De surcroît, la stratégie de communication pourrait être ainsi élaborée sur la base d'un produit récurrent, qui fait l'objet d'un événement annuel /Table de restitution et (est diffusé, via le site Internet du CIR. Au départ, il semble bien que l'action proactive de la Cellule au fonctionnement de Tables sectorielles et thématiques (TST) constituait une voie d'intervention tout aussi importante et judicieuse que celle de l'élaboration d'un PIMT ; elle pouvait être plus appropriée en s'appuyant davantage sur l'existant.

4.2 Fil intégré de progression du projet : étapes, jalons, produits et éléments contextuels

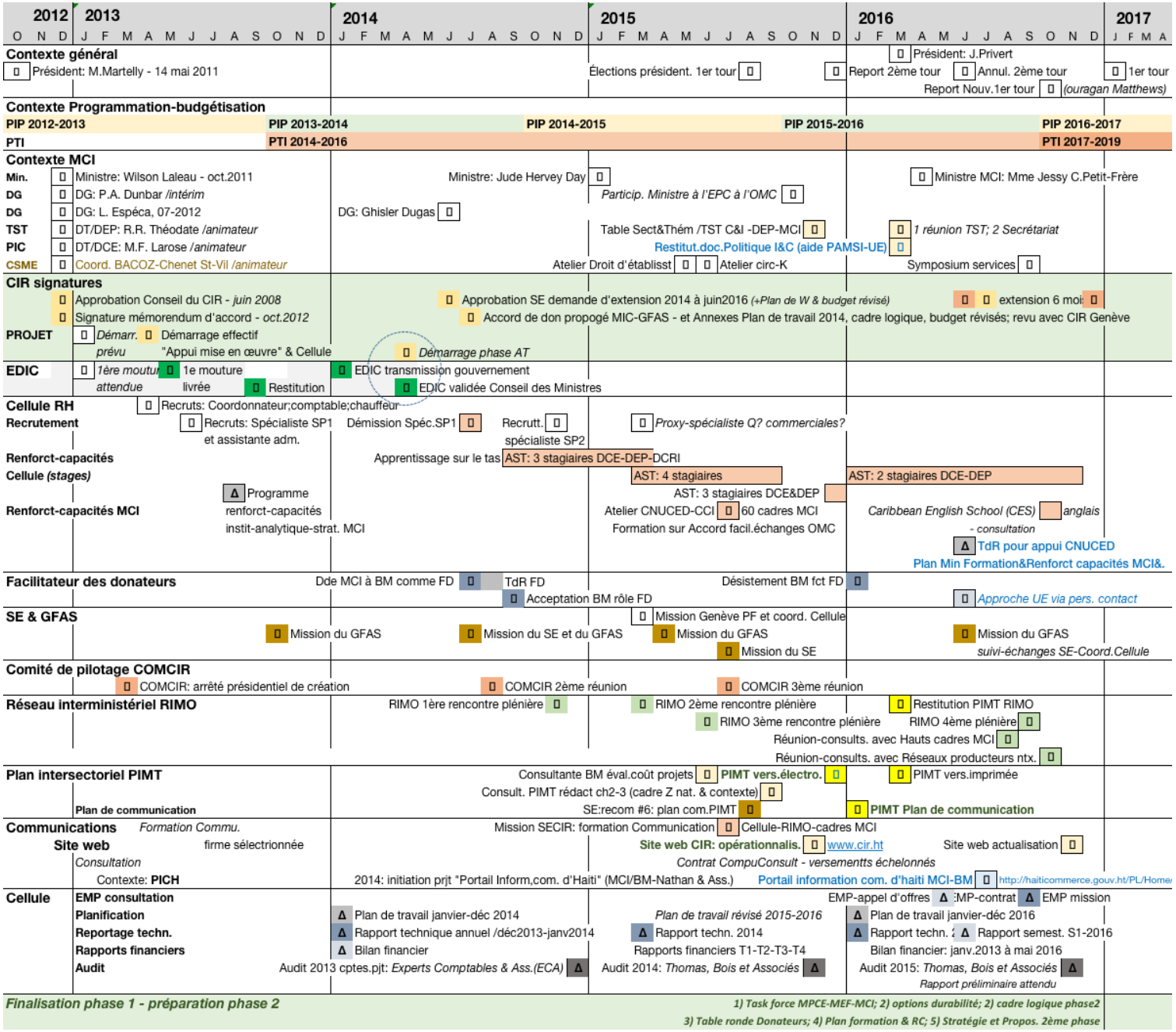
4.2.1 Graphique du fil chronologique intégré

Le fil chronologique intégré du projet est une reconstitution rétrospective de faits significatifs et marquants (événements, décisions, livraison de produits), essentiellement, sur base de revue documentaire, qui ont jalonnés la progression de sa mise en œuvre. Par « fil intégré », il faut comprendre le regroupement et la compression des faits relatifs : au

contexte général, au contexte de programmation-budgétisation des dépenses publiques, des documents d'accord et modifications, de l'ÉDIC-Haïti, au personnel /RH de la Cellule et formations, au Facilitateur des donateurs /FP, au suivi SE-GFAS, au comité de pilotage COMIR, au réseau interministériel RIMO, au Plan intersectoriel commerce /PIMT, aux communications et au site web CIR-H, au reportage et suivi par la Cellule.

Le graphique du fil chronologique permet de voir rapidement les principaux résultats obtenus et à quels moments, facilitant la comparaison avec les produits attendus. Il permet de contextualiser la progression, en particulier vis-à-vis de perturbations survenues en cours de route. Il est utile aussi pour valider l'attribution de résultats ou non au projet, etc. Le fil intégré de progression du projet présenté à la page suivante (Graphique 1) a servi de référence pour établir plusieurs des constats et conclusions évaluatives présentés à la section 5. À l'examen d'ensemble de graphique, il ressort que la progression de mise en œuvre du projet peut être décomposée en quatre phases, tel que présenté à la section suivante.

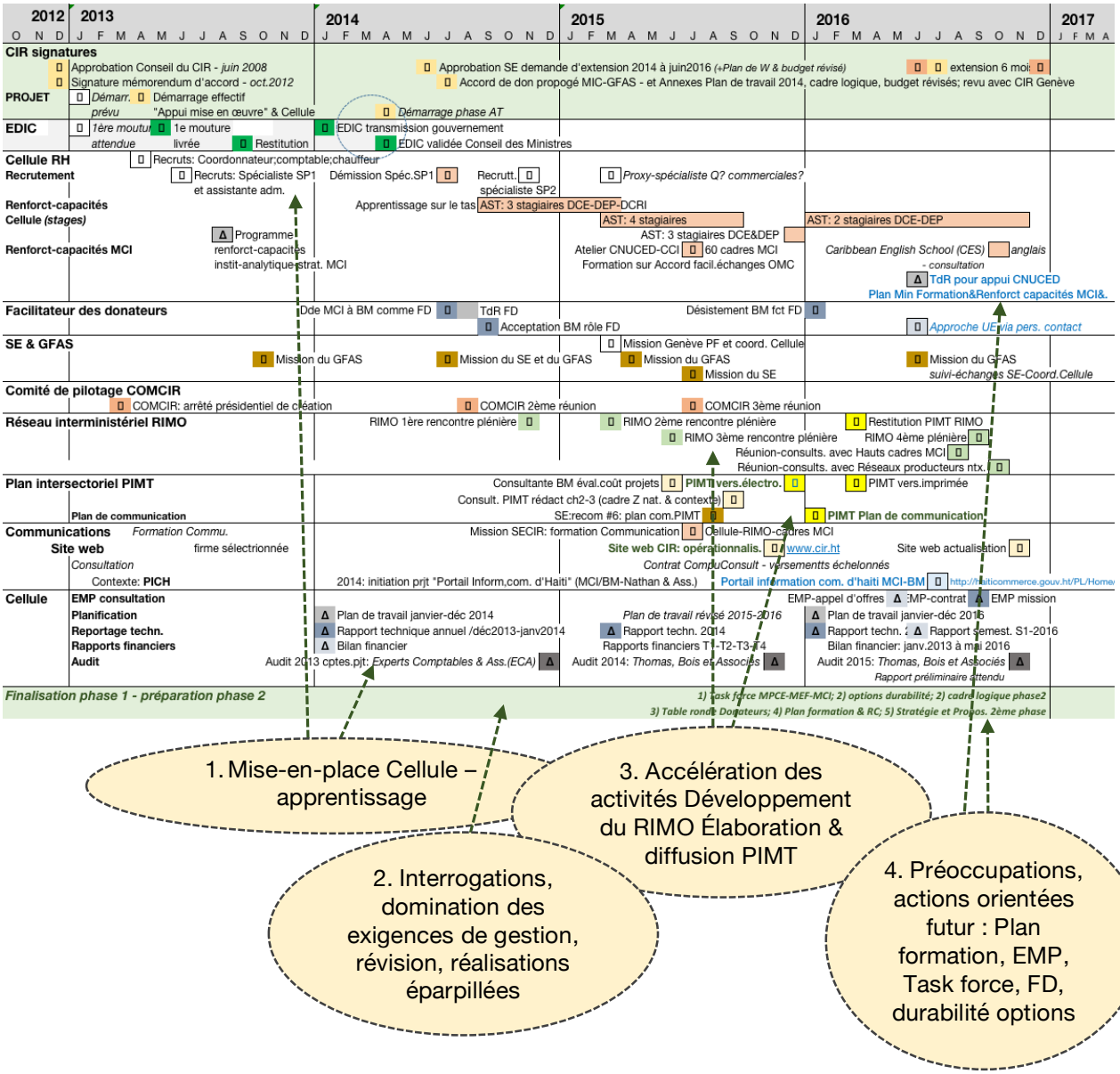
Graphique 1. Fil historique – progression du projet et contexte



4.2.2 Phases rétrospectives de mise en œuvre

La représentation intégrée de la progression du projet figurée au Graphique 1 permet de se rendre compte facilement de la différence entre la partie gauche et la partie droite qui montre une densité nettement plus élevée des points de repères. Cela traduit l'évolution vers une activité plus diversifiée et intensifiée et davantage de produits réalisés après un démarrage assez laborieux au cours duquel les efforts ont été essentiellement consacrés à la mise en place de la Cellule et à l'acquisition d'une maitrise de sa gestion administrative. La revue du fil historique conduit à distinguer en gros quatre phases dans le cheminement du projet qui sont indiquées au Graphique 2

Graphique 2. Grandes étapes rétrospective de progression de la mise en œuvre



Phase 1- Mise en place de la Cellule CIR (avril 2013-mi 2014)

Cette première phase a été principalement consacrée à mettre en place la Cellule (personnel, équipements, procédures…) et à la rendre fonctionnelle. La Cellule a fait son apprentissage fonctionnel, principalement pour sa gestion administrative. Cela dit, la progression du projet parait avoir été gênée par les difficultés de positionnement des rôles (Cellule vs Directions MCI, inertie quant à la migration attendue DEP-UEP), ainsi que par divers imprévus, le changement de DG et le départ du spécialiste secteur privé de la Cellule en juillet 2014. Le projet semblait pourtant pouvoir s'appuyer sur un bon alignement des priorités avec notamment le document du « Programme de contingence pour le renforcement des capacités du MCI » (oct.2013). Il abordait son champ d'action avec une bonne perspective globale, y considérant notamment le projet initié en 2014 pour l'établissement d'un « Portail d'Information commerciale d'Haïti », même si la Cellule n'était pas un des promoteurs de ce projet financé avec l'aide de la Banque mondiale. Le projet avait aussi avancé dans le volet communication en 2013 avec le choix d'un fournisseur pour le site web dédié du CIR, mais il a fallu attendre mi-2015 pour le lancement du site, sans doute à défaut de pouvoir déjà fournir de l'information spécifique utile sur les activités, réalisations ou services offerts. Un grand manque lors de la phase 1 du projet qui est arrivée à expiration fut l'absence de véritable action cohérente de renforcement des capacités avec le Programme de contingence de renforcement des capacités sur le tas. Il en est, tout autant, du manque d'identification des besoins spécifiques de renforcement des compétences au niveau des connaissances, savoir-faire, et outils utiles pour mener les activités en vue d'obtenir les résultats R1-R2-R3-R4 du projet. Au nombre de ces besoins, il y a lieu de relever, plus particulièrement les compétences à prioriser d'un point de vue logique et stratégique pour mettre en place et rendre fonctionnel et efficace le système de gouvernance du CIR-Haïti et contribuer à l'atteinte de R1.

Phase 2 – Interrogations et tâtonnements (avril 2013-mi 2014)

- Phase marquée par une difficulté apparente à dépasser l'emprise de la gestion administrative pour avancer les différentes activités dans les quatre grands domaines de résultat.
- Changement de DG – Point focal
- Appréciation : la Cellule est appelée à remplir des rôles « nouveaux » de gestion stratégique et opérationnelle sans formation et accompagnement d'appui; elle doit avancer par expérimentation sans disposer d'outils vraiment adapté à la gestion de processus de concertation (interne MCI ; COMCIR ; MCI-FD-donateurs ; RIMO).

Phase 3 –Développement du PIMT (2015-début 2016)

- Choix stratégique clarifié de consacrer tous les efforts voulus pour élaborer le PIMT avec une approche couplant le développement du réseau et la sensibilisation avec un travail d'appui auprès de tous les porteurs de projet PIMT individuellement (porteurs potentiels à sensibiliser, puis promoteurs effectifs de leurs projets respectifs).
- Accélération des activités : Développement du RIMO Élaboration & diffusion PIMT
- La Cellule a pu assumer ses tâches de gestion administratives tout en se consacrant aux tâches essentielles à l'accomplissement de sa mission.

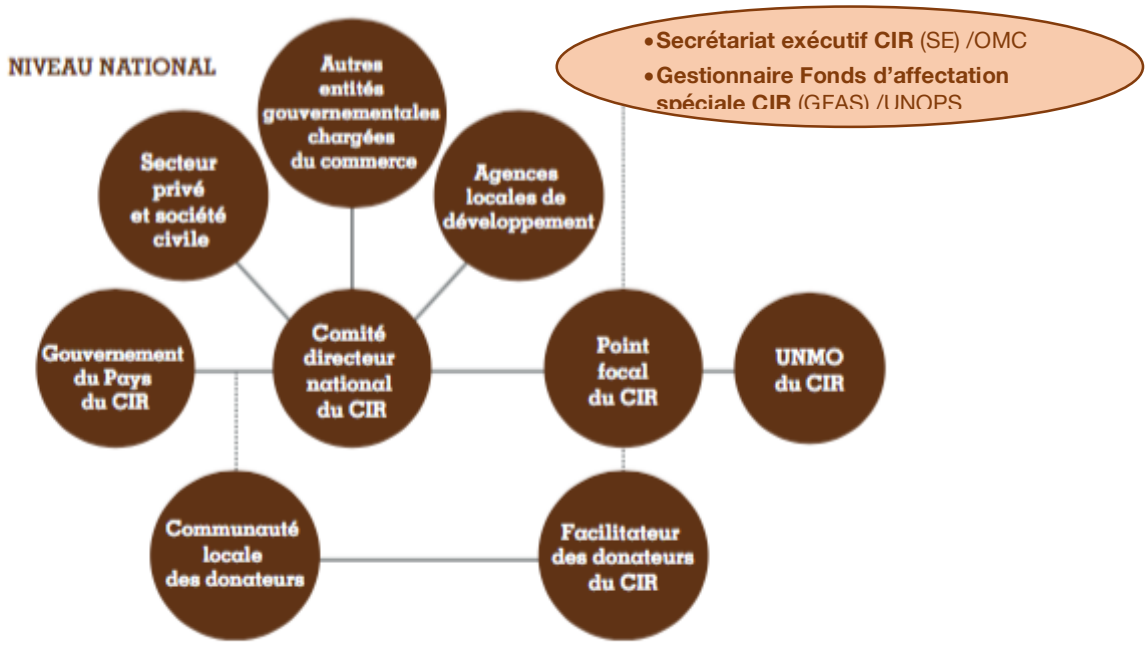
Phase 4 –Développement du PIMT (mi 2016-octobre 2016)

- Préoccupations et actions orientées vers la future 2ème phase du projet : (i) Options de durabilité (consultation) ; (ii)Plan minimum de formation et de renforcement MCI et autres ; (iii) EMP bon déroulement et prise en compte résultats ; (iv) Task force MPCE-MEF-MCI ; (v) rôle de FD.
- *Retour justifié mais tardif de préoccupations qui étaient initialement considérées comme essentielles par le SE-GFAS (durabilité, renforcement des capacités). Alors que la question de la « durabilité » paraissait solidement résolue avec la formule et l'engagement de mise en place de l'UEP au MCI, cette UEP n'a pas été créée et ne l'est toujours pas. Pour le renforcement des capacités, le projet a mis en place plusieurs activités d'apprentissage sur le tas et de formation, mais mal ciblées sur les compétences essentielles pour l'exécution efficace des tâches au niveau de la Cellule, du MCI et des partenaires COMCIR et RIMO.*
- *Préparation de la 2ème phase du projet : réflexions et propositions mieux orientées stratégiquement.*

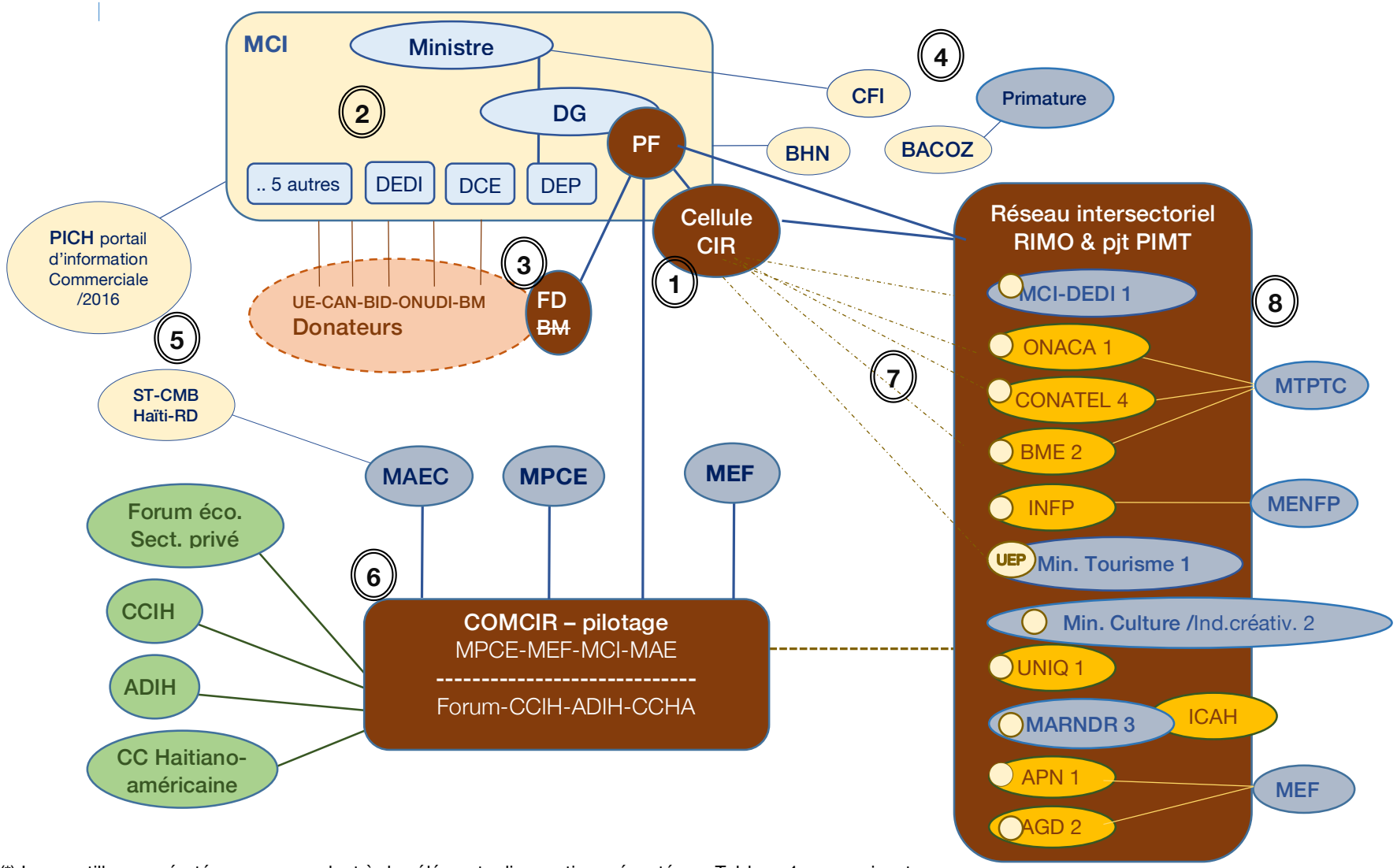
4.3 Mapping diagnostic du dispositif de gouvernance et de sa mise en œuvre

Dans son approche générale en faveur de l'intégration des PMA, le programme CIR mondial prévoit que les projets nationaux se dotent d'un cadre de gouvernance basé sur le modèle schématisé au Graphique 4 ci-après. Cela dit, ce modèle est destiné à être appliqué dans les projets nationaux de manière souple en bonne adaptation aux conditions et situations contextuelles du pays bénéficiaire. Dans le projet d'assistance technique CIR-Haïti, l'arrangement institutionnel établi a pris en pratique la configuration présentée au Graphique 5 (page suivante). Sept principaux éléments diagnostics de ce dispositif sont ensuite résumés au Tableau 4, chacun correspondant à une pastille numérotée du format suivant (1) figurant sur le mapping présenté au graphique 5.

- **Graphique 4.** Schématisation du cadre de gouvernance d'un projet national CIR



Graphique 5. Cadre de gouvernance de l'arrangement institutionnel CIR-Haïti et son écosystème*



(*) Les pastilles numérotées correspondent à des éléments diagnostics présentés au Tableau 4 page suivante

Tableau 4. Éléments de diagnostics associés au mapping du dispositif de gouvernance

Pastilles du Graphique 5	Constats et éléments de diagnostic
1	Fonctions de la Cellule CIR non encore intégrées /prises en charge par les services existants dans le cadre de leurs rôles et responsabilités institutionnelles
2	MCI : (a) document de Politique industrielle et commerciale non finalisé et validé ; (b) pas d'outils interne de reportage et de suivi intégré des projets et initiatives ; (c) pas de bilan annuel en fonction d'une stratégie commerciale explicite
3	Fonction de FD en titre exercée par la Banque mondiale et actuellement vacante depuis son désistement en janvier 2016[10]. En pratique, les donateurs fournissant de l'aide à des projets MCI et engagés en matière de commerce, notamment l'Union européenne, la BID et la Coopération canadienne n'ont pas été vraiment associés au projet comme tel, ni fonctionné comme un groupe de concertation… *mais ces PTF devraient à l'avenir directement y participer selon une approche globale de l'intégration au niveau de la coordination de l'APC*
4 5	Organismes œuvrant dans le domaine du commerce international, régional et bilatéral qui ne sont pas intégrés de façon systématique dans le champ d'intervention /d'interaction du CIR, ou encore dans sa stratégie d'intégration, ses activités production de données /communication /renforcement des compétences…*mais qui devraient en faire partie selon une approche globale de l'intégration*
6	Le rôle du COMCIR à la fois comme organe central de concertation globale sur l'intégration, promoteur et facilitateur de l'intégration et instance de pilotage stratégique n'a pas été bien compris et alors mal exercé en ce sens
7	La Cellule a poussé et contribué décisivement à la production du PIMT, alors que le rôle du COMCIR a été plus modeste et que les donateurs n'ont pas été impliqué dans le processus.
8	Les services responsables des projets PIMT dans les institutions /organismes promoteurs ont des capacités de gestion très disparates pour porter les projets. Plusieurs projets n'ont pas nécessairement reçu un soutien et un engagement formel de la part des responsables des institutions porteuses.

Constat principal. Des institutions publiques du domaine du commerce ainsi que les donateurs directement engagés dans l'intégration du commerce, qui sont les unes et les autres des parties prenantes clés de l'écosystème de régulation et d'appui au commerce, ne font pas jusquÉà

[10] Le « projet CIR-Haïti » se trouve dans une situation transitoire depuis ce désistement. Le MCI a ciblé la Délégation de l'Union Européenne comme nouveau facilitateur des donateurs. Le récent changement de Ministre en décembre 2016 a ralenti la démarche prévue au MCI (Cellule CIR) pour solliciter la DUE et lui transmettre les TDR relatifs à la fonction de FD.

présent partie du dispositif de gouvernance et du réseau de concertation effectif du projet CIR-Haïti et en reste indépendant ou à la grande périphérie. Ceci s'explique par le fait que l'approche des gestionnaires du CIR-Haïti a été de développer le dispositif de gouvernance du projet selon la double préoccupation (a) de prioriser, en conformité avec son objectif, des produits et activités contribuant à l'intégration élargie du commerce dans l'appareil national de planification et de programmation, et (b) d'éviter de venir « dupliquer » des rôles déjà assumés par les organisations de l'écosystème national du commerce.

Selon la Direction Générale et la Cellule CIR du MCI, le projet avait vocation à venir ainsi « compléter » l'écosystème du commerce existant. Ainsi, comme le traduit le mapping du Graphique 5, le projet en est venu : (i) ***à concentrer ses efforts sur la production du PIMT, un produit d'intégration plurisectorielle par excellence du commerce, un produit nouveau ne dupliquant pas un produit existant, mais – il faut dire - de nature à créer une interférence irritante pour le MPCE*** et (ii) à laisser à la périphérie de son action le développement d'interactions avec des acteurs du commerce tels le BACOZ, la CMB ou le. Il y a lieu de relever, pour finir, le vide laissé par la non réalisation par le projet de l'Aperçu de l'APC, **un produit d'intégration appelé à servir d'outil majeur, récurrent et durable, dans la progression vers un mécanisme de concertation, qui puisse permettre d'éviter l'irritant de duplication des rôles et de travailler en bonne complémentarité.**

L'évaluateur est d'avis que le projet gagnerait aussi bien en impact qu'en efficacité à adopter une approche de réseautage et de concertation plus globale et à s'ouvrir, en toute vocation logique, à tous les thèmes de l'intégration.

5. RÉSULTATS SELON LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Notation des niveaux de « résultats atteints » vs « résultats attendus »[11]

Qualificatif de la performance	Notation-pointage	Code couleur
Très bon	1	
Bon	2	
Satisfaisant	3	
Déficient	4	
Insatisfaisant	5	

5.1 Constats et résultats relatifs à la pertinence

EMP : pertinence	Très bon

5.1.1 Pertinence actuelle du projet

Les arguments de bien-fondé des objectifs du projet restent pleinement pertinents aujourd'hui. Les conditions contextuelles ont peu évolué depuis le début 2013. Haïti se trouve dans une situation largement commune aux PMA justifiant de mettre en œuvre un projet voué à encourager et à faciliter sa meilleure intégration au commerce. De plus, les particularités d'Haïti ne font que renforcer cette justification. Haïti se démarque d'ailleurs comme le seul pays bénéficiaire du programme CIR dans la grande région continentale *Amérique latine et caraïbes* parmi les 48 pays à travers le monde qui ont jusqu'à présent bénéficié d'un appui de mise en

[11] D'après le système suggéré dans le Guide de l'utilisateur préparé par le CIR

œuvre CIR de Catégorie 1 et parmi les 51 pays CIR actuels des catégories 1 et 2[12].[51 pays ont bénéficié jusqu'ici du CIR. Trois d'entre eux ont entretemps laissé la catégorie, dans l'ordre suivant Botswana, Cap vert, et Maldives ; 48 pays sont actuellement bénéficiaires] Avec son propre voisin insulaire, Haïti a vu son déficit commercial se creuser dramatiquement de 202 million USD en 2002 à plus de 1,5 milliards en 2012, un déséquilibre majeur qui témoigne de son manque d'intégration et du besoin de développer son secteur productif, avec de chaînes de valeur plus compétitives et une plus grande diversification, et un environnement mieux adapté aux affaires et plus attractif pour les investissements[13]. Les situations et arguments de bien-fondé du projet pour Haïti qui ont été mis en avant lors de l'initiation du projet sont toujours présents et valides, davantage qu'il y a quatre ans en fait. Plusieurs peuvent être mentionnés ici.

- Nonobstant une légère amélioration due à la progression des exportations, le déficit commercial est toujours relativement élevé sans montrer de signes clairement prometteurs de résorption. Les importations restent massives et diversifiées comparativement à des exportations qui restent très majoritairement concentrées sur les produits de l'industrie textile-vêtement, tel qu'indiqué au Tableau 4 (page suivante).
- Haïti ne parvient pas à profiter pleinement les accords commerciaux signés et des avantages préférentiels dont le pays bénéficie sur plusieurs marchés, principalement pour les quotas admissibles pour ses produits textile-vêtement aux USA (HOPE).
- Les faibles exportations de produits agricoles et agro-alimentaires sont elles-mêmes très concentrées (vétiver) alors qu'Haïti présente un potentiel de développement export et sur le marché intérieur pour une gamme élargie de chaines de valeur agro-alimentaire, un secteur porteur identifié dans l'ÉDIC et d'autres documents[14].

Tableau 4. Haïti : Balance commerciale 2012/13 – 2018/19 ; millions USD /données FMI[15]

	2012/13 Act.	2013/14 Prov.	2014/15 Proj.	2015/16 Proj.	2016/17 Proj.	2017/18 Proj.	2018/19 Proj.
Balance courante (incluant les dons)	-535	-552	-318	-362	-374	-391	-402
Balance courante (excluant les dons)	-1285	-1115	-796	-832	-859	-900	-940
Balance commerciale	-2412	-2487	-2277	-2347	-2470	-2593	-2707
Exportations de biens	917	956	1004	1058	1122	1197	1281
dont: industrie de l'assemblage	*837*	*868*	*911*	*960*	*1018*	*1086*	*1162*
Importations de biens	-3329	-3443	-3281	-3406	-3592	-3791	-3988
dont: carburants fossiles	*-951*	*-1039*	*-663*	*-735*	*-814*	*-877*	*-937*
Services (net)	-438	-369	-288	-287	-287	-287	-282

Importations de biens : -39,5% du PIB

- Pareillement, il existe un potentiel de marché non exploité et matérialisé dans les marchés de services, dont surtout les services d'affaires externalisés (BPO). Des opportunités commerciales nouvelles sont en passe de se concrétiser dépendamment du calendrier des négociations en cours dans les services dans le cadre de la CARICOM. Comme dans les

[12] Source : « Trade for LDC Development – Impact report 2015", CIR
[13] Source : « Les flux commerciaux entre Haïti et la République dominicaine – *Opportunités pour croître la production haïtienne* », CFI, mars 2016
[14] Source : « Les priorités du FOMIN en Haïti - Un Plan d'actions pour le changement » 2015, accessible à : http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39445848 ; FOMIN/BID, 2015
[15] Source : « IMF Country Report No. 15/157, Haiti, Staff Report », June 2015; *compilation BAE*

autres secteurs, il est nécessaire de travailler de manière cohérente et bien ciblée le long des chaines de valeur et au niveau de l'environnement pertinent des affaires pour amener des produits compétitifs sur les marchés.

- En plus d'une structure tarifaire défavorable, les entrepreneurs et les entreprises établies à Haïti ne peuvent pas compter sur un dispositif et une agence dédiée intégrant des programmes d'appui en faveur de la promotion et au développement des exportations comparables – et même « minimalement comparables » - à ce qui existe dans la région parmi les plus proches concurrents effectifs et potentiels selon les dotations en ressources.
- La perception des enjeux de coordination et d'impact reliés à la dimension « commerce / intégration commerciale » au sein de l'appareil public et avec le secteur privé n'est pas bien ancrée. Il y a un besoin bien justifié que le projet vise à combler à ce niveau. En même temps, il y a un défi particulier à relever pour ce faire compte-tenu d'un manque de culture de concertation et de coopération. À ce sujet, un énoncé évaluatif de l'EMP est que les besoins de renforcement dans les capacités de gestion et les rouages de mise en œuvre du projet doivent intégrer cette particularité pour une adaptation adéquate au contexte de l'intervention. Le projet a prévu les organes de concertation, mais les modalités de gestion des processus n'ont pas été bien adaptées à la gestion axée sur les résultats.
- La turbulence du contexte politico-institutionnel qui a perduré durant la période de mise en œuvre a continué à entraver l'émergence spontanée d'initiatives collaboratives.

Q1. En quoi le projet est-il conforme et apporte-t-il un soutien aux plans de développement nationaux, à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté, à la stratégie et à la politique commerciales nationales et aux plans d'action nationaux en matière de commerce s'ils existent ?

- Conformité. Le projet est conforme au Plan stratégique de développement d'Haïti, le PSDH qui a vocation à guider l'action publique jusqu'à l'horizon 2030. Les visées à long terme du PSDH sont appelés à être atteintes via la mise en œuvre des Programmes triennaux de mise en œuvre (PTI). Pour le MPCE, les actions seront priorisées dans ces programmes « sur la base de leur contexte d'intervention spécifique et des priorités gouvernementales relatives à chaque période ». Parmi les neuf indicateurs retenus dans le « noyau des indicateurs de suivi du PSDH et des OMD » pour le Pilier de la Refondation économique, deux concernent directement le commerce et l'intégration commerciale : (1) le *Ratio [Exportations / PIB]* et (2) le *Taux de croissance de l'Investissement direct étranger* (IDE). Par ailleurs, la liste complète des indicateurs de suivi comprend les autres indicateurs suivants : (3) tarifs douaniers, (4) nombre de zones franches créées, (5) valeur des importations de marchandises, (6) valeur des exportations de marchandises[16].
- Soutien. « L'effort de promotion d'une nouvelle politique commerciale » figure parmi les sept grandes cibles » de la politique macro-économique 2014-2016, de même que « La mise en place des bases de la compétitivité »[17].
  a. Au sujet de la nouvelle politique commerciale, la visée était la dynamisation des exportations d'Haïti « par la promotion des produits haïtiens à l'étranger ». Également, il était prévu de mener « des projets de renforcement institutionnel » et des « projets d'appui

[16] Source : « Cahier des indicateurs de suivi du PSDH et des OMD », Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale /ONPES, MPCE, juillet 2014, p.26-27, p.35, p.66-69.
[17] Source : site web MPCE, http://www.mpce.gouv.ht/fr/cibles-macroeconomiques-2014-2016#L'effort%20de%20la%20promotion%20d'une%20nouvelle%20politique%20commerciale

au secteur des biens exportables pour diversifier les exportations conformément à la nouvelle approche de Cadre Intégré Renforcé »[18]. Finalement, cette nouvelle politique devait aussi favoriser l'attraction des investissements directs étrangers « dans les secteurs à fort potentiel d'exportation pour profiter des opportunités offertes par les accès préférentiels accordés aux produits d'Haïti par certains pays ou régions (États-Unis d'Amérique, Mercosur, Union Européenne) ». On peut donc conclure que le CIR-Haïti est ici reconnu comme un projet non seulement conforme au PSDH, mais en soutien du PSD et d'une de ces cibles macro-économiques triennales. En pratique, un document de Politique industrielle et commerciale a été élaboré, mais il n'a pas été validé par le Conseil des ministres.

b. Au sujet de la cible macroéconomique de mise en place des bases de la compétitivité, sa considération était basée sur l'assertion selon laquelle « les bases de la croissance sur le long terme reposent non seulement dans le développement du marché intérieur mais aussi dans la capacité de capter et de maintenir des parts de plus en plus importantes de la demande externe ». Puis il était précisé que « pour cela, la mise en valeur des avantages comparatifs d'Haïti sera recherchée, dans les secteurs agricoles, manufacturiers et touristiques par exemple », soit des secteurs identifiés dans l'ÉDIC et qui se retrouvent dans des projets PIMT/CIR. Par ailleurs, « une amélioration de l'efficacité sera recherchée par la maîtrise des coûts et l'offre de facilités » et il était alors précisé que ceci allait se faire par une série d'actions dont plusieurs rejoignent d'ailleurs parmi des besoins identifiés dans l'ÉDIC[19]

Q2. Dans quelle mesure le projet est-il formulé de façon cohérente quant à son but et à ses résultats ?

- Le document de projet au départ (Annexe B) formule de façon cohérente la « Stratégie et la description du projet » (section III). Il accorde toute son importance aux aspects-clés du renforcement des capacités et de l'arrangement institutionnel en lien avec la durabilité.
- Toutefois, il apparaît rétrospectivement qu'il comportait une faiblesse dans l'évaluation d'une partie essentielle besoins de renforcement, des types de compétences à renforcer et du type de renforcement à effectuer pour une gestion stratégique efficace du processus (activités de formation, accompagnement, coaching en gestion stratégique, en suivi et évaluation évolutive /amélioration de la performance, outils et système de suivi)
- Pour des explications plus développées sur ces assertions évaluatives, le lecteur peut se référera à la section 5.1.1 du présent rapport sur les « Constats et conclusions évaluatives

[18] Souligné par l'auteur.

[19] «1. l'exécution de programmes d'infrastructures visant à réduire les coûts de transaction dans les domaines de l'électrification, du transport routier, des communications, des technologies de l'information, des ports, des aéroports et des facilités de stockage; 2) la mise en œuvre de plans de gestion et d'aménagement de l'espace national ; 3) la mise en place de zones économiques intégrées et de parcs industriels ; 4) la promotion des opportunités d'investissement et de l'image du pays à l'extérieur, notamment en mettant en place une diplomatie d'affaires pour attirer les investissements directs étrangers, notamment de la diaspora ; 5) le renforcement accéléré du capital humain pour améliorer sa productivité; 6) la réduction des coûts de transaction liés aux services administratifs ; et 7) un meilleur fonctionnement des marchés par des dispositifs légaux et réglementaires encourageant la concurrence ». MPCE, cibles macroéconomiques 2014-2016.

relative au cadre logique » qui présente des lacunes et certaines faiblesses qui ont pu desservir la progression du projet quant aux orientations et priorités à divers moments clés.

Q3. En quoi le projet est-il conforme et apporte-t-il un soutien aux stratégies du CIR, c'est-à-dire aux objectifs opérationnels de la programmation globale (intégration du commerce dans les stratégies de développement nationales ; coordination de la fourniture de l'assistance technique liée au commerce dans le pays; renforcement des capacités en matière de commerce; et moyens de remédier aux principales contraintes du côté de l'offre)?

- Conformité. Le projet a été défini sur la base et en pleine conformité avec les objectifs opérationnels de la programmation globale du programme CIR qui sont inscrits comme les résultats R1-R2-R3-R4 à son cadre logique.
- Soutien. Le projet a soutenu ces mêmes objectifs lors de la mise en œuvre en assurant la présentation, la promotion et la pertinence pour Haïti (i) lors de la plupart des réunions organisées pour monter le réseau et sensibiliser les partenaires potentiels pressentis des diverses institutions et organisations et (ii) à travers le site web dédié CIR qui a été opérationnalisé en 2015.

Q4. Dans quelle mesure le projet complète-t-il les autres projets/programmes liés au commerce dans le pays ?

- Le projet joue un rôle particulier, unique et très utile de sensibilisation et de mobilisation en faveur d'interventions mieux coordonnées et sans chevauchement.
- Le point est justement que les autres projets ne sont pas nécessairement bien complémentaires entre eux et que le CIR-Haïti a vocation, parmi ses résultats visés, à intervenir pour favoriser cette complémentarité de manière à avoir une utilisation plus efficace de l'aide et des ressources nationales pour desserrer les contraintes à l'intégration et au développement des exportations. Cette complémentarité peut s'exprimer par des partenariats financiers et techniques.
- Les entrevues font ressortir l'opinion assez largement partagée qu'il existe des chevauchements entre projets par exemple au sein de mêmes filières (vêtement, chaines de valeur agro-alimentaires), y compris au MCI.
- Le manque de complémentarité, les recouvrements inefficaces et ,à l'inverse, la dispersion inefficace des ressources entre des projets éparpillés sans agir en synchronie et chronologie pour desserrer les combinaisons de contraintes au niveau de chaines de valeur déterminées et de l'environnement d'affaires pertinent, peuvent facilement et naturellement prendre bien de la place en raison de l'absence (i) d'une politique commerciale claire et fortement soutenue par le gouvernement et l'adhésion de l'appareil administratif de gestion, (ii) d'une claire répartition des rôles et (iii) de mécanismes de gestion concertée.
- La question de la complémentarité se pose dans le cas du CIR-Haïti non pas par rapport aux projets reliés en commerce en général, mais aux projets visant à favoriser le renforcement des capacités en particulier au niveau de la gestion stratégique de processus et de mécanisme de concertation dans ce domaine du commerce. La question ainsi posée, il ne semble pas que d'autres projets jouent un rôle similaire[20].

[20] Par projets liés au commerce « en général : il est entendu au premier chef les projets relevant du MCI parmi ses différentes directions et concernant ses deux volets Commerce et Industrie ; et pour ce dernier à travers les projets visant les filières exportatrices, les produits exportables et les services aux entreprises. Ce sont aussi les projets /programmes d'organismes ou agences sous tutelle du MCI, en particulier ceux du Centre de Facilitation des investissements (CFI), mais aussi ceux de la SONAPI et

- Incidemment, le projet devrait justement faire une priorité de la mise en place des conditions et mécanismes d'une production systématique régulière du portrait des projets commerce – au sens ÉDIC – et de l'aide au commerce. Cela donnerait au moins déjà une base pour savoir comment évolue cette aide et faire une évaluation diagnostique de la complémentarité et de l'efficacité. Il est à cet égard essentiel et possible de sortir l'inertie actuelle.
- La problématique soulevée par la mise en œuvre du projet n'est pas celle de la complémentarité par rapport à d'autres projets, mais de son propre rôle par rapport aux rôles des directions impliquées et aussi celui du MCI par rapport au MPCE en ce qui a trait aux fonctions : (i) de production, d'analyse, de diffusion des données sur les projets et l'aide reliée au commerce; (ii) de coordination intra et inter-institutionnelle en ce domaine, (iii) idem pour la coordination de l'aide externe et (iv)de la mobilisation des ressources APC.

5.2 Constats et résultats relatifs à la progression et à l'efficacité

5.2.1 Efficacité des dispositions en matière de gestion

EMP : Efficacité des dispositions en matière de gestion	Déficient

Q1. La gouvernance du projet facilite-t-elle les bons résultats et l'efficience de l'exécution ? Toutes les parties concernées comprennent-elles bien leurs rôles et leurs responsabilités ?

- Gouvernance. Il apparaît à l'usage que le cadre de gouvernance pourrait faciliter les bons résultats en amenant le MCI et ses partenaires clés de pilotage à mieux clarifier chacun à l'interne les rôles, responsabilités, pouvoirs des services et personnes impliqués dans la mise en œuvre du CIR-Haiti. Ce qui fait obstacle au MCI, semble-t-il, est au niveau des Directions (i) le manque de perception des aspects de mise en œuvre du projet CIR qui rentrent aussi dans le champ /domaine de responsabilité et qu'ils devraient pleinement assumer /donc la considération que l'implication dans le projet CIR divertit ailleurs des ressources limitées pour la Direction, et (ii) le manque de perception des gains potentiels pour la direction d'une implication CIR relativement au coût d'opportunité de cette implication. Ce sont donc des perceptions probablement exagérées ou fausses qu'il faut trouver des moyens de changer. La démarche à suivre peut être pensée en concentrant l'attention et les efforts sur une ou deux directions avec la meilleure base d'intérêt pour s'impliquer dans le projet.
- Compréhension des rôles. Les parties ne comprennent pas tous bien leurs rôles et responsabilités et aussi, par ricochet, comment procéder pour avancer et les efforts à mobiliser. Du coté Cellule, le rôle de promoteur au niveau stratégique, de facilitateur dans la

de la Direction générale des zones franches (DGZF) et par ailleurs le projet du Portail d'information commerciale d'Haïti (PICH). En outre, il faut ajouter à ces projets /programmes les activités du Bureau de coordination et de suivi des Accords de la CARICOM, de l'OMC et de la ZLEA (BACOZ) ainsi que ceux du Secrétariat technique pour la partie haïtienne de la Commission Mixte Bilatérale Haïtiano-Dominicaine (ST-CMB0) qui sont rattachés à la primature. En deuxième lieu, les autres projets/programmes liés au commerce sont ceux des autres qui relèvent des autres ministères sectoriels et d'organismes sous leur tutelle qui comportent des volets en lien direct avec le commerce (ex : normalisation des produits), ainsi que l'AGD (douanes) et l'APN (autorité portuaire) sous tutelle du MEF. Ces acteurs figurent tous au Graphique 5 représentant le « Cadre de gouvernance de l'arrangement institutionnel CIR-Haïti et son écosystème ». Il existe en statut et en pratique une certaine répartition des rôles qui s'installe entre tous ces acteurs des domaines du commerce, de la promotion des exportations et l'intégration commerciale. Toutefois, le système qu'ils forment n'a pas été organisé comme tel avec ses mécanismes propres de coordination.

concertation, l'harmonisation et l'accès des outils de renforcement des compétences et d'appui technique dans les instruments de gestion est plutôt bien compris et assumé, mais sans avoir pu disposer pour elle-même d'un renforcement dans plusieurs compétences clés à mettre à l'œuvre dans son rôle. Au niveau du COMCIR, il semble qu'il peut et qu'il devrait jouer un rôle plus pro-actif pour s'assurer que le projet avance dans des dossiers ou ses membres sont en mesure d'exercer leur autorité ou leur influence : par exemple, au MPCE et au MEF pour avancer dans leur propre ministères le dossier de la « production et gestion des connaissances sur la programmation budgétisation et l'aide reliée au commerce ». Une certaine incompréhension du rôle est manifeste aussi – quoiqu'à des degrés très disparates – parmi les institutions qui se sont associées à la mise en œuvre en présentant des projets qui sont inscrits au PIMT.

- Parmi les institutions et organismes partenaires qui participent à la mise en œuvre comme porteurs d'un ou plusieurs projets PIMT, le projet CIR-Haïti a travaillé en fait au sein de chacune d'elles avec des services et des interlocuteurs qui ont pu comprendre de diverses façon le processus et leur rôle, notamment au sein de leur propre organisation pour amener le projet dans la programmation des projets prioritaires qu'elle présente au MPCE dans le cadre des discussions pré-budgétaire.

Q2. Le projet jouit-il d'un soutien politique, technique et administratif suffisant de la part des partenaires nationaux ?

- Comme susmentionné le projet est mentionné comme approche de référence à respecter et suivre dans la cible macro-économique 2014-2016 portant sur « l'effort de promotion d'une nouvelle politique commerciale ». Nonobstant, une fréquence de rencontres moindre que prévu au document annexe à l'accord, et une fréquence de participation variable selon les 8 membres, le COMCIR n'est apparemment pas une structure remise en cause de facto dans son rôle.
- Par ailleurs, le secteur privé reconnaît aussi l'intérêt du projet et le soutient. Le Forum économique du secteur privé est membre du COMCIR et dans son « Agenda socio-économique du secteur des affaires » (juillet 2016), il consacre son chapitre 9 au « Programme aide au commerce – Haïti (p.91-93). Cela dit, le Forum recommande « un plaidoyer auprès des membres du comité de pilotage du CIR pour qu'il y ait une plus grande appropriation du programme d'aide au commerce et donner ainsi à sa mise en œuvre une plus grande chance de réussite. Et à cette fin, il recommande entre autre comme mesure à court terme : (i) de valider et mettre en œuvre le PIMT, (ii) d'établir avec le comité de pilotage un plaidoyer pour que les projets PIMT soient inscrit au prochain budget 2016-2017 (c'est maintenant trop tard pour plusieurs d'entre eux /à vérifier) ; (iii) de mieux impliquer les partenaires privés dans le processus du CIR (à noter que la Cellule a organisé une rencontre avec des entrepreneurs en octobre dernier) ; (iv) de finaliser de manière concertée les travaux d'élaboration de la Politique commerciale, la valider et la mettre en application ».
- Au niveau politique, la situation flottante avec le processus électoral ne favorise pas d'une manière générale les initiatives. Au niveau technique et administratif, le MCI abrite la Cellule au même titre que ses services réguliers. La Cellule est organisée et fonctionnelle avec les ressources externes dont elle a pu disposer, moyennant certains ajustements
- La partie nationale n'a pas versé la majorité de sa contribution attendue. Lors de l'entrevue effectuée auprès du DG du MEF à l'occasion de la mission organisée pour l'Atelier de restitution en novembre 2016, le Directeur a fait état que le versement de la contribution dépendait simplement du préalable de requête officielle par l'entremise du Ministre des Affaires étrangères et du Culte. Le non-versement résulterait donc d'une défaillance dans le

processus de demande d'inscription budgétaire plutôt qu'il ne témoignerait d'un manque d'engagement politique. Il n'est pas significatif d'un désaveu ou d'un désintérêt dans le contexte. Il serait envisageable qu'une requête formelle au début de 2017 puisse permettre d'inscrire au prochain budget une contribution équivalente au solde dû pour la 2ème phase à défaut de compléter le versement dû pour la 1ère phase.

- À relever, que les consultants ont pu constater lors la mission à Port-au-Prince que la Cellule avec l'appui diligent du DG/MCI-PF que les moyens avaient été pris pour assurer le parfait déroulement de celle-ci au plan logistique et de la planification des rendez-vous.

Q3. Les membres du CDN comprennent-ils bien l'approche du projet ? En quoi contribuent-ils à sa réussite ?

- Les membres du COMCIR projet connaissent les objectifs et grands résultats attendus du CIR et du projet CIR-Haïti. Ils n'en connaissent et comprennent pas nécessairement l'approche au niveau de la théorie de programme et de changement sous-jacente et la chaine logique de résultats à défaut d'avoir eu accès à des outils explicitant et expliquant cette approche. Il serait souhaitable de pallier cette lacune, y compris d'ailleurs pour le bénéfices des nouveaux venus siégeant au COMCIR et sur les plateformes de présentation du CIR-Haiti.
- Ils contribuent à sa réussite principalement via un rôle promotionnel lorsqu'ils participent à des réunions RIMO. Cela dit, il conviendrait de renforcer leur contribution à travers la proposition d'orientations stratégiques à la Cellule gardant en vue les fondamentaux de l'approche CIR (ce en quoi peut aider une meilleure explication de cette approche) et en jouant un rôle accentué d'appui dans les démarches de la Cellule auprès des partenaires du réseau.

Q4. Quelle est l'efficacité de la communication entre l'UNMO, le CDN, le FD, le secteur privé, les autres parties prenantes et les ministères d'exécution concernés ?

- Il n'y a pas d'évidences de problèmes qui auraient brouillé ou qui brouilleraient actuellement la qualité des relations entre UNMO-CDN, FD-UNMO, FD-CDN, et avec le secteur privé et les autres parties ministérielles prenantes.
- L'efficacité de la communication peut tendre à faire défaut dans plusieurs de ces relations en raison de l'absence de règles et procédures minimales et d'outils appropriés pour systématiser et rendre plus régulier et moins discontinu les échanges, tout en s'assurant de garder des procédures légères. Le site web CIR-Haïti pourrait-il par exemple servir aussi à la communication interne et se doter d'une partie réservée accessible aux membres du réseau pour échanger et suivre les nouvelles et les dates ?
- Un autre aspect de la communication est aussi le reportage et les outils de suivi du processus. On pense non seulement aux comptes rendus des réunions plénières COMCI et RIMO dans leur forme actuelle narrative, mais comme un outil qui permet de suivre non pas principalement les opinions des membres et participants, mais les engagements pris et le engagements tenus par les uns et autres pour faire avancer le processus.

Q5. Y a-t-il eu, dans le cadre du projet, une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec les autres projets nationaux liés au commerce et les autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité ?

- Il n'y a pas d'évidence d'une telle utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration au sein du MCI et avec les autres donateurs. Il a pu y avoir de telles tentatives, par exemple, pour utiliser les opportunités que devaient présenter la participation à la Table

thématique et sectorielle « Industrie et Commerce », mais sans résultats particuliers identifiés pour le projet.

- « L'utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec les autres projets nationaux liés au commerce et les autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité » est précisément un domaine /besoin de renforcement des compétences non identifié au départ et dans le cours du projet auquel il aurait lieu de répondre.
- Néanmoins, la Cellule a eu une utilisation stratégique du réseau interministériel avec les plénières RIMO : celles-ci ont stratégiquement pu servir à « montrer » aux participants contactés l'ampleur intersectorielle du projet et « l'opportunité « qu'il pouvait y avoir à y associer leur ministère ou agence. Un pas de plus sera de conduire à faire germer des projets plus directement complémentaires.

Q6. Un système de suivi et d'évaluation est-il en place, et avec quelle efficacité mesure-t-il les progrès accomplis vers les résultats ?

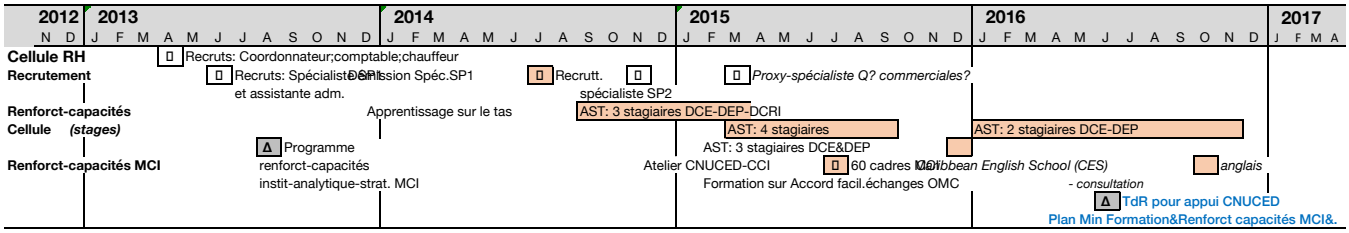
- Dans son dernier rapport narratif, le Coordonnateur a mentionné l'absence de résultat sur ce plan : il n'y a pas actuellement de système de S&É en place. Les rapports narratifs tendent à indiquer la progression du projet, mais pas nécessairement à mesurer l'écart par rapport aux résultats attendus.
- La DEP du MCI est en train de développer son service de S&É et une des jeunes ressources qui y est dédié a pu être prise comme stagiaire par la Cellule. Alors, il pourrait être envisagé que le développement de la fonction S&É de la DEP intègre celui des résultats du CIR appelés à rester pertinents dans la durée pour le MCI.

Q7. Les capacités de la direction/de l'UNMO sont-elles suffisantes ? Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé concrètement les capacités des individus et des institutions ?

- Capacités suffisantes ? L'UNMO n'a pas pu recruter comme prévu le spécialiste en commerce international et elle a dû procéder à l'ébauche d'un nouveau spécialiste Secteur privé suite à la démission du premier.
- Comme il a déjà été mentionné dans ce rapport, les capacités de la Cellule auraient dû être renforcées en gestion stratégique, y compris spécifiquement en secrétariat de gestion de processus de concertation avec une mise en situation CIR et un accompagnement /coaching ponctuel à l'équipe de la Cellule. Idem en Gestion axée sur les résultats et S&É.
- Il s'avère que l'expert du Secteur privé recruté ne disposait pas des compétences susmentionnées, qui sont peu offertes à Haïti comme ailleurs, ne disposant pas de formation ou d'expérience particulière ou d'apprentissage sur le tas en la matière. Par ailleurs, la stagiaire qui relève de la DEP n'a pas eu un coaching approprié. Autant des faiblesses que le projet devra chercher à éliminer lors des six à huit premiers mois de phase 2 par une combinaison appropriée de formation et de coaching, afin de pouvoir disposer véritablement les atouts nécessaires pour atteindre des résultats tangibles et durables au cours des deux prochaines années. La Cellule est en mesure de définir ces besoins.
- Renforcement concret ? Il n'est pas possible de préciser ici dans quelle mesure le projet a renforcé concrètement les capacités des individus et des institutions, à défaut d'avoir pu compter sur un système S&É qui aurait pu recueillir les données sur les connaissances acquises et leur pertinence pour les personnes formées selon leurs attributions. Le contenu des formations n'a pas non plus fait l'objet ici d'un examen particulier. Toutefois, comme

tendent à le monter les données de formation regroupées plus tôt au graphique synoptique de progression du projet dont l'extrait pertinent est reproduit ci-après (graphique 6), les activités de renforcement ont été somme toute limitées. La solution principale a consisté dans la formation des stagiaires qui est intéressante dans une optique de collaboration et de durabilité parce qu'elle a permis de familiariser avec le CIR des ressources de trois directions du MCI, mais qui aurait bien plus utile si les membres de la cellule et les stagiaires avaient pu bénéficier des formations et/ou d'un coaching approprié, en gestion, en S&É, et en analyse de données et développement d'outils d'analyse (programmation, données commerciales, filières, cadre des affaires) et de gestion.

Graphique 6. Progression du projet – renforcement des capacités



- Plan minimal de renforcement. En juin 2016, la Cellule a produit les TdR d'un « Plan minimal de formation et de renforcement des capacités du MCI et autres parties prenantes » qui a été acheminé au CNUCED et informellement transmis à d'autres institutions potentiellement concernées et intéressées. Ce Plan propose quatre volets de renforcement qui, selon l'appréciation de cette EMP, correspondent à des besoins réels, mieux identifiés qu'auparavant. En l'occurrence, il aurait certes été souhaitable que ces besoins et les réponses appropriées aient été identifiés bien plus tôt, mais il est patent que la Cellule n'était pas en mesure de les circonscrire adéquatement au départ. Pour cela, il aurait fallu disposer d'un diagnostic valable des compétences disponibles comparativement aux compétences requises pour les genres de tâches à effectuer en vue d'assurer la bonne progression de ce projet. Il faut garder en tête que le CIR-Haïti est un projet plutôt singulier et novateur dans le contexte qui s'attaquait à des contraintes fonctionnelles et culturelles grippant les rouages de l'administration publique, contraintes dont Haïti n'a pas et de loin l'exclusivité, mais qui s'y exercent fortement.

- Les premiers besoins à identifier étaient ceux à combler pour les cadres de la Cellule CIR, les cadres concernés du MCI, ainsi que les membres du COMCIR, faisant office de Point focal CIR pour leurs organisations respectives. En ce qui concerne les institutions participant au RIMO, et plus spécifiquement de celles porteuses des projets PIMT, il a pu être vérifié lors des entrevues que la Cellule avait à faire avec des partenaires et interlocuteurs disposant de compétences très disparates au niveau de la gestion stratégique, des capacités analytiques et opérationnelles, du leadership. Avec de pair des différences notables de compréhension de leur rôle et du projet ainsi que dans les attitudes et dispositions à l'engagement.

- La proposition de projet de formation et de renforcement des capacités du MCI et des autres parties prenantes du CIR que la cellule CIR-Haïti a élaborée et transmise à l'attention de la CNUCED est structurée autour des quatre volets suivants :

  i. Renforcement des capacités du MCI et des institutions partenaires dont le Bureau de Coordination et de Suivi des Accords CARICOM, OMC et ZLEA (BACOZ) en matière de négociations commerciales, de suivi des résultats et de mise en œuvre des accords et des engagements ;

ii. Renforcement des capacités des institutions parties prenantes du CIR dans l'élaboration et la *mise* en œuvre de politiques et/ou stratégies sectorielles ;

iii. Formation de cadres des institutions porteuses des projets générés à partir de la matrice d'actions de l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) sur les techniques de gestion axée sur les résultats ;

iv. Appui technique aux institutions chargées respectivement des secteurs Commerce et Industrie, Planification et Coopération Externe, Économie et Finances, en vue d'une uniformisation du langage interinstitutionnel et d'un meilleur cadrage du concept de l'aide pour le commerce (APC) dans la perspective d'un suivi efficace de l'aide pour le commerce.

- Ces quatre volets sont pertinents dans le cadre du projet. Il conviendra au projet de voir et de préciser avec les PTF intéressés les enjeux et la contribution attendue de telles initiatives de formation et de renforcement à l'atteinte des résultats R1-R2-R3-R4 du projet pour prioriser les actions.
- Selon la présente EMP, le volet (i) est pertinent pour disposer des outils de suivi et de diagnostic qui permettront aux entreprises haïtiennes de mieux repérer les opportunités d'affaires à l'exportation, aux entreprises étrangères d'identifier celles d'investissement direct à Haïti (IDE), et de permettre aux pouvoirs publics et aux PTF d'initier des projets porteurs avec des perspectives de marché export durable.
- Avec le volet (ii), la priorité de court terme devrait être donnée aux actions de renforcement ou d'accompagnement ponctuel qui augmentent les chances de compléter et de valider les documents de politique et la stratégie sectorielles dans les meilleurs délais : c'est un outil essentiel de référence pour prioriser les pistes identifiées dans la matrice et concentrer les efforts sur les interventions porteuses de plus grande échelle et d'impact à long terme. Ces actions de renforcement seraient donc ciblées sur le MCI et ses institutions partenaires en bonne complémentarité avec les actions du volet i.
- Le volet (iii) est peut-être moins prioritaire que les autres dans les circonstances dans la mesure où il est souhaitable de ne pas mettre en route trop d'activités compte-tenu des capacités d'absorption. La stratégie consisterait pour la Cellule à suivre et appuyer au besoin au moment nécessaire les services et cadres porteurs des projets PIMT en vue d'accroître les chances de leur inscription au PTI 2017-2019 et aux PIPs annuels. Pour les nouveaux projets cohérents avec l'ÉDIC qui seraient initiés, il serait approprié de retenir et d'appuyer dans leur démarche ceux qui bénéficient d'un clair appui dans l'institution porteuse, avec un responsable désigné et le support d'une petite équipe disposant des compétences pour avancer la formulation du projet et son cheminement dans le processus de priorisation dans l'institution. Cela dit, la mission a bien permis de vérifier le bien-fondé d'une formation sur les techniques de gestion axée sur les résultats.
- Le volet (iv) propose un appui technique à MCI-MPC-MEF « en vue » d'uniformiser le langage interinstitutionnel et d'un « meilleur » cadrage du concept de l'APC) dans la « perspective » d'un suivi efficace de l'aide pour le commerce. Il serait nécessaire de reformuler l'objet de cet appui de manière plus claire, ferme et convaincante. Tout d'abord, ce besoin de renforcement est justifié si le Cadre logique retient parmi ses résultats attendus pour la 2ème phase le suivant : « *il existe (a) un aperçu évolutif annuel de la mise en œuvre de l'ATLC, incluant toutes les activités liées au commerce soutenues par le Gouvernement et les donateurs et (b) un système fonctionnel est en place pour produire cet aperçu sur une base annuelle régulière* ».

- En fait la partie (a) de cet énoncé reprend simplement le « niveau de résultat » R3.1 inscrit au Cadre logique du projet en phase 1 pour atteindre R.3 « *la coordination de l'A.T. liée au commerce fournie des donateurs à Haïti est améliorée* ». Et comme indicateur associé, il était précisé fort pertinemment que « *le Programme triennal d'investissement (PTI) donne un aperçu évolutif de la mise en œuvre des activités liées au commerce bénéficiant du soutien du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers d'Haïti* ».
- La partie (b) a ici été rajoutée par l'évaluateur à l'énoncé (a) qui existait pour préciser que l'Aperçu ne serait pas produit de manière ad hoc par une équipe de consultant ou autre, mais de manière reproductible /récurrente parce que la base de données du MPCE intégrera le commerce dans les caractéristiques de description des projets. C'est le gage de durabilité par excellence. Bien entendu l'Aperçu n'aurait pas de raison d'être s'il devait se limiter aux projets d'Aide pour le commerce. Il n'atteint son potentiel qu'en en élargissant le cadre à des fins autres, telle que celle de faire un suivi à travers un portrait diagnostic de l'ensemble des interventions, initiatives et mesures « commerce » au sens élargi de l'intégration du commerce selon l'ÉDIC.

- **Essentialité de la « Gestion des données de programmation Commerce ».** La 2ème phase devrait viser à s'assurer que les projets actuellement inscrit au PIMT parviennent à être financés et mis en œuvre avec des résultats concrets. Dans le but d'avoir un résultat d'impact important, le projet CIR-Haïti devrait également au cours de cette 2e phase contribuer de manière significative à la finalisation de la politique commerciale,. Cela dit, l'équipe d'évaluation est d'avis qu'en conformité avec le résultat R3.1, **la deuxième phase du projet devrait intégrer un volet d'appui à la « gestion des données et connaissances » centré sur l'extraction, le suivi et le diagnostic des actions d'appui en faveur de l'intégration du commerce et du développement des exportations, y compris, bien sûr, de l'Aide au commerce, de sa progression et de la complémentarité des projets.**
- Pourquoi est-ce essentiel ? Parce que les grands résultats visés par le CIR au niveau de la coordination de l'aide au commerce en accord avec la politique commerciale nationale et les priorités identifiées dans l'ÉDIC et de l'augmentation de cette aide – peuvent difficilement se faire sans disposer d'un outil permettant d'établir un bon portrait de la situation de référence et d'en faire le suivi annuel. À défaut, les initiatives prises auraient moins de chances de s'inscrire dans la durée et tendraient plutôt à ressembler à des bricolages éphémères. Il est important de pouvoir disposer de ce genre d'outil dans des processus qui impliquent le dialogue et la concertation public-privé-donateurs en vue d'accroître l'efficacité de l'Aide pour le commerce et de mieux garantir l'appropriation nationale.
- Parmi les recommandations de la mission du SE-CIR des 6-10 juillet 2015, la No 6 préconisait que la Cellule du CIR puisse discuter avec le MPCE, le MEF et le Responsable de la coordination des projets du MCI pour la mise en place d'une base de données de l'APC en se basant sur celle de l'aide extérieure actuellement gérée par le MPCE. La présente EMP considère que cette recommandation reste pertinente pour cette 2e phase du projet. Les retombées en seraient importantes. Toutefois, la faisabilité dépend d'un engagement mutuel clairement envisageable des trois parties (MCI, MPCE et MEF) que le COMCIR pourra éventuellement entériner Il devrait être visé de sortir un premier « Aperçu » consistant dès le prochain PIP.

5.2.2 Degré d'atteinte des résultats attendus

EMP : Degré d'atteinte des résultats attendus	Déficient

Base de mesure. L'évaluation du degré d'atteinte des résultats a été effectuée selon deux types de mesure : (a) premièrement, selon que *les produits attendus* tels que définis au Cadre logique aux Résultats R1-R2-R3-R4 ont été effectivement livré ou non (ou en prenant en compte le degré d'avancement dans les travaux requis pour sortir ce produit) et (b) deuxièmement, selon l'appréciation de la qualité du produit, si livré, dans l'optique de son utilité pour la suite du projet.

- L'atteinte des résultats selon le type de mesure (a) se mesure simplement à partir du constat sur base documentaire que le produit a été réalisé et existe ou non. En fait, ces constats peuvent presque tous être tirés du *Graphique 1 de la section 4.2.* (« Fil historique – progression du projet et contexte ») qui compresse les données relatives aux produits réalisés et aux indicateurs.
- En ce qui concerne la mesure de type (b), elle repose pour les produits documentaires sur un examen de leur contenu et de leur mode d'élaboration ; et, pour les produits non documentaires, elle considère à la fois les indicateurs objectifs disponibles et les données contextuelles qui permettent d'interpréter le résultat obtenu quant à la livraison du produit.

Ex. 1. Par exemple, le produit attendu R2.3 qui est « l'existence d'un *mécanisme de consultation PP* », notamment pour « *la formulation des projets* », le résultat obtenu est en dessous des attentes et « déficient » si on se base sur le nombre de réunions en groupe du COMCIR ; mais il est « satisfaisant » si on prend également en compte la plateforme RIMO qui a tenu un rythme de rencontres plus approprié (voir graphique du fil chronologique intégré en 4.30 a effectivement contribué à la formulation des projets PIMT). Il serait même « bon» compte-tenu d'événements contextuels du contexte socio-politique et des changements de ministres, DG et représentants aux instance de concertation qui ont perturbé le processus, de l'inadaptation des formules de réunion limitées aux rencontres en personne et de l'absence de formation appropriée pour le rôle de secrétariat de gestion par concertation.

Ex 2. Pour R3.2« Concertation commerce Gouvernement-Donateurs », l'indicateur attaché est aussi la « fréquence des consultations ». Dans ce cas, le degré d'atteinte des résultats est déficient comme indiqué au tableau 5. En effet, d'un côté la contextualisation montre le manque d'empressement des donateurs pour jouer le rôle de Facilitateur des donateurs (ce qui conduit à nuancer l'appréciation négative), mais d'un autre côté, le MCI – selon l'EMP – ne semble pas non plus avoir donné des signes et gages bien clair au niveau des efforts et de la progression dans la coordination interne et la volonté de sortir les produits, comme le document de Politique industrielle et commerciale. Les évaluateurs sont d'avis que les conditions de concertation pourraient être améliorées en visant la réalisation de quelques actions collaboratives bien circonscrites avec la DUE, la BID ou la coopération canadienne ainsi qu'en poursuivant la démarche amorcée de sollicitation après de la DUE pour pourvoir la fonction de FD.

Ex.3. Plan de communication. Inversement, le projet a livré des produits attendus en conformité avec la « commande » du cadre logique, mais il peut être apprécié, par ailleurs, que leur contenu n'est pas suffisamment bien cadré pour contribuer véritablement à l'atteinte du résultat visé. C'est le cas pour le produit attendu suivant : « une *stratégie de communication a été formulée et mis en œuvre ».* Le projet a effectivement (i) mis en place un site Internet opérationnel dédié à CIR-Haïti et a procédé à une mise à jour, et (ii) il a produit un « plan de communication » des projets du PIMT (janvier 2016), en conformité avec le cadre logique. Ce Plan est un document très élaboré et détaillé. Malheureusement d'un point de vue évaluatif, ce plan n'est pas clair. Il y a trop d'éléments sans priorisation. Pour chaque projet, la communication « tire dans toutes les directions », en particulier avec une des actions coûteuses et non nécessaires du côté du grand public. Par ailleurs, il est vraiment prématuré et inefficace de développer ces plans de

communication par projets alors qu'il n'existe aucune garantie qu'ils vont trouver leur financement pour ce faire. Cela aurait dû être fait plus tard au niveau de la mise en œuvre, une fois le financement assuré. Compris de cette manière, la conclusion évaluative est que le produit attendu inscrit au cadre logique a été réalisé, le résultat est atteint, mais il pourra éventuellement s'avérer sans utilité pour les projets PIMT qui ne trouveraient pas leur financement. Même pour les autres, il faudra réviser le plan en communiquant seulement vers les intervenants clés pour la mise en œuvre.

- PIMT et donateurs. En fait, le produit de communication à faire était celui que le SE avait plus spécifiquement recommandé (#7, mission 6-10 juillet 2015), soit « *que la Cellule du CIR s'attèle à l'élaboration d'une stratégie et plan de communication en appui aux résultats attendus du projet de catégorie 1 ainsi que d'un plan de communication, finalisé à la mobilisation des parties prenantes autour du PIMT. Ceci devrait viser en priorité les bailleurs de fonds et assure leur mobilisation en vue de l'organisation de la Table Ronde* » (Rapport narratif 1 semestre 2016).
- PIMT version intégrée simplifiée. Dans cette direction, l'évaluateur de l'EMP considère qu'une priorité immédiate à ce stade serait de sortir un document simplifié du PIMT pour présentation et discussion avec les donateurs. Il devrait s'agir d'un document court et visuel, qui permette…
  - de s'en faire une *meilleure vue intégrée* et en conformité avec les priorités de l'ÉDIC et du PSDH, et d'autres priorités de politique publique à Haïti, et aussi…
  - de mieux faire ressortir *l'impact attendu* et les *contraintes à lever* à travers les projets. Il serait aussi utile dans le cadre des travaux de préparation de cette version du PIMT, de bâtir un mapping des interventions actuelles des donateurs qui pourrait être mis en regard des interventions figurant au PIMT. Il serait utile de circonscrire aussi préalable les principales préoccupations /questionnements des donateurs de la démarche PIMT et de l'intérêt de s'y associer. Il pourrait également être envisagé d'avoir des rencontres préparatoires informelles avec deux ou trois donateurs pour mieux cadrer les attentes, le produit et les actions subséquentes. Le consultant récemment engagé par le projet pour préparer la table ronde CIR-PIMT avec les donateurs devrait considérer ces suggestions.

Tableau récapitulatif de l'évaluation de l'atteinte des résultats

L'évaluation de l'atteinte des résultats a été effectuée selon la base de mesure susmentionnée par une appréciation portant sur 18 produits inscrits au Cadre logique du CIR-Haïti dont 5 associés à R1 (capacités de formulation/application stratégies/plans commerce), 6 à R2 (intégration commerce dans stratégies nationales), 3 À R3 (coordination AT commerce) et 4 à R4 (mobilisation des ressources APC/ÉDIC). Un 19ème produit sur la mise en place d'un système de Suivi et Évaluation (S&É) inscrit au plan de travail été ajouté au Tableau 5 récapitulatif. Ce produit a fait l'objet d'une recommandation (n°4) explicite du SE suite sa mission en juin 2015. Telle que rapportée dans le Rapport narratif du 1er semestre 2016 préparé par le Coordonnateur de la Cellule, cette recommandation n°4 stipulait « *qu'un plan de suivi et d'évaluation devrait être établi au sein de la Cellule, y compris un calendrier (i) des réunions internes de l'équipe de la Cellule; (ii) des consultations entre la Cellule et d'autres projets du MCI, et avec le service de coordination de projets du Cabinet du MCI; (iii) des réunions du COMCIR et du Réseau de mise en œuvre; (iv) de la préparation des rapports internes pour les instances nationales et pour le SE et le GFAS* ».

Dans le tableau 5 ci-après le symbole « ∃ » signifie « existence » et le symbole « ⊂ » signifie « inclus ».

Tableau 5. Atteinte des résultats : Produits attendus, produits livrés et appréciation EMP

Produits inscrits au Cadre logique initial juin 2012	Produits inscrits au Cadre logique révisé avril 2014	Produits livrés	Appréciation
(R1) 3315-3316 Recrutement personnel UEP et moyens de fonctionnement	R1. ∃ UNMO opérationnelle		Bonne fonctionnalité – fort engagement démontré RH et résultats
(*R1) 33114 Plan de formation et de renforcement des capacités » Formulation / Mise en œuvre*			– Produit tardif limité aux TdR + mais adéquatt. ciblé -améliorable
R1.1 Études complémentaires et ÉDIC plus complète 2014-2015	R1. Études complémentaire. & matrice ÉDIC complétée ∃		⊂*sect. Minier et industries créatives ds PIMT*
R1.2-R1.3-R1.4 Élaboration Stratégie commerciale nationale /export base ÉDIC 2014 mise en œuvre	R1. ∃ Stratégie commerciale de qualité mise en œuvre		Strat. ∃ , mais non validée – rapport ÉDIC non établi
(R1) 1314 Établisst. Profils de marché filières prioritaires ÉDIC		non-applicable cadre révisé	*Reste nécessaire (études conjointes ou hors financt CIR*
(*R2) 3321 Formulation de projets ÉDIC*			++ Gros travail de sensib.&partic. et résultats – Impacts attendus ?
R2.1 Intégration PSDH-PTI	R2. Intégration PSDH-PTI		∃ dans les priorités de pol.macro MPCE
R2.2 Stratégies sectorielles ⊂ Commerce	R2. Stratégies sectorielles ⊂ Commerce		Pas d'évidences recueillies
(R2) 2322. Journées d'info & formation COMCIR sur CIR et réunions trimestrielles			Formation trop axée prog.CIR et pas sur rôles et gestion stratégique
R2.3 Concertation Public-Privé « *∃ mécanisme de consultation PP » ; « formulation de projets »*	R2. Concertation Public-Privé « *∃ mécanisme de consultation PP » ; « formulation de projets »*		Même plutôt « Bon » compte-tenu des événements contextuels et des défaillances de renforcement des compétences essentielles
			Site web en place – utilisation non-optimisée

Produits inscrits au Cadre logique initial juin 2012	Produits inscrits au Cadre logique révisé avril 2014	Produits livrés	Appréciation
(*R2) 3329 Stratégie de communication Formulation & mise en œuvre : site web, programme com*			Orientation non pertinente Plan de com
R3.1 ∃ Aperçu évolutif annuel Mise en œuvre activités liées commerce	R3. PTI – aperçu ATLC-APC R2. Stratégies sectorielles ⊂ Commerce		Cible stratégique à prioriser - faisable
R3.2 Concertation commerce Gouv-Donateurs *Fréquence concertation* (R3) 333 Efforts UEP FD ; TST (6/1ère an) ; atelier sensib, Donateur (1/an	R3. Concertation commerce Gouv-Donateurs *Fréquence concertation*		
R3.3 Concertation Donateurs ∃ *Initiatives conjointes*	R3. Concertation Donateurs ∃ *Initiatives conjointes*		?
(*R4). Recherche $ add. Projets Cat.2 : consultant international*		Non-applicable	
R4.1 ∃ PIMT (EDIC/RIMO) « ⊂ besoins de financt. »	R4. ∃ PIMT (EDIC/RIMO) « ⊂ besoins de financement »		Très bon résultat dans le contexte nonobstant insuffisances
R4.2 ∃budget public mise-en-œuvre Stratégie commerciale nationale	R4. PTI – budget commerce associé Gouvernement +PTF		Résultat inatteignable avec la démarche priorisée PIMT choisie
R4.3 # et $ projets ÉDIC	R4. PIMT (EDIC) – $Donateurs		
Renforcement de capacités : ∃ d'un système de suivi et évaluation (plan de travail)	Recommandation N°4 SE – juin 2015 : ∃ Plan S&É au sein de la Cellule		Défaillance à nuancer : de lignes directrices mais un manque de conseil-accompagnement

5.2.3 Facteurs explicatifs des résultats

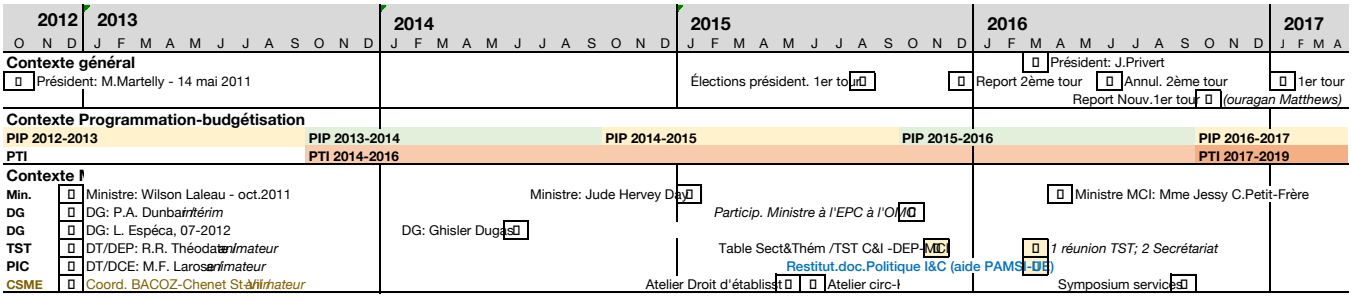
On peut remarquer au Tableau 5 que le degré d'atteinte des résultats est disparate selon les produits à cette étape de l'EMP et que cela donne globalement un résultat plutôt mitigé. Les résultats positifs obtenus permettent cependant d'envisager l'élaboration d'une stratégie *mieux adaptée au contexte et bien ciblée* qui devrait donner une bonne progression dans une 2ème phase (section 6. Conclusions et recommandations). Cette affirmation découle en bonne partie des principaux facteurs explicatifs des résultats.

- Les résultats positifs, au niveau des produits livrés, tiennent beaucoup à la ténacité de la Cellule et aussi, nonobstant certains indicateurs (manque de fréquence des rencontres), à l'existence de plateformes de concertation non contestées dans lesquelles se sont manifestées de bonnes dispositions à cette concertation entre les intervenants publics clés du dispositif CIR et avec les organisations représentant le secteur privé, même si les fruits de cette concertation ont été limité jusqu'à présent .
- Les perturbations découlant de l'instabilité politico-institutionnelle et des changements de dirigeants au sein du MCI et d'autres ministères parties prenantes du dispositif ont amené

des absences et reports de réunion, un manque de continuité dans la progression des dossiers et des grippages dans les processus décisionnels (voir le Graphique 7, extrait du Graphique synoptique /5). Ces circonstances ont justifié les deux prolongations de six mois.

- UEP. Un facteur problématique a été l'absence de l'UEP qui n'a pas été créée comme prévu selon les termes de l'Accord signé en 2012, l'Unité nationale de mise en œuvre (UNMO) se trouvant alors repositionnée, en tant que Cellule non ancrée institutionnellement, dans une situation moins favorable pour jouer son rôle d'agent de changement, nonobstant l'appui du DG-PF.
- L'intention n'était possiblement pas de créer une UEP mais d'utiliser l'actuelle DEP qui a préexisté au Mémorandum d'accord signé en 2012 entre le MCI et le GFAS comme une UNMO, avec la perspective de la faire migrer vers une UEP]
- En fait par la suite le Ministre alors titulaire du MCI n'a pas voulu – selon une préoccupation compréhensible - financer une structure importante avec des fonds étrangers, soit l'UEP (la DEP qu'il s'agissait de faire migrer vers une UEP). Il souhaitait, selon les propos recueillis et une note administrative consultée que des fonds du Trésor soient plutôt utilisés à cet effet.
- L'avis de l'évaluateur est qu'il existe une forte présomption pour que les fonctions essentielles spécifiques de la Cellule CIR puissent se retrouver et s'accorder à la définition des missions et responsabilités de directions et services existants au sein du MCI et du MPCE.

Graphique 7. Contexte du projet 2013-2016[21]



Cependant, le facteur explicatif principal des résultats serait plutôt l'adaptation incomplète du design, de la mise en œuvre et du suivi du projet au contexte d'intervention.

- Les défis du projet : gestion de la concertation et coordination. Il est par ailleurs important de garder en perspective que le CIR s'attaque à un défi de taille en visant des résultats en matière (1) de formulation et mise en œuvre de politiques sectorielles, 2) d'intégration d'une dimension sectorielle transversale dans les plans et stratégies nationales, (3) de coordination de l'aide et (4) de mobilisation de ressources additionnelles, tout cela en lien avec le commerce et plus spécifiquement les priorités identifiées dans l'ÉDIC.
- En effet, les grands résultats visés par le projet dépendent tous des collaborations réussies entre les diverses parties prenantes au dispositif de mise en œuvre qui impliquent des engagements mutuels pris entre elles, et qui peuvent être tenus parce que ces mêmes parties

[21] Le scrutin du 20 novembre 2016 a abouti à l'élection d'un nouveau Président qui sera intronisé le 7 février 2017. A partir de-là, il sera désigné un nouveau Premier Ministre qui mettra en place, en accord avec le nouveau Président et l'approbation du Parlement haïtien, le prochain Gouvernement. Entretemps, le Ministre de l'Économie et des Finances du Gouvernement provisoire remplace, à titre intérimaire, sa collègue du Ministère du Commerce et de l'industrie qui a été déposée fin novembre 2016.

ont pris les dispositions internes appropriées (RH mobilisées, instructions avec des objectifs clairs, inscription aux plans d'opération). En d'autre termes, la réussite du projet dépend de celle de processus de concertation et de l'implication effective d'un noyau suffisant de parties prenantes.

- Ces processus initiés à travers le projet doivent mener à définir des procédures et des outils de coordination. Ce genre de démarche ne se met généralement pas en place de façon spontanée (c'est ce qui justifie le projet). **Même s'il en existe déjà, la mise en place de plateformes de concertation fonctionnelles et efficaces en vue de favoriser la coordination et de matérialiser les complémentarités, comme ont vocation à l'être le COMCIR et le RIMO, est de l'ordre du « nouveau » et du « complexe » ; de surcroit dans un contexte instable et avec des parties prenantes présentant à des degrés divers certaines faiblesses au niveau des capacités d'analyse stratégique, de planification-programmation-budgétisation et d'exécution**.
- Alors cette mise en place doit nécessairement passer par une forme d'expérimentation et un apprentissage avec le développement et le test de procédures et d'outils adaptés à leur vocation. Ceci vaut aussi pour les procédures de coordination interne, en premier lieu au MCI et pas seulement par exemple entre des directions du MCI et du MPCE.
- Dans le contexte d'instabilité et d'incertitude prégnantes évoqués plus tôt, les défis de gestion de plateformes de concertation sont accrus car les parties prenantes sont davantage enclines à répondre à leurs défis internes.
- Importance accordée aux enjeux de collaboration et de concertation à l'initiation du projet. Le Document de projet (2012) témoigne de l'importance accordée aux enjeux et à l'atténuation des risques des risques au niveau du fonctionnement des mécanismes de collaboration du cadre de gouvernance et autres dans l'écosystème pertinent au projet. Ainsi, dans la section 3.4 de l'Annexe B consacrée à la « Stratégie du projet liée à la situation sur le terrain et aux perspectives de l'EDIC », il est entre autres indiqué que les activités et les contributions seront orientées de la manière suivante dans le but d'atteindre les résultats escomptés (*les passages ici surlignés en vert ont tous trait aux collaborations)* :

  « - assurer une forte implication, aussi bien du Point focal que du Président du COMCIR, dans le renforcement de la collaboration avec les autres ministères, les organisations du secteur privé, le Facilitateur des donateurs et ses pairs en utilisant des cadres de concertation appropriés ;
  - renforcer les capacités institutionnelles du Ministère du Commerce et de l'Industrie par la mise en œuvre de son Unité d'études et de programmation (UEP), conformément au cadre et aux mécanismes de coordination de l'aide externe au développement nouvellement proposés par le Gouvernement haïtien en appui aux efforts nationaux de bonne gouvernance et de développement économique et social ;
  - contribuer à la mise en place, comme prévu, des unités d'études et de programmation (UEP) des autres ministères techniques et des tables sectorielles et thématiques (TST) en vue de l'intégration effective et consensuelle des priorités issues de la matrice d'actions de l'EDIC dans les plans d'actions sectorielles et, par voie de conséquence, dans le PSDH ;
  - collaborer étroitement avec les comités nationaux de coordination (stratégique et intersectorielle) et avec le Secrétariat technique de coordination faisant le lien, sous l'égide du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe, avec les organes et les plateformes de dialogue et de concertation prévus par le cadre de

la coordination de l'aide externe au développement d'Haïti (UEP sectorielles, TST), y compris le Forum des directeurs généraux nouvellement créé ;
- développer des synergies avec les programmes majeurs en cours ou en perspective dans le domaine du commerce dans le but de dégager, au possible, des actions à mener au titre de projets de la catégorie II ;
- renforcer le partenariat public/privé (PPP) indispensable à une mise en œuvre efficace du CIR» ...

- Besoins de formation, d'un suivi évaluatif et de coaching. Au-delà des rituels classiques des tables de concertation, la gestion stratégique de la concertation est un domaine de connaissance et d'expertise, même s'il fait plus l'objet d'apprentissage sur le tas. Les conditions préalables, la nature des enjeux concrets en cause, les exigences de fonctionnement, les conditions culturelles en cause sont autant d'aspects à considérer lors du lancement de processus de concertation. Par exemple, des exigences de fonctionnement sont : la présence de protocoles explicites adaptés, la rigueur de la préparation documentaire et du suivi des travaux et engagements, le renforcement de la confiance mutuelle par matérialisation d'une progression à petits pas mais solide, la répartition équilibrée des efforts et des gains pour le uns et les autres. Un regard sur la liste d'activités ci-dessus suggère toute l'importance d'une maîtrise de la gestion stratégique de ce mode de relation collaborative pour ce projet CIR-Haïti.
- COMCIR. L'examen de la mise en œuvre du projet montre qu'il y a eu une certaine qualité de la concertation aux plates-formes COMCIR et RIMO, ne serait-ce que par l'absence de conflit et de retrait, et par un bon esprit de collaboration. Toutefois, dans le cas du COMCIR, il y a certainement eu une compréhension insuffisante des rôles reliée à celle de la théorie et de la chaine de résultats du programme en partie à COMCIR. En l'occurrence, la première prescription de la liste présentée dans la Stratégie du projet au départ (Annexe B, section 3.4 du document de projet) était la suivante :

  « *Informer, mettre à niveau, former sur place et sensibiliser les membres du COMCIR pour qu'ils s'impliquent à fond dans le processus de mise en œuvre du CIR* ».

- Besoins incomplètement circonscrits au départ et ensuite. Aucun besoin d'appui ou de renforcement n'a été identifié et associé à l'exécution de ces tâches et aux mandats de la liste précédente, comme s'il allait de soi que les compétences et l'expérience qu'elle pouvait requérir étaient forcément présentes ou communément partagées. Les cadres de la Cellule ont certes démontré une capacité à animer le processus, mais leur action aurait pu certainement gagner en efficacité avec une formation et un coaching spécifique. La vision de renforcement a eu tendance à se porter essentiellement du côté « substantiel » des connaissances et compétences en matière d'arrangements commerciaux, mais a négligé celles de gestion qui sont essentielles pour la réussite du projet.
- RIMO-PIMT. La production du PIMT est un accomplissement majeur du projet. Ce Plan a été développé essentiellement en 2015, soit sur une période somme toute réduite, de manière très efficace – quelles que soient les limitations qui présentent ce Plan (voir la partie consacrée plus loin au PIMT) - compte-tenu du nombre de partenaires impliqués dans les 19 projets avec lesquels la Cellule a tenu des réunions de travail avec les uns et les autres en vue d'une sensibilisation et d'un accompagnement pour l'identification et la formulation de projet. Ce résultat remarquable ne repose pas intrinsèquement sur la gestion du RIMO comme la plate-forme de concertation.

- Cette dernière a certes été utilisée de manière stratégique par la Cellule lors des plénières pour sensibiliser et garder motiver les organisations porteuses des projets autour de l'initiative PIMT, ce qui est un résultat, mais elle l'a moins été comme plate-forme qui aurait favorisé la formation de synergies et la recherche de complémentarités entre projets PIMT.
- Par ailleurs, outre sa contribution à faire connaître le CIR et à promouvoir son bien-fondé et ses objectifs pour Haïti, la plateforme RIMO – comme pour le COMCIR – aurait pu être utilisée pour « mettre à niveau, former sur place et sensibiliser » leurs membres « pour qu'ils s'impliquent à fond dans le processus de mise en œuvre du CIR ». La Cellule a eu l'occasion d'être confrontée à des partenaires qui n'en étaient pas au moins points pour remplir un rôle de porteur de projet PIMT au sein de leur propre institution.
- Aussi, certains participants ont pu erronément voir le PIMT comme une opportunité supplémentaire et séparée dans le processus de planification-programmation-budgétisation. sans voir la nécessité de le porter afin que leur propre institution le priorise pour inscription au PTI et au PIP. Le projet CIR-Haïti aurait aussi dans l'idéal pu servir de courroie entre les institutions et des donateurs pour circonscrire plus tôt dans le processus les possibilités et conditions de financement. Toutefois, comme le projet n'a pas bien fonctionné au niveau de cette partie de l'arrangement institutionnel (FD, coordination donateurs), la Cellule n'avait pas à portée l'utilisation de ce levier.
- Besoin d'une approche adaptée de suivi-évaluation. Les constats précédents suggèrent le besoin d'intégrer au renforcement de capacités une composante de coaching de groupe en gestion stratégique et évaluation adaptée à la nature du projet, à sa « nouveauté » et sa « complexité ». Par ailleurs, **dans un contexte lui-même complexe, instable, l'approche de suivi-évaluation devrait elle-même être adaptée à ce contexte pour repérer rapidement les problèmes, circonscrire les enjeux et identifier les options de solutions stratégiquement judicieuses pour atteindre efficacement les objectifs.**
- Besoin d'évaluation évolutive (*Developmental Evaluation*). Le système de suivi au niveau du SE est fait pour suivre la progression de la mise en œuvre en conformité avec le Cadre logique, les plans opérationnels pluriannuels, le budget et les recommandations et engagements antérieurs. Par exemple, il peut servir à vérifier si la Cellule CIR a bien produit un Plan de formation et de renforcement, tel que prévu et si les formations prévues (COMCIR, MCI) ont eu lieu effectivement. L'examen des capacités institutionnelles et humaines des bénéficiaires, qui s'avère nécessaire, devrait alors être entrepris par une évaluation indépendante. Aussi le système d'évaluation intègre la présente EMP, mais assez loin dans l'avancement de la mise en œuvre. Une évaluation plus précoce (évaluation formative /évaluation de mise en œuvre) aurait été utile dans le contexte. Comme le système de suivi-évaluation prévu du CIR-Haïti n'a pas été développé par la Cellule et/ou en collaboration avec la DEP (autres priorités ressenti, besoin d'appui non identifiés), il n'a pu jouer ce rôle. Compte-tenu des perturbations diverses et fréquentes à gérer qui ont été rencontrées, et du maintien *prévisible* du degré d'instabilité au niveau du contexte du projet, il serait pertinent d'envisager une approche « d'évaluation évolutive » *(Developmental Evaluation)* qui intègre l'apprentissage en continu et l'accompagnement des gestionnaires et parties prenantes d'initiatives ou projets complexes présentant une dimension innovante dans des contextes relativement complexes.
- Le programme CIR promeut l'appropriation nationale. Il propose un cadre général de gouvernance, mais les projets nationaux sont mis en œuvre selon les arrangements institutionnels qui leur conviennent. Le CIR fonctionne selon un principe « *Demand-driven* ». Ainsi en est-il du dispositif de mise en œuvre du CIR-Haïti. L'appropriation passe par un renforcement des capacités en bonne synchronie avec les tâches à exécuter. Dans le cas du

CIR-Haïti, ce renforcement doit s'appliquer aux compétences requises et utiles pour que la cellule et les parties prenantes puissent bien jouer leur rôle dans la gestion stratégique du processus pour progresser vers les résultats attendus.

- Stratégie de gestion des risques. Une « stratégie en matière de risques et leur réduction » a été définie lors de la formulation du projet (intégrée dans l'Annexe B à l'Accord). Pour rappel, les risques identifiés et la stratégie d'atténuation étaient les suivants :

Tableau 6. Risques et Stratégie d'atténuation du projet – Annexe B Document de projet approuvé, section VI, p.38

Risques	Stratégie d'atténuation
Mobilité et faible participation des membres du Comité de pilotage aux réunions de l'organe	– Prévoir pour chaque membre désigné du Comité mixte de pilotage du CIR (COMCIR) un suppléant ; – Sensibiliser et former chaque membre de cet organe sur le processus du CIR.
Manque d'intérêt de la part des représentants de la société civile et du secteur privé pour le programme CIR.	Chercher à informer et à sensibiliser les représentants de la société civile et du secteur privé de façon à pouvoir les porter à s'impliquer à fond, dès le départ, dans la structure de pilotage et la mise en œuvre des diverses activités prévues dans le cadre du programme
Faible mobilisation des ressources financières nécessaires à la réalisation des activités	– Assurer l'information, l'implication et l'adhésion pleine et entière des donateurs au processus du CIR ; – Négocier la prise en charge de certaines activités, notamment celles de la catégorie 2 par le Facilitateur des donateurs, la Banque Mondiale et les autres partenaires ; – Requérir de la part de l'État haïtien en cas de prolongation du projet, une contribution plus importante que les 20% de l'apport du GFAS du CI
Lourdeur administrative dans les prises de décisions par les organes dirigeants du CIR	– Être proactif et éviter, au mieux possible, de déclencher certaines procédures à la dernière minute.
Désistement ou absence d'un Facilitateur des donateurs	- Appel aux bons offices d'une agence du CIR représentée en Haïti (PNUD, Banque mondiale) pour qu'elle désigne un représentant comme PF ad hoc chaque fois que la situation le réclame

- On peut vérifier a posteriori que la « stratégie en matière de risque » avait relativement bien identifié au départ des risques qui se sont effectivement avérés, mais que les réponses d'atténuation n'ont pas suffi.
- Elle n'a cependant pas bien identifié les risques associés au résultat R3 sur la coordination de l'aide. Dans le tableau 6 présenté ci-dessus, le risque identifié est circonscrit au « désistement ou absence d'un Facilitateur des donateurs ». Il y avait un autre risque non appréhendé : le « manque de support et d'engagement interne au sein du MCI de la part des directions concernées par les objectifs et fonctions CIR » en vue de susciter la collaboration et l'implication des donateurs contribuant au financement des projets relevant de leurs services. Une stratégie d'atténuation envisageable pouvait être d'organiser une sorte de panel pour lancer une « évaluation participative interne de la coordination de l'aide » sous l'égide

de la DCE ou de la DEP (S&É), avec l'appui technique de la cellule (une version aménagée des relations établies pour les formations sur le tas /stages, centrée sur un objet précis) .

5.2.4 Le cas du PIMT

Comme susmentionné, la PIMT est un produit important inscrit au cadre logique et son édition et sa diffusion est un accomplissement majeur du projet et le plus tangible. Ce Plan intersectoriel présente les caractéristiques et mérites suivants :

- Le PIMT aboutit à identifier 19 projets se répartissant dans les trois grands piliers de l'ÉDIC : 8 dans le pilier I /environnement propice au commerce ; 5 projets dans le Pilier II /appui à l'investissement privé ; et 6 dans le Pilier III /Soutien aux secteurs-filières porteuses. Cela témoigne des efforts de mise en œuvre pour s'assurer que le PIMT ait une bonne couverture des trois piliers ÉDIC.
- Le document du Plan intersectoriel a le mérite de clairement montrer la parfaite conformité du PIMT au PSDH. Le tableau 5.8 de la section 5.4 (p.32) du document PIMT montre la forte correspondance des objectifs prioritaires et projets inscrit au PIMT avec des objectifs prioritaires et des programmes du PSDH.
- Ces 19 projets impliquent une dizaine de ministères porteurs et davantage de parties prenantes publiques et privées. Cela témoigne des efforts de mise en œuvre pour s'assurer que le PIMT ait une bonne couverture intersectorielle en lien avec les priorités de la matrice ÉDIC (voir Annexe H, Tableau H.1).
- Le coût total des projets inscrit au PIMT est de l'ordre de 113 millions USD[22]. Le pilier I de l'ÉDIC relatif à l'Aménagement d'un environnement propice au commerce regroupe le plus grand nombre de projets, soit 8, pour un coût total d'environ 10 millions USD. Le pilier II concernant l'Appui à l'investissement privé comprend 5 projets pour un coût total d'environ 1 million USD. Le pilier III portant sur le Soutien aux secteurs/filières porteurs de l'ÉDIC comprend 6 projets totalisant 102 millions USD, soit environ 90% du coût total PIMT. Cela s'explique par la grande envergure budgétaire de deux projets, l'un de désenclavement et l'autre de plantation de café (voir Annexe H, Graphique H.1.
- Financement du PIMT. Ceci suggère que la problématique d'obtention des financements se présente en des termes différents selon ces projets de très grande envergure (avec une composante importante d'investissement en infrastructure, en immobilier ou dans les plantations) et les autres. Les premiers pourraient davantage appeler la recherche de grands partenariats de financement et demander des études coûts-bénéfices.
- Rencontre /table ronde avec les donateurs. La prochaine étape vise à organiser une Table ronde avec les donateurs en vue de présenter le PIMT, de vérifier les intérêts des uns et autres envers les projets, de circonscrire les opportunités de mobilisation de ressources ainsi que de susciter la déclaration d'engagements en ce sens et de baliser les prochaines étapes pour conforter ces engagements annoncés ou envisagés.
- Un tel événement devrait être soigneusement préparé, sous l'égide du PF, par une équipe de travail spéciale MPCE-MEF-MCI avec la collaboration des organisations représentatives du secteur privé membres du COMCIR et l'appui technique de la cellule. Ces travaux de préparation pourraient comporter :

[22] L'évaluation du coût des projets a été faite avec la collaboration d'une consultante mobilisée avec l'appui de la Banque mondiale : « Évaluation du coût des projets dans le cadre de la préparation du Plan Intersectoriel à Moyen Terme (PIMT) », Françoise Guei, 19/11/2015

- des contacts préalables avec certains donateurs (réunion de travail préparatoires) afin d'établir un programme bien adapté pour répondre aux attentes et objectifs mutuels :
- de préparer une version résumée qui fasse une large utilisation de la visualisation graphique pour montrer la structure du PIMT, sa cohérence avec le PSDH, présenter et caractériser les projets, faire ressortir les aspects de bien-fondé et de contribution attendue des projets aux objectifs (ce qui ressort mal dans les fiches de projets actuelles) ;
- de préparer un mapping de l'état lieu de l'aide au commerce – même avec ses limites actuelles pour faire ressortir les manques de complémentarité, les chevauchements, les domaines d'intervention souhaitable non desservi ;
- de préparer des outils (tableau) pour pouvoir regrouper les données fournies par les participants sur les possibilités et contraintes de mobilisation des ressources PIMT, et les actions pouvant faciliter la considération d'un financement.

□ Démarche future suggérée. Dans le futur, la démarche d'élaboration du PIMT devrait envisager certains ajustements et compléments dans la démarche :

- les responsables en charge dans les ministères ou agences publiques qui promeuvent les projets devraient elles-mêmes développer les contacts avec les donateurs plus tôt – plus en amont - dans le processus d'initiation des projets. La Cellule jouant le rôle de facilitatrice avec la collaboration du FD et l'appui du COMCIR ;
- les capacités et compétences pertinentes (formulation de projet, gestion, suivi-reportage) des services et chargés des projets PIMT dans les ministères ou agences publiques promoteurs devraient faire l'objet d'une évaluation initiale pour identifier les formations nécessaires (ou bien de différer le partenariat d'appui de la part de la Cellule) ;
- le réseau devrait être utilisé de manière stratégique pour identifier /faire émerger des projets directement complémentaires au sein de chaines de valeur exportatrices ou en appui aux PME ;
- il faut prévoir /élaborer un mécanisme de suivi et d'évaluation de mise en œuvre du PIMT.

5.3 Constats et résultats relatifs à l'efficience

EMP : Efficience	Satisfaisant

Q1. Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, compétences, etc.) sont-elles été allouées de manière stratégique pour parvenir aux résultats ?

- Le PF et la gestion du projet se sont employés à utiliser les ressources de manière stratégique selon les obstacles rencontrés (au niveau du contexte général, du contexte MCI, du dispositif CIR) et de la Cellule /voir graphique synoptique).
- Les explications recueillies quant à certaines décisions prises indiquent cette perspective stratégique. Il serait toutefois souhaitable de procéder de manière plus explicite quant aux problèmes rencontrés et aux considérations qui ont justifiés les choix quant aux priorités d'action. Les rapports narratifs fournissent certaines explicatives à posteriori, mais il serait souhaitable de formuler et de soumettre au COMCIR les éléments engageant des choix importants de gestion stratégique qui vont faire en sorte que les efforts et ressources vont être plus canalisés sur l'obtention d'un produit attendu qu'un autre.

- Par exemple, des efforts importants ont été alloués à la production du PIMT alors que la production d'un aperçu de l'aide – ou plutôt d'un système fonctionnel pour ce faire – a été délaissée.

Q2. Les fonds ont-ils été mis à disposition et les activités exécutées en temps utile ? Cela dépend des produits attendus : ceux réalisés en respect du calendrier trimestriel prévu ; ceux qui ont été réalisés conformément aux calendriers révisés ; ceux qui n'ont pas été réalisés. Il va de soi que les deux prolongations de six mois ont été accordés de façon à permettre la livraison de produits qui n'avaient pas pu l'être avant pour de raison qui n'ont pas à voir avec le critère d'efficience ou pour lesquelles il est difficile de partager la part de l'inefficience et celles des causes externes que la stratégie d'atténuation des risques n'avait pas prévues ou pour lesquelles elle n'a pas été efficace.

Q3. Comment le projet utilise-t-il les capacités locales pour parvenir aux résultats ? Le projet utilise les capacités locales (audit, site internet, formation), hormis pour la présente consultation avec la firme canadienne BAE qui utilise une équipe composée d'un consultant international et d'une consultante locale.

Q4. Les résultats atteints justifient-ils d'une manière générale les dépenses ? L'évaluation est à l'effet qu'ils le justifient, compte-tenu du coût d'apprentissage en lien avec le caractère innovateur de ce projet d'appropriation et les très fortes particularités du contexte.

5.4 Constats et résultats relatifs à la durabilité

EMP : Durabilité	déficient

Q1.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il instauré concrètement l'appropriation nationale ?

- Limites. Concrètement, l'instauration de l'appropriation sera vraiment confirmée quand les fonctions remplies par la Cellule auront trouvé leur ancrage institutionnel et que les rôles et responsabilités des uns des autres pour assumer ces fonctions seront concrètement bien traduits dans les plans de gestion opérationnels des parties prenantes quant à la mobilisation des ressources. Le projet n'en est pas à ce stade
- Elle sera confirmée si la production et le suivi du PIMT/commerce reste maintenu et fonctionnel comme partie intégrante du système de planification global et/ou le rôle et la portée d'un projet en intégration commerciale est un critère de caractérisation des projets qui est pris en compte dans la procédure de priorisation au niveau de la programmation nationale. Elle serait aussi confirmée en bonne parti si l'Aperçu de l'aide au commerce était développé comme un produit annuel qui s'imposerait comme un outil de référence dans le système global de planification. Le projet n'en est pas non plus à ce stade.
- Aussi, le COMCIR n'a pas respecté la fréquence prévue des réunions (trimestrielle). Cet indicateur ne plaide pas pour l'appropriation. Toutefois, il convient d'interpréter ce résultat en lien avec la progression mal assurée et erratique du projet les deux premières années, dans un contexte difficile à plusieurs égards (ne serait-ce qu'en raison du manque d'ancrage institutionnel). La Cellule a cherché son chemin tout en faisant son « auto-apprentissage » à défaut d'appui de renforcement bien ciblés sur les compétences essentielles, et idem comme effet au niveau de besoins d'appui technique aux membres du COMCIR en début de processus. Par ailleurs, l'absence d'avancée dans la composante de concertation en vue de coordination des donateurs n'a pas aidé à développer l'appropriation parmi l'appareil ministériel et au sein des directions du MCI qui semble insuffisante à ce stade.

- Appropriation effective. Il est toutefois manifeste qu'un chemin important a été parcouru sur le plan de sensibilisation, de la reconnaissance de l'intégration de la dimension commerce et de la participation au PIMT qui témoigne d'une instauration progressive de l'appropriation. Ceci s'est fait via le développement d'un cadre et de processus d'échange impliquant différents groupes /sous-groupes d'institutions et organisation des secteurs publics et privés (COMCIR, RIMO, réunions pluri-ministérielles ad hoc, réunions MCI pluri-directions pour le CIR-Haïti. Tout cela avec l'appui technique de la Cellule qui a démontré un fort degré d'engagement et bénéficié du support de la Cellule.
- Le MCI et les partenaires public et privé consultés du COMCIR adhèrent aux objectifs du CIR, souhaitent participer à sa poursuite.

Q1.2. Un plan de sortie a-t-il été élaboré dans le cadre du projet pour assurer une transmission correcte au gouvernement et aux institutions nationales après la fin du projet ?

- La non mise en place de l'UEP au MCI a été le talon d'Achille du projet quant à la stratégie de sortie. Il n'existe actuellement pas de de plan de sortie établi.
- La durabilité fait justement partie des préoccupations du SE et du GFAS. Ainsi, la Recommandation #1 du GFAS suite à sa dernière mission de supervision les 13-17 juin 2015 était à l'effet qu'un consultant soit recruté pour entreprendre une étude et formuler des recommandations. Cette recommandation du GFAS a été :

  « Un consultant sera recruté pour entreprendre une étude et formuler des recommandations sur les questions qui suivent, dans le but d'assister le Point Focal du CIR et le COMCIR à développer une stratégie de durabilité pour l'appui du CIR au pays :

  a) En s'appuyant sur l'évaluation de mi-parcours de la phase 1 du projet de catégorie 1 et sur des consultations complémentaires avec les parties prenantes et le Point Focal, identifier et décrire plus clairement quel est, au sein du MCI, le mandat spécifique et quelles sont les fonctions qui doivent être assumées avec le soutien du CIR dans la phase 2 du projet de Catégorie 1 et où ces fonctions pourraient être ancrées pour les deux prochaines années et au-delà ;
  b) Examiner concrètement les options possibles pour l'ancrage du rôle et des fonctions mentionnés ci-dessus, décrire comment chacune d'entre elle pourrait être mise-en-œuvre dans le contexte du CIR et des réglementations du gouvernement, quel serait le processus légal et institutionnel nécessaire à cette mise-en-œuvre ainsi que les arguments pour et contre chaque option ;
  c) Faire l'inventaire des expériences, des outils, procédures et mécanismes utilisés dans la mise-en-œuvre des projets et programmes récents ou actuels dans le domaine du commerce, financés par les donateurs et le gouvernement, tant au niveau du MCI que des partenaires-clés du Réseau Intersectoriel (y compris le MPCE et le MEF) dans le but de proposer des façons d'avancer qui développent des capacités durables et assurent des résultats, l'efficacité et l'impact des projets et programmes liés au commerce ;
  d) Faire le bilan des leçons à tirer en termes de ressources humaines (consultants, fonctionnaires, stagiaires...) à partir de l'expérience du CIR et d'autres projets et programmes au sein du MCI et du RIR et faire une estimation des ressources humaines essentielles (y compris une brève description des fonctions) qui

serait nécessaire dans les 2 ou 3 premières années pour chacune des options mentionnées plus haut avec les implications financières ».

- La présente EMP rejoint ces recommandations :

  Fonctions à assumer /fonctions ancrées et options d'ancrage - RH. On trouvera dans le corps de ce rapport EMP une série de points d'évaluation sur les compétences requises en lien avec les rôles et genres d'activités à mener et les résultats attendus dans le processus de mise en œuvre. Il s'agit par ailleurs de faire l'analyse des textes définissant les missions et d'établir les correspondances possibles. Le résultat peut être comprimé dans un tableau comparatif des options incluant les critères de : « conformité aux missions », « degré de simplicité/complexité » (selon le nombre de services impliqués et les chaines d'autorité), « capacités d'absorption et ressources additionnelles requises », « stabilité », « dynamisme et engagement » (contributions à l'amélioration des performances).

Tableau 7. Description des options et besoins de renforcement

		Type d'ancrage	Fonction1	Fonction 2	Fonction 3
Option A		…	Direction /service…	…	
Option B		…	…	…	
Option C		…	…	…	
Compétences CIR			Compétences 1	Compétences 2	Compétences 3
Compétences requises					
Compétences disponibles	Option A				
	Option B				
	Option C				
Capacités à renforcer	Option A				
	Option B				
	Option C				

Tableau 8. Évaluation comparative des options

Options	Faisabilité : conformité aux missions	Degré de simplicité/ complexité	Capacités d'absorption et Renforct/ressource addit. requises	Perspectives de stabilité	Performances (dynamisme, engagt..)
A					
B					
C					

Q2. Les partenaires nationaux ont-ils les moyens, la volonté et la détermination de poursuivre le projet ?

- Moyens. Les partenaires nationaux n'ont pas les moyens financiers de soutenir les investissements nécessaires en terme de renforcement des capacités.
- Volonté et détermination. Le MCI et le MPCE, ainsi que le Forum économique du Secteur privé, tous membres du COMCIR – au cœur du dispositif et des fonctions du projet - ont clairement exprimé leur volonté de voir se poursuivre le projet - et d'y être encore davantage associé dans le cas du Forum.

- Le non-versement d'une bonne partie de la contribution nationale prévue à la phase 1 ne plaide apparemment pas en faveur d'un soutien et d'un engagement à long terme envers le projet. Comme il a été noté plus tôt, en réponse à Q2-section 5.2.1, ce non-versement ne participerait pas, selon le Directeur Général du MEF et coprésident du COMCIR, d'un manque de détermination de la part du gouvernement à poursuivre le projet, mais plutôt d'une défaillance dans le processus d'inscription budgétaire du projet.

Q3. Les résultats du projet ont-ils des chances d'être durables ? Sont-ils ancrés dans les institutions nationales et quelle est la probabilité que les institutions nationales et les partenaires de mise en œuvre puissent les soutenir financièrement après la fin du financement extérieur ?

- Les résultats du projet ont besoin de consolidation et d'une extension à la coordination de l'aide qui sont réalisables dans les deux ans moyennant une solution consistante parmi les options d'ancrage à examiner.

Q4. Les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?

- Oui, mais elles devaient et auraient pu l'être davantage avec une meilleure clarification au départ des responsabilités assorties aux rôles, avec la fourniture d'outils de facilitation au niveau de la gestion et…avec la capacité à maintenir plus de continuité dans les activités et résultats qui auraient permis à chacun de mieux percevoir les bénéfices de la démarche pour leurs institutions. L'importance de la visibilité des résultats sur l'implication des parties prenantes publiques et privées avait été bien perçue au départ (Annexe B. du document de projet).

5.5 Constats et résultats relatifs à l'impact

EMP : Impact	Pas d'impact obtenu relatif au but du projet, mais non pertinent à ce stade - *pas très pertinent à ce stade comme critère*

Q1. Dans quelle mesure le projet apporte-t-il une contribution notable à l'impact plus large et à plus long terme sur le développement national? Ou quelle est la probabilité qu'il le fasse?

- Il n'y a pas d'impact notable plus large et à plus long terme à ce stade. Simplement, ceci ne s'explique pas par l'échec d'actions à impact qui auraient eu lieu, mais l'état encore insuffisamment avancé des processus. Par exemple, le PIMT a été produit et diffusé, mais les projets ne sont pas encore financés, programmés, budgétisés et mis en œuvre.
- La probabilité de contribution sur le plan de l'impact et du value for money est potentiellement la plus élevée pour tous les aspects de renforcement des capacités de coordination et de maitrise des outils de planification et de programmation-budgétisation.

Q2. Les changements observés (capacités, institutions, etc.) peuvent-ils être liés aux interventions faites au titre du projet?

- Le projet est responsable d'avancées essentiellement sur le plan de la sensibilisation. Il a le potentiel de contribuer au développement de bonnes pratiques de coordination.

Q3. Observe-t-on des effets positifs ou négatifs non voulus comme conséquence des interventions faites au titre du projet ?

- Non, pas d'effets significatifs positifs ou négatifs à ce stade.

De manière générale, l'élément d'évaluation pertinent et important actuellement quant au critère d'impact n'est pas relatif à l'impact réalisé. Il réside plutôt dans le fait de mieux circonscrire les impacts attendus selon les grands résultats et produits et pour qui. À la base, il serait utile de mieux circonscrire et partager le diagnostic sur les interférences contre productives et le manque de complémentarité entre projets qui sont des sources d'inefficacité de l'aide.

6. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EMP

6.1 Conclusion d'ensemble et message principal de l'EMP

6.1.1 Conclusion principale

- Globalement, l'évaluation conclut que les résultats de la mise en œuvre du projet à ce stade établissent les bases suffisantes pour raisonnablement s'attendre à ce que le projet puisse contribuer de manière prépondérante à la réalisation, au terme d'une 2ème phase, de changements durables vers l'atteinte des résultats visés par cette intervention de CIR.

6.1.2 Message principal.

Pour ce faire, il est nécessaire que des mesures importantes soient effectivement prises en temps voulu avec toute la détermination requise pour que le projet parvienne effectivement à un tel résultat durable.

- A très court terme, l'enjeu est de planifier adéquatement la phase 2 du projet en s'employant à prendre en compte les leçons apprises, à mettre à profit les acquis, et à corriger les principales faiblesses qui ont nui jusqu'ici à l'efficacité de la mise en œuvre du projet et à sa durabilité.
- Une planification adéquate de la phase 2 du projet demande au départ l'établissement d'un cadre logique clair et d'une stratégie de mise en œuvre bien explicite à partir desquels un plan d'actions détaillé sera élaboré.
- Les produits intermédiaires et finaux attendus à l'horizon de deux ans devront être définis avec clarté plutôt que de manière trop vague et générale, comme c'était le cas précédemment ;
- La définition de ces produits devra se faire en fonction d'objectifs pertinents et ambitieux de changement selon les visées de départ (R1-R2-R3-R4), mais réalistes au regard des constats et des leçons tirées de la 1ère phase.
- Le projet pour sa 2ème phase devrait viser à développer et consolider une véritable approche concertée et durable de l'intégration du commerce, cristallisée par des actions concrètes ; ceci dans une perspective de faisabilité à long terme (efficacité), c'est-à-dire en adéquation avec le système de planification-programmation-budgétisation en place.
- Sur un plan général, le projet n'a pas été mis en œuvre selon une approche suffisamment globale /inclusive /intégrée des acteurs et des composantes œuvrant dans le domaine du commerce. La phase 2 du projet devrait pouvoir corriger cette approche.
- Le projet devrait pour cela articuler son action principalement autour de la production et du partage d'un produit annuel phare :
  i. fournissant les données clés sur l'état de la situation d'intégration du commerce d'Haïti, y compris quant aux investissements concernés dans le PTI et les PIPs et aux mesures prises et à prendre en ce domaine ;
  ii. faisant ressortir les principaux constats quant à l'avancement du processus de mise en œuvre (diagnostic évolutif) ;
  iii. et donnant les recommandations concertées relatives à cette intégration du commerce.

  À la différence de l'élaboration d'un PIMT, un tel produit de connaissance peut trouver sa place durablement sans problème (sans conflit des rôles) dans le processus de planification-

programmation-budgétisation et serait un instrument de changement plus intégrateur, non limité aux investissements.

- Tout cela passe par :
  i. la définition et la mise en œuvre rapide d'un programme de renforcement des capacités des services du MCI appelés à prendre en charge les fonctions de la Cellule CIR dans une perspective d'ancrage durable,
  ii. couplé à la mise en place d'un accompagnement-conseil de la Cellule qui comprendrait du coaching stratégique, le développement d'outils et d'un système de S&É, et le développement d'un réseau de correspondants experts à travers les institutions représentées au sein du RIMO.
- Cette série de recommandations est en adéquation avec les mesures concrètes pour mettre en œuvre les recommandations devant découler de l'étude sur les options possibles d'ancrage institutionnel des fonctions du CIR-Haïti qui devrait être disponible d'ici fin février 2017 au plus tard.

6.1.3 Principaux constats – Pertinence : très bonne

- Le projet a toujours une grande pertinence actuelle et pour les prochaines années au regard : (i) des défaillances persistantes dans la coordination de l'aide en faveur de l'intégration du commerce, (ii) du manque d'articulation de son écosystème global d'appui au commerce, (iii) de l'importance du potentiel d'exportation et de substitution d'importations qui ne parvient pas à se matérialiser (notamment celui relié aux conditions préférentielles dont peut bénéficier le pays), (iv) des opportunités nouvelles d'exportation attendues dans les services et (v) du rôle particulier que le projet est appelé à jouer pour amener des changements souhaitables.

6.1.4 Principaux constats – degré d'atteinte des résultats

- Deux prolongations de six mois ont été accordées au projet. D'un point de vue purement factuel, les résultats obtenus à ce stade sont cependant en dessous des attentes lorsque l'on compare la liste d'ensemble des produits réalisés à celle des produits attendus.
- L'appréciation des 17 produits attendus associés aux quatre résultats du Cadre logique donne, à ce stade de la mise en œuvre, une degré d'atteinte de résultats – *satisfaisant/bon/très bon*- de l'ordre du tiers comparativement aux résultats attendus du Cadre logique[23].
- Les meilleurs résultats en termes de produits réalisés sont :
  i. la production du PIMT en conformité avec le PSDH et les priorités de la matrice ÉDIC (un produit sous R4)
  ii. et la formulation de 19 projets ÉDIC dans ce PIMT ;
  iii. la bonne opérationnalisation de cellule, sa fonctionnalité (administrative /logistique /comptable) accompagnée d'un fort engagement de ses RH) ;

[23] Ce résultat est celui d'un simple décompte d'après le Tableau 5, c'est-à-dire en accordant la même valeur (le même poids) à chacun des produits attendus, ce qui n'est pas vrai, mais il donne toutefois une indication valable de la performance globale relativement aux attentes inscrites au Cadre logique.

iv. une contribution sûre à la sensibilisation et à la prise en compte de l'intégration du commerce via le COMCIR, les activités du Réseau intersectoriel de mise en œuvre et le site web (sous R2) ;

v. et la légitimité (COMCIR) et l'établissement (RIMO) de plateformes de concertation public-privé, même si les mécanismes ne sont pas systématisés et les rôles incomplets /partiellement remplis (sous R2)

- Les moins bons résultats se retrouvent au chapitre de:

i. l'incapacité à sortir un Aperçu évolutif annuel de mise en œuvre des activités liées au commerce, en particulier quant à l'assistance technique liée au commerce /ATLC (sous R3) ;

ii. la léthargie concernant le volet visant à faciliter la mobilisation des donateurs en faveur de la coordination de l'ATLC ;

iii. ainsi que la concertation « commerce entre le gouvernement et les donateurs ;

iv. l'avancée limitée de l'intégration de la dimension « commerce » au niveau de la planification, non encore concrétisée au niveau de la programmation PTI et de la budgétisation PIP ;

v. et l'absence au niveau de la Cellule CIR, pour la gestion du projet, d'un système de suivi-évaluation (S&É) impliquant la collaboration de parties prenantes.

6.1.5 Interprétation des résultats

- L'interprétation permet d'évaluer les résultats observés (constats) et d'en tirer les facteurs explicatifs. Elle est effectuée en croisant les données et conclusions tirées : (i) de l'analyse de la conception et du cadre logique du projet, (ii) de la mise en perspective contextuelle, (iii) de l'analyse détaillée des produits documentaires et (iv) des données recueillies lors des entrevues semi-structurées. L'interprétation a conduit à attribuer une meilleure appréciation concernant certains résultats obtenus que celle tirée des indicateurs bruts du cadre logique.
- Par exemple, les données montrent la moindre fréquence des réunions du COMCIR qui n'a pas respecté le rythme attendu. Mais ceci s'explique par la conjugaison de plusieurs causes (perturbations externes, perturbations internes, manque souplesse pour reprogrammer des réunions, manque d'objets identifiés à discuter, manque d'engagement…). Plusieurs de ces causes peuvent être mieux contrôlées et leur influence limitée. Par ailleurs, les résultats sont plus positifs, replacés dans le contexte (opinions favorables et dispositions des membres).
- Autre exemple, le projet a bien livré le Plan de communication des projets figurant au PIMT. De surcroit, le document est très étoffé et détaillé et vise tous les types de clientèles-cibles prévus. Donc, le résultat brut est un degré de réalisation à 100% et une note positive quant au critère d'efficacité. Par contre, une analyse interprétative amène à voir les choses autrement : (i) le document manque de clarté et il empile les activités et considérations sans indiquer les priorités ; (ii) l'emphase accordé au grand public parmi les clientes cibles – en conformité avec ce qui était demandé – n'est vraiment pas pertinent et plutôt une cause de confusion et d'inefficience en augmentant inutilement le coût des projets et (iii) il était tout à fait prématuré de formulé ces plans de communication par projets puisque le financement de ceux-ci, leur programmation et leur budgétisation ne sont pas acquises ; la démarche nuit à l'efficience.

6.1.6 Facteurs explicatifs des résultats

Les moins bons résultats s'expliquent pour une grande part par les faiblesses au niveau de l'identification et de la mise en œuvre des activités de renforcement de la Cellule, du MCI et des membres du COMCIR.

- Les formations identifiées et celles données ont essentiellement été tournées vers l'information sur le programme et le projet servant d'appui à sa mise en œuvre, la sensibilisation à l'intégration du commerce et l'acquisition de connaissances en langue étrangère (l'anglais an particulier) et en matière de commerce. Cela dit, le projet a failli dans l'identification et la réalisation des activités de renforcement les plus importantes pour la réussite du projet, soit celles contribuant à doter la Cellule et les parties prenantes clés des compétences essentielles de gestion spécifiques à ce genre de projet basé sur la concertation et d'autres plus générales mais trop peu disponibles au sein des ministères et services impliqués. En fait, les besoins ont bien été identifiés dans les TdR du Plan minimal de formation et de renforcement des capacités soumis à la CNUCED, mais trop tardivement (pendant le processus d'élaboration du PIMT) pour que les activités nécessaires soient mises en œuvre en temps opportun. Les compétences qui ont été mobilisées expliquent les bons résultats obtenus et le manque à renforcer ces compétences par d'autres expliquent les moins bons résultats.
- Les processus initiés à travers le projet doivent conduire à définir des procédures et des outils de coordination. Ce genre de démarche ne se met généralement pas en place de façon spontanée ; c'est d'ailleurs ce qui justifie le projet. La mise en place de plateformes de concertation efficaces (public-privé, public-public) en vue de favoriser la coordination et de matérialiser les complémentarités, comme ont vocation à l'être le COMCIR et le RIMO, représente généralement un défi organisationnel et fonctionnel.
- Ce défi est d'autant plus grand dans le contexte présent d'intervention (i) où les obstacles au changement sont importants, notamment pour l'introduction d'une culture, de pratiques et d'instruments de gestion nouveaux dans le processus de planification-programmation, et (ii) où les priorités de gestion des parties prenantes peuvent être affectées par un environnement pertinent relativement instable et imprévisible.
- Alors cette mise en place doit nécessairement passer par une forme d'expérimentation et d'apprentissage avec le développement et le test de procédures et d'outils adaptés à leur vocation. Ceci vaut aussi pour les procédures de coordination entre les directions du MCI, d'une part, et entre ces dernières et celles du MPCE, d'autre part.
- À l'origine, la Stratégie de mise en œuvre et d'atténuation des risques définie dans le document de projet avait identifié avec pertinence l'enjeu de mobilisation et le besoin de renforcement au niveau du COMCIR (« *Informer, mettre à niveau, former sur place et sensibiliser les membres du COMCIR pour qu'ils s'impliquent à fond dans le processus de mise en œuvre du CIR* »). Son insuffisance est de n'avoir pas mis le doigt sur le genre de compétences à renforcer, tels que :
  i. la gestion par concertation,
  ii. l'élaboration de cadre logique et la gestion axée par résultats /GAR,
  iii. l'analyse et l'élaboration de stratégie, les techniques de priorisation,
  iv. la production de produits de connaissance « commerce »,
  v. et le S&É.
-

Pour la Cellule, il y a un important besoin d'établir une stratégie, des plans annuels bien opérationnels et un suivi systématique, ce qui va de pair avec des besoins de formation et d'accompagnement stratégique.

- Le faible degré de réalisation de plusieurs produits attendus à l'origine du manque de résultats s'explique aussi simplement par le caractère trop ambitieux de cibles que la Cellule n'était pas vraiment en mesure de contrôler, par une sous-estimation des risques et par une stratégie d'atténuation trop superficielle de ces risques (par exemple, en cas d'absence de PTF intéressé ou d'un retrait comme Facilitateur des donateurs).
- Par ailleurs, il ressort a posteriori que le résultat attendu R4 qui est l'accroissement de l'aide au commerce (mobilisation accrue) représentait un défi sans doute trop ambitieux sur l'horizon du projet. Certes, il n'est pas impossible que ce soit le cas d'ici deux ans si tous les projets PIMT venaient à être financés et mis en œuvre. Mais il ne sera pas possible de mesurer convenablement cet impact sans un bon portrait de la situation actuelle et la construction d'un scénario de référence valable sur le niveau de l'aide qui peut être prévu à l'horizon de deux ans sur la base d'hypothèses basées sur des données d'évolution des dernières années et des stratégies et programmation en cours des donateurs[24].

6.2 Recommandations

6.2.1 Préparation de la 2ème phase : vision et outils de planification

Recommandation 1 : Canevas stratégique. La Cellule devrait tout d'abord préparer un canevas stratégique exposant sa vision quant aux résultats attendus à l'horizon de deux ans (quoi ?) et au cheminement critique prévu (comment ?) pour assurer une bonne progression du projet. Ce canevas devrait tenir dans une courte note (2-3 pages max.)

- Les résultats attendus devraient être exprimés de façon claire et la moins vague possible et correspondre à des défis de changement mobilisateurs mais réalistes en regard des grands résultats attendus et des points d'appui construits lors de la Phase 1.
- Ce canevas indiquerait les éléments clés de la stratégie de mise en œuvre pour répondre aux défis de l'efficacité et de la durabilité et assurer la bonne progression du projet, en tenant compte des éléments diagnostiques de l'EMP. Des points clés abordés seraient :
  i. la clarification des rôles dans le système de gestion stratégique par concertation ;
  ii. les principes directeurs de gestion (prises d'engagements des parties prenantes) ;
  iii. l'articulation des rôles au sein du MCI dans la perspective de durabilité ;
  iv. l'amélioration des outils de gestion (cadre logique, plans annuels) ;

[24] C'est différent pour R3 relatif à l'atteinte d'une coordination accrue de l'AT-Commerce qui est un défi majeur dans un contexte de l'aide au commerce ou prédomine un dialogue et des relations essentiellement fragmentées au niveau individuel entre les donateurs et les ministères/directions ministérielles et dans lequel la concertation, les collaborations et les partenariats ne représentent qu'une portion congrue du système relationnel. Toutefois, c'est un défi raisonnable relevable à moyen terme dans le cadre du projet pourvu qu'on l'aligne stratégiquement sur des objectifs et produits bien ciblés : par exemple sur la réalisation des aménagements requis aux systèmes d'information en place sur la programmation des investissements pour intégrer la variable de caractérisation « commerce » dans les fiches de projet.

v. la définition et la mise en œuvre en temps voulu des activités de renforcement appropriées ;

vi. et la mise en place du suivi-évaluation de la progression (S&É).

- Élaboration sous forme synthétique, simplifiée et articulée de la chaîne *ressources–activités-produits intermédiaires-produits finaux attendus* en lien avec les résultats R1-R4 : un outil de référence.

Recommandation 2 : Objectifs prioritaires. La phase 2 devrait viser principalement à l'horizon de deux ans :

i. à mener à bien le processus PIMT en cours ;

ii. à intégrer de manière systématique et opérationnelle le commerce dans le système de comptabilisation et de suivi des investissements en lien avec la programmation-budgétisation et la mise en œuvre du PTI 2017-2019 et des PIP 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019 ;

iii. à s'assurer de la bonne prise en charge des rôles et fonctions de la Cellule au sein du MCI, ainsi qu'au niveau du MPCE.

- Mener à bien le processus PIMT , c'est :

i. obtenir, de la part des institutions porteuse des projets, confirmation au plus haut niveau de la priorité accordée et de l'engagement à promouvoir leurs projets consignés dans le PIMT ;

ii. parvenir à maximiser la mobilisation des ressources pour le financement des projets ;

iii. arriver à maximiser le nombre de projets inscrits au PIMT qui seront proposés et retenus au PTI et aux PIP ;

iv. et réussir à consolider l'intégration durable du commerce dans les organisations parties prenantes par des activités de communication et de concertation, des échanges de bons procédés.

- Intégrer de manière systématique et opérationnelle le commerce dans le système de comptabilisation et de suivi des investissements : c'est fondamental pour mettre le MCI et le MPCE en position de produire, sur une base annuelle régulière, un « Aperçu diagnostic de l'intégration du commerce» qui servirait d'outil privilégié pour suivre et orienter, de manière durable, la coordination de l'A.T. Commerce et la mobilisation des ressources en faveur d'une meilleure intégration commerciale et d'un développement socio-économique soutenu du pays.

- S'assurer de la bonne prise en charge des rôles et fonctions de la Cellule au sein du MCI, ainsi qu'au niveau du MPCE: cela concerne l'aspect d'ancrage institutionnel et celui du renforcement effectif des compétences essentielles au projet.

Recommandation 3 : Cadre logique. Le Cadre logique de la phase 2 devrait pouvoir se construire à partir du canevas stratégique et des priorités retenues par le MCI (PF) et le COMCIR, *en conformité avec le programme CIR*. Les résultats et produits attendus seraient définis avec clarté. La présentation des produits dans la matrice du cadre logique devrait autant que possible se faire dans l'ordre chronologique des activités et produits attendus dans l'immédiat, à court et à moyen terme. La matrice du cadre logique devrait refléter en détail aussi bien les étapes que leur progression qui seront à bien expliciter dans le plan de travail biannuel.

Recommandation 4. Cadre de S&É. Il faudrait également, très tôt dans le processus, chercher à mettre en place dès la validation du cadre logique un système de suivi simple et fiable pour vérifier la progression, de manière continue et soutenue, dans un cadre de S&É permettant de repérer rapidement les situations inattendues qui pourraient surgir et d'identifier et prioriser les actions appropriées à prendre (la Cellule), choisir l'option recommandée (le PF), et décider (le COMCIR).

Les responsabilités dans la collecte, l'analyse des données, le reportage et la communication devraient être indiquées. Les procédures de communication, rencontres, et vote devraient être aménagées suivant un principe de simplicité et de souplesse pour contenir ce processus dans le délai maximum d'un mois.

Recommandation 5. Activités de renforcement. Les activités de renforcement au niveau du COMCIR, du MCI, du MPCE et d'autres partenaires institutionnels devraient aussi être définies et mise en œuvre rapidement, en bonne synchronie avec le montage du système S&É.

- Ceci suggère de vérifier dès que possible auprès de la CNUCED, auquel le Plan minimal de formation et de renforcement a été soumis, les perspectives d'appui rapprochées sur lesquelles le projet pourrait compter. En même temps, des contacts pourraient être pris pour sensibiliser et vérifier les dispositions et intérêts des donateurs, y compris à la tenue de la Table ronde envisagée avec les donateurs, concernant le financement des projets PIMT. Les éléments d'évaluation de ce Plan minimal de renforcement ont été largement développés en réponse à la question Q.7 de la section 6.2.3. Efficacité des dispositions en matière de gestion.
- Cela dit, il est essentiel dans ce projet qui repose sur la concertation de disposer de procédures et d'outils adaptés à ce mode de gestion avec la prise et la tenue d'engagements mutuels. Par ailleurs, la Cellule a montré une évolution dans son approche et son action au cours de quatre étapes identifiées (section 4.2.1 Phases rétrospectives de mise en œuvre) passant d'un mode plus gouverné par les aspects de gestion courante et administrative (pour bien maitriser les fonctions opérationnelles) vers une approche plus stratégique. Elle gagnerait toutefois en efficacité par un renforcement dans ce domaine de la gestion stratégique utilisant les outils de l'évaluation. Parmi les besoins de formation identifiés, l'EMP a relevé, outre les éléments de gestion par concertation, des besoins pour des modules en : cadre logique et gestion axée par résultats /GAR, analyse et élaboration de stratégie, techniques de priorisation, et S&É.

Recommandation 6. PPT du PIMT. Il est nécessaire de préparer dès que possible une version PTT du PIMT à présenter aux donateurs. Cette version devrait aussi être placée sur le site web CIR-Haïti, offrant une présentation plus synthétique et accessible aux visiteurs du site.

- Cette version résumée ferait une large utilisation de la visualisation graphique pour montrer la structure du PIMT, sa cohérence avec le PSDH, présenter et caractériser les projets, faire ressortir les aspects de bien-fondé et de contribution attendue des projets aux objectifs (ce qui ressort mal dans les fiches de projets actuelles).
- **Elle pourrait utilement être complétée par la préparation et l'intégration d'un mapping de l'état lieu de l'aide au commerce – même avec ses limites actuelles pour faire ressortir les manques de complémentarité, les chevauchements, les domaines d'intervention** souhaitable non desservi. Ceci pourrait être fait dans le cadre d'une démarche participative

associant les directions concernées du MCI et celles du MPCE. L'aperçu de l'AT-commerce dans le document du PIMT n'est pas présenté sous une forme adéquate pour rendre visible ces faiblesses.

Recommandation 7. Table ronde avec les donateurs. Une prochaine étape vise à organiser une Table ronde avec les donateurs en vue de présenter le PIMT, de vérifier les intérêts des uns et autres envers les projets, de circonscrire les opportunités de mobilisation de ressources ainsi que de susciter la déclaration d'engagements en ce sens et de baliser les prochaines étapes pour conforter ces engagements annoncés ou envisagés.

- **R7.1. Groupe de travail préparatoire**. Un tel événement devrait être soigneusement préparé, sous l'égide du PF, par une équipe de travail spéciale MPCE-MEF-MCI avec la collaboration des organisations représentatives du secteur privé membres du COMCIR et l'appui technique de la Cellule CIR du MCI. Outre la préparation du PPT-PIMT et d'un mapping diagnostic de l'aide pour le commerce qui ont été mentionnées dans la recommandation précédente, les travaux de préparation pourraient comporter des contacts préalables avec certains donateurs (réunion de travail préparatoires) afin d'établir un programme bien adapté pour répondre aux attentes et objectifs mutuels.
- **R7.2. Confirmations d'engagement**. Il devrait être envisagé de demander et de rassembler avant la tenue de l'Atelier des confirmations, de la part des plus hautes instances des ministères et agences publiques porteurs des 19 projets du PIMT, à l'effet de jauger « leur intérêt, l'importance accordée aux projets et surtout leur engagement à promouvoir et à soutenir leur programmation, budgétisation et mise en œuvre en conformité avec les orientations prioritaires de leurs institutions /organisations et du PSDH «
- **R7.3.** Préparer pour la table ronde des outils (tableaux à compléter par la Cellule) pour pouvoir regrouper les données fournies par les participants sur les possibilités et contraintes de mobilisation des ressources PIMT, et les actions pouvant faciliter la considération d'un financement.

Recommandation 8. S&É PIMT. Prévoir /élaborer un mécanisme de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du PIMT. Ce travail peut être fait par le MCI en relation avec celui conduit avec le MPCE pour « Intégrer de manière systématique et opérationnelle le commerce dans le système de comptabilisation et de suivi des investissements ».

Recommandation 9. Démarche future suggérée. Dans le futur, la démarche d'élaboration du PIMT devrait envisager certains ajustements et compléments dans la démarche :

- les responsables en charge dans les ministères ou agences publiques qui promeuvent les projets devraient elles-mêmes développer les contacts avec les donateurs plus tôt – plus en amont - dans le processus d'initiation des projets. La Cellule jouant le rôle de facilitatrice avec la collaboration du FD et l'appui du COMCIR ;
- les capacités et compétences pertinentes (formulation de projet, gestion, suivi-reportage) des services et chargés des projets PIMT dans les ministères ou agences publiques promoteurs devraient faire l'objet d'une évaluation initiale pour identifier les formations nécessaires (ou bien de différer le partenariat d'appui de la part de la Cellule) ;
- le réseau pourrait être utilisé de manière stratégique pour identifier /faire émerger des projets directement complémentaires au sein de chaînes de valeur exportatrices ou en appui aux PME.

Recommandation 10. Clarification des rôles - COMCIR. Dans le cas du COMCIR, il y a certainement eu en partie une compréhension insuffisante des rôles reliée à celle de la théorie et de la chaine de résultats du programme. En l'occurrence, la première prescription de la liste présentée dans la Stratégie du projet au départ (Annexe B, section 3.4 du document de projet) était la suivante : « *Informer, mettre à niveau, former sur place et sensibiliser les membres du COMCIR pour qu'ils s'impliquent à fond dans le processus de mise en œuvre du CIR* ». Ces besoins de renforcement doivent se comprendre en lien avec le rôle clé de plateforme de *concertation* en vue de *promouvoir* la coordination de la stratégie commerciale et l'intégration du commerce dans les politiques sectorielles et les programmes nationaux d'investissement. Dans le cadre du processus de gestion par concertation, le COMCIR doit jouer ce rôle de facilitateur et de promoteur. Le PF soumet au COMCIR, comme instance de pilotage, les plans et fiches de suivi préparés par la Cellule comme doivent le faire aussi les groupes de travail ad hoc missionnés sur un objet déterminé (par ex. MPCE-MCI sur l'intégration du commerce dans la base de donnée des projets). Les avis et recommandations du COMCIR sont sollicités par le PF qui relaie à la Cellule pour prise en compte. La Cellule informe ensuite de cette prise en compte.

- Note de guidage à préparer sur les rôles et responsabilités . Il serait nécessaire de préparer et de soumettre à l'intention des membres du COMCIR pour leur adhésion - une note qui permette de mieux recadrer les responsabilités et modalités attachés à l'exercice des rôles susnommés en conformité avec l'esprit du projet et le texte officiel portant création du COMCIR. Le même court document présenté aux membres réunis du COMCIR ferait part des activités de renforcement prévues qui leur seraient proposées, en en expliquant le bien-fondé, les bénéfices et le format (par exemple, un atelier d'une journée avec 4 à 6 modules de formation, de mise en situation et d'échange).

Recommandation 11. Durabilité et ancrage MCI des fonctions de la Cellule. Il est prévu d'effectuer une consultation en vue d'identifier, d'évaluer et de recommander des options possibles d'ancrage institutionnel des fonctions de la Cellule au sein du MCI. Ce transfert devrait être engagé et expérimenté de façon à s'assurer de la pleine opérationnalité de ces fonctions au sein du MCI.

- En vue de faciliter l'élaboration du mandat de consultation, on trouvera dans le corps de ce rapport EMP une série de points d'évaluation sur les types de compétences requises en lien avec les genres d'activités et selon les rôles à jouer et résultats attendus dans le processus de mise en œuvre.
- Par exemple, considérant la priorité #2 proposée dans la Recommandation 2, un résultat attendu est la production, le partage et la diffusion en 2017 et en 2018 d'un Aperçu diagnostic annuel, avec son système en place pour la production des données. Le but est de disposer dans le processus de gestion concertée d'un outil pivot pour la coordination de l'aide pour le commerce.
  - L'identification d'options d'ancrage demande d'abord de décortiquer ce processus de production de données et de gestion des connaissances selon les compétences requises aux différentes phases en matière d'analyse, de gestion, et de communication.
  - Par ailleurs, il faut en parallèle faire l'analyse des textes définissant les missions des directions et services du MCI.

- Ensuite, il faut établir les correspondances possibles tâches-compétences-responsabilité/émission pour identifier les options de combinaison d'attributions entre directions et services qui permettent de remplir les fonctions.
- Finalement, il faut caractériser et évaluer ces options selon des critères appropriés. Le résultat peut être comprimé dans un tableau comparatif des options incluant par exemple les critères de : « conformité aux missions », « degré de simplicité/complexité » (selon le nombre de services impliqués et les chaînes d'autorité), « capacités d'absorption et ressources additionnelles requises », « stabilité », « dynamisme et engagement » (contributions à l'amélioration des performances).

7. LEÇONS APPRISES ET D'INTÉRÊT POUR LE CIR

7.1 Besoin d'une nouvelle approche de suivi-évaluation

- L'expérience du CIR-Haïti tend à conforter un questionnement et un courant d'idées et de recherche dans le domaine de l'évaluation, à savoir que les approches classiques d'évaluation sont mal adaptées à des situations complexes et encore davantage à des contextes sujets à des turbulences. Dans un contexte volatile, difficilement prévisible et où, comme à Haïti, les perturbations de sources naturelles, politico-institutionnelles, sociales qui influencent le cheminement de l'action administrative, des éléments de stratégie peuvent être mis à rude épreuve. C'est malheureusement une préoccupation qui se limite encore aujourd'hui trop aux grandes firmes et organisations dans les pays les plus développés au regard de la volatilité des marchés et de la montée des tensions politiques internationales, alors qu'elle est tout autant – sinon davantage – d'importance pour les pays moins avancés. Ainsi, les approches du type « amélioration continue du rendement » séduisent de plus en plus ces entreprises.
- Les enjeux d'un repérage précoce des problèmes, de leur analyse, de l'identification d'une réponse prompte et appropriée et d'une prise de décision assurant la bonne progression du projet. Ceci ne concerne donc pas seulement le *suivi,* mais la menée d'actions dans une perspective *d'évaluation* ciblée et soutenue du projet (accompagnement /coaching) effectuée au besoin en temps voulu (« responsive »). L'approche appropriée pourrait s'inspirer de celle de « l'évaluation évolutive » (*Developmental evaluation*) ou encore celle d'une évaluation d'accompagnement stratégique des organisations publiques et privées[25].
- Si l'on considère un contexte dans lequel l'appareil public partie prenante du dispositif d'intervention d'un projet présente des faiblesses au niveau des capacités, alors les enjeux d'une approche d'intervention adaptée sont encore plus importants. Et si l'on parle d'un projet conçu dans une perspective d'appropriation nationale (en conformité avec l'Accord de Paris sur l'Efficacité de l'aide), comme l'est le CIR-Haïti, alors que le projet est géré par la Cellule /unité nationale de mise en œuvre, alors il est nécessaire d'appliquer une approche qui articule de façon plus serrée l'agence de mise en œuvre, les agents de suivi CIR et les ressources externes d'évaluation dans une perspective d'accompagnement et de conseils stratégiques axés sur l'utilisation des outils d'évaluation (y compris le SWOT et les techniques de priorisation) en fonction des objectifs de politiques sectorielles et nationale).

[25] Selon la formulation de l'auteur (Colloque annuel 2016 : 'le futur de l'évaluation », Société québécoise d'évaluation, Montréal, octobre 2016).

- Le contexte pertinent de l'intervention CIR-Haïti cumule notamment les particularités suivantes :

  a. Ce contexte est historiquement sujet à des *perturbations* importantes et relativement fréquentes d'origine climatique, sismique, sanitaire-épidémique, économique, socio-politique, etc.
  b. Il est aussi *complexe* dans l'articulation des aspects culturels, institutionnels, politiques, sociaux, économiques et financiers.
  c. Le secteur public y souffre de *défaillances importantes en ce qui concerne les capacités de gestion,* tout en étant confronté à des entraves à son bon fonctionnement.
  d. Le secteur privé se trouve considérablement gêné dans son développement par l'héritage de structures *de type monopsonique* dans plusieurs chaînes de valeur exportatrices. (5) Finalement, le pays se démarque comme l'unique PMA continental.
  e. Le marché du capital de risque est embryonnaire.

7.2 Renforcement des capacités axé sur les compétences essentielles de gestion

- Dans le projet CIR-Haïti, le besoin de renforcer les connaissances et les compétences en matière de commerce et d'intégration commerciale est évident et largement reconnu, même si ces besoins n'ont malheureusement pas encore été bien identifiés et caractérisés selon les parties prenantes, aussi bien les institutions dont la mission relève du domaine du commerce (MCI, BACOZ, Ministère du tourisme) que celles qui ont une mission plus générale (Primature, MPCE, MEF..) ou qui relèvent d'un autre domaine ou secteur (MARNDR, MTPTC, Ministère de la culture..). Le besoin de renforcer les compétences au niveau du MCI, des membres du COMCIR et des autres parties prenantes du dispositif de gouvernance est tout aussi nécessaire, sinon davantage, en matière (i) d'analyse de données, (ii) de reportage et de communication, (iii) de planification stratégique et opérationnelle, et (iv) d'appui technique à la gestion par concertation.
- Les besoins de renforcement dans ces compétences essentielles ont été mal identifiés pour le CIR-Haïti.
- Il est possible que d'autres projets nationaux pertinents au CIR doivent être confrontés à ce genre de besoins et aient pu pâtir d'un manque de renforcement à ce niveau en se limitant par exemple comme le cas du CIR Haïti à l'apprentissage sur le tas par essais et erreurs avec une perte d'efficacité.

  Le CIR devrait alors envisager la possibilité d'offrir des opportunités ou des facilités d'accès à des services et produits de formation et d'accompagnement conseil en gestion stratégique, comme il le propose des opportunités d'appui dans le domaine plus spécifique des accords commerciaux.

Annexe A. Cadre logique révisé du projet CIR-Haïti (partie 1)

	~~Niveau de résultat~~ Définition	Indicateurs mesurables	~~Hypothèses et~~ Risques	Sources documentaires de vérification
OBJECTIF GENERAL	**Contribuer à l'intégration d'Haïti dans le commerce** régional et mondial **en vue** de son développt. et de l'atténuation de la pauvreté	**Niveau des exportations** d'Haïti vers ses partenaires commerciaux régionaux et mondiaux	- Faiblesse des investissements dans les secteurs productifs; Baisse de production et d'exportation de ces secteurs; Vulnérabilité aux chocs externes.	- Données sur le commerce extérieur; - Statistiques IHSI; Rapports d'études diverses
BUT	**Créer les conditions** permettant à Haïti de s'intégrer pleint dans le syst.com.mondial, d'y participer activt et d'en retirer des avantages via **l'intégration accrue du commerce dans les plans et stratégies**	**Indice de performance logistique d'Haïti** (son évolution dans un sens ou dans l'autre) **Niveau de développement humain** (idem)	- Faiblesse du niveau des investissements dans le secteurs productifs; Baisse du niveau de production et d'exportation de ces secteurs; - Vulnérabilité d'Haïti aux chocs externes.	Données statistiques; Rapports BM, FMI, PNUD, etc.
RÉSULTATS ATTENDUS = *objectifs spécifiques*	**Niveau de résultat = sous-objectif ou type d'indicateur de résultat**	**Indicateurs mesurables (ou sous-objectif)**	**Hypothèses et/ou risques**	**Sources de vérification**
R-1: Capacités institutionnelles et de gestion d'Haïti renforcées *pour la formulation et l'application de stratégies liées au commerce et de plans de mise en œuvre*	**R-11. Renforcement des capacités du MCI, de la Cellule CIR et des autres parties prenantes** *Rapport narratif 2015: Accroissement du niveau d'efficacité de la Cellule CIR et du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) dans le processus de mise en œuvre du programme en Haïti*	**Une UNMO est créée et opérationnalisée** sous forme d'une structure minimale dénommée Cellule CIR du MCI	- **Volonté politique réelle et engagement soutenu** de la part du ***Gouvernement*** et de ***ses partenaires*** dans la mise en oeuvre du CIR	- Arrêté publié dans le journal officiel "Le Moniteur"; TDR des membres du personnel préparés/publiés dans journal à fort tirage; **Personnels profess. & d'appui recrutés;** Mesures adoptées de renforct des capacités et d'approp. du process. de M-e-O : **Proxy-spéc. Q? com** ., **prog. d'apprentis. sur le tas** du CIR pour cadres MCI; Rap. financ. & techn. périodiques; *Résultats d'évaluation*
	R-12. Existence d'une matrice d'actions *complète et à jour*	- TDR des ***études complémentaires*** à l'EDIC rédigées, validées et publiées; ***Etudes additionnelles*** commandées, restituées et validées; ***Mises à jour effectuées dans l'EDIC;*** Nbre de ***participants*** et de secteurs représentés aux réunions et/ou ateliers de restitution et de validation; ***Rapports de synthèse de***	Cellule CIR-MCI à l'affût des commentaires des parties prenantes et en mode d'obs. , en vue d'identifier toute omission et/ou faiblesse de l'EDIC à combler ou à corriger /H ypothèse; pas de risques identifiés?	**Document de l'EDIC *complet et à jour*** *approprié* par les acteurs *des divers secteurs concernés*
	R-14. Existence d'une stratégie commerciale nationale à jour, incluant les priorités de l'EDIC	**TDR** ayant trait à l'élaboration de la stratégie commerciale; **Nbre de réunions** d'échanges et de concertation entre les parties prenantes au cours de l'élaboration de cette stratégie; **Nbre de participants et de secteurs** représentés à ces assises; **Rapports** de synthèse **des réunions**	Le prog. d' **appui au MCI financé par l'UE** prévoit l'élaboration d'une **politique industrielle et commerciale** , qui implique le passage obligé par une ***mise à niveau de l'industrie du pays*** ; **Cellule CIR-MCI** *partie prenante de ce process.* pour veiller à ce que *les priorités issues de la* ***matrice EDIC*** soient *à l'ordre du jour des discuss. et réflexions* à tenir lors de l'élaboration de cette pol. /Hypothèse; pas de risques	**Document de stratégie commerciale nationale mis à jour, vulgarisé et validé** par le Gouvernement, les acteurs des secteurs concernés et les PTF qui se l'approprient;
	R-15. Existence d'une stratégie commerciale nationale de qualité, incluant les priorités de l'EDIC *Rapport narratif 2015: R14 & R15 sont fusionnés*	**Nbre de réunions** pour la restitution et/ou la validation de cette stratégie; **Nbre de participants et de secteurs** représentés à ces réunions; **Rapports** de synthèse de ces réunions / BAE:pouquoi pas de sujets et TdR travaux complémentaires comme étude stratégie commerciale ci-dessus?	Intensification des efforts de la C **ellule CIR-MCI comme catalyseur** pour contribuer à assurer un niveau de participation propre à garantir la qualité de la stratégie commerciale /Hypothèse; pas de risques identifiés?	Stratégie de qualité, c'est-à-dire préparée avec la participation des représentants de toutes les parties prenantes qui l'acceptent et se l'approprient en tant que telle
	R-16. Mise en œuvre d'une stratégie commerciale de qualité	Aspects de cette stratégie mis en oeuvre; Mécanismes en place pour leur mise en œuvre	Mobilisation des parties prenantes (Ministères et autres organismes sectoriels, organisations du secteur privé et PTF)	Rapports annuels de revue nationale de la stratégie commerciale

Annexe A. Cadre logique révisé du projet CIR-Haïti (partie 2- fin)

RÉSULTATS ATTENDUS = *objectifs spécifiques*	Niveau de résultat = sous-objectif ou type d'indicateur de résultat	Indicateurs mesurables (ou sous-objectif)	Hypothèses et/ou risques	Sources de vérification
R-2: Commerce intégré dans les plans et stratégies nationales de développement d'Haiti	**R-21. Niveau d'intégration du commerce dans le PSDH et documents subsidiaires** *Rapport narratif 2015: Faire intégrer les priorités et projets issus de la matrice d'actions EDIC dans les plans stratégiques des organismes sectoriels porteurs*	Document relatif au PSDH; Document du programme triennal d'investissement (PTI) en cours d'exécution *Rapport narrratif 2015 : "à travers la préparation d'un plan intersectoriel à moyen terme (PIMT)"*	Rapports d'évaluation de l'intégration du commerce dans ces documents stratégiques	Parfaite collaboration entre le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe le Ministère de l'Economie et des Finances et le MCI
	R-22. Existence de stratégies sectorielles efficaces pour les secteurs clés, intégrant la dimension commerciale	Nombre de secteurs clés disposant de stratégies sectorielles efficaces , intégrant la dimension commerciale *Rapport narratif 2015 : Aider les secteurs ou institutions qui n'ont pas encore de stratégies à en développer avec une dimension commerce et ceux qui en ont déjà mais sans cette dimension à l'y inclure, sur la base des priorités de l'EDIC*	Lettres/Enoncés de politiques sectorielles; Plans et stratégies de développement des secteurs clés	Engagement politique des Autorités haitiennes et implication véritable des acteurs privés dans la formulation de ces stratégies sectorielles
	R-23. Existence de mécanisme opérationnel de consultation publique-privée	Nombre de réunions de concertation (publique-privée) organisées	- Procès verbaux de ces réunions; - Notes/comptes rendus, rapports de synthèse des réunions; - Protocoles d'accord signés	Engagement des parties prenantes
R.3: Coordination améliorée de l'assistance technique liée au commerce fournie des donateurs à Haiti	**R-31. Existence d'un aperçu évolutif annuel de la mise en œuvre de l'ATLC,** incluant toutes les activités liées au commerce soutenues par le Gouvernement et les donateurs	Programme triennal d'investissement donnant un apercu évolutif de la mise en oeuvre des activités liées au commerce bénéficiant du soutien du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers d'Haïti	- Rapport annuel sur l'ATLC; - Bases de données OMC/OCDE sur l'Aide pour le commerce; - Site Internet ; et - Rapports du MPCE et deu MEF	Coopération effective de la part des donateurs
	R-32. Fréquence des consultations entre le Gouvernement et les donateurs sur les questions liées au commerce	Nombre de réunions de consultation entre le Gouvernement et les partenaires de l'APC présents dans le pays	Rapports des consultations; Notes/comptes rendus de réunions de travail	Total engagement de la part des partenaires de l'APC établis dans le pays
	R-34. Existence d'initiatives conjointes de donateurs dans le domaine du commerce	Nombre d'initiatives conjointes de donateurs dans le domaine du commerce	Memoranda/protocoles d'accord; Rapports, annonces et publications y relatifs	Disponibilité et circulation d'informations sur les initiatives conjointes
R.4 : Haïti obtient des ressources de l'Aide pour le commerce *pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice d'actions de l'EDIC*	**R-41.Existence d'un programme à MT intégrant les priorités de la matrice d'actions de l'EDIC et indiquant les besoins de financement auxquels l'APD doit répondre**	Plan intersectoriel à moyen terme (PIMT) élaboré en réseau avec la participation des représentants de tous les secteurs/filières piliers de l'EDIC indiquant, sur une base réaliste, les besoins de financement auxquels l'APD doit répondre	- Rapports de synthèse des différentes réunions de travail tenues en réseau dans le cadre du processus d'élaboration de ce document stratégique; - Document du plan intersectoriel à moyen terme;	Appropriation du PIMT par les acteurs des secteurs ou filières concernés
	R-42. Existence d'un budget public pour la mise en oeuvre de la stratégie commerciale nationale	Budget associé au Programme triennal d'investissement (PTI) reflétant les fonds de financement des projets bénéficiant du soutien du Gouvernement et des partenaires financiers d'Haïti	Loi des finances; Part du Budget d'investissement public allouée à ces projets	- Parfaite collaboration du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et du Ministère de l'Economie et des Finances avec le MCI; - Engagement soutenue de la part des partenaires financiers d'Haïti
	R-44. Nombre et montant des projets financés par les donateurs liés à la Matrice d'actions de l'EDIC	- Synopsis du PIMT présentant la liste des idées de projets avec leurs coûts respectifs; - Liste de ceux financés par des donateurs sur une base individuelle ou conjointe	- Liste de projets financés par des donateurs individuellement ou conjointement et documents y relatifs; - Accords de financement passés avec les PTF; -	Total engagement des parties prenantes (publiques et privées), incluant les PTF

Annexe B. Résumé de la théorie sous-jacente du programme (enchainement des résultats attendus) – *BAE interprétation*

Théorie sous-jacente du programme. L'initiative CIR repose sur l'idée que le développement socio-économique et la réduction de la pauvreté des PMA sont favorisés lorsque ces pays participent davantage aux systèmes commerciaux régionaux et mondiaux. En conjonction avec cette idée s'ajoute celle que cette participation accrue et une bonne insertion internationale dépend elle-même d'une intégration cohérente et harmonieuse de la politique, de la stratégie et des moyens de mise en œuvre au plan commercial avec les politiques et stratégies nationales générales, sectorielles et territoriales. *En substance, les projets CIR visent à promouvoir une démarche stratégique et opérationnelle concertée des intervenants-clés dans les domaines et secteurs concernés*. Pour ce faire, le programme CIR met de l'avant un modèle de gouvernance intégrant une participation large et diversifiée des intervenants-clés publics et privés : ministères centraux, entités gouvernementales chargées du commerce, agences locales de développement, représentants du secteur privé et de la société civile, communauté locale des donateurs. La théorie du programme se traduit par l'enchainement logique des résultats suivant :

⇒ Obstacle au commerce du côté de l'offre (environnement peu conducteur et faiblesses institutionnelles, manque d'intégration dans les politiques transversales et sectorielles, manque de coordination et complémentarité des aides, insuffisance de l'aide dédiée

⇒ étude diagnostique des potentialités et obstacles – Élaboration d'une matrice des Actions EDIC

⇒ mise-en-œuvre catégorie 1 – renforcement de capacités institutionnelles avec appui technique aux Agences nationales de mise-en-œuvre (ANMO) qui contribuera aussi à obtenir (i) une meilleure planification par l'intégration du commerce dans le plan de développement économique et social) , (ii) une meilleure efficacité de l'aide pour le commerce par une meilleure coordination, et (iii) la mobilisation de ressources additionnelles pour financer des programmes et projets issus des Études diagnostiques sur l'Intégration du commerce (EDIC) réalisés dans les différents pays concernés

⇒ mise-en-œuvre catégorie 2 – financement et mise en œuvre des projets prioritaires de la *Matrice des actions* destinés à renforcer les capacités liées au commerce et les capacités du côté de l'Offre.

⇒ obstacle au commerce surmontés (cadre institutionnel adapté et environnment plus propice pour le commerce)

⇒ meilleure intégration au commerce du PMA (offre export amélioré, importations mieux intégrée aux processus de production…)

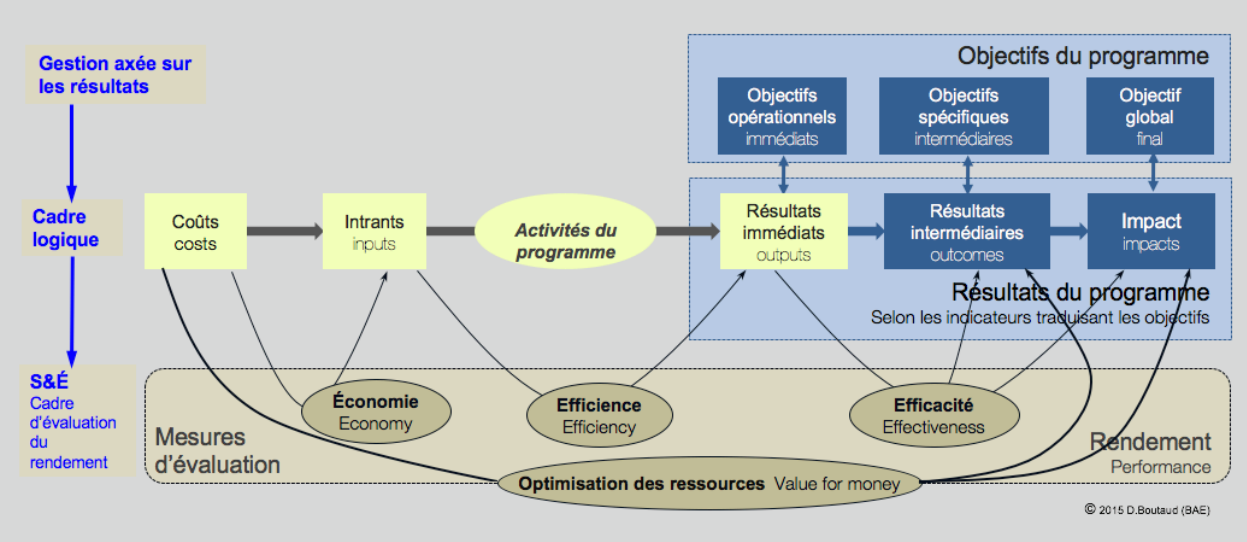
⇒ Rôle plus actif dans le système commercial mondial

⇒ croissance économique, développement durable et réduction de la pauvreté favorisés.

Cadre global de gouvernance. Ce modèle comporte la mise en place d'un Comité directeur national et des organes visant à favoriser le bon fonctionnement opérationnel du système, soit (a) le point focal du CIR pour les relations avec le Secrétariat exécutif (SE) et avec le Gestionnaire du Fonds d'affectation spécial (GFAS), (b) l'unité ou Cellule nationale de mise en œuvre (UNMO)

et son Coordonnateur, ainsi que (c) le Facilitateur des donateurs du CIR (FD). Ce dispositif de gouvernance vise à être l'instrument par lequel va s'organiser et se déployer un partenariat général public-privé national orienté vers l'obtention de gains effectifs importants d'intégration en matière de politique, de stratégie et de planification favorable au commerce pour le développement du pays et la réduction de l'incidence de la pauvreté. La fonctionnalité de ce dispositif, son efficacité, et sa contribution à l'atteinte des résultats visés sont des aspects clés de l'évaluation de mi-parcours à mener.

Graphique B.1. Chaine de résultats et mesure de l'efficience, de l'efficacité et de l'impact[26]



[26] D'après *D.Boutaud : "R4.4 Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la Estrategia y Planes de Acción Subsectoriales para la Exportación";* Transferencia e implementación de metodologías para apoyar el proceso exportador directo o indirecto / Estudios para la estrategia de exportación – Lote 1; EuropeAid/134393/D/SER/NI, MIFIC, Nicaragua, Febrero 2015, p7.

Annexe C. Critères et questions de l'EMP

Tableau C.1 Critères de l'EMP CIR-Haïti

Critères d'évaluation	Descriptif
C1. Pertinence	Bien-fondé, rationnel relativement : au potentiel, faiblesses et besoins actuels d'intégration ; au rôle particulier que le projet est appelé à jouer pour répondre aux faiblesses et inadaptations ; aux complémentarités souhaitables avec d'autres initiatives existantes */Le projet a-t-il toujours sa raison d'être, ses objectifs, son modèle d'intervention, en adaptation au contexte national à Haïti ?*
C2. Efficacité	Performance [Résultats obtenus] vs. [Résultats attendus] / *Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats attendus et amené les changements recherchés ?*
C3. Efficience	Performance [Extrants obtenus] / [Ressources et Intrants mobilisés] */Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente ?*
C4. Durabilité	Degré de durabilité probable selon les conditions créées à travers le projet */Existe-il un bon faisceau d'évidences pour considérer que les changements produits vont persister dans la durée?*
C5. Impact	Envergure, portée attendue sur le plan de la croissance et de la diversification des exportations d'Haïti et de ses retombées en termes d'objectifs sociaux-économiques et macro-économique du PSDH */Selon l'analyse des constats relevés lors de l'EMP et les conclusions qui doivent en être logiquement tirés, dans quelle mesure le projet devrait-il contribuer à l'atteinte de son but et de son objectif général à moyen et long termes ?*

Tableau C.1 Critères EMP CIR-Haïti

Les questions essentielles auxquelles l'évaluation doit répondre selon ces critères, telles que définies dans les Termes de référence, et pour certaines précisées complétées ici (alors signalées par le symbole √), sont les suivantes :

Tableau 2. Questions de l'EMP CIR-Haïti par critère d'évaluation

• Enjeux /critères	Questions d'évaluation des TdR
C1. Pertinence du projet	Q1.1. Les principaux objectifs et résultats attendus du CIR-Haïti convergent-ils avec les besoins actuels du pays, en termes : i. de renforcement de capacités institutionnelles et humaines reliées au commerce ; ii. d'intégration du commerce dans le Plan stratégique national de développement (PSDH) ; iii. de formulation et de mise en œuvre de stratégies commerciale au niveau global et sectoriel, en tenant compte des forces, faiblesses, opportunités et menaces aux niveaux régional et mondial ;

• Enjeux /critères	Questions d'évaluation des TdR
	iv. de coordination de l'aide pour le commerce (APC) ; v. de mobilisation de ressources additionnelles pour soutenir les initiatives qui répondent aux priorités de la matrice d'actions issue de l'Étude diagnostique sur l'Intégration (EDIC) et d'études complémentaires Q1.2. L'Aide pour le commerce (APC) est-elle bien appréhendée en Haïti ? Le CIR peut-il aider à une meilleure connaissance de l'APC ? Q1.3. Dans quelle mesure le projet vient-il combler de lacunes dans le dispositif d'appui national au commerce et compléter d'autres projets/programmes intervenant dans ce domaine en tout ou partie? Q1.4. Certaines initiatives commerciales aux niveaux bilatéral, régional et multilatéral, notamment les préférences américaines, canadiennes et européennes, CARICOM, CARIFORUM, traitement spécial et différencié, etc., ont-elles un effet sur la pertinence du CIR pour Haïti ? Q1.5. Dans quelle mesure le cadre logique est-il formulé de façon cohérente avec la chaine de résultats attendus du projet et adéquate pour son évaluation ?
C2. Progression et efficacité du projet •	Q2.1. Y a-t-il un système de S&É en place avec des indicateurs adéquats pour mesurer la progression des résultats vers les objectifs ? Si non, que faire pour prendre la mesure des résultats et remédier à cette faiblesse ? Q2.2. Dans quelle mesure le Comité mixte de pilotage a-t-il bien fonctionné et joué son rôle attendu jusqu'à présent ? Quels facteurs expliquent les bons ou moins bons résultats ? Q2.3. Le dispositif de gouvernance apparaît-il avoir bien fonctionné au niveau de la communication, des engagements pris et concrétisés de la part des uns et des autres, du suivi et du leadership (Point focal et autres membres du Comité de pilotage, Facilitateur des donateurs, Cellule ? Q2.4. Quel est le degré de réalisation des objectifs et résultats attendus visés par le projet : *éléments explicatifs et évaluation sur une échelle de 1 à 5* ? Moyens éventuels de surmonter les facteurs inhibiteurs /contraignants et Perspectives d'atteindre les objectifs à l'expiration du projet ? – *Plus spécifiquement* Q2.5. Dans quelle mesure les capacités institutionnelles ont-elles été effectivement renforcées pendant l'actuelle phase de mise en œuvre du projet ? Avec quelles utilisations /bénéfices obtenus pour le projet ?

• Enjeux /critères	Questions d'évaluation des TdR
	Q2.6. Dans quelle mesure le Réseau intersectoriel fonctionne-t-il bien et quels sont ses contributions au processus jusqu'à présent ?
√	Q2.7 Le commerce a-t-il été intégré dans le plan national de développement économique et social d'Haïti (PSDH) ? Si non, le processus de mise en œuvre du CIR tend-il vers cet objectif ? Existe-t-il néanmoins d'autres éléments d'inclusion du commerce retraçables dans les priorités de politique publique et dans quelle mesure cette inclusion est-elle attribuable au projet ?
√	Q2.8 Dans quelle mesure des actions ont-elles été menées en vue d'améliorer la coordination entre les partenaires techniques et financiers en matière d'aide pour le commerce (APC) ? De quelle façon et avec quels résultats cela s'est-il traduit ? Y a-t-il lieu d'agir pour accélérer ce processus et selon quelles options envisageables pour atteindre cet objectif dans le meilleur des délais ?
	Q2.9 Des ressources ont-elles été mobilisées en dehors de celles du FASCIR en appui à la mise en œuvre ? Si oui, lesquelles ? Si non, comment faire pour parvenir à les mobiliser ?
√	Q2.10 De quels acteurs proviennent les idées de projet proposées présentées dans le Plan intersectoriel à moyen terme (PIMT), dans quels secteurs ? Dans quelle mesure s'inscrivent-elles dans les priorités identifiées dans la matrice EDIC ?
•	
C3. Efficience du projet	Q3.1. Les ressources et le temps ont-ils été utilisés à bon escient dans les efforts, visant à atteindre les résultats visés en matière (1) de renforcement des capacités nationales, (2) d'élaboration et de gestion de stratégies commerciales, (3) d'intégration du commerce, (4) de coordination de l'APC ?
•	
•	
•	Q3.2. Sinon, comment rationnaliser l'utilisation des ressources et le temps pour en tirer le mieux possible ? Quels facteurs méritent d'être privilégiés pour accroître l'efficience dans le cadre du projet ?
•	
•	
•	Q3.3 Les activités prévues ont-elles toutes été réalisées et/ou dans quelle mesure (formations, études complémentaires et formulation d'une stratégie commerciale de qualité, plan de communication..) ? Sinon pour quelles raisons et quels besoins et stratégies actuelles ?
√	
•	Q3.4. Le contenu des formations a-t-il été bien adapté aux besoins de renforcement CIR et dans quelles mesures les connaissances ont-elles été assimilées et utilisées à ce stade ? Quels besoins actuels, pour qui, et quelles actions à entreprendre en ce domaine
√	
C4. Durabilité	Q4.1. Le projet bénéficie-t-il d'un soutien politique, technique, financier et administratif adéquat de la part des partenaires nationaux ?
•	
•	

• Enjeux /critères	Questions d'évaluation des TdR
•	Q4.2. Et quel est le degré d'implication des parties prenantes publiques et privées, incluant des partenaires techniques et financiers sur place, dans la mise en œuvre du projet ?
•	
•	Q4.3. Contribution financière gouvernementale – non-versement : raison, enjeux et perspectives ?
•	
•	Q4.4. Y a-t-il un plan de sortie, pour garantir le suivi des résultats et le transfert des ressources aux parties prenantes cibles à l'expiration du projet ? Quels options d'ancrage institutionnel des fonctions la Cellule au sein du MCI peuvent être identifiées ?
	Q4.5. Le projet contribue-t-il concrètement à l'appropriation nationale ?
	Q4.6. Le CIR dispose-t-il d'un plan de communication en Haïti ? Si oui, dans quelle mesure ce document a-t-il /peut-il contribuer à l'appropriation des programmes et des projets avant, pendant et après leur mise en œuvre et des résultats à leur expiration ?
	Q4.7 Les résultats obtenus du projet ont-ils de bonnes chances d'être durables *?*
C5. Impact • **Potentiel** •	Q5.1. Impact /but du projet : le CIR-H permet-il à Haïti de s'intégrer davantage et d'être un acteur plus actif dans le système commercial mondial ?
•	Q5.2. Impact /objectif général du projet : Le Projet CIR-H contribuera-t-il probablement à l'objectif global de croissance économique et social d'Haïti ?
•	
•	Q5.3. Attribution : Les changements observés, en termes de renforcement des capacités (institutionnelles, humaines, etc.) des parties prenantes nationales ont-ils un quelconque lien avec la contribution du CIR ?
•	
•	Q5.4. Quels éléments de changements en cours ou réalisés attribuables au projet au niveau des perceptions, des intentions, des comportements, des intervenants-clés?
•	
√	

Ce tableau 2 comprend une trentaine de questions d'évaluation de portée et d'importance variée. Elles servent de référence pour repérer, catégoriser les contenus tirés de la documentation pertinente sur le projet et le contexte et les données collectées lors des entrevues semi-structurées. Pour la présentation des résultats dans le rapport préliminaire, le rapport final et le rapport final révisé de l'EMP, ces questions pourront être regroupées par sujet et classées par ordre d'importance des enjeux.

Annexe D. Guide d'entrevues semi-structurées

Entrevues semi-structurées - Enjeu pour l'EMP

Les entrevues semi-structurées ont servi :

- à rappeler l'objet de l'EMP, s'assurer de sa bonne compréhension, de son déroulement et de la contribution attendue des uns et des autres (au début de la mission et de chacune des entrevues)
- à vérifier /corroborer /compléter des informations /données recueillies des sources documentaires et d'autres sources rencontrées en entrevue qui sont pertinentes relativement aux critères & questions de l'EMP énumérées plus tôt au Tableau 2 . Par exemple, pour l'identification et la date des principaux jalons contextuels dans le déroulement du projet et les événements ayant influencé ce déroulement ; sur la participation /degré d'implication des intervenants dans des activités ;
- à obtenir des informations factuelles pertinentes pour circonscrire les facteurs qui ont influencé les résultats, en positif ou en négatif relativement aux critères et questions d'évaluation; ainsi qu'à capter les perceptions évaluatives des intervenants clés et bénéficiaires sur les résultats et leur explication ;
- s'informer et comprendre les attentes et intentions des organisations rencontrées vis-à-vis des besoins et de leur engagement futur;
- recueillir et comprendre leurs suggestions et recommandations ;
- tester des hypothèses relativement à l'explication des résultats et des options d'amélioration selon les éléments diagnostics recueillis au fur et à mesure de la mission
- à recueillir de la documentation complémentaire d'intérêt pour l'EMP.

Guide(s) d'entrevues semi-structurées

Le guide d'entrevues est un instrument simple et flexible. C'est un tableau à trois colonnes qui, sur deux pages, liste dans sa première colonne l'ensemble des sujets et questions qui auront à être abordés avec les uns ou les autres au cours des entrevues. Les deux autres colonnes indiquent respectivement par le symbole '√' (i) les sujets à aborder selon la catégorie d'institution /organisation rencontrées et son rôle dans le cadre de gouvernance (PF, COMCIR, UNMO..) et dans le système élargi du CIR-Haïti (promoteur de projet, organe de mise en œuvre, donateur PTF), cochés avant la rencontre ; et (ii) les sujets effectivement abordés au cours de l'entrevue (contrôle /vérification).

L'entrevue semi–structurée vise à suivre le canevas du guide par critère, mais elle procède avec flexibilité à partir des historiques des organisations et personnes rencontrées en rapport avec l'intégration du commerce et leur expérience avec le projet CIR-Haïti. Ainsi, les entrevues ne seront pas nécessairement conduites selon l'ordre des sujets et questions de ce guide. Leur déroulement pourra suivre une autre séquence pour se renseigner ou investiguer davantage sur des aspects apparaissant opportuns à approfondir selon les narratifs développés par les interlocuteurs rencontrés. L'important est simplement de « cocher » les sujets traités au fur et à mesure pour s'assurer d'avoir couvert les thèmes prévus avec la catégorie d'intervenant. Le guide est présenté au Tableau 7, pages 17-18.

Dans le cours de l'entrevue, les réponses aux questions de pertinence (partie C1 dans le guide d'entrevue présenté au tableau 7 vont indiquer comment l'interlocuteur/trice conçoit la notion de commerce dans le cadre de projet et ce sera une occasion de préciser avec lui/elle au besoin l'approche globale qui considère l'activité et l'intégration commerciale dans son articulation les

étapes du processus de production en amont dans les chaines de valeur du tissu production à Haiti.

SUJETS PAR CRITÈRE	À aborder Si oui '√'	Abordé ? Si oui √
C0. REPÈRES D'IDENTIFICATION ET POSITIONNEMENT		
S0.1. INSTITUTION, ORGANISME : Repères pré-entrevue :		
S0.2. Identification de(s) la personne(s) rencontrées (titre, ancienneté dans la fonction		
S0.3. Bref historique de l'organisation et de la personne S0.3a. en rapport au commerce à Haïti – importance dans les objectifs, la stratégie, la programmation, le budget ? Portfolio - actions en lien avec le commerce : intégration explicite /personnes en charge – projets : ressources spécifiques ? Actions conjointes dans le domaine S0.3b. en rapport au projet CIR-Haïti – situation; importance, positionnement /rôle ; perspectives		
C1. PERTINENCE DU PROJET		
S1.1. Besoins d'Haïti en lien avec le commerce selon votre organisation ? Défaillances à supprimer ? Priorités ? (ne pas faire de suggestions, ni proposer des choix dans un premier temps)		
S1.2. Pertinence des objectifs du projet (ne pas faire de suggestions, ni proposer des choix dans un premier temps) ? Renforcement institutionnel /qui ? Formulation stratégie, planification, budgétisation, mise en œuvre initiatives /projets en lien commerce ?		
S1.3. Contribution /rôle particulier attendu du projet (unicité - complémentarité relativement à d'autres interventions – initiatives) ?		
S1.4Pré-conditions réunies pour attendre des résultats d'un tel projet ?		
S1.5. Connaissance du modèle d'intervention en lien avec le dispositif de gouvernance ? Pertinence du modèle ?		
S1.6. Théorie du programme – chaine de résultat : un bon modèle d'intervention pour Haïti ?		
S1.7. Cadre logique du programme : connu de la personne ? outil de référence ? bien conçu /clair – facile à utiliser-appliquer? (résultats, indicateurs, moyen de vérification)		
C2. PROGRESSION ET EFFICACITÉ		
S2.1. Résultats		
S2.2. Rôles bien compris ?		
S2.3. Nombre de participation		

S2.4. Procédures de fonctionnement		
S2.4 Fabrication des documents : quand, par qui, comment ? Rapports d'avancement semestriels-annuels ; TdR services professionnels ,PIMT; projets EDIC PIMT		
C3. EFFICIENCE		
S3.1. Ressources et temps bien utilisés /résultats atteints? De quelle façon évaluer-vous pour (1) le renforcement des capacités nationales, (2) l'élaboration et la gestion de stratégies commerciales, (3) l'intégration du commerce, (4) la coordination de l'APC ? Répartition adéquate des efforts alloués entre ces objectifs ?		
S3.2. Quels éléments de fonctionnement ou d'organisation faut-il cibler pour améliorer l'efficience et l'efficacité (le rendement) ?		
S3.3 Dans quelle mesure les outils de suivi /de reportage vous ont été utiles pour ce diagnostic ?		
C4. DURABILITÉ		
S4.1. Soutien-support politique, administratif, technique, budgétaire : intentions, motivations, engagements /degré de mobilisation-implication, actions ? Qui dans secteur public et privé – importance ? Dynamique ?		
S4.2. Non-versement contribution financière gouvernementale : raison, enjeux et perspectives		
S4.3. Robustesse des résultats/changement obtenus : perceptions, culture, comportements, mécanismes, savoir-faire ? Appropriation		
S4.5. Ancrage institutionnel ? Plan de sortie du projet		
S4.6. Enjeux principaux et options d'ancrage-solutions ?		
C5. IMPACT POTENTIEL		
S5.1. Impact /but : Le CIR permet-il à Haïti de s'intégrer davantage et d'être un acteur plus actif dans le système commercial mondial ?		
S5.2 Impact /objectif général : le Projet contribuera-t-il probablement à l'objectif global de croissance économique et social d'Haïti ?		
S5.3 Attribution : Les changements observés, en termes de renforcement des capacités institutionnelles, RH, etc. des parties ont-ils un lien avec la contribution du CIR ?		
S5.4. Quels éléments de changements attribuables au projet au niveau des perceptions, des intentions, des comportements, des intervenants-clés ?		

Annexe E. Méthodologie : contrôle des biais

Considération des biais. Parmi l'ensemble de résultats recherchés définis sous R1 à R4 du projet, certains résultats obtenus et les relations causales les déterminant, sont faciles à saisir, mesurer et vérifier ou évaluer à partir de la documentation disponible notamment les rapports de suivi et des mises en contexte recueillies lors des entretiens. Cela a été surtout le cas relativement aux résultats attendus plus immédiats, comme ceux portant sur la mobilisation des ressources, les intrants et les extrants associés à des indicateurs mesurables simples. Toutefois, d'autres résultats et liens de causalité sont plus difficiles à évaluer, parce qu'ils se prêtent moins à la mesure par un indicateur simple et que les changements ou les blocages observés qui pourraient *a priori* être provoqués par différents facteurs, et *en fait* s'expliquer aussi bien en grande partie par l'un d'entre eux ou plutôt par l'effet combiné de plusieurs. Ce sont surtout pour ces derniers qu'il y a eu un besoin de bien cerner au départ les biais possibles et de trouver des solutions méthodologiques pour les minimiser.

Les biais avec les méthodes d'analyse qualitative et l'EMP. Il se trouve que le genre de projet à évaluer ici ne se prête qu'à une utilisation limitée de l'analyse quantitative en ce qui a trait à la mesure des résultats, en particulier au niveau des impacts, et au repérage des liens de causalité. Cela tient en effet au fait qu'il s'agit d'un projet d'échelle nationale en renforcement et développement des capacités institutionnelles d'Haïti en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques et de stratégies commerciales. Il vise l'établissement d'un cadre institutionnel propice à des synergies entre le secteur public et la société civile, incluant le secteur privé, les universités, les groupes de femmes et la communauté des donateurs… et le dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet peut se comprendre comme une première étape de matérialisation d'un tel système de gouvernance. Dans la théorie sous-jacente au programme, « ces synergies sont essentielles pour garantir un déploiement coordonné des efforts, visant à intégrer le commerce dans les stratégies nationales de croissance et de réduction de la pauvreté », tel qu'énoncé dans les TdR. La captation des résultats quant à la création et au développement de telles synergies qui doivent se retrouver dans R2-R3-R4 est un enjeu d'évaluation, et la qualité de l'évaluation va dépendre en très grande partie de celles des méthodes de collecte et d'analyse qualitative.

En effet, le projet CIR-Haïti est un projet de renforcement institutionnel et de gouvernance économique de niveau national /macro qui ne se prête notamment pas à des tests d'analyse statistique pour évaluer son impact. À ce stade du processus, les effets attendus du programme se situent au niveau d'un nombre statistiquement limité d'institutions directement bénéficiaires et partenaires (n = échantillon à rencontrer $\approx$ N = population institutionnelle public et privée à l'étude ≤ 30). Les méthodes de collecte et d'analyse de données incontournables pour ce genre d'évaluation sont principalement les revues documentaires et les entrevues semi-structurées. D'autres méthodes complémentaires dont l'utilisation éventuelle sera à apprécier après un repérage documentaire et un entretien préalable à la mission avec la Cellule ou même ultérieurement pourraient être l'étude de cas - la plus instructive en termes de changement positif ou de blocage - et le groupe de discussion.

Biais à minimiser. En fait dans le cas présent, l'enjeu méthodologique ne se situe pas vraiment au niveau du choix de combinaison de méthodes, mais est plutôt d'essayer de bien s'assurer que les méthodes spécifiques que l'on sait déjà devoir utiliser vont être conçues et appliquée d'une manière systématique pour minimiser les biais. Toutes les méthodes, aussi bien

quantitatives que qualitatives, peuvent en effet donner lieu à des biais de collecte, d'analyse et d'interprétation qu'il faut s'assurer au départ de minimiser. Ces biais peuvent provenir des évaluateurs comme des répondants rencontrés ou de leur documentation.

Du coté de ces derniers, il s'agira de s'assurer que leur perception des évènements selon la manière dont ils rapportent leur appréciation sur ce qui fonctionne ou non, et pourquoi, concorde bien avec les faits et leur chronologie. Ils peuvent être par exemple sujet à « biais d'attribution » positif avec les bons et négatif vis-à-vis des moins bons résultats. Les visions peuvent alors aussi diverger selon les positions, rôles et responsabilités des uns et des autres. Du coté des premiers, les évaluateurs, des biais peuvent survenir tant lors de la collecte, de la construction des bases de données, de l'analyse que de l'interprétation et du reportage des données[27].

[27] Par « données », il est ici entendu toute information numérique ou textuelle pouvant faire l'objet d'analyse quantitative ou qualitative.

Annexe F. Documents consultés

- Cadre Intégré Renforcé (CIR) pour l'assistance technique liée au commerce en faveur des Pays les moins avancés (PMA) (2012). « Recueil de documents sur le CIR : Guide d'utilisation du CIR ». @ CIR. www.enhancedif.org.
- Cadre Intégré Renforcé (CIR). Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) (2015). « Renforcement des capacités commerciales du Burundi - Évaluation indépendante à mi-parcours - BURUND I ».
- Division Economic Development and Employment Division Agriculture, Fisheries and Food (2010). « Reassessing Scope and Mandate of the Enhanced Integrated Framework A Legal/ Technical Study». Eschborn 2010.
- Enhance Integrate Framework (EIF) (2015). « Trade for LDC Development». Impact Report. http://www.enhancedif.org/en/topics/aid-trade. Copyright : Enhanced Integrated Framework.
- Fond d'affectation spéciale du Cadre Intégré Renforcé (FAS-CIR). « Rapport financier CIR-Haïti. Décembre 2010 – Novembre 2012 ». 30 novembre 2012.
- Fond d'affectation spéciale du Cadre Intégré Renforcé (FAS-CIR). Rapport financier CIR -Haïti. 31 mai 2012.
- Gouvernement de la République d'Haïti (2014). « Luttons pour une Haïti sans pauvreté. Plan d'action pour la réduction de la pauvreté extrême ». Document stratégique.
- Joint Integrated Technical Assistance Programme (JITAP) (Aout 2016). Programme intégré conjoint d'assistance technique. « Mid-term evaluation: Joint integrated technical assistance programme (JITAP II ». Management response.
- Kingdom of Cambodia Nation Religion King – Ministry of Commerce (Novembre 2014). « Enhanced Integrated Framework (EIF) CEDEP I. Mid-Term evaluation report ».
- Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique(IHSI). (2015). « Les comptes économiques en 2015 ». Direction des Statistiques Économiques, DES.
- Ministère de l'Economie et du Commerce – Secrétariat général au commerce. Unité Nationale de Mise en Œuvre du Cadre Intégré Renforcé UNMO-CIR en République Démocratique du Congo (Novembre 2014). « Rapport final du deuxième mandat du Conseiller en Commerce International du PNUD ».
- Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) (juillet 2014). « Cahier des indicateurs de suivi du PSDH et des OMD ». © Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)/ ONPES.
- Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) (mai 2015). « Mise en œuvre du plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH) rapport de mi-parcours du programme triennal d'investissement et de son cadre 2014-2016 ».
- Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) Direction de l'Investissement Public (DIP) (février 2014). « Rapport trimestriel – exécution du programme d'investissement public 2013/2014, Octobre – décembre 2013 ».
- Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) Direction de l'Investissement Public (DIP) (avril 2014). « Rapport trimestriel – exécution du programme d'investissement public 2012/2013, janvier – mars 2014 ».

- Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE/Haïti) (mai 2015). « Mise en œuvre du plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH). Rapport mi-parcours du programme triennal d'investissement et son cadre 2014-2016 ».
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR) (2016). « Plan intersectoriel à moyen terme (PIMT) de l'aide pour le commerce – Outil de mise en œuvre du cadre intégré renforcé (CIR) ».
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR) (janvier 2016). « Plan de communication – Plan Intersectoriel à Moyen Terme (PIMT) de l'aide pour le commerce ».
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR) (Octobre 2013). « Programme de contingence pour un renforcement des capacités du Ministère Commerce et de l'Industrie (MCI) sur le triple plan institutionnel, analytique et stratégique ».
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Rapport de synthèse : Première réunion de travail du réseau interactif et intersectoriel du cadre intégré renforcé (CIR). 17 juillet 2014.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Compte rendu de la rencontre du Comité de Pilotage du CIR (COMCIR). 3 juillet 2015.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Comité mixte (public /privé) de pilotage du programme. Procès-verbal de la réunion de travail de la mission conjointe du secrétariat exécutif et du gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale du CIR. 7 aout 2014.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Réunion d'informations et d'échanges avec les membres du comité mixte public/privé de pilotage du programme Cadre intégré renforcé (COMCIR). 30 juin 2015.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Procès- verbal de la réunion du comité mixte (public/privé) de pilotage ad hoc du Cadre Intégré Renforcé (CIR). Septembre 2013.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Procès- verbal de la réunion de travail de la mission conjointe du Secrétariat Exécutif et du gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale du CIR) avec les membres du comité mixte (public/privé) de pilotage du programme. 7 Aout 2014.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR). Compte Rendu de la Première Réunion plénière, du réseau intersectoriel et interactif de mise en œuvre (RIMO) de la Matrice d'Actions de l'Etude diagnostique sur l'intégration du Commerce (EDIC). 12 Novembre 2014.
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI) – Procès-verbal de la réunion du comité mixte (Public/privé) de pilotage ad hoc du cadre intégré renforcé (CIR). 17 septembre 2013.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). « Bilan financier (janvier 2013 - mars 2016).
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré renforcé (CIR-Haïti). « Rapport consolidé annuel (janvier - décembre 2015) ».

- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré renforcé (CIR-Haïti). « Rapport consolidé semestriel (janvier - juin 2015) ».
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré renforcé (CIR-Haïti). « Rapport consolidé semestriel et annuel (Janvier - décembre 2013) ».
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). « Rapport consolidé semestriel et annuel **(**janvier - décembre 2014) ».
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). « État de l'évolution du Compte Projet CIR Avril à Novembre 2012 ».
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). Relevé détaillé des comptes de l'année en cours (décembre 2011).
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). TDR « Plan minimal de formation et de renforcement de capacité du MCI et des autres parties présentes du CIR ». Avril 2016.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). Plan de travail CIR, janvier à décembre 2016.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / cellule Cadre Intégré Renforcé (CIR-Haïti). Plan de travail annuel CIR (PTA révisé 2013, 2014, 2015, 2016) / Cadre logique révisé.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) / Fond d'affectation spéciale du Cadre Intégré Renforcé (FAS-CIR). Projet de la phase pré-EDIC. (2010-2011 /prorogation 2011-2012).
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI/Haïti) – Direction de l'investissement public (DIP) (février 2014). « Rapport trimestriel exécution du programme d'investissement public 2013/2014 - Octobre – Décembre 2013 ».
- Ministère du commerce et de l'industrie (MCI/Haïti) (Avril 2014). « Direction de l'investissement public (DIP). Rapport trimestriel exécution du programme d'investissement public 2012/2013 - Janvier-Mars 2014.
- Moïsé, E., T. Orliac and P. Minor (2011), "Trade Facilitation Indicators: The Impact on Trade Costs", OECD Trade Policy Papers, No. 118, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5kg6nk654hmr-en.
- OCDE/ Organisation Mondiale du commerce. Questionnaire sur l'aide pour le commerce destiné aux pays partenaires. https://www.oecd.org/countries/haiti/47661267.pdf
- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) (2015). « Évaluation indépendante à mi-parcours. Renforcement des capacités commerciales du Burundi / Cadre Intégré Renforcé (CIR) ».
- PNUD (2014). « Rapport Objectif du Millénaire pour le développement - Haïti un nouveau regard ». Copyright © Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD, 2014).
- The Enhanced Integrated Framework Board (Novembre 2014). « Evaluation of the enhanced integrated framework ». Prepared by: Capra International Inc. In Partnership with The Trade Facilitation Office Canada. http://www.enhancedif.org/fr/topics/aide-pour-le-commerce.
- Trade and agriculture directorate (Septembre 2015). « OECD Trade Facilitation Indicators : An overview of available tools ». @OECDtrade.

- Trade and agriculture directorate (septembre 2015). Trade Facilitation. www.oecd.org/trade. @OECDtrade. ad.contact@oecd.org.
- World Bank Washington, D.C (2004). Integrated Framework for Trade-Related, Technical Assistance. « Addressing Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs ». Case Study - Manmohan Agarwal and Jozefina Cutura.

Annexe : Documents de projet et annexes.

- Annexe A : Lettre d'Approbation du Projet par le Conseil du CIR. 6 pages (incluant la page de garde).
- Annexe B : Document de Projet Approuvé et Annexes, avec le compte rendu de la réunion du CEC1 77 pages (incluant la page de garde)
- Addendum à Arrêté présidentiel. Note administrative de rectification de la dénomination de l'Entité de mise en œuvre du programme Cadre Intégré Renforcé (CIR) & de mise en œuvre du deuxième paragraphe de l'article 7 et des articles 8, 9, 10 de l'arrêté présidentiel du 26 mars 2013 portant création du comité de pilotage du programme Cadre Intégré Renforcé (CIR). Février 2014.
- Amendement No 1 (juin 2014) : Extension sans cout du projet au 30 juin 2016. Memorandum d'accord entre le bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS/ Centre d'Operations Suisse) et le Gouvernement de la République d'Haïti pour l'exécution du projet « Appui à la mise en œuvre du cadre intégré en Haïti ».
- Amendement No 2 : Extension sans cout du projet au 31 décembre 2016. Memorandum d'accord entre le bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS/ Centre d'Operations Suisse) et le Gouvernement de la République d'Haïti pour l'exécution du projet « Appui à la mise en œuvre du cadre intégré en Haïti ».
- Cadre Intégré Renforcé (CIR) pour l'assistance liée au commerce dans les pays les moins avancés. Note d'orientation concernant l'évaluation à mi-parcours des projets. Pour les projets de CATÉGORIE 1 financés au titre du CIR : Soutien aux arrangements nationaux de mise en œuvre.
- Le Moniteur (2013). Conseil des Ministres du 13 mars 2013. « Arrêté créant un comité mixte de pilotage du Cadre intégré renforcé (COMCIR) ». Le Moniteur, 168ème année No 52.
- Memorandum d'accord entre le bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS/ Centre d'Operations Suisse) et le Gouvernement de la République d'Haïti pour l'exécution du projet Appui à la mise en œuvre du cadre intégré en Haïti. Décembre 2012.
- Memorandum d'accord entre le bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS/ Centre d'Operations Suisse) et le Gouvernement de la République d'Haïti pour l'exécution du projet « Appui à la mise en œuvre du cadre intégré renforcé (CIR) en Haïti ».
- UNOPS/Centre d'opération Suisse (2012). « Memorandum d'accord entre le bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et le gouvernent de la République d'Haïti pour l'exécution du projet Appui à la mise en œuvre du cadre intégré en Haïti – du cadre intégré renforcé ». Décembre 2012.

Annexe G. Organisations et personnes rencontrées

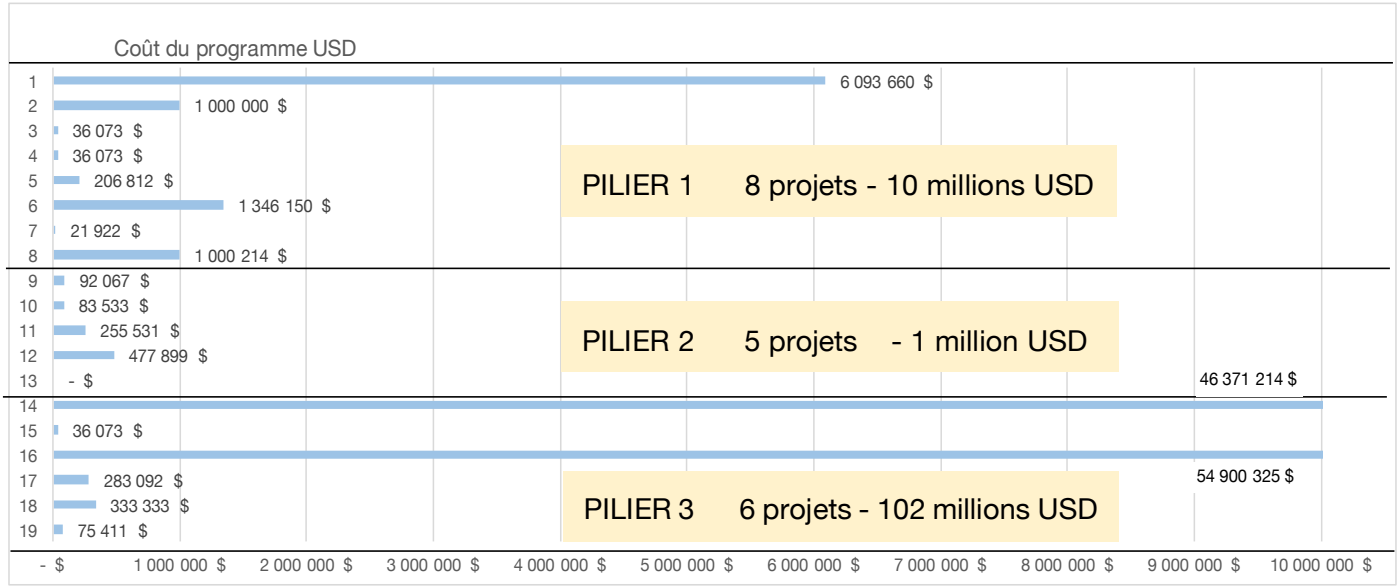
INSTITUTIONS	Prénom	Nom	Titre/ Fonction	Email	Téléphone
RESEAU INTERSECTORIEL ET INTERACTIF DE MISE EN ŒUVRE (RIMO)					
Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI)	Henri Robert	SEVERE	Coordonnateur Cellule CIR du	severehenrirobert@yahoo.fr	3425-1982
	Madsen	GACHETTE	Charge de programme et du Secteur privé - CIR	gacmad@yahoo.fr	3867-3737
	Ghisler	DUGAS	DG MCI - Point focal	dugasht@yahoo.fr	DG MCI
	Jean Robert	DELSOIN	Membre de cabinet	bobdelsoin@yahoo.fr	3742-1001
	Jude Alain	LOUIS	Membre de cabinet	judealouis@gmail.com	3839-5050
	Marc Frank	LAROSE	DCE/MCI	ramfrankl851@gmail.com	3742-4590
	Nancy	ROMAIN	MCI/DCE - Stagiaire CIR	romainnancy22@gmail.com	3150-1952
	Marie Gina	ROYER	MCI/DEP - Stagiaire CIR	regineroy2002@yahoo.fr	3791-0552
	Fritz	CHERY	Direction de l'Entreprenariat et du Développement Industriel	cheryfritz@yahoo.fr	3408-4480
	Michele B	PAULTRE	Bureau Haïtien de Normalisation	mbpaultre@yahoo.com	4890-0147
	Romy	REGGIANI	DEP-MCI	reggiani.theodat@mci.gouv.h	3743-6295
Institut National de Formation Professionnelle (INFP)	Cajuste	CHARLORIN	Directeur DPCE/INFP	charlorinc@yahoo.fr	3785-9922
Autorité Portuaire Nationale (APN)	Carel	DELPE	Directeur du cabinet technique	jcdelpe@hotmail.com	3704-5757
	Hugues	DESGRANGES	Directeur Unité coordination	hdesgranges@apn.gouv.ht	4660-2222
	Anthony	SAINTELMY	Membre du cabinet technique	asaintelmy@yahoo.fr	4618-2222
Ministère du tourisme	Sandra Pierline	RAPHAEL	Responsable de l'Unité Statistique/UEP	pierline03@yahoo.fr	3725-1996
	Guylin	MARCELLUS	Coopération Externe / UEP	guylin2012@gmail.com	3793-8522
Banque Mondiale (BM)	Evans	JADOTTE	Country Economist	ejadotte@worldbank.org	4696-5300
Programme d'appui au Secretariat Technique de la	Raymond	LAFONTANT JUNIOR			
Office National du Cadastre (ONACA)	Frérel	NORMIL	Directeur général	Fredgyn2011@yahoo.fr	4653-4063/4916-
	Lesly	JEAN	Directeur technique	ljean@yahoo.com	3115-3011
	Pierre Paulynice	DESIR	Directeur département de l'Ouest	pierrepaulynicedesir@yahoo.fr	4691-9152
	Sherley	SALADIN	Directrice des Ressources	sherley17fr@yahoo.fr	3720-1809
Ministère de la Culture	Ronald	VERDINER	Directeur Direction du Developpement Culture	ronaldverdiner@hotmail.com	3658-6611
Conseil National des Télécommunications	J. Roberto	MOROSE		moroseir@yahoo.fr	3731-8790
	Hugens	PREVILON		hugprevilon@gmail.com	3791-3472
Centre de Facilitation des Entreprises (CFI)	Norma	POWELL	Directrice Générale	norma.powell@cfihaiti.com	4893-9613/2811-
Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)	Jean Frisner	CLERVEUS	Directeur DPV- UPS	clerveusj@gmail.com	3751-2046
	Jean Claude	SAINT JUSTE	Ingénieur/DIA	justjeanclaude@yahoo.fr	3403-8696
	Arnoux	GOURDET	Ingénieur/DIA	agarnoux@yahoo.com	3720-9693
	Mary V	PIERRE	Cadre INCAH	vpierremary@gmail.com	3630-4540
	Patrice	CHARLES	Dir. DPV	philippepatricecharles@yahoo.fr	3401-9066
Bureau de coordination et de suivi des accords CARICOM/OMC/ZLEA (BACOZ)	Jean Claude	PIERRE	Conseiller Technique	jeanclaudepierre112@hotmail.fr	4890-2543/4890-
	Chenet	ST-VIL	Coordonnateur general	chenet.stvil@yahoo.com	4890-0592/3702-
Forum économique du secteur privé (FESP)	Frantz Bernard	CRAAN	Consultant	bcraan@gmail.com	3701-0605
Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)	Magalie B. C.	BIEN-AIME	Directrice Générale - Coprésidente du COMCIR	magbea@yahoo.fr	(509) 3702-3449
	Fatima Léonne Cantave	PROPHETE	Directrice adjointe DPES	flcprophete@yahoo.fr	3170-7157
	Délinche	ALCIDONIS	Suivi - évaluation	delinche@yahoo.fr	4799-9044/
	Michelot	PIERRE	Directeur - Coopération externe	lmpierre2@yahoo.com	4716-4128
Ministère de l'Économie et des Finances	Pierre Erold	ÉTIENNE	Directeur général - membre COMCIR		(509) 3867-3737 / 3463-
Délégation de l'Union européenne en Républiique d'Haiti					
Section développement rural /commerce /intégration régionale	Silvia	SEVERI	Chef de Section		
	Vincent	DURRUTY	Attaché de Coopération		
	Spenzer	LOUIS	Chargé de programme		
Chef des opérations	Massimo	SCALORBI			
BID Unité de commerce et investissements /secteur	Rafael	JULIA	Contractuel		
Coopération canadienne	Hugues	CHARLES	CCHC		

Annexe H. DONNÉES SUR LE PIMT

Tableau H.7. Liste récapitulative des projets PIMT par pilier ÉDIC, secteur-domaine d'activité, ministère porteur et organisme promoteur[28]

PILIERS EDIC	#	SECT-DOMAINE	MINISTÈRE	ORGANISME
PILIER 1: ENVIRONNNEMENT PROPICE AU COMMERCE	P1-1	Foncier - renforct. ONACA	MTPTC	ONACA
	P1-2	Télécom - accès large bande	MTPTC	CONATEL
	P1-3	Télécom - observatoire TIC marchés	MTPTC	CONATEL
	P1-4	Télécom - centres technologiques pme	MTPTC	CONATEL
	P1-5	Transport maritime - plan national	MEF	APN
	P1-6	RH - INFP immeuble	MENFP	INFP
	P1-7	Douanes-Données statistiques	MEF	AGD
	P1-8	Douanes - installations informatiques	MEF	AGD
PILIER 2: APPUI À L'INVESTISSEMENT PRIVÉ	P2-9	Textile-vêtement - mise à niveau CdV	MCI	MCI-DEDI
	P2-10	Tourisme - services PME	Min.Tourisme	Min.Tourisme
	P2-11	Industries cult&créatives - fer découpé	Min.Culture	ADAAC
	P2-12	Énergie - cartographie, éclairage…	UNIQ	Univ.Quisqueya
	P2-13	Télécom - Promo BPO	MTPTC	CONATEL
PILIER 3: SOUTIEN SECTEURS/FILIÈRES EDIC	P3-14	Agri-agroindustrie: Café - capacités product.	MARNDR	INCAH
	P3-15	Agri-agroindustrie: CdV mangue - étude	MARNDR	MARNDR
	P3-16	Agri-agroindustrie: désenclavement zones prod.	MARNDR	MARNDR
	P3-17	Mines - sel	MTPTC	BME
	P3-18	Mines - lignite	MTPTC	BME
	P3-19	Industries cult&créatives - cap.formul.politique	Min.Culture	ONART

Graphique H.1. Coûts estimés des 19 projets PIMT [29]



[28]Source : compilation BAE à partir du document PIMT
[29]Source : compilation BAE à partir du document PIMT.

- Le coût total des 19 projets inscrit au PIMT est de l'ordre de 113 millions USD[30]. Il existe une grande disparité d'envergure budgétaire entre deux projets inscrits au Pilier III (P3-16 désenclavement et P3-14 plantations de café) et les autres ; en l'occurrence :
  - → Projet 16 (désenclavement) = 49% du coût total PIMT = 54,9 millions USD
  - → Projet 16 + projet 14 (café) = 90% du coût total PIMT = 101,3 millions USD
  - → Projet 16 + projet 14 + Projet 1 (cadastre) = 95% du coût PIMT = 107,4 millions USD

  Les coûts de ces projets s'expliquent en grande partie par leurs composantes afférentes…
  - → aux coûts de construction pour les projets 1-6-8-16 = 53.3% du coût total PIMT = 60,1 millions USD
  - → à l'augmentation des capacités de production : projet 14 (café) = 36,4% du coût total PIMT = 41,0 millions USD

[30] L'évaluation du coût des projets a été faite avec la collaboration d'une consultante mobilisée avec l'appui de la Banque mondiale : « Évaluation du coût des projets dans le cadre de la préparation du Plan Intersectoriel à Moyen Terme (PIMT) », Françoise Guei, 19/11/2015