



## Soutenir le secteur des évaluations en Haïti

### Rapport de mission

#### 1. Introduction

La *Task Force pour les Evaluations en Haïti*, mise en place par les trois réseaux d'évaluation que sont ALNAP, le Réseau des Evaluations du CAD de l'OECD et le Groupe de Evaluations des Nations Unies a développé une Note conceptuelle (Annexe 3) sur le soutien au secteur de l'évaluation en Haïti après le séisme du 12 Janvier et à la réponse humanitaire qui s'en suit.

La Task Force a aussi entériné le fait qu'il était important et nécessaire de discuter les idées mises en avant dans la Note conceptuelle avec les parties prenantes à Port au Prince. Une mission a été mise sur pied, comprenant Hans Lundgren (Secrétariat du CAD de l'OECD), Patrick McManus (IrishAID) et de Caroline Heider (PAM) avec l'appui de François Grünewald (Groupe URD). La mission s'est rendue en Haïti au nom de la Task Force.

Les consultations en Haïti se sont déroulées du 18 au 22 Octobre 2010. La mission a rencontré un échantillon représentant les parties prenantes en Haïti : représentants du gouvernement haïtien, de la société civile, des bailleurs bi- et multilatéraux, du système des Nations Unies, des ONG. La mission reconnaît néanmoins que ces consultations furent limitées et ne reflètent pas une analyse complète des parties prenantes, analyse qui pourrait faire partie de la prochaine étape sur la proposition de soutenir le secteur de l'évaluation en Haïti va de l'avant. L'annexe N°1 présente une analyse préliminaire des vues des parties prenantes. L'annexe N°2 présente la liste des personnes rencontrées.

Les objectifs de cette mission étaient de déterminer les besoins pour un soutien au secteur de l'évaluation en Haïti, de discuter les différents types de services qui pourraient être offerts et d'explorer, au cas où un tel soutien serait reconnu comme nécessaire, quelle serait la meilleure insertion institutionnelle.

#### 2. Contexte

Suite au séisme en Haïti, un effort de secours international de grande ampleur a été mis en place. Une des caractéristiques de cette opération est le nombre d'efforts évaluatifs qui se sont mis en place ou qui sont planifiés par diverses parties prenantes. Ces efforts comprennent ceux des différents bailleurs bi- et multilatéraux, du IASC, des agences multilatérales et des Nations Unies, de coalitions comme le DEC britannique, la Coalition humanitaire canadienne ainsi que ceux des nombreuses ONG. Le nombre d'initiatives évaluatives va sans aucun doute continuer de croître.

La mission de consultation s'est déroulée dans un contexte particulier:

- Environ 1.3 million de personnes vivent encore dans des camps de toile à Port au Prince dans des conditions difficiles exacerbées par les fréquentes et intenses pluies. Les femmes et les enfants restent des groupes vulnérables et à haut risques dans ces camps. Un rapport du FNUAP publié lors de la mission indique un triplement du nombre de femmes enceintes dans les camps. Enfin, lors des derniers jours de la mission, une épidémie de choléra s'est déclenchée dans la vallée de l'Artibonite et un certain nombre de cas ont été confirmés sur Port au Prince.
- Les incertitudes politiques qui accompagnent la tenue prochaine d'élections et la perception aigüe ainsi que la sensibilité forte portées sur la proximité de la date de la première commémoration du séisme par les autorités haïtiennes, les communautés de l'aide humanitaire et de développement ainsi que par le peuple haïtien.
- La pression croissante pour expliquer et rendre compte de la réponse et de ses résultats. Le système institutionnel, complexe et évolutif, comprend de nombreux acteurs impliqués dans l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement avec divers modes de fonctionnement et des pouvoirs différents pour chacune des parties prenantes.

- Une sensibilité fortement exprimée face aux évaluations critiques qui peuvent impacter négativement les financements et la préparation des commémorations à venir du premier anniversaire du séisme, et l'enjeu d'une expression positive pour regagner ou garder le soutien aux efforts d'assistance humanitaire et de reconstruction.
- Le contexte institutionnel en Haïti peut être caractérisé comme émergent, complexe mais néanmoins très fragile. Le Gouvernement d'Haïti fut sévèrement et directement affecté par le séisme, avec près de 17% de décès parmi le personnel du gouvernement central et la plupart des dégâts considérables parmi les édifices gouvernementaux à Port au Prince. Les Nations Unies et la MINUSTAH<sup>1</sup> ont aussi été très touchés avec plus de 10 morts, dont le Chef de la Mission. Ces équipes ont du travailler dur pour récupérer leurs capacités. Depuis le séisme, le système humanitaire international, y compris le large nombre d'ONG arrivées suite au drame, est maintenant bien en place. Pour assister la relance et la reconstruction, le Gouvernement haïtien et la communauté internationale ont travaillé ensemble pour créer la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (CIRH) et pour mettre en place le Fond Fiduciaire pour la Reconstruction d'Haïti Reconstruction et mettre en œuvre le *Plan d'Action pour la Reconstruction Nationale et le Développement*.

### 3. Constats concernant le Bureau de Soutien aux Evaluations

Il n'y a pas de perspective uniforme parmi les parties prenantes sur le rôle et l'importance des évaluations. Certaines sont très en faveur et donnent beaucoup d'importance aux évaluations, tandis que d'autres pensent différemment. L'analyse préliminaire des positions des parties prenantes (annexe 2) présente une vision globale sur les services potentiels qu'un Bureau de Soutien aux Evaluations pourrait offrir ainsi que les questions qui ont émergées des discussions avec les parties prenantes. En dépit de la variété des opinions de ces différents acteurs, un certain nombre de questions ont été soulevées de façon récurrente.

- **Coordination et planification des missions d'évaluation:** Plusieurs parties prenantes ont rapporté qu'il y avait déjà beaucoup d'évaluations en cours ou planifiées pour Haïti (l'une d'entre elles a rapporté qu'elle recevait déjà deux missions par semaine). Dans ce contexte, il est apparu aux acteurs que, même s'il sera difficile de savoir quelles évaluations sont réellement prévues, un peu de planification serait fort utile.
- **Apprentissage:** L'importance de l'apprentissage a été soulignée par l'ensemble des parties prenantes, certaines d'entre elles soulignant que cet apprentissage est encore insuffisant, que trop d'erreurs sont répétées, mais que la pression de travail quotidienne ne laisse pas assez de temps pour analyse ce qui marche et ce qui ne marche pas. Le temps alloué au changement et au suivi des recommandations est largement insuffisant. Il n'y a pas de mécanismes pour obliger les acteurs à rendre compte de la mise en œuvre des recommandations, même si certains d'entre eux pensent qu'un tel mécanisme serait fort utile. *Le potentiel est important pour qu'un Bureau de Soutien aux Evaluations (BSE) puisse contribuer au partage des leçons entre acteurs, à la production de notes de synthèse sur les résultats des évaluations, de faire émerger les constats communs et de supporter activement le partage des leçons tirées et des recommandations à la communauté des acteurs.*
- **Renforcer et faciliter l'implication des acteurs haïtiens :** Il y a un accord général au sein des parties prenantes, y compris les Haïtiens, que la faiblesse des institutions nationales souligne l'importance de travailler avec le gouvernement (appropriation) et de développer les capacités en s'appuyant sur les structures existantes plutôt qu'en en créant de nouvelles. En même temps, il a été reconnu que de nombreux acteurs internationaux attirent les Haïtiens les plus qualifiés pour travailler avec eux, tandis que les Haïtiens recevant des bourses d'études ont tendance à ne pas rester dans le pays. Cette situation crée un défi important pour le développement des capacités dans n'importe quel secteur. *Tout effort fait pour renforcer le secteur de l'évaluation en Haïti doit avoir une forte conscience de cette situation et développer des approches pour travailler avec et au sien des institutions existantes pour les renforcer.*

---

<sup>1</sup> UN Stabilisation Mission in Haiti

- **Les déficits d'information:** Toutes les parties prenantes ont souligné l'absence de mécanismes systémique et holistique de gestion de l'information qui permettraient de savoir quels projets ont lieu ou et sur quelles thématiques. De son côté, le Bureau National des Statistiques a été très touché, mais même avant le séisme, il n'y avait pas réellement de système permettant d'avoir une vue globale des différents acteurs et de leurs projets. *Le BSE et le Portail Web sur Haïti ont le potentiel de contribuer à réduire ce déficit, mais sont aussi confrontés au défi que représente un système d'aide très fragmenté qui ne reconnaît pas le besoin de rendre compte à un pouvoir central ?. Pour contribuer à cet effort, le BSE devra être très mobile et ouvert aux autres pour chercher ces informations, par exemple pour rechercher les évaluations déjà réalisées, pour dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes.*

Les potentialités des services d'appui aux évaluations tels que présentées dans la Note conceptuelle (Annexe 3) ont été en général trouvées très appropriées à la situation, sauf peut-être la quatrième fonction qui n'a pas été citée fréquemment par les acteurs. La typologie préliminaire des opinions (Annexe 1) fait la liste des différents services tels que mentionnés directement par ces parties prenantes et pourra être utilisée pour approfondir la liste des fonctions nécessaires à un BSO. Un des points additionnels soulevés auquel il est important de porter attention est celui du **"comment"** ces services seront apportés, car ceci fera toute la différence sur l'acceptabilité et l'utilité d'un tel exercice.

**L'implantation institutionnelle** de ce BSE sera un facteur essentiel pour assurer sa crédibilité et son utilité. Les parties prenantes ont eu des vues variées sur la meilleure implantation du BSE. Vue la complexité et la nature changeante du contexte institutionnel, la mission pense qu'il est crucial pour le future de l'idée de BSE de continuer à suivre avec attention l'évolution de ce contexte, de construire des alliances utiles et de saisir les opportunités pour supporter le secteur de l'évaluation. Il faut encore explorer une variété d'alternatives, et d'options, y compris les réseaux, les plateformes internet, etc. Ces options ne doivent pas nécessairement être vues comme des alternatives à un bureau physique, mais au contraire comme des éléments complémentaires à un BSE car de nombreux interlocuteurs pensent qu'il est important d'avoir une présence physique si on veut réellement faire une différence.

#### **4. Constats au delà des enjeux du BSE**

La mission a été confrontée de façon permanente à des questions dépassant son mandat immédiate sur le BSE en Haïti, mais néanmoins liées aux autres travaux de la Task Force sur les Evaluations en Haïti, notamment :

- La perception que le système humanitaire n'apprenait pas mais répétait souvent des vieilles erreurs, ce qui interpelle la communauté de l'évaluation sur les méthodes possibles pour rendre son travail plus efficace.
- Des accords collectifs (comme ceux de la Déclaration de Paris de la Good Humanitarian Donorship), ont été très rarement cités et la réponse continue d'appliquer ses approches standardisées qui sont souvent vues comme des bonnes pratiques mais qui demanderaient d'être contextualisées, ce qui n'est généralement pas fait. Les solutions locales et les acteurs locaux continuent d'être assez systématiquement sous utilisés ou simplement ignorés.
- Le besoin d'intégrer les secours humanitaires, la réhabilitation, la reconstruction et l'aide au développement, et ceci du stade de la planification jusqu'à la mise en place et l'évaluation est d'une importance capitale pour assurer une approche cohérente des défis auxquels Haïti est confronté.
- Il y a un besoin d'évaluer des questions plus larges, ce qui pourrait se faire à travers des évaluations conjointes: évaluations sectorielles (éducation, sécurité alimentaire, abris), évaluations de l'impact social de l'aide (important mais apparemment peu pris en compte dans les évaluations).

## 5. Conclusions et recommandations

La mission confirme qu'il y a une demande existante et probablement une pression croissante pour le secteur de l'évaluation en Haïti. De plus, une large majorité des parties prenantes soutiennent l'idée d'un service de soutien sur l'évaluation et que ceci demandera une présence physique.

Néanmoins, vu le contexte complexe et évolutif, la mission recommande qu'une approche progressive du développement de service d'appui aux évaluations soit adoptée. Cette approche doit être extrêmement participative en liaison avec les acteurs haïtiens, très réactive aux évolutions du contexte et centrée sur la question du renforcement des capacités haïtiennes dans le secteur de l'évaluation.

La mission note que les activités liées aux Commémorations sont en cours de planification pour le 12 Janvier 2010. Vu la sensibilité et l'importance de cette date pour le peuple haïtien, il peut y avoir là une opportunité appropriée pour avancer sur la question du BSE. La mission recommande donc qu'une prochaine étape soit l'organisation en Haïti d'un événement autour de l'évaluation et de l'apprentissage autour de la date des commémorations. .

Cet événement sur **Evaluation et apprentissage** devrait avoir un certain nombre d'objectifs :

- Offrir des opportunités de partage des leçons à partir des évaluations réalisées à ce stade ;
- Stimuler la culture de l'évaluation et de l'apprentissage en Haïti ;
- Elaborer des recommandations sur la forme opérationnelle, l'insertion institutionnelle et les fonctions d'un mécanisme de soutien au secteur de l'évaluation en Haïti.

Les résultats de cet événement pourront guider la Task Force et les autres parties prenantes pour la définition des étapes suivantes.

### Annexe 1: Typologie préliminaire des opinions des parties prenantes

Clients Potentiels du BSE	Besoins identifiés	Interrogations, remarques
<b>Gouvernement</b>	<p>Etre informé des projets en cours et de leurs évaluations, y compris les constats.</p> <p>Etre impliqué – afin de pouvoir s'approprier le processus</p> <p>Renforcement des capacités</p> <p>Apprentissage –partage des leçons de telle façon à pouvoir les absorber.</p> <p>Mise en œuvre des recommandations –</p> <p>Cohérence entre les recommandations et les capacités de leur mise en œuvre</p>	<p>Importance de l'apprentissage et du rôle de l'évaluation dans ce processus est bien reconnue au sein du Gouvernement, mais ils sont souvent absents : « Nous n'avons pas de culture de l'apprentissage ».</p> <p>Deux mécanismes de consultation existent et fonctionnent (Table sectorielles et Tables de Concertation Départementales). Les efforts d'évaluation, y compris les restitutions sur les constats, doivent être reliés aux travaux de ces mécanismes.</p> <p>La communication et les interactions avec les différentes parties prenantes – CIRH et son "Performance &amp; Accountability Office(PAO) en cours de mise en place, le Ministère du Plan, les Unités de suivi-évaluation des ministères techniques, les ONG sont des enjeux importants et devront faire l'objet de beaucoup d'attention dans tout système de soutien aux évaluations.</p> <p>La fragmentation de l'aide et la faible capacité de sélection, d'administration et d'évaluation est un problème avec un « engorgement de l'aide" sans système de contrôle de la qualité de l'aide et des quantités réellement apportées.</p> <p>Affaiblissement du rôle du gouvernement par la multiplication des structures externes; Une analyse des capacités aurait été faite mais non utilisée ;</p> <p>Des institutions nouvelles sont créées sans que les systèmes existants soient soutenus et renforcés. Ainsi, des institutions en place pourraient participer aux efforts de formation en évaluation.</p> <p>Les ONG ne suivent pas les règlements pour l'enregistrement, Ce système est par ailleurs très lent. Certains bailleurs préfèrent travailler directement avec les ONG et contournent ainsi le gouvernement, tout en limitant les besoins des ONG à transmettre leurs plans d'actions et leurs rapports aux autorités.</p> <p>Les Clusters ont créé des structures parallèles avec une implication limitée des institutions haïtiennes.</p> <p>Néanmoins, des exemples positifs de bonne coopération avec des institutions de la région, notamment dans le contexte de la Protection civile, où les protections civiles des pays de la région ont travaillé de façon respectueuse avec la DPC Haïtienne.</p>
<b>Société Civile haïtienne</b>	<p>Renforcement des capacités</p> <p>Apporter aux décideurs des réponses aux problèmes et aux enjeux</p> <p>Utiliser les évaluations pour les efforts de plaidoyer pour influencer sur les décisions.</p> <p>Communication</p> <p>Compléter le travail de suivi fait</p>	<p>Politisation des processus d'évaluation</p>

Clients Potentiels du BSE	Besoins identifiés	Interrogations, remarques
	ou prévu par d'autres	
<b>Bailleurs</b>	<p>Partage des leçons</p> <p>Coordination (multiple missions), rationaliser les objectifs et la couverture par les évaluations (éviter d'évaluer 5 fois la même chose)</p> <p>Potentiel important d'évaluations conjointes, spécialement pour les questions stratégiques (touchant le secteur humanitaire dans son ensemble) et sectorielles (évaluations sectorielles pour les domaines de la santé, l'éducation)</p> <p>Renforcer les capacités du gouvernement</p> <p>Suivre la mise en œuvre des recommandations des évaluations (redevabilité, checklists pour suivre les mesures prises)</p>	<p>Pas de mémoire institutionnelle – pas d'apprentissage, Les évaluations produisent les mêmes leçons et recommandation, mais les problèmes ne sont pas résolus.</p> <p>Importance de l'intégration et d'éviter d'affaiblir les institutions nationales (Déclaration de Paris et principes de l'assistance humanitaires), mais vision très diversifiée sur le rôle, les fonctions, l'importance et les capacités de certaines entités du gouvernement.</p> <p>La visibilité de l'ONU est importante – Les Nations Unies sont un acteur clé qui influence les processus d'élaboration des politiques publiques</p> <p>Assurer les liens entre la réponse au séisme et les programmes de développement (prendre en compte l'avant et prévoir l'après)</p> <p>Le grand nombre de projets et d'acteurs rend difficile qu'une structure unique de soutien aux évaluations puisse rendre compte de la situation et suivre l'ensemble des processus (trop-ambitieux)?</p> <p>Il y a de nombreux autres besoins à côté de la coordination des évaluations: la capacité de choisir les bons projets, de les coordonner, de les gérer et de les suivre. Peut-être est-il nécessaire de commencer par là plutôt que par l'évaluation?</p> <p>Prendre les leçons tirées des évaluations en dehors de leur contexte peut aller à l'encontre des effets attendus de l'apprentissage.</p>
<b>Bailleurs multilatéraux</b>	<p>Conseil sur la planification des évaluations</p> <p>Cartographie des différentes évaluations</p> <p>La coordination des évaluations peut permettre d'éviter les duplications d'évaluation</p> <p>Permettre de comprendre comment mettre en place des évaluations conjointes</p> <p>Partage des informations sur les évaluations; mettre l'information dans le domaine public et rendre accessible les résultats des évaluations.</p> <p>Plaidoyer – produire des évaluations crédibles qui permettent la promotion des bonnes pratiques</p>	<p>On apprend toujours dans la douleur. Le "système" n'est pas un système apprenant, alors qu'il devrait l'être.</p> <p>Il est important d'avoir une bonne analyse des situations et de chercher à adapter la réponse aux contextes plutôt que d'utiliser les approches standardisées (approche tout restrictive des standards). Pas assez de temps pour réfléchir car le système reste en permanence sur le mode « réponse d'urgence »</p> <p>Les principes universels de l'importance de l'information du public (approches participatives, travail avec les populations et leurs structures sociales pour répondre à leurs besoins) sont largement ignorés. Au contraire, les acteurs humanitaires sont arrivés avec leurs réponses toutes prêtes.</p> <p>Importance d'avoir un leadership "éclairé" et responsable (CIRH et gouvernement, ONU) qui doit être informé des constats des évaluations et qui peut prendre les décisions qui tiennent, améliorer la transparence face au public et assurer la pression nécessaire pour assurer les changements nécessaires impliqués par les résultats des évaluations.</p> <p>Importance de parler d'une seule voix plutôt que de donner des avis divers et contradictoires au gouvernement.</p> <p>Il est important que le BSE ait une présence physique, qu'il ait « un visage » si on veut qu'il soit utile. Le choix du lieu d'installation sera très crucial pour assurer sa crédibilité et sa visibilité. Ceci doit encore être</p>

Clients Potentiels du BSE	Besoins identifiés	Interrogations, remarques
		<p>analysé en détail, en pensant à la pérennité du financement dès le départ.</p> <p>Il faudra utiliser les clusters et les tables de concertation sectorielles pour identifier les questions à évaluer</p> <p>Tous les acteurs multilatéraux ne sont pas nécessairement en faveur de l'initiative de soutien aux évaluations. Le PAM et l'OMS sont peut-être un peu septiques sur cette idée.</p>
<b>ONG Internationales</b>	<p>Besoins de sources d'information, besoins de systématiser l'information mais d'une façon cohérente avec le reste du système.</p> <p>Besoin de mécanismes d'apprentissage inter-institutions</p> <p>Besoin de partage des leçons tirées pour stimuler l'apprentissage</p> <p>Besoins de communication les leçons tirées de manière accessible (messages, langue y compris le Créole)</p>	<p>L'information et sa gestion sont importantes mais actuellement non-existantes; Tout le monde est confronté à des difficultés d'accès à l'information. Il n'y a pas de base de données sur les projets. La CIRH est supposée jouer le rôle de lieu d'enregistrement de tous les projets.</p> <p>Les ONG publient rarement leurs évaluations, qui restent alors sur les étagères et ne participent pas nécessairement aux efforts d'apprentissage</p> <p>Dans certains secteurs d'intervention (utilisation de l'argent comme outil d'assistance -Cash for work), des discussions ont eu lieu entre les ONG sur les méthodologies et le développement de « bonnes pratiques ».</p> <p>Plusieurs réseaux d'ONG existent en Haïti, qui peuvent être des partenaires de communication pour le BSE : Les plus importants, CLIO et le NGO Forum, sont en cours de discussion pour leur articulation.</p>
<b>Départements des évaluations dans les sièges</b>	Utilisé pour soutenir les missions envoyées sur le terrain pour conduire des évaluations	
<b>Réseaux des Evaluations , Communauté de l'Evaluation</b>	<p>Tirer des leçons des évaluations</p> <p>Produire des synthèses des constats produits par les évaluations</p> <p>Leçons sur l'utilité des évaluations (le rôle du BSE dans l'augmentation de l'utilité de ces évaluations), développement d'options possibles ou de modèles d'apprentissage</p>	

## Attachment 2: List of People Met

### Gouvernement

#### **Primaire République d'Haïti**

Dr. Jean Palème MATHURIN, Economiste en Chef  
Mme Tatiana WAH, Conseillère

#### **CIRH**

M. Gabriel VERRET, Conseiller économique du  
Président de la République, Directeur Exécutif  
CIRH

#### **Ministère de la Planification et de la Coopération Externe**

M. Claude GRAND-PIERRE, Directeur du Cabinet du  
Ministre  
Mme Bernice KAVANAGH CLEMENT, Directrice de  
Projet

#### **Direction de la Protection Civile**

Mme Alta Jean Baptiste, Directrice

### Bilatéral

#### **Ambassade du Brésil à Port-au-Prince**

M. Daniel R. PINTO, Conseiller  
M. Igor da SILVA BARBOSA, Secrétaire  
M. Luis Guilherme NASCENTES DA SILVA

#### **Ambassade du Canada à Port-au-Prince**

M. Dominique ROSSETTI, Chef de la Coopération  
M. Raymond CHANTIGNY  
M. Roberts WADDLE, Ph.D., Expert Gouvernance et  
Coordination, Section Coopération  
Roger Roome, First Secretary, ACDI

#### **Ambassade du France à Port-au-Prince**

M. Bernard SMOLIKOWSKI, Attaché de  
Coopération chargé du Développement  
Christophe QUENTEL, Premier Conseiller

#### **Coopération Suisse, Direction du Développement et de la Coopération DDC**

Mme Sabine ROSENTHALER, Coordinatrice  
suppléante

#### **USAID**

M. Harry FRANCOIS, Mission Monitoring &  
Evaluation Officer

### Multilatéral

#### **Banque Interaméricaine de Développement**

M. Vladimir Radovic, Conseiller Spécial,  
M. Gilles DEMAIS

#### **DG ECHO HAITI, Commission Européenne**

M. Damien BERRENDORF, Chef de Bureau  
M. Olivier BROUANT  
M. Samy CECCHIN

#### **Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti (MINUSTAH)**

Mme Nicola DAHRENDORF, Chef du Bureau  
Intégré du Représentant Spécial Adjoint

#### **UNDP**

Mme Jessica FAIETA, Directrice principale

#### **UN Habitat**

M. Jean Christophe ADRIAN, Coordinateur des  
programmes en Haïti  
M. Vincent GRAMMONT, Conseiller en  
mobilisation sociale

#### **UN OCHA**

M. Kazimiro RUDOLF-JOCONDO Chef de Bureau

#### **UN WORLD FOOD PROGRAMME**

M. Stephen Kearney, Deputy Country Director

### Organisations non-gouvernementales et société civile

#### **Cadre de Liaison Inter-ONG (CLIO)**

M. Philippe BECOULET, Président  
Mme Myra DE BRUIJN, Secrétaire

#### **CONCERN**

Mme Elke LEIDL, Country Director  
Mme Sue Hodgson, Assistant, Country Director  
Systems

#### **Haïti Aid Watch**

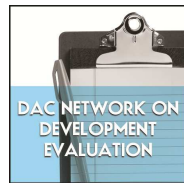
M. Jean Louis KARL

#### **M. Bernard Crenn**

Former M&E consultant to CAR



**Attachment 3: Concept Note**



**ALNAP**  
Active Learning Network for  
Accountability and Performance  
in Humanitarian Action

**Soutenir le secteur de l'évaluation en Haïti**

**Note conceptuelle**

**1. Raison d'être**

Le séisme qui a touché les provinces de l'Ouest d'Haïti le 12 janvier 2010 a dévasté la Capitale Port-au-Prince et les villes de Jacmel, Léogâne and Gressier. Environ 250.000 personnes ont perdu la vie tandis que plusieurs millions se sont retrouvées sans logis ou déplacées en province. Pays déjà affecté par une pauvreté chronique et une grande vulnérabilité, Haïti a vu son gouvernement encore fragile perdre 17% de son personnel tandis que plus de 100 membres de la mission intégrée des Nations pour la Stabilisation en Haïti perdaient la vie. Presque tous les bâtiments du gouvernement ont aussi été détruits.

A la suite du séisme, un effort international massif de secours a été mis en œuvre. Une des caractéristiques de cette réponse est le nombre important d'évaluations qui ont été réalisées ou sont encore à l'état de plan. Ceci inclut aussi bien des bailleurs bilatéraux et multilatéraux, le Comité Inter-agence pour l'Action Humanitaire (IASC), les agences des Nations Unies, le Disaster Emergency Committee britannique, la Coalition Canadienne Humanitaire que de nombreuses organisations. Le nombre d'évaluations va continuer de croître en même temps que croît la demande de redevabilité et d'explicitation des résultats obtenus par l'aide en Haïti.

Une des leçons tirées de la réponse au Tsunami de l'Océan Indien est que cette pression pour améliorer la redevabilité a conduit à un nombre très élevé d'évaluations fragmentées. Cette fragmentation a eu pour effet non seulement une grande duplication d'efforts et un gâchis de ressources, mais a aussi submergé la capacité des systèmes locaux et affaibli les efforts collectifs d'apprentissage sur les impacts plus globaux. Suite à des discussions au sein du Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'Aide au Développement (DAC) de l'OCDE, il a été suggéré à Paris en février 2010 que ce réseau, le Groupe des Evaluations des Nations Unies et ALNAP organisent une réunion pour faciliter la rencontre des acteurs clés de ces évaluations en cours ou à venir. A la suite de cette réunion, qui a eu lieu en mai 2010, les trois réseaux ont décidé de créer une *Task Force pour les Evaluations en Haïti*.

Cette *Task Force* a immédiatement initié un certain nombre d'activités, l'une d'entre elles étant la discussion sur la pertinence et la faisabilité d'établir une présence continue en Haïti sous la forme d'un Bureau de Soutien aux Evaluations (BSE). La raison d'être de cette présence continue pouvant en partie remplacer des évaluations superposées vient de l'expérience croisée des situations humanitaires et des bonnes pratiques<sup>i</sup> en termes de renforcement des capacités des pays en termes d'évaluation.

Cette note compile le contenu et l'état des lieux de ces discussions et réflexions et les présente comme moyen de dialogue avec les différentes parties intéressées.

## 2. Principes d'engagement

Un certain nombre de principes ont été préparés pour guider le développement du concept de Bureau de Soutien aux Évaluations en Haïti.

**Efficacité de l'aide:** La mise en place d'un BSE, sa conception et son fonctionnement, doivent être en conformité avec l'Agenda de l'Efficacité de l'Aide de la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra pour l'Action. Une attention particulière doit aussi être apportée aux Principes d'engagement dans les États Fragiles et à ceux de la Good Humanitarian Donorship Initiative (GHDI).

**Appropriation:** Un des cinq engagements de la Déclaration de Paris, l'appropriation, impose une exigence particulière au développement du BSE et un dialogue renforcé avec le Gouvernement de la République d'Haïti ainsi qu'avec la Commission Intérimaire de Reconstruction d'Haïti (CIRH) et l'Autorité de développement d'Haïti (ADH) qui sera crucial pour le succès de cette initiative. La manière avec laquelle le BSE interagira structurellement avec le Gouvernement de la République d'Haïti, la CIRAH et l'ADH et s'articulera avec le Plan d'Action pour la Reconstruction Nationale sera d'une importance capitale. Les relations avec la société civile haïtienne seront aussi cruciales.

**Crédibilité:** Le BSE devra avoir un haut niveau de crédibilité aux yeux des différentes parties prenantes. Il doit avoir un support de principe du Gouvernement de la République d'Haïti, du système des Nations Unies, des bailleurs de l'OCDE, de la Banque Mondiale, de la Banque Interaméricaine de développement, des ONG (internationales et locales), et des représentants du peuple haïtien ainsi qu'une forte liaison avec leurs fonctions d'évaluation tout en conservant un haut niveau d'indépendance.

Les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement de BSE doivent être significatives et assurées dans le temps. Le BSE doit assurer et promouvoir sa crédibilité à travers un profil reconnaissable et un haut niveau de compétence de l'équipe qui devra puiser dans une large gamme d'expérience pour pouvoir assurer une prise en compte suffisamment large de la variété des parties prenantes.

**Utilité:** Le BSE doit promouvoir une approche de l'évaluation renforçant leur utilité et leurs capacités à répondre aux besoins locaux. Il doit répondre à des demandes, renforcer la valeur ajoutée des évaluations en cours et répondre aux besoins de renforcement des capacités et d'appui à l'apprentissage des organisations/initiatives/mécanismes en place en Haïti<sup>ii</sup>. Il doit être établi à temps et les produits et services qu'il produira doivent être facilement accessibles, contribuant ainsi à rendre les efforts de reconstruction et de développement plus efficaces.

**Redevabilité:** Le BSE sera lui-même évalué sur sa pertinence, son efficacité et l'efficacité de ses opérations.

## 3. Mission

La Mission Globale du Bureau de Soutien aux Évaluations serait la suivante:

*Soutenir le Gouvernement, le peuple d'Haïti et la Communauté Internationale dans leurs efforts pour la reconstruction nationale et le développement d'Haïti grâce à une coordination des efforts d'évaluation et un soutien aux dynamiques d'apprentissage, de recherche et de renforcement des capacités nationales d'évaluation.*

## 4. Fonctions

Quatre domaines de travail ont été identifiés pour un BSE dans son expression la plus achevée.

1. **Coordination, support et conseils:** en lien avec les évaluations en cours et planifiées. Ceci comprendra la mise en place et la mise à jour régulières d'une base de données sur les évaluations pour minimiser les duplications et le saupoudrage, promouvoir la cohérence et faciliter l'identification des lacunes et des synergies, proposer des conseils sur les domaines et la méthode d'évaluation, et disséminer les bonnes pratiques d'indépendance, de crédibilité et d'utilité des évaluations. Enfin, le BSE promouvra l'utilisation du cadre d'évaluation, de l'analyse du contexte et du Portail d'Apprentissage pour Haïti développés par ALNAP<sup>iii</sup>.

2. **Partage des connaissances, des apprentissages et des informations évaluatives:** Il s'agira de disséminer largement les résultats et recommandations des évaluations et autres données à valeur évaluative afin d'étendre la durée d'utilisation des rapports d'évaluation et leurs valeurs de référence auprès des acteurs. En parallèle, le BSE devra continuer à mettre en lumière et promouvoir les constats et recommandations des évaluations, renforcer l'importance et l'utilité des évaluations pour conduire à de réels changements des pratiques sur le terrain. Ce travail pourra comprendre la mise en place d'un Portail sur Internet, l'organisation de séminaires et d'ateliers, la tenue de présentations au sein des mécanismes de coordination, etc. Soutenir les mécanismes d'apprentissage pour d'autres contextes pourra aussi faire partie des tâches du BSE.
3. **Renforcer les capacités pour l'évaluation:** en faveur du Gouvernement d'Haïti et de diverses entités impliquées dans la reconstruction, les ONG haïtiennes/la Société Civile, les partenaires internationaux du développement en Haïti et d'autres. Avec une perspective de long terme, le BSE devra être vu comme une intervention importante pour la construction d'une capacité nationale pour l'évaluation aux niveaux individuel, institutionnel et comme partie à la création d'un environnement favorable au développement<sup>iv</sup>. Les bonnes pratiques internationales dans l'application des principes et le développement de stratégies de renforcement des capacités nationales doivent ainsi être mises en œuvre<sup>v</sup>.
4. **Recherche:** Pour identifier, conduire ou commissionner des recherches appropriées ou des enquêtes sur des sujets émergents ou des questions importantes afin d'améliorer la compréhension du contexte et les données d'évidence pour les évaluations.

La combinaison éventuelle de ces fonctions ainsi que son évolution demanderont une analyse approfondie dans le contexte haïtien en fonction des ressources disponibles.

## 5. Cadre temporel et mise en œuvre

A la vue des Principes de l'OCDE sur les États Fragiles, et notamment celui de la « durée suffisante pour donner une chance au succès », et afin de placer « la construction de l'État » comme objectif central, tout en tenant compte de l'objectif de renforcement des capacités d'évaluation en Haïti, il est proposé que le BSE soit développé en trois étapes.

Étape 1	Demandes les plus probables	Focus des activités du BSE
Dès maintenant et pour 12 mois	<p>Pour la coordination et le soutien aux nouvelles missions d'évaluation</p> <p>Nombreuses évaluations conduites par des agences individuellement, quelques évaluations collaboratives.</p> <p>Besoins d'un haut niveau de dissémination des leçons apprises auprès des institutions haïtiennes et de leurs partenaires internationaux pour améliorer l'apprentissage en temps réel ou quasi-réel et faciliter la transition de l'urgence à la réhabilitation et au développement.</p>	<p>Mise en place des infrastructures et de l'équipe du BSE</p> <p>Domaines d'activités 1,2 &amp; 4 (tels que détaillés ci-dessus)</p>
I Moyen terme  années 2 et 3)	<p>Evaluations conjointes</p> <p>Evaluations d'impact</p> <p>Evaluations sur l'ensemble du système</p> <p>Renforcer les mécanismes de transfert des expériences en Haïti (<i>out-learning</i>) sur l'ensemble de la communauté humanitaire.</p> <p>Demande soutenue pour des renforcements des capacités pour l'évaluation</p> <p>Demande renforcée pour des évaluations structurelles et sur les défis de développement en Haïti.</p>	<p>Domaines d'activités 1, 2, 3 &amp; 4</p>
II Long terme  années 4 à7)	<p>Renforcement des capacités nationales pour l'évaluation</p> <p>Evaluation des programmes de reconstruction, de relance et de développement.</p>	<p>Domaines d'activités 3 &amp; 4</p>

Une visite en Haïti de membres de la *Task Force pour les évaluations en Haïti* est envisagée pour la mi-octobre 2010 afin de discuter le concept du BSE avec le Gouvernement de la République d'Haïti et la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (CIRH et d'évaluer de façon générale la demande et le besoin de soutien. La mission va aussi rencontrer la Banque Mondiale, la BID, la MINUSTAH, l'équipe Pays des Nations Unies, OCHA, le PAM, le PNUD, l'UNICEF, l'OMS ainsi que les principaux bailleurs (EC/ECHO, USAID, CIDA, ambassades du Brésil, des USA, de France, du Canada, du Royaume Uni). Enfin, la mission rencontrera la société civile haïtienne et les ONG internationales.

En fonction de l'accord sur l'opportunité ou non d'établir un tel bureau en Haïti, et tenant compte du fait que les élections sont prévues pour novembre 2010, il est improbable que le BSE puisse ouvrir avant le début 2011.

## 6. Ressources et pilotage

L'équipe idéale pour le BRE doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Forte connaissance du français et de l'anglais ; le Créole haïtien étant aussi fortement souhaité.
- Etre une équipe équilibrée alliant des compétences internationales et nationales avec une forte connaissance du contexte politique, sociale et culturel d'Haïti.
- Avoir des compétences très développées de négociations, de diplomatie et de communication.
- Avoir une forte expérience dans la formation, le transfert d'expertise et le renforcement de compétence dans le domaine de la formation en évaluation.
- Avoir une forte expérience en gestion des désastres et dans les situations de transition entre l'urgence, la réhabilitation et le développement.
- Avoir une forte expérience et expertise sur les questions de genre et l'incorporation des questions de genre dans les évaluations.

Un Groupe de Pilotage formé de membres de la *Task Force* et d'un ou plusieurs représentants du Gouvernement Haïtien et du CIRH sera créé.

*Task Force pour les Évaluations en Haïti 20 Septembre 2010*

---

<sup>i</sup> *The Observatory of Humanitarian practice in Chad, URD, 2010; "A strategic approach to Evaluation Capacity Development for the DAC Network on Development Evaluation: What is known and suggestions for moving forward"* Background paper by the Secretariat for the 9th Meeting of the OECD DAC Network on Development Evaluation (June 2009) <http://www.oecd.org/dataoecd/19/13/42974509.pdf>

<sup>ii</sup> Par exemple, le Disaster Response Support Service (un partenariat RedR-Sphere-HAP).

<sup>iii</sup> Voir <http://www.alnap.org/current/Haitilearningportal.aspx>

<sup>iv</sup> *Conceptual Framework for Developing Evaluation Capacities*; C Heider, WFP, 2010

<sup>v</sup> *Evidence for Children; Developing national capacities for Country Led evaluations systems* M Segone, UNICEF, 2010; *Supporting partner country ownership and capacity in development evaluation*, H Lundgren & M Kennedy, OECD-Dac evaluation network, 2009