

Programme **CONTRAT CADRE BÉNÉFICIAIRE** multiple de la CE

**Demande de prestation 2014/353109/1**

# **Evaluation à mi-parcours du Programme d'Appui au Ministère du Commerce et de l'Industrie PAMCI**

## **Rapport final**

### **Volume I**

14 avril 2015



Ce projet est financé  
par l'Union européenne



Un projet exécuté par  
ACE International Consultants



## **Rapport final**

Projet No. 2014/353109/1

Par

**Catherine Bouveyron**

**Michel Jolival**

**Laurent Roy**

Présenté par

**ACE, International Consultants (Espagne)**



Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité d'**ACE, International Consultants** et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union Européenne.

**Ce rapport comprend trois volumes:**  
**Volume I: Rapport principal**  
**Volume II: Matrice d'information détaillée**  
**Volume III: Annexes**

#### **VOLUME I: RAPPORT PRINCIPAL**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**RESUME EXECUTIF**

**I : INTRODUCTION**

**II : REPONSES AUX QUESTIONS/CONSTATATIONS**

**III : ÉVALUATION GLOBALE**

**IV : VISIBILITE**

**V : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

**CONCLUSIONS**

**RECOMMANDATIONS**

#### **VOLUME II: MATRICE D'INFORMATION DETAILLEE**

1. QE 1 - Pertinence
2. QE 2 - Efficacité
3. QE 3 - Efficience
4. QE 4 – Impact
5. QE 5 - Viabilité
6. QE 6 – Valeur ajoutée européenne
7. QE 7 - Cohérence
8. QE 8 – Egalité, gouvernance, environnement

#### **VOLUME III: ANNEXES**

1. Annexe 1: Termes de référence de l'évaluation
2. Annexe 2: Noms des évaluateurs et de leurs sociétés
3. Annexe 3: Méthode d'évaluation
4. Annexe 4: Logique d'intervention / les matrices cadres logiques
5. Annexe 5: Carte de la zone géographique couverte par le projet
6. Annexe 6: liste des personnes/organisations consultées
7. Annexe 7: Liste des documents et des sources d'information consultés
8. Annexe 8: Autres annexes techniques
9. Annexes spécifiques au Volume I

## Sommaire du Volume I

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b> .....	<b>4</b>
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL DU PAYS .....	6
1.2 LE PROGRAMME D'APPUI AU MINISTÈRE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE (PAMCI) .....	6
1.3 LA MISSION D'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PAMCI .....	7
<b>2 RÉPONSES AUX QUESTIONS/CONSTATATIONS</b> .....	<b>8</b>
2.1 QE 1 : PROBLÈMES ET BESOINS (PERTINENCE).....	8
2.2 QE2 : EFFICACITÉ .....	12
2.3 QE3 : EFFICIENCE .....	15
2.4 QE 4 : EFFETS PLUS GÉNÉRAUX (IMPACT).....	16
2.5 QE 5 : PROBABILITÉ DE POURSUITE DES RÉSULTATS OBTENUS (VIABILITÉ).....	16
2.6 QE 6 : VALEUR AJOUTÉE EUROPÉENNE .....	17
2.7 QE 7 : COHÉRENCE COORDINATION / COMPLÉMENTARITÉ / COHÉRENCE) .....	17
2.8 QE 8 : QUESTIONS TRANSVERSALES .....	19
<b>3 ÉVALUATION GLOBALE</b> .....	<b>20</b>
<b>4 VISIBILITÉ</b> .....	<b>20</b>
<b>5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>21</b>
5.1 CONCLUSIONS.....	21
5.2 RECOMMANDATIONS.....	22
<b>6 SCENARII POSSIBLES POUR LA SUITE DU PROGRAMME (COMPOSANTE 1)</b> .....	<b>23</b>

## Liste des abréviations

Cette liste couvre les abréviations rencontrées dans l'ensemble du rapport (3 volumes)

ACM	Accords Commerciaux Multilatéraux
ACP	Pays d'Afrique sub-saharienne, des Caraïbes et du Pacifique
ADIH	Association des Industries d'Haïti
AGCS	Accord Général sur le Commerce des Services
AGD	Administration Générale des Douanes
AHMAQ	Association Haïtienne pour le Management de la Qualité
ALE	Accord de Libre – échange
APE	Accord de Partenariat Economique
ARM	Accords de Reconnaissance Mutuelle
AT	Assistance Technique
BACOSZ	Bureau de Coordination et de suivi (des accords CARICOM, OMC et de la ZLE)
BHN	Bureau Haïtien de Normalisation
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BON	Bureau de l'Ordonnateur National
BPF	Bonnes pratiques de fabrication
CAMEP	Centrale Autonome Métropolitaine d'Eau Potable
CARICOM	<i>Caribbean Community and Common Market</i>
CARIFORUM	<i>Caribbean Forum of African, Caribbean and Pacific States</i>
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIH	Chambre de Commerce et d'Industrie d'Haïti
CDEE	Centre de Développement de l'Entreprise et de l'Entrepreneuriat
CE	Commission européenne
CEDA	<i>Caribbean Export Development Agency (Caribbean Export)</i>
CF	Convention de Financement
CFI	<i>Center for Investment Facilitation</i> Centre de Facilitation des Investissements <a href="http://www.cfihaiti.net/http://www.cfihaiti.net/">http://www.cfihaiti.net/http://www.cfihaiti.net/</a>
CIR	Cadre Intégré Renforcé
CIRH	Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti
CNNCPQ	Centre National de Normalisation, de Certification et de Promotion de la Qualité
COMESA	<i>Common Market of Eastern and Southern Africa</i>
COPANT	Comisión Panamericana de Normas Técnicas
CP	Comité de Pilotage
CROSQ	CARICOM Regional Organisation for Standards and Quality
CSME	CARICOM Single Market and Economy - Caribbean Single Market and Economy
CT	Coopération Technique
CTC	Cellule Technique de Coordination
CTE-RMPP	Centre Technique de l'Eau- Région métropolitaine de Port au Prince
CTN	Coordinateur Technique National
CTP	Conseiller Technique Principal
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCE	Direction du Commerce Extérieur
DCI	Direction du Commerce Intérieur
DCQPC	Direction du Contrôle de la Qualité et de la Protection du Consommateur
DCRI	Direction du Contrôle et de la Réglementation Industrielle (MCI)
DEDI	Direction de l'Entrepreneur et du Développement Industriel (MCI)
DEP	Direction des Etudes et de la Programmation (MCI)
DG	Direction Générale
DINEPA	Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
DLE	Date limite d'exécution
DLMO	Date limite phase de Mise en Œuvre Opérationnelle
DP	Devis –Programme
DPP	Dialogue Public-Privé
DRH	Direction des Ressources Humaines (MCI)
DTA	Dispositions Techniques et Administratives d'exécution
DUE	Délégation de l'Union Européenne
DZF	Direction des Zones Franches
EILT	Expert international long terme
EU	Union européenne
EUROSTAT	The Statistical Office of the European Union
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
FDC FA	<i>Financial Date of Contracting Financing Agreement</i>

<i>FDC ILC</i>	<i>Financial Date of Contracting</i>
FED	Fonds Européen de Développement
FESP	Forum Économique du Secteur Privé
GAR	Gestion Axés sur les Résultats
GATT 1947	Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce de 1947
GATT 1994	Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce de 1994
GC	Commission Présidentielle sur La Compétitivité, Groupe e Travail sur la compétitivité
<i>HACCP</i>	<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
<i>HOPE</i>	<i>Hemispheric Opportunity through Partnership Encouragement</i>
HTG	Gourde Haïtienne (monnaie locale)
IAE	Inspection avant expédition
IHSI	Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
IQ	Infrastructure Qualité
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
ISO 22000	L'ISO 22000 est une norme internationale, relative à la sécurité des denrées alimentaires. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire.
ISO9001	La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité.
JMN	Journée mondiale de la normalisation
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MAN	Mise à Niveau
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Md	Milliard
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
MPI	Micro-Parc Industriel
MSP	Ministère de la Santé Publique et de la Population
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
MUSD	Million USD
NPF	Clause de la Nation la Plus Favorisée
OI	Organisations Intermédiaires
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ON	Ordonnateur National
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OTC	Obstacles Techniques au Commerce ( <i>Technical Barriers to Trade - TBT</i> )
PADSP	Programmes d'Appui au Développement du Secteur Privé
PAMCI	Programme d'Appui au Ministère du Commerce et de l'Industrie
PARDH	Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti
PIB	Produit Intérieur Brut
PIN	Programme Indicatif National
PMA	Pays Moins Avancé(s)
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNI	Point National d'Information de l'OMC
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public/Privé
PRBHN	Programme de Renforcement du Bureau Haïtien de Normalisation
PRIMA	Programme de Renforcement Intégré du Milieu des Affaires en Haïti 9eme FED
PSDH	Plan Stratégique de Développement d'Haïti
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RH	Ressources Humaines
PTI	Plan triennal d'investissement
QCS	<i>Quality Certification Services</i>
RMQ	Responsable Management de la Qualité
SAE	Services d'Appuis aux Entreprises (au sein du MCI)
SAFFC	Facilité d'accès au financement pour les PME dans les Caraïbes
SMPI	Service des micro-parcs industriels (DEDI, MCI)
SPS	Sanitaires et Phytosanitaires (mesures)
SSE	Système de Suivi et Évaluation
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TST	Table Sectorielle Thématique
UE	Union Européenne

UEP	Unité d'Etudes et de Programmation
UIT	Unité Informatique et Technologie (MCI)
URE FDS	Unité de Recherche en Environnement de la Faculté des Sciences de l'Université d'Etat d'Haïti
USD	Dollar des Etats Unis
USEE	Unité de Statistiques et d'Études Economiques

## Résumé exécutif

Il a été demandé à une équipe de trois experts recrutés par la société ACE International Consultants de réaliser l'évaluation à mi-parcours du Programme d'appui au ministère du commerce et de l'industrie (PAMCI) de la République d'Haïti. Le PAMCI fait l'objet d'une convention de financement signée entre la Commission Européenne et l'Ordonnateur National du FED, le 6 mars 2012, pour une durée initiale de 60 mois avec une phase de mise en œuvre opérationnelle de 36 mois suivie d'une phase de clôture de 24 mois. Le montant initial du programme était de 4,5 millions d'euros. Par l'avenant n°1 à la convention de financement, la durée de la phase opérationnelle a été portée à 60 mois et le montant global est passé à 9,6 millions d'euros, essentiellement pour permettre la mise en œuvre d'une nouvelle composante non prévue initialement, à savoir, la participation du PAMCI à la création de micro-parcs industriels.

L'évaluation à mi-parcours s'est déroulée du 18 février au 27 mars 2015, en trois phases : une phase documentaire, une phase de terrain et une phase de synthèse. La phase de terrain en Haïti a eu lieu du 27 février au 13 mars et a été close par une séance de restitution au groupe de référence constitué pour les besoins de l'évaluation. A la veille de quitter Haïti, les évaluateurs ont également présenté aux principales parties prenantes un aide mémoire incluant les premiers constats, puis recueilli les commentaires sur ce dernier, lesquels ont été pris en compte pour la rédaction du rapport final.

L'équipe d'évaluation a fait usage d'une panoplie d'outils d'évaluation : analyse documentaire, visites de sites, entretiens semi-directifs, focus groups, questionnaires ciblés, etc. Elle a bénéficié tout au long de la mission d'un soutien actif de l'ensemble des parties prenantes, et en particulier du cabinet du ministre du commerce et de l'industrie pour l'organisation générale de la mission et la mobilisation des principaux acteurs concernés par le Programme.

Dans sa version actuelle, le PAMCI comporte 3 composantes : i) Renforcement du MCI pour qu'il puisse pleinement jouer son rôle, ii) Appui à la mise en place d'une infrastructure Qualité en Haïti, iii).Appui à la création de micro-parcs industriels.

Les principales conclusions qui se dégagent de l'évaluation sont les suivantes :

- Le comité de pilotage du PAMCI ne s'est réuni que deux fois, à l'issue du DP0 et à l'issue du DP1. Cela est insuffisant (si l'on considère le contenu de la Convention de Financement qui a prévu une fréquence de réunion de deux par année civile).
- Le PAMCI manque cruellement d'outils de suivi, il n'a pas su mettre en place la gestion axée sur les résultats, malgré les compétences des AT dans ce domaine. Les rapports d'exécution de la régie du PAMCI sont insuffisants pour permettre un suivi adéquat de la progression du PAMCI.
- Une certaine ambiguïté sur les rôles respectifs dévolus aux divers intervenants du Programme a abouti à ce que personne n'assume réellement la responsabilité de la gestion globale du Programme au quotidien.
- L'Assistance Technique de la Composante 1 n'a pas suffisamment appuyé la Régie pour la mise en place des outils de suivi de la composante. Le fait de considérer la Composante 1 comme transversale vis-à-vis des différentes directions du MCI, situation voulue initialement pour une question de souplesse, a été, *in fine*, une entrave au bon fonctionnement de cette composante. L'Assistance Technique n'a que très partiellement joué son rôle d'appui au MCI et au secteur privé. L'introduction de l'avenant 1 au contrat de services, donnant de nouvelles responsabilités à l'AT1, n'a pas permis de redynamiser cette composante et de s'intéresser aux aspects information/communication. Il devient nécessaire de bâtir des scénarii alternatifs quant à l'avenir de la Composante 1.
- La mise en œuvre de la composante 2 est satisfaisante. La collaboration entre le BHN et l'AT est bonne. Les actions programmées ne pourront être terminées d'ici mars 2016, il est d'ores et déjà nécessaire pour l'état haïtien, pour la DUE et les autres parties prenantes de prévoir une continuité de l'AT pour obtenir, *in fine*, une Infrastructure Qualité complètement opérationnelle et autonome (dans le cadre du PAMCI ou en dehors de ce programme).
- La Composante 3 a démarré tardivement ses interventions et doit dorénavant commencer à anticiper le passage futur à la phase opérationnelle avec la création effective des micro-parcs auxquels elle prête son appui.
- Le statut actuellement envisagé pour les micro-parcs appuyés par l'UE est perçu comme n'étant pas adapté par certains acteurs du secteur privé. Soit le projet propose un autre modèle soit il défend sur la base d'un argumentaire solide et structuré le bien fondé du



dispositif retenu.

Les principales recommandations de la mission sont les suivantes :

- Désigner une personne responsable de la Direction et du pilotage du programme au quotidien.
- Organiser sur une base mensuelle les réunions de suivi regroupant le BON, la DUE et le MCI.
- Mettre en place la gestion axée sur les résultats (échéance 1er juin 2015).
- Revoir le format et la structure des rapports d'exécution des DP, en conformité avec le guide de la Commission.
- Composante 1 : Mettre en place dès maintenant les outils nécessaires pour suivre l'état d'avancement des actions réalisées en vue d'en suivre l'efficacité, en :
  - plaçant l'AT de la composante 1 sous la tutelle de la DG.
  - envisageant l'éventualité de non renouvellement du contrat Eptisa. En cas d'appel à une nouvelle AT pour la Composante 1, le programme d'activité reste inchangé.
- Composante 2 : Dans le cadre de l'accompagnement à la certification et à l'accréditation, inciter et aider les entreprises et laboratoires à : i) définir une date d'audit prévisionnel et ii) calculer les coûts estimés de la démarche afin de pouvoir les inclure dans les budgets annuels d'investissement et de fonctionnement. Ceci est valable également pour le BHN.
- Composante 3 : Intervenir auprès du MCI pour faire clarifier le statut des MPI : le statut de SAM semble être un facteur de blocage pour une participation effective et compréhensible des différents investisseurs ou parties prenantes dans le capital social des PMI (l'Etat, les collectivités territoriales, les PMI/PME/ micro-producteurs organisés ou non en OPA de type groupements de producteurs ou coopératives... divers autres investisseurs).

A la demande conjointe de la DUE, du BON et du MCI, les experts de la mission d'évaluation ont esquissé quatre scénarii ayant comme objectif de proposer des solutions alternatives aux dysfonctionnements majeurs de la Composante 1 – volet Assistance technique du PAMCI mis en évidence par la mission d'évaluation à mi-parcours.

1. Minimum : Redressement sans changement de contractant(s) ni d'expert(s) : Aucun changement structurel mais un avenant au contrat Eptisa est rédigé
2. Moyen : Redressement sans changement de contractant(s) mais avec changement d'expert(s) : un avenant au contrat Eptisa est élaboré en imposant le renouvellement de l'équipe Eptisa
3. Maximum : Redressement avec changement de consortium pour l'AT Eptisa
4. Extrême : Arrêt de la Composante 1

Dans tous les cas, de façon rapide et prioritaire, les responsabilités au sein du PAMCI devront être clairement précisées, un chef de programme devra être nommé, le niveau d'exigence concernant le reporting au Comité de Pilotage devra être relevé, une réelle activité de suivi-évaluation du Programme devra être mise en place par le régisseur, les AT et le futur chef de programme.

## **1 Introduction**

### **1.1 Contexte général du pays**

Haïti est un pays en situation d'extrême fragilité politique, économique, sociale et environnementale. La majeure partie des dommages et pertes a été subie par le secteur privé. Le séisme de 2010 a également décapité les structures gouvernementales et plongé le pays et sa population dans une situation de précarité extrême et durable, tant par ses effets directs que collatéraux. La crise économique, sociale, morale et nationale, jointe à l'affaiblissement, à la désarticulation et au dysfonctionnement des institutions de l'État et de la société, accentue encore plus le degré de vulnérabilité globale du pays et met à mal toute politique d'emploi envisagée. L'absence d'une politique économique réelle a surtout engendré une destruction nette des richesses et des emplois, facilité les partenaires commerciaux du pays et conduit à la quasi-disparition de la classe ouvrière et à la massification de la pauvreté en milieu urbain comme en milieu rural. La refondation économique repose sur une collaboration étroite entre le secteur privé qui sera le moteur de création de richesses et l'État qui prendra toutes les mesures nécessaires pour doter Haïti d'un cadre légal et réglementaire conforme aux exigences d'un pays moderne ouvert aux investissements et mettra à disposition les infrastructures de services capables de stimuler ces investissements. Le gouvernement haïtien doit trouver le moyen de stimuler la production et les exportations afin de réduire la brèche commerciale

L'État s'engage à favoriser ces investissements par la révision du cadre légal et financier régissant les investissements dans les secteurs de la production, de la transformation, de la distribution et des services.

### **1.2 Le Programme d'appui au ministère du commerce et de l'industrie (PAMCI)**

**Objectif Général :** Améliorer l'intégration du pays dans la dynamique des échanges régionaux et internationaux et permettre au pays de tirer parti de cette intégration en vue d'arriver à une croissance économique durable.

#### **Objectifs spécifiques**

**OS1** - Renforcer les capacités institutionnelles et d'intervention du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) dans la formulation et la mise en œuvre de la politique commerciale, industrielle et de compétitivité, le pilotage stratégique tant des négociations commerciales que des actions de renforcement de la compétitivité des entreprises privées locales (PME/PMI et OI)

**OS2** - Renforcer la compétitivité et la productivité de l'économie haïtienne. Cet objectif sera recherché à travers le renforcement des infrastructures qualité, à travers la mise en place de micro-parcs permettant la dynamisation des filières de production à forte valeur ajoutée.

#### **Cinq Résultats attendus**

**R 1.1** Les capacités du MCI et son leadership dans la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles sont renforcées et légitimées ;

**R 1.2** Un dispositif pour le suivi et la mise en œuvre des engagements pris dans les Accords de Partenariat Économique et d'autres accords commerciaux est établi au sein du MCI et des stratégies portant sur les négociations sont formulées et adoptées ;

**R 1.3** Le dialogue Public/Privé existant et portant sur les questions stratégiques de commerce, d'investissements étrangers en cours dans le secteur est dynamisé et consolidé sous l'égide du MCI ;

**R 2.1** Le Bureau Haïtien de Normalisation (BHN) est opérationnel et capable d'assister efficacement le gouvernement et les entreprises sur les questions de normes et de qualité ;

**R 2.2** Des filières de production à fort potentiel de croissance et de valeur ajoutée sont renforcées et dynamisées, et les revenus et la productivité des acteurs améliorés.

Le Programme est mis en œuvre au travers de trois Composantes. La Composante 1 (renforcement institutionnel) vise plus spécifiquement l'OS 1 à travers les résultats 1.1, 1.2 et 1.3. Les Composantes 2 (Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (PRBHN) et 3 (Appui à la mise en œuvre des micro-parcs industriels (MPI) visent toutes deux l'atteinte de l'OS2, respectivement à travers les résultats 2.1 et 2.2.

Les cadres logiques successifs de la convention de financement et de l'avenant n°1 à celle-ci décrivent la logique globale du PAMCI en termes d'objectif général, objectifs spécifiques, résultats attendus, activités à mettre en œuvre, indicateurs de suivi des résultats, sources de vérification, et hypothèses.

Le chronogramme des interventions de la convention de financement du PAMCI se présente comme suit :

Année/Trimestres	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018				2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Convention de Financement PAMCI 16.06.2012 - 15.06.2017 - 16.06.2017-16.06.2019		orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	
Renforcement capacités MCI (devis programmes) 06.03.2012 – 28.02.2017					orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	
AT MCI : 13.03.2013 -06.03.2015								orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	
Qualité/BHN - convention de contribution ONUDI – 05.11. 2012 - 03.05.2016					orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	
AT micro parcs : 05.06.2014 - 06.03.2017									orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange	
Évaluation																																
Audit									orange			orange			orange			orange			orange			orange			orange			orange		

orange : mise en œuvre

bleu: continuation de la période d'exécution

CPhase de clôture (en bleu)

Dates de signature de contrat et dates de fin des activités (en rouge)

Source : reconstitution par la mission d'évaluation

DP0 : 1<sup>er</sup> décembre 2012 au 31 mai 2013

DP1 : 24 juin 2013 au 31 août 2014

DP2 : 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 août 2015 ;

DP3 : 1<sup>er</sup> septembre 2015 au 28 février 2017.

### 1.3 La mission d'évaluation à mi-parcours du PAMCI

La mission d'évaluation à mi-parcours du PAMCI a été confiée à la société ACE International Consultants. Elle s'est déroulée du 18 février au 27 mars 2015, avec l'intervention de trois experts internationaux dont deux experts 'senior' et un expert 'junior'. Les CV des experts, le chronogramme de la mission, la méthodologie utilisée, la documentation rassemblée, les organisations et les personnes rencontrées, tous ces éléments figurent dans le volume III du rapport (Annexes). Les principales caractéristiques de la mission peuvent se résumer comme suit :

- La mission s'est déroulée en trois phases : une phase d'analyse documentaire, une phase de terrain et une phase de synthèse.
- Le nombre total d'hommes-jours (hj) initialement de 64 (KE1 : 28, KE2 et KE3: 18 chacun) a été en cours de mission porté à 76, par réaménagement du budget initial (KE1 : 31 ; KE2 : 22 ; KE3 : 23).
- Au cours de la mission les experts ont produit successivement la note méthodologique accompagnant l'offre d'ACE, la note de démarrage, l'aide mémoire, le rapport provisoire et le rapport final.
- Les experts ont également produit divers documents intermédiaires qui figurent en annexe (Volume III) et qui ont permis de nourrir la réflexion et d'apporter des bases objectives supportant les résultats de l'évaluation, tels que : i) une matrice d'information fournissant la matière de base ayant servi à l'élaboration des réponses aux questions d'évaluation (voir Volume II) ; i) quatre types de questionnaires respectivement adressés aux directions du MCI, aux parties prenantes de la démarche qualité, au secteur privé et aux organisations intermédiaires du secteur privé, aux bailleurs de fonds intervenant également en appui au MCI. Au total sur 58 destinataires, 25 ont répondu (soit 43%) et 33 n'ont pas répondu. Les taux de réponse varient selon la catégorie de destinataires :
  - Directions et services du MCI : 4 ont répondu (soit 36%) et 7 n'ont pas répondu

- Secteur privé et organisations intermédiaires : 5 ont répondu (soit 29%) et 12 n'ont pas répondu
- Parties prenantes Composante 2 PRBHN : 15 ont répondu (soit 75%) et 5 n'ont pas répondu
- Autres PTF en appui au MCI : 1 seul a répondu (Ambassade du Canada, soit 25%) et 3 n'ont pas répondu (Banque mondiale, UNDP, BID).

Les taux de réponses aux questionnaires sont l'un des indicateurs de l'impact et de la visibilité du Programme : très fort pour le PRBHN (Composante 2 Infrastructure Qualité), assez faible pour les directions et services du MCI qui sont pourtant directement concernés par le PAMCI, très faible pour le secteur privé et les organisations intermédiaires qui sont pourtant les bénéficiaires finaux direct du programme, ainsi que pour les PTF (hors Union Européenne) intervenant en appui au MCI, avec qui des liens étroits devraient avoir été tissés par le programme en vertu de la complémentarité des interventions des uns et des autres.

La mission s'est déroulée à une période charnière de la mise en œuvre du Programme : i) le contrat d'AT de la Composante 1 est arrivé à échéance au 6 mars 2015 et la question se pose à propos de sa reconduction, qui est possible dans la mesure où l'avenant n°1 à la CF a prolongé sa période de mise en œuvre jusqu'au 15 juin 2017 ; ii) le DP2 de croisière de la régie (1<sup>er</sup> septembre 2014 - 31 août 2015) est approximativement à mi-course alors que le DP3 (1<sup>er</sup> septembre 2014 - 31 août 2017) a été élaboré et validé ; l'avenant n°1 à la Convention de Contribution ONUDI a été signé le 4 mars 2015, portant la période de mise en œuvre de 28 à 40 mois sans modification du budget initial ; l'AT micro-parcs est active depuis seulement 9 mois<sup>1</sup> et une première appréciation de son activité peut être fournie.

## 2 Réponses aux questions/constatations

### 2.1 QE 1 : Problèmes et besoins (Pertinence)

**Dans quelle mesure les objectifs du PAMCI correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités des partenaires techniques et financiers dont l'Union Européenne?**

*Réponse globale* : Les objectifs du PAMCI, listés plus haut, répondent bien aux attentes et priorités des bénéficiaires, aux besoins du pays ainsi qu'aux priorités de l'ensemble des PTF dont l'Union Européenne (prolongement du Projet PRIMA en appui à la CC et Programme Binational intervenant simultanément en Haïti et en République Dominicaine). D'une manière générale, toutes les composantes concourent à la mise en œuvre des politiques industrielles et commerciales du pays. Les besoins du pays sont ceux exprimés dans le PSHD ; les priorités sont exprimées par les PTF et l'UE lesquelles sont les mêmes du fait qu'il existe des cadres de concertation entre ces acteurs : les TST faisant suite à l'ancienne instance de concertation du CAED<sup>2</sup>.

Les bénéficiaires du PAMCI sont : i) le MCI (Maître d'Œuvre et bénéficiaire), incluant les directions techniques du MCI et le BHN, ii) les entreprises et laboratoires, iii) les OI et iv) les micro-producteurs et les PME/PMI.

Les priorités du Programme sont : i) le renforcement des capacités du MCI, ii) le soutien aux infrastructures de qualité avec parallèlement un renforcement du BHN, iii) l'appui au secteur privé, iv) et l'installation des MPI retenus par le MCI.

#### **J 1.1 Réponse des domaines d'intervention choisis (composantes) aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays**

Le Programme Indicatif National 2014-2020 de coopération entre l'Union Européenne et Haïti ne prévoit pas la poursuite d'un appui spécifique au MCI. D'autres interventions sont jugées plus prioritaires. Les équipes du PAMCI ne peuvent donc en principe pas compter sur un PAMCI II d'où

<sup>1</sup> L'AT micro-parcs avait été initialement prévue sur 36 mois, ramenés à 33 mois à la signature du contrat d'Aria Consult pour tenir compte de la date de fin de la phase opérationnelle du PAMCI.

<sup>2</sup> Coordination des aides extérieures au développement

l'importance d'atteindre effectivement tous les objectifs du PAMCI (globaux et spécifiques) à la fin de la phase opérationnelle. Néanmoins, parmi les thématiques prioritaires du PIN figurent le logement, les infrastructures et la sécurité alimentaire qui pour être mises en œuvre devront pouvoir s'appuyer sur une Infrastructure Qualité nationale opérationnelle : la poursuite de l'appui au BHN semble demeurer indirectement prioritaire.

D'une manière générale, toutes les composantes concourent à la mise en œuvre des politiques industrielles et commerciales du pays, elles répondent ainsi aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays, tels qu'ils ont été exprimés dans le PSDH. Le Programme contribue en soi à l'atteinte de deux des objectifs mondiaux du millénaire, et particulièrement les OMD n°1 : lutte contre l'extrême pauvreté et n°7 : assurer un développement humain durable.

*A travers la Composante 1*, le PAMCI entend renforcer les capacités du MCI pour que ce dernier puisse jouer le rôle de leadership qui lui est assigné pour la mise en œuvre des politiques commerciales et industrielles du pays. Le MCI a été jusqu'à récemment en retrait par rapport à d'autres ministères historiquement plus actifs tel que le MEF. Ainsi, également pour des raisons historiques, l'implication du secteur privé avec le MCI est quasi inexistante. Les entreprises privées ne se tournent pas spontanément vers le MCI pour développer leurs affaires mais plutôt vers le MEF. L'Etat haïtien ne dispose pas encore des textes législatifs et des ressources financières pour renforcer le personnel du MCI (effectifs et compétences) et revaloriser les salaires. De plus, ce ministère n'a été que très peu impliqué dans les démarches des accords commerciaux signés jusqu'à présent. Le ministère n'était pas en mesure de participer activement d'un point de vue technique aux négociations des accords commerciaux internationaux (faute de ressources, de compétences et d'expérience). Le dialogue Public/Privé existant et portant sur les questions stratégiques de commerce, et d'investissements étrangers devrait être dynamisé et consolidé dans un souci de renforcement du secteur privé.<sup>3</sup>

*Concernant la Composante 2*, avec le Programme européen sur la compétitivité et le renforcement des capacités d'exportation pour l'intégration régionale, la fonction de normalisation, de contrôle de certification et d'accréditation du BHN a été initiée en 2007 ; le bureau n'est pas encore opérationnel pour des raisons de ressources matériels, de compétences et d'un cadre législatif officiel adapté (la loi portant création du BHN n'est toujours pas votée).

*Concernant la Composante 3*, l'objectif global du PAMCI sera atteint en partie à travers la création de 2 micro-parcs (financés sur fonds de la composante), dans un souci de permettre le développement des filières de production à forte valeur ajoutée. Le PAMCI vise à améliorer l'intégration du pays dans la dynamique des échanges régionaux et internationaux pour assurer une croissance économique durable, et ce à travers le renforcement de la compétitivité et de la productivité de l'économie haïtienne.

Le projet est pertinent par rapport aux besoins et aux potentialités productives existantes dans le pays ; parallèlement, les MPI ciblent : i) l'augmentation de la productivité à l'ha, ii) l'amélioration des revenus des micro producteurs, iii) l'emploi en milieu rural, iv) la réduction des pertes après récoltes, v) l'accroissement de la production de denrées alimentaires et de leur qualité, vi) la baisse des prix et l'amélioration (le tout lié à la sécurité alimentaire), vii) l'encouragement à l'investissement, la valorisation de la valeur ajoutée en amont de la filière agricole.

### **CJ 1.2 Pertinence de l'approche par rapport aux caractéristiques et capacités des acteurs impliqués**

L'approche comprend deux aspects : le contenu (cadres logiques) qui est pertinent ; les modalités d'intervention et le choix de la stratégie de mise en œuvre des composantes pour atteindre les résultats définis par le cadre logique sont également pertinents.

Pour chaque composante, à l'exception de la composante Micro-parcs introduite en juin 2014, l'approche et la structure de l'intervention sont définies dans la convention de financement du PAMCI, qui a été rédigée suite à une brève identification ayant donné lieu à la rédaction d'une Fiche d'Action (FA) en fin 2012. La Fiche d'Action tenait compte de la situation nouvelle prévalant à l'époque dans le

---

<sup>3</sup> Pour des raisons historiques, l'implication du secteur privé avec le MCI est quasi inexistante. Les entreprises privées ne se tournent pas spontanément vers le MCI pour développer leurs affaires mais plutôt vers le MEF.

pays et son contenu était parfaitement pertinent.

*Concernant la Composante 1 (Appui Institutionnel)*, le Programme et ses modalités répondent aux engagements très libéraux d'Haïti (nombreux engagements dans des accords commerciaux). A propos de la question de lien entre les composantes et les différentes actions du MCI : initialement le choix des interventions en approche transversale de la part de l'AT et de la Régie avec l'ensemble des directions techniques du MCI semblait pertinent mais dans les faits il était attendu une meilleure productivité de la composante et de la coordination de la régie... L'ancrage de l'AT Eptisa se caractérise par un rattachement technique et géographique à la Régie et à une supervision de la part de la coordinatrice<sup>4</sup> des programmes de l'aide extérieure basée au Cabinet du Ministre. Le problème des effectifs et des compétences des ressources humaines du MCI est considéré dès le début comme une contrainte d'importance. L'Etat s'est engagé à renforcer les effectifs<sup>5</sup> ; le volet de renforcement des compétences étant l'un des objectifs principaux du Programme.

En termes de dispositif, l'Assistance Technique et la Régie ne sont pas rattachées à une direction particulière du MCI ; cela semble être une situation qui entrave l'implication du personnel du MCI et ralentit le suivi des dossiers avec les directions concernées par les activités de l'AT. Le PAMCI pose comme premier résultat à atteindre que les capacités du MCI et son leadership dans la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles soient renforcées et légitimées. Ce ministère a dans ses attributions la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles mais ne peut, face aux autres ministères et aux autres acteurs des secteurs commerciaux et industriels, assumer pleinement ses responsabilités s'il ne dispose pas des ressources humaines adéquates<sup>6</sup>. Le pays a pris un grand nombre d'engagements à travers les signatures de nombreux engagements commerciaux (Accords Commerciaux Multilatéraux, GATT, OMC, Marché économique unique de la Caraïbe, Accord de partenariat économique (APE) entre l'Union Européenne et le CARIFORUM (premier engagement non ratifié, négociations entre la CARICOM et le Canada<sup>7</sup>...), ce qui est cohérent avec la sous-composante 1.2.

*Concernant la Composante 2 (PRBHN)*, le projet de l'ONUDI est rattaché au BHN. Ce dispositif est parfaitement cohérent avec les objectifs assignés à cette composante qui complètent ceux du BHN.

*Concernant la Composante 3 (Micro Parc Industriel)*, le projet est mis en œuvre à partir d'une initiative du MCI<sup>8</sup> laquelle est appuyée par le Gouvernement. Le dispositif est parfaitement cohérent au regard des objectifs définis.

### **CJ 1.3 Degré de flexibilité et d'adaptabilité du Programme**

Globalement, le Programme a présenté une flexibilité certaine. Le Programme est considéré comme flexible suite à la signature de différents avenants pour chacune des composantes. Après le désistement du CDE pour le résultat R5 de la convention de financement initiale « Renforcement des PME/PMI et des OI », les fonds correspondants ont été réaffectés au financement partiel de l'étude de mise à niveau industrielle. Une troisième composante a été mise en œuvre afin d'installer les MPI. Enfin, la signature de l'avenant de la composante 2 a permis de prolonger l'action de l'ONUDI de 12 mois (sans augmentation budgétaire).

### **CJ 1.4 Participation des parties prenantes à l'élaboration, à la gestion et la mise en œuvre du Programme**

La participation des parties prenantes s'articule autour de l'absorption et de l'appropriation.

Pour l'élaboration de la composante 1, le MCI a été impliqué ; pour la composante 2, le BHN a également été étroitement impliqué<sup>9</sup>. La composante 3 résulte d'un choix politique du MCI soutenu par le Gouvernement.

---

4 Cadre qui émerge au budget du DP mais qui ne peut assurer une supervision ou un suivi de gestion quotidien

5 Les ressources nécessaires restent encore une question fondamentale qu'il y a lieu de régler pour rémunérer des cadres compétents dont les activités contribueront à la dynamisation de l'économie nationale.

6 Une évaluation des Ressources Humaines est en cours

7 Cet accord n'étant pas encore signé, les négociations étant au point mort, Haïti n'ayant donc pris aucun engagement ; il est couramment admis que les investigations nécessaires à la ratification relèvent de litige politique plutôt qu'économique.

8 Le MCI n'a été directement impliqué dans la formulation de la composante 3. (La programmation et les méthodes d'intervention relèvent des services techniques de la DUE et concertation avec la DEDDEDDED)

9 Les objectifs de l'ONUDI et du BHN sont identiques

*Concernant la composante 1*, à propos de la gestion et de la mise en œuvre, il semble qu'il existe un problème d'implication du MCI dans les activités menées par l'AT. Ce problème serait lié : à la méthode de travail de l'AT<sup>10</sup>, à l'organisation du travail en particulier de la planification et du suivi des dossiers. Il y aura également lieu de s'intéresser à l'implication personnelle des directeurs dans les changements proposés par les AT des trois composantes ; certains directeurs envoient leurs cadres subalternes aux sessions de formations organisées jusqu'à présent.

Le taux de réponse au 19 mars 2015 au questionnaire envoyé aux directions du MCI ayant bénéficié du PAMCI est de 30% seulement (4 réponses sur 10 questionnaires distribués), et le taux de réponse au 19 mars 2015 au questionnaire envoyé au secteur privé appuyé par le MCI et le PAMCI est de 23.5% seulement (4 réponses sur 17 questionnaires distribués)<sup>11</sup>. L'appropriation des actions n'est encore que très faiblement perceptible. Par ailleurs, au niveau du secteur privé, des défaillances dans la communication aussi bien du côté du MCI que des Organisations intermédiaires (problèmes d'organisation interne et de circulation de l'information en interne) ont entraîné des difficultés dans la compréhension du PAMCI et en particulier de la composante 1. L'AT Eptisa considère que : « la participation et l'implication des acteurs privés dans les activités de l'AT sont à considérer dans contexte peu porteur et global des relations Public/Privé en Haïti alors que l'AT Eptisa a proposé une stratégie de communication en direction de ces acteurs, laquelle n'a pas été entérinée par le MCI ».

*Concernant la Composante 2*, l'AT ONUDI et le BHN travaillent en concertation étroite. Le Coordinateur Technique National (CTN) est un membre de l'équipe du BHN qui participe à la gestion et à la mise en œuvre des activités. Les entreprises et les laboratoires impliqués dans la phase pilote de certification et d'accréditation participent activement à l'activité. Parallèlement les consultants nationaux participent également de façon soutenue à la mise en œuvre de l'activité.<sup>12</sup> En résumé, le niveau d'appropriation des actions par les bénéficiaires de cette composante est jugé très bon.

*Pour la Composante 3*, le programme Micro-parcs n'a été introduit qu'en juin 2014. Il répondait à une volonté politique du ministre du commerce et de l'industrie et du Gouvernement. La pertinence des activités MPI se vérifiera par la qualité des prestations fournies par le SMPI telles que la finalisation du plan d'action relatif aux différentes étapes dans le montage du processus d'identification et de lancement des MPI mais aussi par le recrutement de personnes ressource dont le profil est adéquat aux responsabilités à assurer en phase post-projet. Le programme MPI est géré en direct entre le MCI/DEDI, la DUE et le BON.

#### **CJ 1.5 : Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives)**

De façon générale le choix et la quantité de ressources à mettre en œuvre tels qu'ils apparaissent dans la Convention de Financement initiale et dans son avenant n°1 étaient réalistes. Néanmoins et pour les composantes 1 et 2, les experts principaux n°1 étaient initialement programmés pour des postes à temps partiels, ce qui s'est révélé inadapté aux exigences du terrain et aux besoins d'efficacité dans les démarches. Les contrats ont été modifiés pour permettre aux experts de travailler à temps plein sur leur composante<sup>13</sup>, cette erreur de départ a évidemment eu des conséquences sur les activités de démarrage des composantes. Par ailleurs et pour de nombreuses activités, les plannings prévisionnels se sont révélés trop optimistes (en terme de temps de prestation) dans la

---

<sup>10</sup> L'AT toutefois module le propos en disant que « sur des sujets très techniques il a été difficile de travailler de manière conjointe et permanente avec les cadres du MCI. Cependant sur la plupart des activités clefs, l'AT s'implique avec le Ministère, la DEP pour ce qui est des Tables Sectorielles Thématiques, l'Unité Informatique pour le SI, la DCE, la DEI, la DCRI, la DAJ, la DCQPC, le BHN en ce qui concerne les politiques commerciales et industrielles et les ACM. Les difficultés rencontrées selon l'AT sont également dues à l'inertie de la part des cadres des directions, au manque de motivation de ceux-ci et au manque de compétences du personnel du MCI (auquel cas l'AT aurait dû mettre en place des dispositifs ou des moyens pour s'adapter).

<sup>11</sup> Plus une réponse par e-mail pour dire que la société en question refuse de répondre au questionnaire.

<sup>12</sup> Un indicateur significatif de la forte implication des bénéficiaires du projet est le taux de réponse actuel (17 mars 2015) au questionnaire rédigé par la mission et distribué aux bénéficiaires de la Composante 2 dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PAMCI. Ce taux est à ce jour de 75% (15 réponses reçues sur 20 questionnaires envoyés).

<sup>13</sup> Après le départ de l'expert 3, l'AT1 a vu son contrat à temps partiel se transformer en contrat à temps plein d'où une présence de seulement 10 mois depuis le début des activités mises en œuvre par Eptisa (avenant au contrat de service daté du 11 juin 2014. Pendant la période de temps /période partielle, il était du ressort de l'AT1 de prendre les dispositions nécessaires pour que les activités programmées soient respectées conformément au plan de travail prévu ?

mise en œuvre au regard notamment des ressources humaines effectivement disponibles au niveau du ministère.

*La Composante 3 Micro-parcs* est gérée en opérations décentralisées directes. Elle dispose des moyens de logistique et des ressources à utiliser pour la mise en œuvre des activités prévues. Celles-ci sont mises en œuvre à travers: i) un contrat de service pour mobiliser l'AT Aria Consult recrutée à travers un AO international, pour l'accompagnement du MCI dans la création des micro-parcs<sup>14</sup>; ii) des contrats de travaux/fournitures pour le volet réalisation des micro-parcs (construction/équipements). L'AT intervient en priorité sur les dossiers que le ministre du MCI veut voir se réaliser dans le cours terme pour être des gages de réussite initiale et des modèles de montage.

## 2.2 QE2 : Efficacité

### Dans quelle mesure le PAMCI a-t-il obtenu les résultats escomptés et ses objectifs spécifiques ont-ils été atteints ou sont-ils sur le point de l'être ?

*Réponse globale* : Cette question s'adresse plutôt à une évaluation finale de programme. Il est néanmoins souhaitable d'apprécier les réalisations diverses à mi-parcours. Considérant l'absence d'outils de pilotage globale du Programme, seuls des éléments d'appréciation partielle des états d'avancement du Programme peuvent être fournis. Néanmoins il est possible de donner certaines réponses par composante.

*Remarques pour les 3 composantes* : Il existe des projets de textes qui attendent la validation par le parlement haïtien. Il est du ressort de la contrepartie (MCI) de mettre tout en œuvre pour que l'adoption de ces textes ne continue pas à constituer un blocage<sup>15</sup> pour l'atteinte des objectifs fixés par le Programme.

*Remarque particulière pour la Composante 1* : La ratification des accords de partenariat économique entre CARICOM et le Gouvernement haïtien est en souffrance depuis 2009 pour des raisons d'ordre politique ; la ratification par le parlement permettrait i) d'un point de vue général de bénéficier des avantages particuliers nantissant les APE dans des relations commerciales (d'un point de vue exportations et importations, vers et depuis l'Europe) sans taxes ni droits d'entrée pour une liste de produits définie, et ii) d'un point de vue centré sur le Programme de poursuivre les actions qui en dépendent directement .

#### CJ 2.1 : Principales activités réalisées à ce stade (fin 2014)

*Globalement* la mission constate que le Programme a réalisé de nombreuses activités. Elles sont présentées dans les rapports d'activités des DP et dans les rapports (hebdomadaires auparavant), et semestriels (actuellement) des AT. Les activités couvrent principalement des interventions, au sein du MCI ou directement avec les bénéficiaires du PAMCI comprenant : i) la fourniture d'équipements, ii) l'organisation de formations et de séminaires, iii) la production de rapports et de propositions de documents de travail, et iv) les prestations de services en terme de conseils spécialisés<sup>16</sup>.

*Dans le cadre de la Composante 1*, il y a lieu de distinguer les actions réalisées dans le cadre des DP, sous la responsabilité du régisseur et des activités réalisées par l'AT pour la mise en œuvre de son plan d'actions dans le cadre du contrat de service. C'est pour la Sous-Composante « Dialogue public-privé » que peu d'activités ont été réalisées et que des manques ont été décelés dans la communication, l'information et la transmission des PV de réunion reprenant les thèmes des échanges pour un suivi ultérieur de l'application. Outre le fait que les relations entre le secteur public et le secteur privé ont toujours été difficiles en Haïti, la mission constate des lacunes dans les activités réalisées en relation avec une méthode non adaptée au contexte. Ainsi, les représentants des Organisations Intermédiaires du groupe de référence ne connaissent pas précisément les objectifs du Programme, les actions réalisées et les noms des entreprises qui ont travaillé avec le PAMCI. Ce

14 Afin de répondre à la nécessité de déployer au plus vite l'assistance technique en appui à la mise en œuvre du volet micro parcs, une clause suspensive pour le lancement de la procédure d'appel d'offre internationale avant la signature de l'avenant à la CF, a été sollicitée (appel d'offre restreint).

15 Cela est néanmoins très difficile car le blocage est surtout d'ordre politique.

16 La mission ne remet pas en cause les activités réalisées dans le cadre des DP, mais à ce stade il n'est pas possible d'avoir une vision des activités réalisées dans le cadre global de la mise en œuvre du Programme (actions et résultats cumulés des DP0, DP1 et DP2 en cours par rapport aux actions /résultats totaux planifiés pour le PAMCI).



dernier point met en évidence, des problèmes dans l'organisation et la communication interne avec les organisations partenaires travaillant avec le PAMCI (défauts reconnus par les représentants de ces organisations lors de la rencontre avec l'équipe de la mission). Ces défauts portent atteinte à la représentativité des entreprises ou des associations membres et au retour d'information qui devrait permettre d'alimenter les réflexions au sein de ces entités<sup>17</sup>.

*Pour la Composante 2*, de nombreuses activités ont été réalisées de façon cohérente avec les plans d'action proposés initialement mis en place en pleine concertation avec le BHN.

*La Composante 3* ayant démarré en juin 2014, les réalisations bien que limitées sont en cohérence avec le plan de travail proposé initialement (où l'AT s'est particulièrement intéressée, en un premier temps à la compréhension des méthodes de travail et aux écrits et aux réalisations du SPMI).

## **CJ 2.2 : Degré actuel d'atteinte des résultats et des objectifs**

*Globalement*, le Programme ne dispose pas d'outils lui permettant d'avoir une vision d'ensemble des activités et de suivre l'atteinte des résultats et des objectifs. Les rapports disponibles permettent de faire le bilan des actions réalisées à la fin d'une période donnée mais ne permettent pas de replacer les actions (et les résultats) dans le cadre général du Programme (synthèse des actions réalisées, niveau de réalisation en relation avec la planification initiale). Le comité de pilotage n'a pas à sa disposition de tableau de bord synthétique lui permettant de savoir objectivement quel est le degré d'avancement synthétique du Programme et de ses trois composantes.

*Dans le cas de la Composante 1*, les rapports respectifs présentés par la Régie et par l'AT ne permettent pas d'apprécier le degré d'avancement des actions et d'identifier les activités en retard par rapport au planning d'action initial ; par ailleurs le niveau de réalisation de l'AT connaît un important retard. Sur la base d'une estimation transmise par l'AT1 suite à la demande de la mission d'évaluation, le 9 mars 2015, les taux de réalisation des activités prévues au contrat Eptisa sont les suivants : activité 1 : 45%, activité 2 : 65%, activité 3 : 25%, activité 4 : 5% et activité 5 : 25% (le mode de calcul n'a pas été précisé). D'autre part, il est difficile de rapprocher ces résultats des résultats plus détaillés fournis le 17 mars 2015. Dans ce dernier document<sup>18</sup>, les calculs de niveau de réalisation des activités ne sont pas présentés ; certaines données présentent des contradictions (par exemple pour la Rédaction du premier document de Politique Commerciale et Industrielle (activité 1.1.4)).

A titre d'exemple, la formation des cadres du MCI avait été présentée comme étant une des missions principales de l'AT dans le rapport semestriel n°1, bien qu'un « catalogue de formation » ait été présenté en janvier 2014, la mission ne dispose pas d'information synthétique sur les suites données à ce catalogue, ni de l'état d'avancement des activités programmées en matière de formation (synthèse des actions réalisées, niveau d'atteinte des résultats, actions restant à réaliser...). Il en est de même pour le document de Politique Commerciale et Industrielle qui initialement aurait dû être remis dans sa version provisoire en novembre 2014 ; ce document n'est, à ce jour, pas disponible, l'AT s'est engagée à le transmettre pour début avril 2015. Si toutefois, l'implication du MCI n'est pas optimale pour toutes les actions, l'objectif premier de l'AT est justement de mettre en œuvre les moyens pour améliorer cette implication et les compétences des ressources humaines du MCI<sup>19,20</sup>.

*Concernant la Composante 2*, les rapports de l'AT sont synthétiques, clairs et présentés en relation avec le cadre logique de la composante, les chronogrammes des plans d'actions sont mis à jour. Bien que l'ensemble des objectifs ne soit pas atteint, la démarche et le suivi sont cohérents et les principaux résultats devraient être atteints à l'issue de l'avenant signé récemment. Les activités ayant des taux de réalisation inférieurs à 50% sont justifiés (la plupart de ces actions sont en attentes principalement de l'adoption de la Politique Nationale de la Qualité par le gouvernement, de l'opérationnalisation du BHN et de l'avancement de la démarche d'accompagnement des entreprises et des laboratoires).

*S'agissant de la Composante 3 (MPI)* il est trop tôt pour se faire une idée sur le degré d'atteinte des

---

17 Selon l'échantillon des personnes rencontrées et les questionnaires reçus corroborent les mêmes affirmations.

18 Dans ce tableau, pour 5 résultats attendus et 22 activités associées, l'AT avait identifié 94 réalisations.

19 L'AT a animé 4 sessions de sensibilisation aux ACM qui ont touché les cadres de toutes les directions du MCUMCIMCU, y compris les directions départementales

20 L'AT1 a pris des contacts avec la cellule de formation de l'OMC ainsi qu'avec le CEDA qui gère le Programme Binational. Dans ces 2 cas certains axes de collaboration ont été définis. Il y a lieu de rappeler que l'AT ne peut décider en lieu et place du MCI ; les demandes doivent être émises par le ministère pour activer le processus d'obtention et d'adhésion à ces programmes.

résultats après 6 mois d'intervention (au 31.12.2014) dans la phase préliminaire et de début de la phase opérationnelle. La méthode de travail est efficace et conduite d'une façon rigoureuse et logique (et ce à la lecture du rapport préliminaire et du rapport intermédiaires).

### **CJ2.3 : Efficacité du pilotage du Programme**

Le système de pilotage et de direction du programme se structure autour du pilotage technique et financier au quotidien, la planification et le suivi des interventions qui sont en principe assurés au niveau de chacun des contrats : i) par le régisseur pour les devis-programmes et ii) par le CTP pour le contrat d'AT de la composantes 2 ; par l'expert<sup>o</sup>1 pour le contrat d'AT de la composantes 3. Il s'agit là du pilotage quotidien de divers projets inscrits actuellement dans un même programme de lancement.

Le pilotage technique du Programme dans son ensemble est dans les faits assuré de façon globale par le Cabinet du Ministre du MCI. Ce qui n'est pas normal, car comme indiqué plus haut la personne à qui cette tâche est confiée n'est pas un cadre permanent du ministère, d'où un problème d'appropriation de l'appui reçu. De plus, le Cabinet ne peut s'impliquer dans la gestion au quotidien du programme en raison de la somme de travail qu'il assume. Certaines activités échappent à son contrôle, faute de temps matériel pour coordonner toutes les activités du Programme. La « Direction Générale » du Programme est assurée par le Bureau de l'Ordonnateur National (BON) appuyé par le Comité de Pilotage (dont le régisseur est le secrétaire exécutif). La « Présidence » du Programme est assurée conjointement par la DUE, le BON et le MCI. La complexité d'un tel dispositif explique en partie les difficultés rencontrées par le programme pour ce qui concerne la Composante 1 (qui apparaît comme étant mal maîtrisée) alors qu'elle n'est pas un obstacle pour les composantes 2 et 3.

Un constat de la mission : dans la Convention de Financement 21951 du programme, il est précisé (dans l'article 3.3. Structure organisationnelle et responsabilité, 3.3.1 Mise en œuvre directe, (p12)), qu'*un expert chargé de la coordination de l'ensemble du programme, sera recruté pour la durée du programme pour une durée de 36 mois*. Cet élément ayant disparu dans l'avenant 1 de la CF, la mission considère que sans la désignation officielle et rapide au sein du MCI d'un pilote opérationnel du Programme l'efficacité du programme aura peu de chance de s'améliorer.

### **CJ 2.4 Appréciation du travail de la Régie et des AT en termes de résultats jusqu'à présent, de performance, de respect de la planification, etc.**

*Concernant la Composante 1*, selon la mission d'évaluation et selon la chargée de programme responsable de la coordination de l'aide extérieure au sein du cabinet du ministre, de nombreux facteurs permettent d'expliquer le relativement faible taux de réalisation. Parmi eux l'absence d'outils de suivi global de la composante de l'AT et du régisseur constitue la principale raison du retard des actions prévues par rapport au calendrier initial ; de tels outils, s'ils avaient été en place, auraient permis de fournir au comité de pilotage des éléments tangibles de contrôle et de suivi et de donner du poids à ses recommandations. .

Selon le guide pratique des procédures applicables aux DP, il est indiqué que parmi les éléments que doit présenter le régisseur au comité de pilotage figurent : i) la synthèse des actions réalisées, ii) les problèmes rencontrés et les solutions apportées, iii) le rapprochement entre l'exécution des actions réalisées et le calendrier prévisionnel ainsi que iv) la justification des éventuels retards rencontrés.

*Concernant la Composante 2*, le renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti, les informations présentées dans les rapports d'activités semestriels permettent de considérer que l'activité est gérée efficacement en relation étroite avec le BHN (qui a les mêmes objectifs).

*Concernant la Composante 3 (MPI)*, après six mois de fonctionnement, il convient de distinguer le suivi évaluation de l'AT et le suivi-évaluation qui sera mis en œuvre pour le lancement et le fonctionnement des MPI. Pour ce qui concerne l'AT le Suivi-Evaluation des MPI n'a pas encore démarré (puisque les MPI sont au stade préparation). Il existe un certain nombre d'indicateurs de performances qui sont précisés dans les TdR de l'assistance technique. Les DTA prévoient un appui à la formulation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation des activités mises en œuvre par l'AT Aria Consult des micro-parcs. Pour cela, il y aura lieu de : i) définir la situation de référence, avant l'implantation du micro-parc en prenant en considération les aspects économiques, sociaux et environnementaux, ii) évaluer la situation intermédiaire (une année après lancement), iii) évaluer la situation finale (à la fin de la prestation).

## 2.3 QE3 : Efficience

### **A ce jour le PAMCI a-t-il été géré avec efficience, en optimisant les liens entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats escomptés ?**

*Réponse globale* : Malheureusement, la réponse à cette question est problématique dans le cas présent car de façon générale et contrairement aux préconisations de la convention de financement et aux demandes réitérées du comité de pilotage, le PAMCI ne s'est pas doté d'un outil de suivi-évaluation qui aurait permis de quantifier et le cas échéant évaluer les actions et, *in fine*, de disposer d'éléments tangibles pour justifier des actions correctives qui n'ont pour le moment pas été engagées malgré quelques recommandations des CP. Il n'existe pas d'information actuellement organisée et disponible pour évaluer l'efficience. Les demandes de l'équipe d'évaluation auprès des AT n'ont pas permis non plus de l'obtenir au cours de la mission.

Un tel outil aurait permis de suivre régulièrement les liens entre activités, ressources disponibles et résultats escomptés et d'intervenir en temps voulu en cas de constat d'efficience insuffisance à tel ou tel niveau du Programme. Un minimum de suivi des activités d'une part, des dépenses engagées d'autre part, est néanmoins assuré pour chacune des composantes.

#### **CJ3.1 : Liens entre activités, ressources disponibles engagées et dépensées, et résultats**

La Convention de Financement a été signée fin 2011. La durée prévue de la phase opérationnelle était de 3 ans. Si le programme avait démarré immédiatement après la signature de la Convention de Financement, le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la phase opérationnelle devrait à l'heure actuelle être terminée (31 décembre 2014). Il n'en n'est rien.

*Concernant la Composante 1*, le rapport final d'exécution du premier devis-programme (DP1) ne met pas en évidence les liens entre activités, résultats et ressources, de sorte qu'il n'est pas possible de mesurer l'efficience au niveau de la Régie. Les rapports semestriels de l'AT MCI ne mettent pas en évidence les liens entre activités, résultats et ressources, de sorte qu'il est difficile de mesurer l'efficience de l'AT.

L'AT1 a fourni des taux de réalisation pour l'AT Eptisa (cf. paragraphe Efficacité CJ2.2), mais pas de taux de réalisation globale des activités de l'AT au 31 décembre 2014. Les dépenses engagées à cette date (hors rémunération des missions de court terme) au niveau de l'enveloppe du budget selon le contrat signé sont de 74% du budget global (420 600 euros sur un budget global de 569 260 euros). L'efficience globale de l'AT, dans la mesure où le taux de réalisation globale de l'activité n'est pas connu, ne peut être déterminée. Néanmoins on constate que le pourcentage de dépense (74%) est supérieur à chacun des taux de réalisation (qui varient entre 5 et 65%) et que 22 mois sur 24 prévus par le contrat (92%) sont écoulés au 31 décembre 2014 (sachant toutefois que l'exp 1 n'exerce à temps complet qu'après le départ de l'exp 3 en communication).

*La Composante 2*, elle est conduite de façon efficiente. Le budget disponible à la fin de la période de mise en œuvre initiale a permis de signer un avenant, à budget constant, pour une période de 12 mois supplémentaires pour atteindre les objectifs initialement fixés. Les dépenses engagées au 31 décembre selon la convention de contribution signée, sont de 57% du budget global (568 368 euros sur un budget global de 1 000 000 euros, selon les informations transmises par l'ONUDI) pour une première période d'exécution de 26 mois, pour des résultats globalement atteints à plus de 50% (estimations de la mission d'évaluation).

*La Composante 3*, au 31 décembre 2014, n'existe que depuis 6 mois. Il est donc délicat d'apprécier son efficience. De plus, à juste titre, dans les TdR de la mission ce critère d'évaluation n'est pas applicable à la Composante Micro-parcs. Le MCI a toutefois manifesté le souci constant de piloter l'efficience du processus MPI via la DEDI et le SMPI.

#### **CJ 3.2 : Considérant sa complexité, le PAMCI dans son ensemble, ainsi que ses composantes et projets respectifs, auraient-ils pu être gérés jusqu'ici de manière plus efficiente, et si oui de quelle façon ?**

Les principales causes du défaut d'une gestion efficiente identifiées par la mission sont à relier à : i) l'absence d'un pilote du Programme officiellement nommé, ii) l'absence d'utilisation de tableau de bord ou d'outils de suivi de gestion adéquats alimentés par les composantes, iii) l'absence de documents synthétiques globaux servant de support au Comité de Pilotage, iv) la très faible fréquence des

réunions du comité de pilotage.

*Pour la Composante 1*, sur la base des tableaux financiers du DP1 fournis par le régisseur, le taux d'exécution globale est de 85,4% (pour les investissements matériel, le taux est de 99,7%, pour les activités de 84,3%); ces valeurs n'étant pas reliées directement avec les activités, il n'est pas possible de définir l'efficience : est-ce que les mêmes activités ou les mêmes investissements auraient pu être réalisés en mobilisant moins de ressources pour des résultats au moins équivalents ? Les éléments fournis par le régisseur ne permettent pas de répondre. Il existe des tableaux détaillant les coûts prévisionnels des activités au début du DP1 mais en fin de période le tableau n'est pas disponible, les ventilations par activités et composantes ne sont pas disponibles : en l'absence de ces données financières détaillées, la mission ne peut émettre d'avis pour ce point.

*Pour la Composante 2*, la gestion est apparemment efficiente au vue des résultats et de la réallocation des fonds restants pour le financement d'une période de 12 mois supplémentaires. Néanmoins, il ne sera possible de se prononcer sur l'efficience qu'à la fin de la composante et de prendre en compte le niveau d'opérationnalisation du BHN (incluant les services payants mis en œuvre), le nombre d'entreprises accompagnées jusqu'à la certification, ainsi que le nombre de laboratoires accompagnés jusqu'à l'accréditation, rapportés aux dépenses effectuées.

*Concernant la Composante 3*, il est prématuré de se prononcer.

## **2.4 QE 4 : Effets plus généraux (Impact)**

**Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que les objectifs du PAMCI soient atteints comme prévu ?**

*Pour la Composante 1*, concernant le renforcement des capacités du MCI, les perspectives sont à considérer comme peu encourageantes, compte tenu de la faible performance aussi bien de la Régie que de l'AT, et du faible niveau d'implication aussi bien des bénéficiaires directs (MCI) que des bénéficiaires indirects (secteur privé et organisations intermédiaires).

*Pour la Composante 2*, l'opérationnalisation est accessible sous réserve de la signature des textes de loi permettant la mise en place officielle du BHN. Il est bien évident que le processus de mise en place d'une infrastructure de qualité nationale ne peut être finalisé sur une période aussi courte que la durée du PAMCI<sup>21</sup>.

*Pour la Composante 3*, il faut sans tarder prévoir un cadre légal propice pour attirer et sécuriser les entrepreneurs qui investiront dans les micro-parcs ; la DEDI doit être renforcée en Ressources humaines.

## **2.5 QE 5 : Probabilité de poursuite des résultats obtenus (Viabilité)**

**Dans quelle mesure les résultats positifs du PAMCI et le flux des avantages retirés de ce programme sont-ils susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des interventions non financières (dialogue politique, coordination) ?**

*Pour la composante 1*, la fourniture de mobilier et d'équipements de bureau et informatique, de véhicules auprès de certaines directions techniques du MCI et certaines CCI régionales, représente un apport positif du programme. Mais l'essentiel est bien le lien certain entre viabilité et appropriation. Si le MCI n'est que faiblement impliqué dans la mise en œuvre des activités, il sera difficile de penser à leur viabilité. Notons également qu'à ce stade, les effets potentiels des renforcements immatériels du PAMCI effectués ou programmés sont difficilement appréciables faute d'explication détaillées sur les actions mises en œuvre, les résultats attendus correspondants et l'évaluation des résultats par l'AT. Les TST ne sont pas encore autonomes,

*Pour la Composante 2*, le BHN a pour objectif dans son organisation d'offrir des services payants aux entreprises. A ce stade, il n'est pas encore complètement opérationnel mais toutes les dispositions sont prises pour atteindre cet objectif (après le futur vote de la loi clarifiant les rôles et responsabilités du BHN). Le bureau des normes devrait avoir à terme un statut d'organisme d'Etat autonome, sous la

<sup>21</sup> Le rédacteur des documents de programme a été quelque peu optimiste quand à la durée des investigations à mettre en œuvre et devant aboutir aux objectifs de la composante 2

tutelle du MCI, et être géré par un conseil d'administration mixte. Il est nécessaire de rappeler que cela ne sera possible qu'à la condition que soient adoptées i) par le parlement la loi portant la création du CNNCQP et ii) par le gouvernement la Politique Nationale de la Qualité.

## 2.6 QE 6 : Valeur ajoutée européenne

**Dans quelle mesure le PAMCI apporte-t-il une valeur ajoutée européenne, sous l'angle de sa conception comme de sa mise en œuvre ?**

Les thèmes du PAMCI sont de dimension régionale (commerce entre Europe et Caraïbes, etc.). La VA du PAMCI est évidente. Ce ne sont pas des sujets à traiter à l'échelle d'un état membre.

La mise en place d'une Infrastructure Qualité est typiquement un domaine permettant d'exploiter au mieux le potentiel de synergies entre la coopération et le dialogue politique de l'UE avec le pays. Pour l'application des normes du BHN dans le cadre des futurs MPI, une évaluation annuelle est prévue. Les productions des MPI respecteront théoriquement les normes de qualité du BHN pour mettre sur le marché local et sur les marchés à l'export des produits « normés » et de qualité qui seront compétitifs d'un point de vue prix.

## 2.7 QE 7 : Cohérence coordination / complémentarité / cohérence)

**Dans quelle mesure le PAMCI est-il un programme cohérent, coordonné avec les autres programmes du pays et des PTF et complémentaire avec eux ?**

Pour ce qui concerne la cohérence, il ne fait aucun doute qu'elle est bien assurée. La convention de financement du PAMCI ainsi que son avenant n°1 a bien pris les dispositions voulues pour que le Programme s'inscrive dans le cadre de la politique de développement de l'UE et cela sans contradiction par rapport aux autres politiques communautaires. Concernant la coordination avec les autres programmes du pays et des autres bailleurs, celle-ci a été instaurée par la mise en place de tables sectorielles thématiques et de focus groups. Le fait que la TST commerce et industrie et que les focus groupes « commerce » et « industrie » aient été instaurés mais ne fonctionnent pas régulièrement ne permet pas d'assurer que la complémentarité et la coordination soient pleinement effectives. A l'occasion des rencontres, réunions et ateliers auxquelles les trois AT sont amenés à participer, une coordination informelle est assurée avec les autres programmes du pays et avec ceux des autres PTF, de sorte que les doublons sont généralement évités.

**CJ 7.1 Mesure dans laquelle les activités entreprises permettent à l'Union Européenne de réaliser les objectifs de sa politique de développement sans contradiction interne ni contradiction par rapport aux autres politiques communautaires.**

(Cf. Rapport AT n°3, p3, 4). « Pour ce qui est du programme binational entre la République Dominicaine et Haïti, après une période de démarrage un peu difficile, il semble trouver sa vitesse de croisière avec le renforcement de l'équipe projet de Port au Prince. Certaines activités de formation ont eu lieu concernant les agents de la douane haïtienne, et des dotations en équipements ont été faites au MCI. La collaboration avec l'AT PAMCI, souhaitée par les partenaires (BON, DUE, MCI), fonctionne bien au niveau des échanges d'informations et pour le moment les doublons d'activités ont été évités ».

La Composante 2 est en parfait accord avec la mise en place des Accords Commerciaux Multilatéraux (ACM) et des outils (laboratoire de contrôle, service de métrologie,...) pour sa mise en œuvre.

Les MPI financés par l'UE s'inscrivent provisoirement dans le domaine de concentration de la sécurité alimentaire du PIN du 11<sup>ème</sup> FED. Le programme est cohérent avec le PSDH dont le volet refondation économique prévoit la création de micro-parcs. De plus, il y a une cohérence et une synergie avec les autres appuis de l'UE en matière d'appui aux filières agricoles (de grande valeur ajoutée) et au commerce.

**CJ 7.2 : Mesure dans laquelle les activités entreprises sont complémentaires des politiques du pays partenaire et des interventions des autres donateurs. Absence de double emploi avec celles-ci.**

Selon l'Etat des lieux du MCI, p34 : « Les synergies du CIR avec le PAMCI sont évidentes, car le projet de cadre intégré vise l'appui aux activités de nature à favoriser le développement du commerce et la

*promotion des exportations, le renforcement des institutions du secteur privé, l'insertion du commerce dans les politiques et les stratégies de développement économique et social du pays. Enfin, il est à noter le lancement par le BCS du bureau chargé de la mise en œuvre pour la participation d'Haïti du CSME (Caribbean Single Market and Economy), avec lequel l'AT sera amenée à collaborer dans le cadre, notamment, de ses travaux sur l'APE et le CARICOM ».*

On note la profusion d'appuis au MCI de la part d'autres partenaires au développement sur des activités proches, connexes à celles du PAMCI. A titre d'exemple on peut citer : le projet de mise en œuvre du Système Suivi Evaluation de la BID qui fait écho à celui proposé par l'AT PAMCI ; l'AT laissant le champ au projet de la BID ; le projet de Portail d'Information Commerciale de la Banque Mondiale, pendant de la Composante information commerciale du SI du MCI, projet proposé par l'AT PAMCI et en cours de développement au MCI. Des activités de formation sur les ACM et certaines activités sur la communication que l'on retrouve à la fois dans le programme Bi- national (composante appui au commerce mise en œuvre via une convention de contribution avec Caribbean Export Development Agency – CEDA) et dans celui de l'AT PAMCI.

En ce qui concerne l'infrastructure de qualité, il n'y a pas de doublon avec d'autres interventions du pays partenaire, mais au contraire coopération du pays pour permettre la réalisation de la Composante. Voir la requête de l'ON (transmission de la fiche d'action, janvier 2011). Extrait : « *En outre, étant donné l'engagement du Ministère du Commerce et de l'Industrie à lancer le fonctionnement du Bureau Haïtien de Normalisation, un bâtiment est en train d'être réparé pour mise à disposition de cet organisme dès février 2011 tandis que le local du Laboratoire de métrologie sera renforcé en vue de la réception d'équipements dont l'acquisition est prévue dans le cadre d'un projet régional exécuté par l'Organisme régional de la CARICOM pour les Normes et la Qualité (CROSQ) avec l'assistance de la coopération allemande.* »

L'intégration du BHN dans un réseau régional de laboratoires et de Bureaux de Normalisation est bien engagée. Un plan d'action est mis en œuvre pour renforcer la participation du pays aux activités régionales et internationales de développement des normes (adhésion à COPANT, RNF (Réseau Normalisation et Francophonie) et ISO). Le BHN participe désormais à 3 comités techniques de l'ISO (avec droit de vote).

L'intégration de l'activité « appui à l'initiative micro-parcs » répond directement à une demande formulée par le MCI, et portée au plus haut niveau de l'Etat haïtien, sur base des orientations du PSDH et des projets prioritaires présentés dans le Plan Triennal d'Investissement 2014-2016. Il y a synergie et complémentarité avec le programme BID d'appui au SMPI et au MPI. Deux bailleurs (l'UE et la BID) interviennent dans le montage des dossiers de PMI. Si les objectifs finaux sont consensuels, les approches de mise en œuvre sont différentes ; il y a cependant une concertation permanente entre le SMPI et Aria Consult à propos de l'état d'avancement des dossiers en cours et des solutions apportées aux problématiques émergentes. Les fonds cumulés et séparés de la BID de l'UE permettent de financer actuellement environ 6 MPI (la complémentarité des fonds des deux bailleurs sur un ou des MPI ne sera possible qu'après 5 années selon les modalités d'intervention de la BID).

Les principaux problèmes rencontrés pour l'avenir des micro-parcs sont les suivants :

- Difficultés diverses pour l'acceptation de la stratégie et de l'approche de l'AT par le MCI et ses directions
- Difficile et trop discrète pression de la part du SMPI sur la mise en œuvre de l'approche de mise en œuvre proposée par l'AT (le SMPI dispose d'une AT appelée TECHNOSERV et aurait tendance à ne respecter que les directives d'appui de la BID)
- Manque de confiance des investisseurs privés nationaux et internationaux dans un processus initié par le secteur public présentant 2 approches portées par 2 bailleurs (UE et BID)
- Difficile perception des entrepreneurs des projets initiés par les services publics (liée à l'instabilité politique et aux délais importants et incertains de mise en œuvre par le MCI)
- Le statut de Société Anonyme Mixte retenu par le projet concerne la super structure du MPI comprenant l'Etat, les collectivités territoriales, les PMI/PME (éventuellement organisées en groupement ou coopérative) , ce montage est très compliqué pour être évident à être compris au moment du démarrage des activités des PMI.

- Absence d'étude de Ligne de base et de moyens de mesure l'efficacité des réalisations (sera réalisée au moment du lancement du MPI).
- Grave problème de recrutement des ressources humaines à compétences optimales (difficultés dans la budgétisation des postes à pourvoir)
- Difficile coordination du SMPI avec les autres Ministères concernés dont le MARNDR (pour la structuration et le développement amont des filières sélectionnées) , le MTP (pour la mise en place des infrastructures des MPI) et le MEF pour question de gestion des micro-parcs industriels
- Initialement, il était prévu que le MPI de Saint Raphaël devait être financé par le Trésor Public (3,5 millions d'euros), *in fine*, le MPI sera financé, par l'UE (ce qui réduit la portée initiale de projets concrets à réaliser avant la fin de la phase opérationnelle d'Aria Consult). La mission se pose la question de savoir ce qui va se faire une fois le budget initial consommé ! La BID (dont la mission ignore l'importance des réalisations à entrevoir) se substituera-t-elle en permanence aux engagements financiers du Gouvernement ou celui du MCI !

## 2.8 QE 8 : Questions transversales

**Dans quelle mesure les questions transversales ont-elles bien été prises en considération par le PAMCI dans les documents d'identification/de formulation ainsi que dans la mise en œuvre du projet et son suivi?**

### CJ 8.1 Prise en considération de l'égalité entre les femmes et les hommes

Il est prévu dans la Convention de Financement qu'au cours de la phase de mise en œuvre du programme une attention spéciale soit accordée à la question du genre. L'effet du commerce sur les femmes est complexe. Il peut les fragiliser ou au contraire être porteur de réelles opportunités. Le MCI a pris l'engagement de veiller au cours des différentes étapes de ce processus au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes. Il conviendra ainsi de veiller à la représentation des femmes dans les groupes de travail et séminaires de discussions sur les politiques commerciales. Le dialogue renforcé avec le secteur privé et les formations prévues pour la promotion de la qualité au niveau de l'entreprise devront également intégrer cet aspect.

Pour la composante 2 les faits suivants sont à prendre en compte : le Directeur du BHN est une femme, le Directeur de la DCQPC est une femme, une femme fait partie de l'équipe des 7 consultants nationaux « Qualité ». Il est à noter que l'ONUUDI a une politique établie en faveur de l'égalité des genres et de l'émancipation des femmes. Des indicateurs genrés ont notamment été intégrés au cadre logique du document de projet, qui lui-même a fait l'objet d'une mise en cohérence en la matière.

*Concernant la Composante 3*, aucune distinction n'est prévue pour les acteurs investisseurs féminins, et en cas d'engagement un encouragement des candidatures féminines sera de mise. Le projet veillera à la représentation équilibrée hommes/femmes et à l'équité de traitement/opportunités parmi les producteurs/entrepreneurs impliqués (à terme) ainsi qu'à la représentativité des femmes dans les groupes de travail et les séminaires de discussions sur les politiques commerciales.

### CJ 8.2 Prise en considération de la bonne gouvernance

La Convention de Financement est centrée sur le renforcement des capacités des institutions haïtiennes, ce programme apporte une contribution directe à la bonne gouvernance, conformément au principe d'appropriation.

Pour la composante 2, l'AT intervient en support du BHN et des autres directions identifiées pour les appuyer à atteindre les résultats attendus de la mise en place globale d'une politique haïtienne de la qualité.

Le projet MPI et l'AT Aria Consult sont rattachés à la DEDI du MCI et le niveau relationnel des échanges est un élément permettant d'atteindre les résultats attendus. Des réunions hebdomadaires d'échanges et de partage (mise au point, difficultés rencontrées, situations particulières, état d'avancement des dossiers) sont programmées. Le programme relate et rend compte de ses activités au Comité de Pilotage, instance garantissant l'atteinte des résultats et la levée des problématiques.

### CJ 8.2 Prise en considération de l'environnement

Selon la Convention de Financement, dans la mise en œuvre de sa composante "Qualité", ce

programme pourra également avoir un impact significatif sur les questions liées à l'environnement avec : i) une meilleure gestion des ressources naturelles (mines et industries extractives, ii) des considérations face à l'utilisation de la ressource eau et production agricoles), iii) la promotion de méthode de production « durables », iv) le renforcement des mesures de protection des consommateurs etc.

*Concernant la Composante Micro-parcs*, la recherche « qualité » et le respect des normes du BHN sont des situations œuvrant dans le sens d'une protection de l'environnement des sites installés limitant l'absence de pollutions en tous genres. Des études d'impact seront systématiquement réalisées lors du montage du dossier de faisabilité et de viabilité de chaque MPI.

### **3 Évaluation globale**

Il ressort clairement de la présente évaluation à mi-parcours les constats suivants :

Les principales réalisations la Composante 1 du PAMCI sont : i) la mise en place des TST, un programme de formation élaboré par EPTISA en lien avec la DEP, ii) la mise en place d'une unité statistique et informatique, iii) l'appui au MCI, aux directions départementales et aux CCI régionales (équipements bureautiques, véhicules, salaires), iv) la production de documents techniques pour la mise en œuvre des accords commerciaux, l'élaboration et la mise en œuvre des devis-programmes DP0, DP1 et DP2 (ce dernier est encore en cours), et le secrétariat exécutif du comité de pilotage (2 réunions) sont les principales réalisations de la Régie des DP du PAMCI, appuyé par l'AT, pour la Composante 1 du PAMCI.

Le PAMCI, conçu à l'origine pour être un programme intégré dont les diverses composantes devaient se renforcer mutuellement et concourir à un objectif global commun, n'a pas su établir la cohésion d'ensemble voulue par les auteurs de la convention de financement initiale. Il a de fait toujours fonctionné comme trois programmes séparés, par insuffisance de pilotage global.

*Concernant la Composante 1*, Les parties prenantes à la Composante 1 n'ont pas mis en place un système de suivi de celle-ci, de sorte que la vision globale des activités réalisées par celles-ci à ce jour, du niveau de résultats atteints et de l'efficacité de la Composante n'est pas parfaite. La Composante 1 peut être considérée comme globalement insuffisamment productive. Le manque de performances se traduit par un manque d'appropriation de la composante par l'ensemble des bénéficiaires, aussi bien le MCI directement que le secteur privé indirectement. Ces bénéficiaires potentiels sont très peu ou pas du tout impliqués dans l'ensemble des activités, et il apparaît que jusqu'à présent ils n'ont pratiquement retiré aucun bénéfice<sup>22</sup> concret du projet, bien que celui-ci ait débuté ses activités le 6 mars 2012, il y a maintenant plus de deux années.<sup>23</sup> (Conformément au premier contrat de service signé entre l'UE et la direction d'Eptisa qui précise que la date de démarrage des activités est le 6 mars 2013 et la fin le 6 mars 2015)

*Concernant la Composante 2* du PAMCI, elle est considérée comme globalement performante.

*Concernant la composante 3*, il est un peu trop tôt pour se prononcer. Cependant il apparaît d'ores et déjà qu'elle est parfaitement gérée, mais que sa viabilité n'est pas assurée compte tenu d'un nombre important d'obstacles qu'elle devra surmonter pour être viable et que les ressources du Trésor public sont rares..

### **4 Visibilité**

La visibilité du PAMCI en général est très limitée par l'absence de prise en charge de la communication par l'expert 1 Eptisa suite au départ de l'expert 3 et à la mise en œuvre de l'avenant n°1 à la CF. Une page du quotidien « le Nouvelliste » explique brièvement le PAMCI.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Il y a cependant à être remarqué que les acteurs du privé ont essentiellement bénéficié d'échanges sans implication globalement porteuse pour l'avenir et de compréhension des véritables objectifs du PAMCI et de la composante 1 en particulier

<sup>23</sup> La présence à temps partiel de l'AT1 de la composante 1 ne peut expliquer son manque de directives pour la bonne marche des activités par les autres AT d'Eptisa !

<sup>24</sup> Selon l'expert 1, le budget présenté par Eptisa lors de l'AO ne comportait pas de ligne budgétaire pour la



Cependant, pour la composante 2, l'AT a i) organisé, en relation avec le BHN, 2 journées nationales sur la métrologie et l'accréditation, ii) participé à la journée mondiale des consommateurs, iii) diffusé des supports de communication (calendriers, stylo, blocs-notes) présentant les objectifs et les actions de la composante 2, iv) organisé un concours national de logo pour la création d'une marque nationale de la Qualité et v) organisé une journée de formation de 13 journalistes sur la qualité, clôturée par un point de presse avec le Ministre. D'autre part, certaines activités sont relayées au plan international notamment par le Réseau Normalisation et Francophonie dont le BHN est membre : la visibilité internationale des activités du projet est ainsi assurée.

## **5 Conclusions et recommandations**

### **5.1 Conclusions**

#### **Conclusions générales**

1. Le comité de pilotage du PAMCI ne s'est réuni que deux fois, à l'issue des DP1 et DP2. Cela est insuffisant (si l'on considère le contenu de la Convention de Financement qui a prévu une fréquence de réunion de 2 par année civile) ! Le comité de pilotage aurait dû se réunir plus souvent et s'assurer que ses recommandations étaient toutes suivies d'effets.
2. Le PAMCI manque cruellement d'outils de suivi, il n'a pas su mettre en place la gestion axée sur les résultats, malgré les compétences des AT dans ce domaine. Les rapports d'exécution de la régie du PAMCI sont insuffisants pour permettre un suivi adéquat de la progression du PAMCI.
3. Une certaine ambiguïté sur les rôles respectifs dévolus aux divers intervenants du Programme a abouti à ce que personne n'assume réellement la responsabilité de la gestion globale du Programme au quotidien.

#### **Conclusions Composante 1**

4. L'Assistance Technique n'a pas suffisamment appuyé la Régie pour la mise en place des outils de suivi de la composante.
5. Le fait de considérer la Composante 1 comme transversale vis-à-vis des différentes directions du MCI, voulu initialement pour une question de souplesse, a été une entrave au bon fonctionnement de cette composante.
6. L'Assistance Technique n'a que très partiellement joué son rôle d'appui au MCI et au secteur privé. L'introduction de l'avenant 1 à la CF donnant de nouvelles responsabilités à l'AT1 n'a pas permis de redynamiser cette Composante.
7. Il devient nécessaire de bâtir des scénarii alternatifs quant à l'avenir de la Composante 1.

#### **Conclusions Composante 2**

8. La mise en œuvre de la composante 2 est satisfaisante. La collaboration entre le BHN et l'AT est bonne. La mise en place d'une Infrastructure Qualité Nationale étant un long processus, la prolongation de 12 mois de l'action de l'AT n'est pas suffisante pour atteindre l'ensemble des objectifs. Il faut dès maintenant préparer la poursuite de l'appui au BHN.

#### **Conclusions Composante 3**

9. La Composante a démarré ses interventions et doit dorénavant commencer à anticiper le passage futur à la phase opérationnelle de création effective des micro-parcs auxquels elle prête son appui.
10. Le statut actuellement envisagé pour les micro-parcs appuyés par l'UE est perçu comme n'étant pas adapté par certains acteurs du secteur privé. Soit le projet propose un autre modèle soit il défend sur la base d'un argumentaire solide et structuré le bien fondé du dispositif retenu.

---

visibilité ! Cette situation constitue une lacune !

## 5.2 Recommandations

Recommandations	Mise en application
<b>Recommandations générales</b>	
Recommandation 1 : Désigner un cadre du MCI qui aura les prérogatives de responsable de la Direction et du pilotage du programme au quotidien.	<b>Comité de Pilotage extraordinaire</b>
Recommandation 2 : Organiser sur une base mensuelle les réunions de suivi regroupant le BON, la DUE et le MCI.	<b>Comité de Pilotage</b>
Recommandation 3 : Mise en place de la gestion axée sur les résultats. (échéance 1 <sup>er</sup> juin 2015) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ synthèse des actions réalisées,</li> <li>▪ niveau de réalisation en relation avec la planification initiale,</li> <li>▪ Suivi budgétaire correspondant,</li> </ul>	<b>Chaque AT pour sa composante</b>
Recommandation 4 : Rapport d'exécution des DP. Le contenu de ces rapports techniques, financiers et de suivi doit comporter au moins les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la synthèse des actions réalisées, des problèmes rencontrés et des solutions apportées, le rapprochement entre l'exécution des actions réalisées et le calendrier prévisionnel ainsi que la justification des éventuels retards rencontrés.</li> <li>▪ la situation financière incluant la synthèse des dépenses effectuées au cours de la période écoulée et le solde disponible pour chaque rubrique budgétaire ainsi que le rapprochement entre les dépenses encourues et le plan de financement.</li> <li>▪ le suivi des activités prévues, incluant le rapprochement entre les objectifs assignés et les résultats obtenus sur la base des indicateurs de suivi tels que mentionnés dans le cadre logique.</li> </ul>	<b>Régisseur</b>
<b>Recommandations Composante 1</b>	
Recommandation 5 : Mettre en place dès maintenant les outils nécessaires pour suivre l'état d'avancement des actions réalisées en vue de suivre l'efficacité.	<b>AT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Placer l'AT composante 1 sous la tutelle de la DG.</li> </ul>	<b>Comité de Pilotage et DG MCI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envisager l'éventualité de non renouvellement du contrat Eptisa. En cas d'appel à une nouvelle AT pour la C1, le programme d'activité reste inchangé.</li> </ul>	<b>Comité de Pilotage</b>

Recommandations Composante 2	
<p>Recommandation 6 : Préparer dès maintenant le financement et la mise en œuvre de l'appui au BHN pour que le BHN bénéficie d'un appui sans interruption de l'AT dès mars 2016.</p> <p>Recommandation 7 : Dans le cadre de l'accompagnement à la certification et à l'accréditation, inciter et aider les entreprises et laboratoires à i) définir une date d'audit prévisionnel et ii) calculer les coûts estimés de la démarche (afin de pouvoir les inclure dans les budgets annuels d'investissements et de fonctionnement). (Valable également pour le BHN). A réaliser dès que possible. Au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2015 par les entreprises avec le support du CTP.</p>	<p><b>DUE, MCI, BHN, ONUDI</b></p> <p><b>AT et bénéficiaires.</b></p>
Recommandations Composante 3	
<p>Recommandation 8 : Réaliser une étude « ligne de base » avant le lancement opérationnel de chaque micro parc.</p>	<p><b>AT</b></p>
<p>Recommandation 9 : Intervenir auprès du MCI pour faire modifier le statut des MPI, le statut de SAM ne semble pas adaptée à la petite taille des entreprises potentiellement impliquées.</p>	<p><b>Comité de Pilotage et AT.</b></p>

## 6 Scenarii possibles pour la suite du Programme (Composante 1)

### Objectifs des scenarii

Proposer des solutions alternatives aux dysfonctionnements majeurs du PAMCI mis en évidence par la mission d'évaluation à mi-parcours.

Dans tous les cas, de façon rapide et prioritaire, les responsabilités au sein du PAMCI devront être clairement précisées, un chef de programme devra être nommé, le niveau d'exigence concernant le reporting au Comité de Pilotage devra être relevé, une réelle activité de suivi-évaluation du Programme devra être mise en place par le régisseur, les AT et le futur chef de programme.

La mission propose les quatre scénarios principaux suivants (les autres alternatives ayant été étudiées par la mission mais ne présentant pas d'intérêt majeur dans leur mise en œuvre) qui présentent des modifications croissantes de l'AT :

1. **Minimum : Redressement sans changement de contractant(s) ni d'expert(s) :** Aucun changement structurel mais un avenant au contrat Eptisa est rédigé
2. **Moyen : Redressement sans changement de contractant(s) mais avec changement d'expert(s) :** un Avenant au contrat Eptisa est élaboré en imposant le renouvellement de l'équipe Eptisa
3. **Maximum : Redressement avec changement de consortium pour l'AT Eptisa**
4. **Extrême : Arrêt de la composante 1**

### Scenarii pour la poursuite du PAMCI

Scenario	Description	Avantages	Inconvénients/ Contraintes	Commentaires	Dispositions à prendre
1 Minimum	Redressement sans changement de contractant(s) ni d'expert(s)	Aucun changement structurel  Pas de discontinuité dans les activités en cours	Les recommandations faites jusqu'à présent ayant eu peu d'effet sur l'AT : Probabilité d'observer des changements nulle  En quoi l'équipe est-elle disposée à respecter les termes de son contrat ?	Très sérieuse réserve sur les résultats atteints dans 1 an	Avenant au contrat Eptisa (tel que soumis par Eptisa à la DUE ?) accompagné de mise en place de nouveaux outils de gestion/suivi du PAMCI + clarification des rôles respectifs précis des divers intervenants + contrôle régulier de la part du comité de pilotage.
2 Moyen	Redressement sans changement de contractant(s) mais avec changement d'expert(s)	Changement radical de méthode de travail,  Respect du plan de travail et de relations de travail au quotidien avec les directions techniques,  Reprise du dialogue avec les privés,  Visibilité et informations /communication sont de rigueur.  En conservant le même fournisseur une certaine continuité des actions peut subsister pour quelques mois.	Délai nécessaire au bureau d'études pour trouver un AT principal et faire valider le choix par l'ON, la DUE et le MCI  Risque d'un AO infructueux  Interruption de l'AT pendant plusieurs mois  Sérieuse réserve sur l'atteinte des résultats attendus du Programme,	Le plan de travail proposé par Eptisa en février 2015 laisse planer des doutes sur sa capacité à planifier et gérer cette composante.  Il subsiste un doute sur la capacité de backstopping d'Eptisa	Un nouvel avenant est à valider et fixant la date de la fin de la phase opérationnelle de la nouvelle AT choisie
3 Maximum	Redressement avec changement de Consortium pour l'AT Eptisa	Changement total de la méthodologie de travail espérée pour redynamiser la composante et atteindre les objectifs liés aux directions techniques du ministère  Reprise du dialogue avec les privés  Visibilité, informations/ communication pour faire connaître le PAMCI.	Durée du délai de recrutement du nouveau bureau d'études selon les procédures lourdes et longues de la DUE  Il subsiste toujours le risque de déboucher sur un AO infructueux		Il y aura lieu d'apporter un avenant à la CF fixant le début et la fin de la phase opérationnelle.  L'avenant est validé par le BON et le MCI
4 Extrême	Arrêt de la Composante 1	Economie financière et retour des reliquats de fonds non utilisés vers le bailleur  Pas d'avenant à préparer	Arrêt des actions en cours ou programmées.  Le renforcement de capacités des RH	Mis à part l'appui au renforcement du MCI pour les Accords Commerciaux, apporté par l'AT2, les conséquences négatives sont	

Scenario	Description	Avantages	Inconvénients/ Contraintes	Commentaires	Dispositions à prendre
		<p>Définition potentielle d'un nouveau programme d'appui</p>	<p>des DT est annulé dans le cadre de la Composante 1</p> <p>Les relations avec le secteur privé (moteur de la croissance économique du pays) sont suspendues dans le cadre de la Composante 1 du PAMCI;</p> <p>Il n'y a plus de visibilité et d'informations /communication sur le PAMCI</p> <p>Le PAMCI rencontre un échec de taille</p>	<p>plutôt limitées</p> <p>A ce jour la portée de l'étude sur les RH n'est pas connue : les besoins budgétaires pour sa mise en œuvre seront-ils compatible avec le budget disponible de la Composante 1 ? Si oui pour quels résultats ?</p> <p>La dynamisation du secteur privé n'ayant pas véritablement commencé l'impact de l'arrêt est limité</p> <p>Les activités de communication et de visibilité n'ayant pas commencé pour cette composante, leur arrêt ne sera pas perceptible.</p>	

Dans tous les cas, le MCI, la DUE, le BON devront, entre autres, pour la suite de la composante 1, être particulièrement attentifs aux points suivants :

1. Pour la désignation du nouveau chef du programme, un addendum devra probablement être signé précisant les fonctions et l'autorité du gestionnaire, et si besoin le mode de financement de son activité (salaires, primes, cotisations, et moyens matériels correspondants)
2. Concernant le renforcement des capacités du MCI, suite au plan de formation initial et à l'étude RH, le comité de pilotage devra se pencher sur le financement du plan de formation dans un délai compatible avec la fin de l'intervention de l'AT, en faisant la distinction entre ce que l'AT fera directement (car en lien avec son expérience et ses connaissances) et ce qui sera réalisé par de l'AT court terme.
3. Concernant la communication, si l'absence de responsable de communication du MCI persiste, quelles sont les actions que l'AT peut conduire et avec quels objectifs et quelles cibles privilégiées ?
4. Pour les relations public-privé, demander à l'AT de présenter un plan d'action permettant de véritablement dynamiser la participation des acteurs privés avec des objectifs concrets d'entreprises ou d'organisation intermédiaires dans un délai de 10 mois.
5. Pour les négociations des ACM, l'AT doit être poursuivie, les actions prioritaires doivent être identifiées (tout ou partie des actions initialement programmées ?), un calendrier d'exécution élaboré pour garantir l'atteinte de résultats concrets et durable en précisant les modalités de mises en œuvre (AT long terme ou court terme, objectifs précis, modalités d'évaluation des actions).

Par ailleurs, l'arrivée d'un chef de programme ne pourra avoir un effet positif que si les éléments suivants sont également clairement identifiés et énoncés :

- rôle et responsabilité du régisseur, des Chefs de Projets des AT vis à vis du chef de programme
- relation hiérarchique du chef de programme par rapport au MCI, aux AT, au régisseur,
- personne ou organe référent en cas de problème pour arbitrage (le comité de pilotage a priori)...

Enfin la rédaction des addendum pour l'AT devra inclure explicitement des éléments sur les activités de suivi et évaluation et de reporting, en termes de contenu et de délai, (les éléments de reporting du régisseur dans le cadre du manuel des procédures applicable au DP pourra servir de point de départ) et sur le management orienté sur les résultats.

Enfin, afin de compléter la compréhension du programme PAMCI, le tableau SWOT est présenté ci après :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme pertinent et cohérent</li> <li>• Soutien du MCI, du BON et de la DUE</li> <li>• Volonté du Comité de Pilotage de remettre le Programme sur la bonne voie</li> <li>• Composante n°2 opérationnelle, dynamique- supportée par l'ONUDI – BHN complètement associé à la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de véritable pilote officiel du programme –suivi à distance par le BON et la DUE - peu connecté aux résultats globaux.</li> <li>• Faiblesse des outils de pilotage – pas de vision globale des réalisations, du niveau d'avancement, et de l'efficience</li> <li>• Composante n°1 globalement défailante <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lien avec le secteur privé quasiment inexistant</li> <li>○ Faible implication/appropriation du personnel du MCI</li> <li>○ Communication globalement défailante vis à vis du MCI, du secteur privé et des autres parties prenantes.</li> </ul> </li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté affichée du MCI de dynamiser son action</li> <li>• Volonté au plus haut niveau de l'Etat pour la réussite des MPI</li> <li>• Contexte régional et international positif en faveur des actions portant sur les ACM, les dispositifs de qualité et les normes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres Programmes du MCI plus dynamiques ou plus structurés pouvant reprendre tout ou partie de la Composante n°1</li> <li>• Incertitudes sur de nombreux paramètres de la composante 3 (dispositifs légaux, fonciers, intérêts des investisseurs privés...)</li> <li>• Organisations Intermédiaires en relation avec le PAMCI mal structurées, mal organisées et jusqu'à présent peu motivées par les actions de la Composante n°1 du Programme (pas de retombées directes et rapides sur leurs activités contrairement à d'autres Programmes du MCI).</li> <li>• Capacité limitée du MCI pour le renforcement de ses effectifs</li> <li>• Période électorale jusqu'en janvier 2016 pouvant bloquer de nombreux processus en cours dont les ratifications/adoptions de nombreux textes conditionnant la suite du Programme</li> <li>• Position de force (effectifs, moyens, visibilité) du Ministère de l'Economie et des Finances</li> </ul>

Programme **CONTRAT CADRE BÉNÉFICIAIRE** multiple de la CE

**Demande de prestation 2014/353109/1**

# **Evaluation à mi-parcours du Programme d'Appui au Ministère du Commerce et de l'Industrie PAMCI**

## **Rapport final**

### **Volume II**

14 avril 2015



Ce projet est financé  
par l'Union européenne



Un projet exécuté par  
ACE International Consultants





## **Rapport final**

Projet No. 2014/353109/1

par

**Catherine Bouveyron**

**Michel Jolivalt**

**Laurent Roy**

Présenté par

**ACE, International Consultants (Espagne)**



Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité d'**ACE, International Consultants** et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union Européenne.

**Ce rapport comprend trois volumes:**  
**Volume I: Rapport principal**  
**Volume II: Matrice d'information détaillée**  
**Volume III: Annexes**

#### **VOLUME I: RAPPORT PRINCIPAL**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**RESUME EXECUTIF**

**I : INTRODUCTION**

**II : REPONSES AUX QUESTIONS/CONSTATATIONS**

**III : ÉVALUATION GLOBALE**

**IV : VISIBILITE**

**V : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

**CONCLUSIONS**

**RECOMMANDATIONS**

#### **VOLUME II: MATRICE D'INFORMATION DETAILLEE**

1. QE 1 - Pertinence
2. QE 2 - Efficacité
3. QE 3 - Efficience
4. QE 4 – Impact
5. QE 5 - Viabilité
6. QE 6 – Valeur ajoutée européenne
7. QE 7 - Cohérence
8. QE 8 – Egalité, gouvernance, environnement

#### **VOLUME III: ANNEXES**

1. Annexe 1: Termes de référence de l'évaluation
2. Annexe 2: Noms des évaluateurs et de leurs sociétés
3. Annexe 3: Méthode d'évaluation
4. Annexe 4: Logique d'intervention / les matrices cadres logiques
5. Annexe 5: Carte de la zone géographique couverte par le projet
6. Annexe 6: liste des personnes/organisations consultées
7. Annexe 7: Liste des documents et des sources d'information consultés
8. Annexe 8: Autres annexes techniques
9. Annexes spécifiques au Volume I

## Sommaire

ACRONYMES.....	1
INTRODUCTION AU VOLUME II .....	4
1 QE 1 : PROBLÈMES ET BESOINS (PERTINENCE).....	5
2 QE2 : RÉALISATION DE L'OBJECTIF (EFFICACITÉ) .....	11
3 QE3 : EFFICIENCE .....	16
4 QE4 : EFFETS PLUS GÉNÉRAUX (IMPACT) .....	18
5 QE5 : PROBABILITÉ DE POURSUITE DES RÉSULTATS OBTENUS (VIABILITÉ).....	20
6 QE6 : VALEUR AJOUTÉE EUROPÉENNE .....	21
7 QE7 : COORDINATION / COMPLÉMENTARITÉ / COHÉRENCE .....	21
8 QE8 : QUESTIONS TRANSVERSALES .....	24

## Acronymes

ACM	Accords Commerciaux Multilatéraux
ACP	Pays d'Afrique sub-saharienne, des Caraïbes et du Pacifique
ADIH	Association des Industries d'Haïti
AGCS	Accord Général sur le Commerce des Services
AGD	Administration générale des Douanes
AHMAQ	Association Haïtienne pour le Management de la Qualité
ALE	Accord de Libre – échange
APE	Accord de Partenariat Economique
ARM	Accords de Reconnaissance Mutuelle
AT	Assistance Technique
BACOUZ	Bureau de Coordination et de suivi (des accords CARICOM, OMC et de la ZLE)
BHN	Bureau Haïtien de Normalisation
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BON	Bureau de l'Ordonnateur National
BPF	Bonnes pratiques de fabrication
CAMEP	Centrale Autonome Métropolitaine d'Eau Potable
CARICOM	<i>Caribbean Community and Common Market</i>
CARIFORUM	<i>Caribbean Forum of African, Caribbean and Pacific States</i>
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIH	Chambre de Commerce et d'Industrie d'Haïti
CDEE	Centre de développement de l'entreprise et de l'entrepreneuriat
CdF	Convention de Financement
CE	Commission européenne
CEDA	<i>Caribbean Export Development Agency (Caribbean Export)</i>
CFI	<i>Center for Investment Facilitation</i> Centre de Facilitation des Investissements <a href="http://www.cfihaiti.net/">http://www.cfihaiti.net/</a>
CIRH	Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti
CNNCPQ	Centre National de Normalisation, de Certification et de Promotion de la Qualité
COMESA	<i>Common Market of Eastern and Southern Africa</i>
COPANT	Comisión Panamericana de Normas Técnicas
CP	Comité de Pilotage
CROSQ	<i>CARICOM Regional Organisation for Standards and Quality</i>
CSME	<i>CARICOM Single Market and Economy - Caribbean Single Market and Economy</i>
CT	Coopération Technique
CTC	Cellule Technique de Coordination
CTE-RMPP	Centre Technique de l'Eau- Région métropolitaine de Port au Prince
CTN	Coordinateur Technique National
CTP	Conseiller Technique principal
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCE	Direction du Commerce Extérieur
DCI	Direction du Commerce Intérieur
DCQPC	Direction du Contrôle de la Qualité et de la Protection du Consommateur
DCRI	Direction du Contrôle et de la Réglementation Industrielle (MCI)
DEDI	Direction de l'Entrepreneur et du Développement Industriel (MCI)
DEP	Direction des Etudes et de la Programmation (MCI)
DG	Direction Générale
DINEPA	Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
DLE	Date limite d'exécution
DP	Devis -Programme
DPP	Dialogue Public-Privé
DRH	Direction des Ressources Humaines (MCI)
DTA	Dispositions techniques et administratives d'exécution
DUE	Délégation de l'Union Européenne

DZF	Direction des Zones Franches
EILT	Expert international long terme
EU	Union européenne
EUROSTAT	The Statistical Office of the European Union
FAO	Food and Agriculture Organization
FDC FA	<i>Financial Date of Contracting Financing Agreement</i>
FDC ILC	<i>Financial Date of Contracting</i>
FED	Fonds Européen de Développement
FESP	Forum Économique du Secteur Privé
GAR	Gestion Axés sur les Résultats
GATT 1947	Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce de 1947
GATT 1994	Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce de 1994
GC	Commission Présidentielle sur La Compétitivité, Groupe e Travail sur la compétitivité
HACCP	<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
HOPE	<i>Hemispheric Opportunity through Partnership Encouragement</i>
HTG	Gourde Haïtienne (monnaie locale)
IAE	Inspection avant expédition
IHSI	Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
IQ	Infrastructure Qualité
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
ISO 22000	L'ISO 22000 est une norme internationale, relative à la sécurité des denrées alimentaires. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire.
ISO9001	La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité.
JMN	Journée mondiale de la normalisation
LMO	Date limite phase de Mise en Œuvre Opérationnelle
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MAN	Mise à Niveau
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
Md	Milliard
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités territoriales
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
MPI	Micro-Parc Industriel
MSPP	Ministère de la Santé Publique et de la Population
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
MUSD	Million USD
NPF	Clause de la Nation la Plus Favorisée
OI	Organisations Intermédiaires
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ON	Ordonnateur National
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
OTC	Obstacles Techniques au Commerce ( <i>Technical Barriers to Trade - TBT</i> )
PADSP	Programmes d'Appui au Développement du Secteur Privé
PAMCI	Programme d'appui au ministère du commerce et de l'industrie
PARDH	Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti
PIB	Produit Intérieur Brut
PIN	Programme indicatif national
PMA	Pays Moins Avancé(s)
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNI	Point National d'Information de l'OMC
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

PPP	Partenariat public/privé
PRBHN	Programme de renforcement du Bureau Haïtien de Normalisation
PRIMA	Programme de Renforcement Intégré du Milieu des Affaires en Haïti 9eme FED
PTI	Plan triennal d'investissement
QCS	<i>Quality Certification Services</i>
PSDH	Plan Stratégique de Développement d'Haïti
RH	Ressources Humaines
RMQ	Responsable Management de la Qualité
SAE	Services d'Appuis aux Entreprises (au sein du MCI)
SAFFC	Facilité d'accès au financement pour les PME dans les Caraïbes
SMPI	Service des micro-parcs industriels (DEDI, MCI)
SPS	Sanitaires et Phytosanitaires (mesures)
SSE	Système de Suivi et Évaluation
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union Européenne
UEP	Unité d'études et de programmation
UIT	Unité informatique et technologie (MCI)
URE FDS	Unité de Recherche en Environnement de la Faculté des Sciences de l'Université d'Etat d'Haïti
USD	Dollar des Etats Unis
USEE	Unité de Statistiques et d'Études Economiques
ACM	Accords Commerciaux Multilatéraux
ACP	Pays d'Afrique sub-saharienne, des Caraïbes et du Pacifique
ADIH	Association des Industries d'Haïti
AGCS	Accord Général sur le Commerce des Services
AGD	Administration générale des Douanes
AHMAQ	Association Haïtienne pour le Management de la Qualité
ALE	Accord de Libre – échange
APE	Accord de Partenariat Economique
ARM	Accords de Reconnaissance Mutuelle
AT	Assistance Technique
BACOZ	Bureau de Coordination et de suivi (des accords CARICOM, OMC et de la ZLE)
BHN	Bureau Haïtien de Normalisation
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BON	Bureau de l'Ordonnateur National
BPF	Bonnes pratiques de fabrication
CAMEP	Centrale Autonome Métropolitaine d'Eau Potable
CARICOM	Caribbean Community and Common Market
CARIFORUM	Caribbean Forum of African, Caribbean and Pacific States
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIH	Chambre de Commerce et d'Industrie d'Haïti
CDEE	Centre de développement de l'entreprise et de l'entreprenariat
CdF	Convention de Financement
CE	Commission européenne
CEDA	Caribbean Export Development Agency (Caribbean Export)
CFI	Center for Investment Facilitation Centre de Facilitation des Investissements <a href="http://www.cfihaiti.net/">http://www.cfihaiti.net/</a>
CIRH	Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti
CNNCPQ	Centre National de Normalisation, de Certification et de Promotion de la Qualité
COMESA	Common Market of Eastern and Southern Africa
COPANT	<i>Comisión Panamericana de Normas Técnicas</i>
CP	Comité de Pilotage
CROSQ	<i>CARICOM Regional Organisation for Standards and Quality</i>
CSME	<i>CARICOM Single Market and Economy - Caribbean Single Market and Economy</i>
CT	Coopération Technique
CTC	Cellule Technique de Coordination
CTE-RMPP	Centre Technique de l'Eau- Région métropolitaine de Port au Prince
CTN	Coordinateur Technique National
CTP	Conseiller Technique principal
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCE	Direction du Commerce Extérieur
DCI	Direction du Commerce Intérieur
DCQPC	Direction du Contrôle de la Qualité et de la Protection du Consommateur

DCRI	Direction du Contrôle et de la Réglementation Industrielle (MCI)
DEDI	Direction de l'Entrepreneur et du Développement Industriel (MCI)

## Introduction au Volume II

La matrice présentée ci-après a servi à l'équipe d'évaluation pour tenter d'exploiter l'importante information reçue de diverses sources (documentation, entretiens, visites, focus groups, réponses à des questionnaires, etc.) pour la présenter sous la forme de réponses à des questions d'évaluation qui avaient été préalablement validées au cours de la réunion du 27 février tenue avec les membres du groupe de référence.

Cet exercice était indispensable préalablement à la rédaction de l'aide mémoire, puis du rapport provisoire et enfin du rapport final. Cependant le format imposé est relativement strict et ne permet pas de rendre compte de toute la richesse de l'information recueillie, laquelle se présente systématiquement sous d'autres formats.

C'est pourquoi le volume II ne couvre qu'une partie de l'analyse. L'information de base ainsi que les contributions des parties prenantes au PAMCI qui ont répondu aux multiples sollicitations des évaluateurs est à consulter dans le Volume III : « Annexes », lequel, malgré son nom, fournit un nombre important d'enseignements qui n'ont rien d'annexe.

L'équipe d'évaluation remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à l'évaluation à mi-parcours du PAMCI.

QE/C J	Réponse
<p><b>1 QE 1 : Problèmes et besoins (Pertinence)</b></p> <p><b>Dans quelle mesure les objectifs du PAMCI correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales et aux politiques des partenaires techniques et financiers, et de l'Union Européenne?</b></p>	
	<p><i>Réponse globale</i> : Les objectifs du PAMCI, répondent bien aux attentes et priorités des bénéficiaires, aux besoins du pays, ainsi qu'aux priorités de l'ensemble des PTF, dont l'Union Européenne.</p> <p>Les besoins du pays sont ceux exprimés dans le PSDH ; les priorités sont exprimées par les PTF et l'UE lesquelles sont les mêmes du fait qu'il existe des cadres de concertation entre ces acteurs (les TST faisant suite au CAED initial des années 2013).</p> <p><b>Les bénéficiaires du PAMCI sont : i) le MCI (maître d'œuvre et bénéficiaire), incluant les Directions techniques du MCI et le BHN, ii) les entreprises et laboratoires, iii) les OI, et iv) les micro-producteurs et PME/PMI.</b></p> <p>Les priorités du Programme sont : i) le renforcement des capacités du MCI, ii) le soutien aux infrastructures de qualité avec parallèlement un renforcement du BHN, iii) l'appui au secteur privé, iv) l'installation des MPI retenue comme prioritaires par le MCI et la DEDI.</p>
<p><b>CJ1.1 Les domaines d'intervention choisis (composantes) répondent-ils aux attentes des bénéficiaires ou aux besoins du pays (en relation avec le PIN, le PSDH, les OMD)</b></p>	
	<p>Le Programme Indicatif National 2014-2010 de coopération entre l'Union Européenne et Haïti ne prévoit pas la poursuite d'un appui spécifique au MCI. D'autres interventions sont jugées plus prioritaires. Les équipes du PAMCI ne peuvent donc en principe pas compter sur un PAMCI II d'où l'importance d'atteindre effectivement tous les objectifs du PAMCI (globaux et spécifiques).</p> <p>D'une manière générale, toutes les composantes concourent à la mise en œuvre des politiques industrielles et commerciales du pays et répondent ainsi aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays, tels qu'ils ont été exprimés dans le PSDH. Le Programme contribue en soi à l'atteinte de deux des objectifs mondiaux du millénaire, et particulièrement les OMD n°1 : lutte contre l'extrême pauvreté et n°7 : assurer un développement humain durable.</p> <p>Le projet est pertinent par rapport aux besoins et aux potentialités productives existantes dans le pays.</p>
	<p>Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI</p>



QE/C J	Réponse
	<p><i>A travers la Composante 1, le PAMCI entend renforcer les capacités du MCI pour que ce dernier puisse jouer le rôle de leadership qui lui est assigné pour la mise en œuvre des politiques commerciales et industrielles du pays. Le rôle du MCI a été jusqu'à été négligeable devant les prérogatives et moyens du MEF. Avec des effectifs réduits, l'Etat haïtien ne dispose pas encore des textes législatifs et des ressources financières pour renforcer les effectifs et revaloriser les salaires du MCI. De plus, le MCI n'a été que très peu impliqué dans les démarches liées des accords commerciaux signés jusqu'à ce jour. Il n'était pas en mesure de participer activement d'un point de vue technique aux négociations internationales liées aux des accords commerciaux (et ce en raison de ses ressources, des compétences insuffisantes de ses cadres et du manque d'expérience en la matière). Le dialogue Public/Privé tel qu'il se présente et qui porte sur les questions stratégiques de commerce et, de mobilisation des investissements étrangers en cours dans le secteur devrait être dynamisé et consolidé dans un souci de renforcement du secteur privé en participant plus efficacement à la mise en œuvre de la politique commerciale et industrielle du pays.<sup>1</sup>étant donné que le Gouvernement considère les acteurs privés comme les acteurs incontournables pour la refondation du pays et la relance économique nécessaire.</i></p>
	<p>Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (PRBHN)</p>
	<p><i>Concernant la Composante 2, avec le Programme européen sur la compétitivité et le renforcement des capacités d'exportations pour l'intégration régionale, la fonction de Normalisation de contrôle de certification et d'accréditation du BHN a été initiée depuis 2007, mais n'est pas encore opérationnelle pour des raisons de ressources matériels, de compétences et d'un cadre législatif adapté (la loi déposée devant les chambres et portant création du BHN n'est toujours pas votée).</i></p>
	<p>Composante 3 : Micro-parcs industriels</p>
	<p><i>Concernant la Composante 3, l'objectif global du PAMCI sera atteint en partie à travers la création de 2 micro-parcs, permettant la dynamisation des filières de production à forte valeur ajoutée. Les deux PMI retenus sur recommandations du ministre sont ceux de St Raphaël et de Anse Rouge ; il est à signaler que le trésor public n'interviendra pas directement dans le processus de montage d'un MPI (comme cela avait été initialement décidé !).</i></p>
<p><b>CJ1.2 : Au sein de chaque domaine, l'approche et la structure de l'intervention sont-ils pertinents, en fonction des caractéristiques et des capacités des acteurs impliqués ?</b></p>	
	<p>L'approche comprend deux aspects : le contenu (les cadres logiques) qui est pertinent ; les modalités d'intervention et le choix de la stratégie de mise en œuvre des composantes pour atteindre les résultats définis par le cadre logique sont également pertinents.</p> <p>Pour chaque composante, à l'exception de la composante Micro-parcs introduite tardivement en juin 2014, l'approche et la structure de l'intervention sont définies dans la convention de financement du PAMCI, qui a été rédigée suite à une brève identification ayant donné lieu à la rédaction d'une Fiche d'Action (FA) en fin 2012. Elle tenait compte de la situation nouvelle prévalant à l'époque. La Fiche précisait bien que son contenu était parfaitement</p>

<sup>1</sup> Pour des raisons historiques, l'implication du secteur privé avec le MCI est restée quasi inexistante. Les entreprises privées ne se tournent pas spontanément vers le MCI pour développer leurs affaires mais plutôt vers le MEF.

QE/C J	Réponse
	pertinent en fonction des caractéristiques et des capacités des acteurs impliqués.
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<p>Le Programme et ses modalités répondent aux engagements très libéraux d'Haïti (qui a pris de nombreux engagements dans des accords commerciaux). A propos de la question de lien entre les composantes et les différentes actions du MCI : initialement le choix des interventions en approche transversale de la part de l'AT et de la Régie avec l'ensemble des directions techniques du MCI semblait pertinent mais dans les faits, un autre choix de relations de travail plus rapprochées aurait pu être effectué.</p> <p>Le problème des effectifs et des compétences du MCI est considéré dès le début comme une contrainte d'importance. L'Etat s'est engagé à renforcer les effectifs<sup>2</sup> ; le volet de renforcement des compétences d du personnel des directions étant l'un des objectifs principaux du Programme.</p> <p>En termes de dispositif, l'Assistance Technique et la Régie ne sont rattachées à aucune direction particulière du MCI, cela semble être une situation qui entrave l'implication du personnel du MCI et ralentit le suivi des dossiers spontané avec les directions concernées par les activités de l'AT. Le PAMCI pose comme premier résultat à atteindre que les capacités du MCI et son leadership dans la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles soient renforcées et légitimées. Le ministère a dans ses attributions la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles mais ne peut, face aux autres ministères et aux autres acteurs des secteurs commerciaux et industriels, assumer pleinement ses responsabilités s'il ne dispose pas des compétences et RH nécessaires. Le pays a pris un grand nombre d'engagements à travers la signature de nombreux engagements commerciaux (Accords Commerciaux Multilatéraux, GATT, OMS, Marché économique unique de la Caraïbe, Accord de partenariat économique (APE) entre l'Union Européenne et le CARIFORUM (premier engagement non ratifié, négociations entre la CARICOM et le Canada...), ce qui est cohérent avec la sous-composante 1.2.</p>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (BHN))
	le projet de l'ONUDI est rattaché au BHN. Ce dispositif est parfaitement cohérent avec les objectifs assignés à cette composante qui sont identiques à ceux du BHN.
	Composante 3 : Micro-parcs industriels
	Le projet MPI est mis en œuvre à partir d'une initiative du MCI laquelle est appuyée par le Gouvernement. Le dispositif est parfaitement cohérent au regard des objectifs définis de création de pôles d'activités variés .portant sur des filières à grande valeur ajoutée
<b>CJ 1.3 Le degré de flexibilité et d'adaptabilité permettant de réagir rapidement à d'éventuels changements de circonstances</b>	

<sup>2</sup> Les ressources et moyens financiers nécessaires restent encore une question fondamentale qu'il y a lieu de régler pour rémunérer des cadres compétents dont les activités contribueront à la dynamisation de l'économie nationale.

QE/C J	Réponse
	<p>Globalement, le Programme a présenté une flexibilité certaine. Il est considéré comme flexible suite à la signature de différents avenants pour chacune des composantes. Après le désistement du CDE pour le résultat R5 de la convention de financement initial « Renforcement des PME/PMI et des OI », la ligne budgétaire correspondante a été transférée pour partie vers la Composante 1 afin de financer l'audit de mise à niveau industrielle, et pour partie autre vers la Composante 2 afin de financer les démarches de certification et accréditation. Une troisième composante a été mise en œuvre pour les MPI. Enfin, un avenant au bénéfice de la composante 2 a permis de prolonger les interventions de l'ONUDI de 12 mois (sans modifications budgétaires).</p>
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<p>La structure actuelle ne permet pas flexibilité et adaptabilité car il manque un pilote de la composante au quotidien.</p> <p><i>Le leadership du MCI</i></p> <p>Les modalités de gestion : consiste en opérations décentralisées directes. La gestion des activités pour atteindre le résultat 1.1 (les capacités du MCI et son leadership dans la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles sont renforcées et légitimées) est assurée par le MCI (au travers des devis programmes) et par l'AT au MCI (contrat de service). Ces activités ne font pas l'objet d'un pilotage car personne n'en assure suivi efficace attendu au quotidien (Il, est constaté une absence de tout systèmes de suivi-évaluation du PAMCI et ce de façon générale).</p> <p><i>Résultat 1.2 Commerce</i></p> <p>Les modalités de gestion consistent en des : opérations décentralisées directes. La gestion des activités pour atteindre le résultat 1.2 ; un dispositif pour le suivi et la mise en œuvre des engagements pris au sujet des Accords de Partenariat Economique et d'autres accords commerciaux est établi au sein du MCI et des stratégies portant sur les négociations sont formulées et adoptées. la gestion est assurée par le MCI (au travers des devis programmes) et par l'AT au MCI (dans le cadre de son contrat de service). Ces activités ne font pas l'objet d'un pilotage ; il est constaté que personne n'en assure le suivi au quotidien (en raison de l'absence générale de système de suivi-évaluation du PAMCI I).</p> <p><i>1.3 Dialogue public-privé</i></p> <p>Les modalités de gestion initialement prévues précisait une : gestion conjointe CDE. Cette modalité a été abandonnée et s'est traduit dans l'avenant 1 à la Convention de Financement. Qui précise que dorénavant la modalité de gestion est la même que pour les activités concourant aux résultats 1.1 et 1.2. Il est donc constaté le les mêmes lacunes par défaut d'absence de pilotage au quotidien et de système de suivi-évaluation.</p>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (PRBHN)
	<p>Le renforcement consiste en un soutien aux infrastructures de qualité parallèlement au renforcement du BHN (sur les aspects qualité) : Les modalités de gestion consiste en une : gestion conjointe ONUDI/BHN. , ces modalités de cette composante sont optimales.</p>
	Composante 3 : Micro-parcs industriels
	<p>Les modalités de gestion consiste en une gestion conjointe Aria Consult laquelle est optimale.</p>

QE/C J	Réponse
	L'AT intervient en priorité sur les dossiers que le ministre du MCI veut voir se réaliser dans le cours terme pour être des gages de réussite initiale et des modèles de montage de dossiers à répliquer ultérieurement!
<b>CJ 1.4 La participation des parties prenantes à l'élaboration et à la gestion/mise en œuvre du programme, le niveau d'appropriation locale et les capacités d'absorption et de mise en œuvre.</b>	
	<p>La participation des parties prenantes s'articule autour la compréhension, de l'absorption et de l'appropriation.</p> <p>Pour l'élaboration du Programme, pour la composante 1, le MCI a été impliqué, pour la composante 2, le BHN a également été étroitement impliqué. La composante 3 (Micro-parcs) résulte, elle d'un choix politique, le MCI n'ayant été directement impliqué (la programmation et les méthodes d'intervention relèvent des services techniques de la DUE et concertation avec la DEDI).</p>
Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI	
	<p>A propos de la gestion et de la mise en œuvre, il semble qu'il existe un problème d'implication du MCI dans les activités menées par l'AT. Ce problème serait lié : à :i) la méthode de travail de l'AT, ii) aux compétences du personnel du MCI (auquel cas l'AT devrait mettre en place des dispositifs ou des moyens pour s'adapter), à iii) l'organisation du travail en particulier de la planification et du suivi des dossiers. Il y aura également lieu de s'intéresser à l'implication personnelle des directeurs dans les changements proposés par les AT des trois composantes ; les directeurs envoient leurs cadres subalternes aux sessions de formations organisées jusqu'à présent. Le taux de réponse au 19 mars 2015 au questionnaire envoyé aux directions du MCI ayant bénéficié du PAMCI est de 30% seulement (4 réponses sur 10 questionnaires distribués) ; le taux de réponse au 19 mars 2015 au questionnaire envoyé au secteur privé appuyé par le MCI et le PAMCI est de 23,5 % seulement (4 réponses sur 17 questionnaires distribués)<sup>3</sup>.L'appropriation des actions est considéré comme étant encore que très faiblement perceptible. Par ailleurs, au niveau du secteur privé, les lacunes dans la communication ont entraîné des difficultés dans la compréhension du PAMCI.</p>
Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (BHN)	
	<p>Il n'y avait pas de culture de la qualité en Haïti. Cette notion a été introduite par l'UE accompagnée par l'ONUDI. L'AT-ONUD et le BHN travaillent en concertation étroite. Le Coordinateur Technique National (CTN) est un membre de l'équipe du BHN et participe à la gestion et à la mise en œuvre des activités. Les entreprises et les laboratoires impliqués dans la phase pilote de certification et d'accréditation participent activement à l'activité. Parallèlement les consultants nationaux apportent leur contribution en participant également activement à la mise en œuvre de l'activité.<sup>4</sup>. En résumé, le niveau d'appropriation des actions par les bénéficiaires de cette composante est très bon</p>
Composante 3 : Micro-parcs industriels	

<sup>3</sup> Plus une réponse par e-mail pour dire que la société en question refuse de répondre au questionnaire.

<sup>4</sup> Un indicateur significatif de la forte implication des bénéficiaires du projet est le taux de réponse actuel (17 mars 2015) au questionnaire rédigé par la mission et distribué aux bénéficiaires de la Composante 2 dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PAMCI. Ce taux est à ce jour de 75% (15 réponses reçues sur 20 questionnaires envoyés).

QE/C J	Réponse
	Ce programme n'a été introduit qu'en juin 2014. Il répondait à une volonté politique du ministre du commerce et de l'industrie et du Gouvernement. La pertinence des activités MPI se vérifiera par la qualité des prestations fournies par le SMPI suite aux échanges avec l'AT mais aussi par le recrutement de personnes ressource. Le programme MPI est géré en direct entre le MCI, la DUE et le BON.
<b>et aux besoins</b>	
	De façon générale le choix et la quantité de ressources à mettre en œuvre tels qu'ils apparaissent dans la Convention de Financement initiale et dans son avenant n°1 étaient réalistes. Néanmoins et pour les composante 1 et 2, les experts principaux n°1 étaient programmés pour des postes à temps partiels, ce qui s'est révélé inadapté aux exigences du terrain et aux besoins. Les contrats des AT ont été modifiés pour permettre aux experts de travailler à temps plein sur leur composante ; cette erreur de départ a évidemment eu des conséquences sur les activités de démarrage des composantes. D'autre part, pour de nombreuses activités les plannings prévisionnels se sont révélés trop optimistes en termes de temps dans la mise en œuvre au regard notamment des ressources humaines effectivement disponibles du MCI. Enfin, il est à remarqué que dans la mise en œuvre de la convention, il a été renoncé à un poste de directeur de Programme à temps plein (c'est-à-dire recrutement d'un expert chargé de la coordination de l'ensemble du Programme).
<b>Composante 3 : Micro-parcs</b>	
	<p><i>La Composante</i> est gérée en opérations décentralisées directes. Elle dispose des moyens de logistique et des ressources à utiliser pour la mise en œuvre des activités prévues. Les activités prévues sont mises en œuvre à travers: i) un contrat de service pour mobiliser l'AT Aria Consult recrutée à travers un AO international restreint pour l'accompagnement du MCI dans la création des micro-parcs<sup>5</sup>; ii) des contrats de travaux/fournitures pour le volet réalisation des micro-parcs (construction/équipements). Les futurs marchés seront lancés selon les procédures applicables, conformément au guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'UE.</p> <p>Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative de création de micro parcs, un dispositif de formation à l'intention des acteurs impliqués dans les micro-parcs sera prévu, de même qu'un accompagnement des producteurs dans le renforcement de leur capacité de gestion, via une assistance technique coordonnée par la Direction Générale de Développement de l'Entreprise et de l'Entrepreneuriat du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), en coordination avec la Direction du Contrôle de la qualité du MCI pour les normes et standards de qualité ainsi que la métrologie, et par le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) pour l'assistance au niveau de la production pour les parcs orientés vers l'agro-industrie.</p>

<sup>5</sup> Afin de répondre à la nécessité de déployer au plus vite l'assistance technique en appui à la mise en œuvre du volet micro parcs, une clause suspensive pour le lancement de la procédure d'appel d'offre internationale avant la signature de l'avenant à la CF, a été sollicitée (appel d'offre restreint).

QE/C J	Réponse
	<p>Sur le plan des ressources humaines, elles sont très adéquates au niveau de l'AT et à renforcer au niveau du SMPI par des recrutements d'agents spécialisés selon les profils adaptés aux multiples problèmes à régler avec afin que le SPI soit un service opérationnel, efficace et opérationnel formé grâce à la présence de l'AT et ce en phase post-projet. Compte tenu du nombre de MPI souhaités par le MCI et le Gouvernement (42 ou encore un pas arrondissement administratif).</p>
<p><b>2 QE2 : Réalisation de l'objectif (Efficacité)</b></p>	
<p><b>Dans quelle mesure le PAMCI a-t-il obtenu les résultats escomptés et ses objectifs spécifiques ont-ils été atteints ou sont-ils sur le point de l'être ?</b></p>	
	<p><i>Réponse globale</i> : Celle-ci s'adresse plus tôt à une évaluation finale de programme mais il est néanmoins souhaitable de pouvoir faire un point à mi-parcours. Considérant l'absence d'outils de pilotage globale du Programme, seuls des éléments d'appréciation partielle des états d'avancement du Programme peuvent être fournis. Nonobstant qu'il est possible d'apporter certaines réponses par composante.</p> <p><i>Remarques pour les 3 composantes</i> : Il existe des projets de sur le point d'être validés par le parlement haïtien. Il est du ressort de la contrepartie (MCI) de mettre tout en œuvre pour que l'adoption de ces textes ne continue pas à constituer un blocage dans l'atteinte des objectifs fixés par le Programme.</p> <p><i>Remarque particulière pour la Composante 1</i> : La ratification des accords de partenariat économique entre CARICOM et le Gouvernement haïtien est en souffrance depuis 2009 pour des raisons politiques ; il y aurait nécessité de procéder à une ratification définitive pour bénéficier des avantages particuliers nantissant les APE pour le pays dans ses relations commerciales (d'un point de vue exportations et importations, vers et depuis l'Europe) sans taxes ni droits d'entrée pour une liste de produits consensuelle et validée par les deux pays.</p>
<p><b>CJ2.1 : Quelles sont les principales avancées/ activités réalisées du programme à ce stade (fin 2014)?</b></p>	
	<p><i>Globalement</i> la mission constate que le Programme a réalisé de nombreuses activités. Elles sont présentées dans les rapports d'activités des DP et dans les rapports (hebdomadaires auparavant), et semestriels actuellement) des AT. Les activités couvrent principalement des interventions, au sein du MCI ou directement avec les bénéficiaires du PAMCI avec : i) la fourniture d'équipements, ii) l'organisation de formations et de séminaires, iii) la production de rapports et de propositions de documents de travail et iv) les prestations de services en terme de conseils spécialisés.</p>
	<p>Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI</p>

QE/C J	Réponse
-----------	---------

Dans le cadre de la Composante 1, il y a lieu de distinguer les actions réalisées dans le cadre des DP, sous la responsabilité du régisseur et des activités réalisées par l'AT pour la mise en œuvre de son plan d'actions dans le cadre du contrat de service.

C'est pour la Sous-Composante « Dialogue public-privé » que très peu d'activités ont été réalisées et que des lacunes ont été décelées dans la communication, l'information et la transmission des PV de réunion reprenant les thèmes des échanges pour un suivi de l'application. Outre le fait que les relations entre le secteur public et le secteur privé ont toujours été difficiles en Haïti, la mission constate des lacunes dans les activités réalisées en relation avec une méthode non adaptée au contexte. Ainsi, il a été fait écho que les Organisations Intermédiaires du groupe de référence ne connaissaient pas précisément les objectifs du Programme, les actions réalisées et quelles sont les entreprises qui ont travaillé avec le PAMCI.

**Régie :** La mise en œuvre du premier devis-programme de croisière du PAMCI a contribué au renforcement institutionnel du MCI et à l'affirmation de son leadership, le DP1 a amélioré le fonctionnement de certaines directions techniques du MCI en les dotant en matériels bureautiques et informatiques, en mettant en place et rendant fonctionnelle l'Unité de Statistiques et d'Etudes Economiques au sein de la Direction d'Etudes et de Programmation. Des équipements informatiques et électriques ont été acquis pour l'Unité Informatique en vue de permettre la mise en place d'un système de gestion incluant la gestion de projets ; d'autres directions ont aussi bénéficié de matériels informatiques. Environ 74 cadres du MCI ont bénéficié de sessions de formation sur les ACM, les notions de base de statistique descriptive et le traitement de données à partir du logiciel SPSS.

**AT Eptisa :**

R1.1 Les capacités du MCI et son leadership dans la coordination des actions de politiques commerciales et industrielles sont renforcées et légitimées

Activités AT Eptisa prévues en vue de l'atteinte du Résultat 1.1	Réalisées	
1. Document consensuel Public/Privé de politique et de stratégies commerciales et industrielles est élaboré	1 Document consensuel en cours d'élaboration. Etat d'avancement env. 40%	Ensemble des activités réalisé à 45%
2. Le dispositif centralisé d'information, suivi et accompagnement des acteurs du DDP est en fonction	2. Le Système d'information du MCI est en cours d'élaboration. Etat d'avancement 25%	
Procédures de communication et d'échange d'informations entre MCI et les missions diplomatiques haïtiennes.	3. Non encore réalisée	
4. Personnel MCI formé aux techniques de mise en œuvre des politiques commerciales et l'analyse des politiques et stratégies du commerce et sur l'évaluation de la compétitivité des entreprises	4 séances d'initiation sur les ACM, animées par l'AT. Etat d'avancement, ont rassemblé près de 100 cadres du MCI. Etat avancement 30%	
5. Argumentaire sur positionnement du MCI pour affirmer son leadership en matière de politiques et négociations commerciales, conçu	5. Non encore réalisée	

QE/C J	Réponse
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti
	<p><i>Pour la Composante 2 (PRBHN), de nombreuses activités ont été réalisées de façon cohérente avec les plans d'action proposés initialement mis en place en pleine concertation avec le BHN.</i></p> <p>Dans l'optique de l'opérationnalisation du Bureau Haïtien de Normalisation, le DP1 a permis : i) de renforcer les capacités des cadres du MCI et d'autres institutions publiques et/ou privées en matière de normes et de qualité des produits, notamment la « certification HACCP et la législation alimentaire américaine », ii) de sensibiliser la société civile sur l'importance de l'infrastructure qualité, et iii) d'élaborer un document de politique en matière de normes et de qualité. (source : rapport final DP1)</p>
	Composante 3 : Micro-parcs
	<i>La Composante 3 ayant démarré en juin 2014, les réalisations bien que limitées sont en cohérence avec le plan de travail proposé initialement (où l'AT s'est particulièrement intéressée, en un premier temps à la compréhension des méthodes de travail et aux écrits, et aux réalisations du SPMI).</i>
CJ2.2 : Quel est le degré actuel d'atteinte des résultats et des objectifs ?	
	<i>Globalement, le Programme ne dispose pas d'outils lui permettant d'avoir une vision d'ensemble des activités et de suivre l'atteinte des résultats et des objectifs. Les rapports disponibles permettent de faire le bilan des actions réalisées à la fin d'une période donnée mais ne permettent pas de replacer les actions (et les résultats) dans le cadre général du Programme (synthèse des actions réalisées, niveau de réalisation en relation avec la planification initiale). Le comité de pilotage ne dispose pas de tableau de bord synthétique lui permettant de savoir</i>
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<p>Les rapports respectifs présentés par la Régie et par l'AT ne permettent pas d'apprécier le degré d'avancement des actions et d'identifier les activités en retard par rapport au planning d'action initial. il est constaté que le niveau de réalisation de l'AT connaît un important retard. Sur la base d'une estimation transmise par l'AT1 suite à la demande de la mission d'évaluation, le 9 mars 2015 les taux de réalisation des activités prévues au contrat Eptisa sont les suivants : activité 1 :45%, activité 2 : 65%, activité 3 : 25%, activité 4 : 5% et activité 5 : 25% (le mode de calcul n'a pas été précisé). D'autre part, il n'est pas possible de rapprocher ces résultats des résultats plus détaillés fourni le 17 mars 2015. Dans ce dernier document<sup>6</sup>, les calculs de niveau de réalisation des activités ne sont pas présentés ; certaines données présentent des contradictions (par exemple pour la Rédaction du premier document de Politique Commercial et Industrielle (activité 1.1.4).</p> <p>A titre d'exemple, la formation des cadres du MCI avait été présentée comme étant une des missions principales de l'AT dans le rapport semestriel n°1, bien qu'un « catalogue de formation » ait été présenté en janvier 2014, la mission ne dispose pas d'informations synthétiques sur les suites données à ce catalogue, ni de l'état d'avancement des activités de formation programmées (à savoir la synthèse des actions réalisées, le niveau d'atteinte des résultats,</p>

<sup>6</sup> Dans ce tableau, pour 5 résultats attendus et 22 activités associés, l'AT avait identifié 94 réalisations.



QE/C J	Réponse
	<p>les actions restant à réaliser).</p> <p>Il en est de même pour le document de Politique Commerciale et Industrielle qui initialement aurait dû être remis dans sa version provisoire en novembre 2014. Le document n'est pas disponible à ce jour. Si toutefois, l'implication du MCI n'est pas optimale pour toutes les actions, l'objectif premier de l'AT était justement de mettre en œuvre les moyens pour améliorer cette implication et les compétences des ressources du MCI.</p>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti
	<p>Les rapports de l'AT sont synthétiques et clairs et présentés en relation avec le cadre logique de la composante ; les chronogrammes des plans d'actions sont mis à jour. Bien que l'ensemble des objectifs ne soit pas atteint, la démarche et le suivi sont cohérents et les principaux résultats devraient être atteints à l'issue de l'avenant signé récemment. Les activités ayant des taux de réalisation inférieurs à 50% sont justifiés (la plupart de ces actions sont en attente principalement de l'adoption de la Politique Nationale de la Qualité par le Gouvernement et relatif à l'opérationnalisation du BHN et de l'avancement de la démarche d'accompagnement des entreprises et des laboratoires).</p>
	Composante 3 : Micro-parcs
	<p>Il est trop tôt pour se faire une idée au sujet du degré d'atteinte des résultats après 6 mois d'intervention dans la phase préliminaire et de début de la phase opérationnelle. La méthode travail est efficace et conduite d'une façon rigoureuse et logique et ce à la lecture du rapport préliminaire et du rapport intermédiaires</p>
	<p><b>CJ2.3 : Les modalités de gestion sont elles optimales au niveau de chaque composante ainsi que de l'ensemble du programme, pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre du programme?</b></p>
	<p>Le système de pilotage et de direction du programme se présente ainsi : le pilotage technique et financier au quotidien, la planification et le suivi des interventions sont en principe assurés au niveau de chacun des contrats : i) par le régisseur pour les devis-programmes et ii) par le CTP pour le contrat d'AT de la composantes 2 ; par l'expert<sup>o</sup>1 pour le contrat d'AT de la composantes 3. Il s'agit là seulement de pilotage quotidien de divers projets inscrits actuellement dans un même programme de lancement.</p> <p>Le pilotage technique du Programme dans son ensemble est dans les faits assuré régulièrement par le Cabinet du Ministre du MCI. (Ce qui n'est pas normal, car comme indiqué plus haut la personne à qui cette tâche est confiée n'est pas un cadre permanent du ministère, d'où un problème d'appropriation de l'appui reçu). La « Direction Générale » du Programme est assurée par le Bureau de l'Ordonnateur National (BON) appuyé par le Comité de Pilotage du Programme (dont le régisseur est le secrétaire exécutif). La « Présidence » du Programme est assurée conjointement par la DUE, le BON et le MCI. En conclusion la complexité d'un tel dispositif explique en partie les difficultés rencontrées par le programme pour ce qui concerne la Composante 1 qui apparaît comme étant mal maîtrisée, alors qu'elle n'est pas un obstacle pour les composantes 2 et 3. Constat de la mission : dans la Convention de Financement 21951 du programme, il est précisé (dans l'article 3.3. Structure organisationnelle et responsabilité, 3.3.1 Mise en œuvre directe, (p12)), <i>qu'un expert chargé de la coordination de l'ensemble du programme, sera recruté pour la durée du programme sur une durée de 36 mois.</i></p>

QE/C J	Réponse
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<p>Le budget d'AT au MCI est de 2,4 millions d'euros, dont 0,57 million pour l'AT LT gérée par Eptisa. Il reste donc 1,83 millions d'euros pour l'AT CT qui a de lourdes responsabilités, notamment la création du site web du projet, la mise en place du système de suivi du projet. A ce jour rien n'est perceptible sur cette AT court terme. A-t-elle commencé à être mobilisée, alors que nous sommes en février 2015, que la CF a été signée le 22.12.2011 (il y a plus de trois ans), et le démarrage des activités d'Eptisa a commencé le 9 avril 2013 ? Une trop forte instabilité des postes occupés tant par les parties prenantes bénéficiaires que par les experts participants au projet est un facteur de ralentissement de la mise en œuvre du programme : le changement de ministre du commerce et de l'industrie est un autre facteur de ralentissement.</p> <p>A propos de la démission t d'un AT LT non remplacé et des mutations au sein de l'équipe des régisseurs et comptables (principal et suppléant) : plusieurs contraintes ont freiné l'efficacité de la gestion (au moins pour le DP1) dont la disponibilité tardive des fonds invoquée par la Régie laquelle a retardé l'exécution des activités du DP1. Alors que le DP1 avait été signé le 24 juin 2013, les fonds nécessaires à la réalisation des activités n'ont été disponibles que le 2 août 2013, soit un délai d'un mois ce qui peut être considéré comme rapide : ce motif n'est pas recevable. Le non-respect du calendrier d'activités prévu dans le DP1 est lié à d'autres causes. L'incapacité des fournisseurs de la place à satisfaire la demande d'équipements du PAMCI a elle aussi freiné le processus d'acquisition d'équipements bureautiques et informatiques au profit des Directions départementales du MCI et des CCI régionales.</p> <p>L'entrée en fonction tardive des cadres de l'Unité de Statistiques et d'Etudes Economiques (USEE) a retardé la réalisation de certaines activités comme la formation, l'élaboration de la méthodologie et l'acquisition d'équipements bureautiques et informatiques nécessaires au fonctionnement de ladite unité. La nécessité de la signature d'un protocole d'accord entre le MCI et la CCIH a contraint le PAMCI à surseoir, pendant quelques mois, à la distribution de matériels bureautiques et informatiques au niveau des CCI régionales et la mise en place des Services d'Appui aux Entreprises (SAE) dans le Nord-ouest et le Nord-est. Les difficultés rencontrées pour l'élaboration du plan de communication du MCI : sont liées à l'absence d'interface au niveau de l'Unité de Communication au sein du MCI .Les difficultés de déplacement de la Régie ont durant la mie en œuvre du DP1 ; d'une par les véhicules du PAMCI n'ont pas été acquis et, d'autre part les provisions budgétaires prévoyant la location de véhicule pour 60 jours n'étaient pas suffisantes.</p>
	Composante 3 : Micro-parcs
	<p>En l'absence de tableaux d'engagements et de décaissement, il n'y a pas de vision sur l'efficience des ressources financières du programme. Pour l'instant et après 6 mois de fonctionnement, le Suivi-Evaluation, n'est pas encore une priorité ; un certain nombre d'indicateurs de performances sont précisés dans les TdR de l'assistance technique.</p> <p>Le DTA prévoit un appui à la formulation d'une méthodologie d'évaluation/suivi des micro-parcs ; il y aura lieu de : i) définir la situation de référence, avant l'implantation du Micro-parc en prenant en considération les aspects économiques, sociaux et environnementaux, ii) évaluer la situation intermédiaire (une année après lancement), iii) évaluer la situation finale (à la fin de la prestation)</p>
<b>CJ 2.4 Appréciation du travail de la Régie et des AT en termes de résultats jusqu'à présent, de performance, de respect de la planification, etc.</b>	
	<i>Concernant la Composante 1</i> , de nombreux facteurs permettent d'expliquer en partie le faible taux de réalisation ; l'absence d'outils de suivi global de la composante de l'AT et du régisseur constitue la principale raison du décalage des actions prévues dans le calendrier initial ; cet état de fait aurait du

QE/C J	Réponse
	<p>alerter les acteurs et le comité de pilotage si un tel outil avait été présenté. Selon, le guide pratique des procédures applicables aux DP, il est précisé les éléments que doit présenter le régisseur au comité de pilotage tels : i) la synthèse des actions réalisées, ii) les problèmes rencontrés et les solutions apportées, iii) le rapprochement entre l'exécution des actions réalisées et le calendrier prévisionnel ainsi que iv) la justification des éventuels retards rencontrés.</p> <p><i>Concernant la Composante 2</i>, le renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (BHN), les informations présentées dans les rapports d'activités semestriels permettent de considérer que l'activité est gérée efficacement en relation étroite avec le BHN.</p> <p><i>Concernant la Composante 3 (MPI)</i>, pour l'instant et après six mois de fonctionnement, le Suivi-Evaluation, n'est pas encore une priorité ; il existe (un certain nombre d'indicateurs de performances qui sont précisés dans les TdR de l'assistance technique). Le DTA prévoit un appui à la formulation d'une méthodologie d'évaluation/suivi des micro-parcs. Pour cela, il y aura lieu de : i) définir la situation de référence, avant l'implantation du Micro-parc en prenant en considération les aspects économiques, sociaux et environnementaux, ii) évaluer la situation intermédiaire (une année après lancement), iii) évaluer la situation finale (à la fin de la prestation).</p>
<p><b>3 QE3 : Efficience</b></p> <p><b>A ce jour le PAMCI a-t-il été géré avec efficience, en optimisant les liens entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats escomptés ?</b></p>	
	<p><i>Réponse globale</i> : la mission constate que la réponse à cette question est négative car de façon générale et contrairement aux articles de la convention de financement et aux demandes réitérées du comité de pilotage, le PAMCI ne s'est pas doté d'un outil de suivi-évaluation qui lui aurait permis d'être géré avec efficience. En effet, un tel outil aurait permis de suivre régulièrement les liens entre activités, ressources disponibles et résultats escomptés et d'intervenir en temps voulu en cas de constat de manque d'efficience à tel ou tel niveau du Programme. Un minimum de suivi des activités d'une part, des dépenses engagées d'autre part, est néanmoins assuré pour chacune des composantes.</p>
<p><b>CJ3.1 : Les liens entre les différentes activités, les ressources disponibles engagées et dépensées et les résultats</b></p>	
	<p>La Convention de Financement a été signée fin 2011. La durée prévue de la phase opérationnelle était de 3 ans. Si le programme avait démarré immédiatement après la signature de la Convention de Financement, le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la phase opérationnelle devrait à l'heure actuelle être terminée (31 décembre 2014) ce qui n'est donc pas le cas.</p>
	<p>Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI</p>
	<p>Le rapport final d'exécution du premier devis-programme (DP1), approuvé par la DUE (mais non par le BON !) ne met pas en évidence les liens entre activités, résultats et ressources, de sorte qu'il n'est pas possible de mesurer l'efficience de la Régie. Les rapports semestriels de l'AT MCI ne mettent pas</p>

QE/C J	Réponse
	<p>en évidence les liens entre activités, résultats et ressources, de sorte qu'il n'est pas possible de mesurer l'efficacité de l'AT.</p> <p>L'AT1 a fourni des taux de réalisation pour l'AT Eptisa (cf. paragraphe Efficacité CJ2.2), mais aucun taux de réalisation globale des activités de l'AT au 31 décembre 2014. Les dépenses engagées à cette date (hors rémunération des missions de court terme) au niveau de l'enveloppe du budget selon le contrat signé sont de 74% du budget global (420 600 euros sur un budget global de 569 260 euros). L'efficacité globale de l'AT, dans la mesure où le taux de réalisation globale de l'activité n'est pas connu, ne peut être déterminée. Néanmoins on constate que le pourcentage de dépense (74%) est supérieur à chacun des taux de réalisation (qui varient entre 5 et 65%) alors que 22 mois sur 24 prévus par le contrat (92%) sont écoulés au 31 décembre 2014.</p>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti
	<p><i>La Composante 2</i>, est conduite de façon efficace. Le budget disponible à la fin de la période de mise en œuvre initiale a permis de signer un avenant, sans modification du budget initiale, pour une période de 12 mois supplémentaires pour permettre d'atteindre les objectifs initialement fixés. Les dépenses engagées au 31 décembre selon la convention de contribution signée sont de 57% du budget global (568 368 euros sur un budget global de 1 000 000 euros) (selon les données financières transmises par l'ONUDI) pour une première période d'exécution de 26 mois pour des résultats globalement atteints à plus de 50% (estimations de la mission d'évaluation).</p>
	Composante 3 : Micro-parcs
	<p><i>La Composante 3</i>, n'existe que depuis 6 mois au 31 décembre 2014. Il est donc délicat d'en apprécier son efficacité. De plus, à juste titre, dans les TdR de la mission d'évaluation, ce critère d'évaluation n'est pas applicable à la Composante Micro-parcs. Le MCI a manifesté le souci constant de piloter l'efficacité du processus MPI via la DEDI et le SMPI.</p>
<b>CJ 3.2 : Considérant sa complexité, le PAMCI dans son ensemble, ainsi que ses composantes et projets respectifs, auraient-ils pu être géré jusqu'ici de manière plus efficace, et si oui de quelle façon ?</b>	
	<p>L'absence d'un pilote du Programme officiellement nommé complétée par l'absence d'utilisation de tableau de bord ou d'outils de suivi de gestion adéquats alimentés par les composantes et l'absence de documents synthétiques globaux servant de support au Comité de Pilotage, ainsi que la fréquence de réunion du comité de pilotage sont les principales causes du défaut d'une gestion efficace identifiées par la mission.</p>
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<p>En l'absence de données financières remises par le Régisseur, la mission ne peut provisoirement émettre de jugement, situation qui aurait été partiellement levée avec la remise des tableaux d'avancement par les AT des 3 composantes.</p>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti

QE/C J	Réponse											
	La gestion est apparemment efficiente au vue des résultats et de la réallocation des fonds restants pour le financement d'une période de 12 mois supplémentaires.											
	Composante 3 : Micro-parcs											
	Critère de jugement inapplicable à la composante Micro-parcs.											
<p><b>4 QE4 : Effets plus généraux (Impact)</b></p> <p><b>Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que les objectifs du PAMCI soient atteints comme prévu, en particulier l'objectif global ?</b></p>												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="300 676 943 743">LOGIQUE D'INTERVENTION</th> <th data-bbox="954 676 1272 743">INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES</th> <th data-bbox="1272 676 1980 743">SOURCES DE VÉRIFICATION</th> <th data-bbox="1980 676 2107 743">HYPOTHÈSES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="300 743 943 1094"> <b>Objectif global</b>            ▪ Ce programme vise à améliorer l'intégration du pays dans la dynamique des échanges régionaux et internationaux, et à permettre au pays de tirer parti de cette intégration en vue d'arriver à une croissance économique durable         </td> <td data-bbox="954 743 1272 1094"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance du flux commercial entre Haïti et le marché international</li> <li>▪ Taux de croissance économique positive sur plusieurs années</li> <li>▪ Amélioration des indicateurs de développement humain et</li> </ul> </td> <td data-bbox="1272 743 1980 1094"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statistiques nationales et internationales</li> <li>▪ Rapports d'activités du projet</li> <li>▪ Rapports du gouvernement</li> <li>▪ Etude EDIC en cours sous l'égide de la Banque mondiale (Cadre Intégré renforcé lancé officiellement en décembre 2012 ; l'étude finale est prévue pour la fin de l'année 2013, avec un plan d'action à mettre en œuvre à partir de début 2014)</li> </ul> </td> <td data-bbox="1980 743 2107 1094"></td> </tr> </tbody> </table>	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES	<b>Objectif global</b> ▪ Ce programme vise à améliorer l'intégration du pays dans la dynamique des échanges régionaux et internationaux, et à permettre au pays de tirer parti de cette intégration en vue d'arriver à une croissance économique durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance du flux commercial entre Haïti et le marché international</li> <li>▪ Taux de croissance économique positive sur plusieurs années</li> <li>▪ Amélioration des indicateurs de développement humain et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statistiques nationales et internationales</li> <li>▪ Rapports d'activités du projet</li> <li>▪ Rapports du gouvernement</li> <li>▪ Etude EDIC en cours sous l'égide de la Banque mondiale (Cadre Intégré renforcé lancé officiellement en décembre 2012 ; l'étude finale est prévue pour la fin de l'année 2013, avec un plan d'action à mettre en œuvre à partir de début 2014)</li> </ul>				
LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES									
<b>Objectif global</b> ▪ Ce programme vise à améliorer l'intégration du pays dans la dynamique des échanges régionaux et internationaux, et à permettre au pays de tirer parti de cette intégration en vue d'arriver à une croissance économique durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance du flux commercial entre Haïti et le marché international</li> <li>▪ Taux de croissance économique positive sur plusieurs années</li> <li>▪ Amélioration des indicateurs de développement humain et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statistiques nationales et internationales</li> <li>▪ Rapports d'activités du projet</li> <li>▪ Rapports du gouvernement</li> <li>▪ Etude EDIC en cours sous l'égide de la Banque mondiale (Cadre Intégré renforcé lancé officiellement en décembre 2012 ; l'étude finale est prévue pour la fin de l'année 2013, avec un plan d'action à mettre en œuvre à partir de début 2014)</li> </ul>										
<p>A ce jour il est très difficile de se prononcer sur ce sujet, au vu de la très faible progression de la Composante 1 en particulier. On peut craindre que l'objectif global ne soit pas atteint. Cependant on notera que l'atteinte de l'objectif global ne dépend pas uniquement du PAMCI, auquel il est seulement demandé de contribuer son atteinte, avec tous les autres programmes qui poursuivent ce même objectif.</p>												
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI											

QE/C J	Réponse			
LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES	
<b>Objectif spécifique 1</b>				
<p><b>1 - Renforcer les capacités institutionnelles et d'intervention du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) dans la formulation et la mise en œuvre de la politique commerciale, industrielle et de compétitivité, le pilotage stratégique tant des négociations commerciales que des actions de renforcement de la compétitivité des entreprises privées locales (PME/PMI et OI)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de cadres du gouvernement formés dans l'analyse des politiques commerciales et de compétitivité</li> <li>▪ Niveau d'implication des cadres du MCI dans l'élaboration des documents de politique, le pilotage des négociations et dans la mise en œuvre des politiques</li> <li>▪ Qualité des documents produits par le MCI sur les questions de politique commerciale, industrielle et de compétitivité</li> <li>▪ Adoption d'une stratégie opérationnelle sur la qualité sur la politique commerciale et sur la politique industrielle, avec un plan d'action budgétisé intégrant ces politiques dans la stratégie nationale de développement</li> <li>▪ Personnel du MCI utilisant de nouveaux savoir-faire/procédures.</li> <li>▪ Dispositifs incitatifs mis en place par la MCI pour pérenniser les bénéfices des formations et traduire les capacités individuelles et capacités organisationnelles.</li> <li>▪ Prise en compte des enjeux commerciaux et industriels au sein des documents stratégiques du pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation à mi-parcours du projet</li> <li>▪ Rapports du MCI</li> <li>▪ Document de politiques commerciales et industrielles</li> <li>▪ Plan stratégique pour le développement d'Haïti (PSDH) et Plan Triennal d'Investissements (PTI) 2014-2016</li> <li>▪ Crédits budgétaires alloués au MCI dans le cadre de la loi de finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement des partenaires à la réussite du programme</li> <li>▪ Capacité/volonté du MCI d'établir un dialogue structuré et durable avec le secteur privé</li> <li>▪ Les objectifs du programme restent à un niveau élevé dans l'agenda politique des prochains gouvernements</li> </ul>	

QE/C J	Réponse			
	La Composante 1 est en retard sur son planning pour l'atteinte de l'objectif spécifique 1.			
	LOGIQUE D'INTERVENTION	IOV	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
	<b>Objectif spécifique 2</b>			
	<b>Renforcer la compétitivité et la productivité de l'économie haïtienne. Cet objectif sera recherché à travers :</b> <b>► le renforcement des infrastructures qualité,</b> <b>► travers la mise en place de micro-parcs permettant la dynamisation des filières de production à forte valeur ajoutée.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption d'une politique nationale de la Qualité</li> <li>▪ Les groupes sectoriels mis en place dans le cadre du BHN sont opérationnels</li> <li>▪ Normes approuvées et mises en œuvre</li> <li>▪ Amélioration de la valeur ajoutée des filières ciblées dans le cadre des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports de suivi spécifique de la composante (rapports du projet + rapports ONUDI)</li> </ul>	
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (BHN)			
	L'opérationnalisation est accessible sous réserve de la signature des textes de loi permettant sa mise en place officielle. Il est bien évident que le processus de mise en place d'une infrastructure de qualité nationale ne peut être finalisé sur une période aussi courte que la durée du PAMCI.			
	Composante 3 : Micro-parcs			
	il est trop tôt pour se prononcer.			
5	<b>QE5 : Probabilité de poursuite des résultats obtenus (Viabilité)</b>  <b>Dans quelle mesure les résultats positifs du PAMCI et le flux des avantages retirés de ce programme sont-ils susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des interventions non financières (dialogue politique, coordination) ?</b>			
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (BHN)			

QE/C J	Réponse
	<p>Pour la Composante 2, le BHN a pour objectif dans son organisation d'offrir des services payant aux entreprises. A ce stade cela, il n'est pas encore opérationnel mais toutes les dispositions sont prises pour atteindre cet objectif. Le BHN devrait avoir à terme un statut d'organisme d'Etat autonome, sous la tutelle du MCI, et géré par un conseil d'administration mixte.</p>
	Composante 3 : Micro-parcs
	Critère de jugement inapplicable à Micro-parcs.
<p><b>6 QE6 : Valeur ajoutée européenne</b></p>	
<p><b>Dans quelle mesure le PAMCI apporte-t-il une valeur ajoutée EUROPEENNE, sous l'angle de sa conception comme de sa mise en œuvre</b></p>	
	<p>Les thèmes du PAMCI sont de dimension régionale (commerce entre Europe et Caraïbes, etc.). La VA du PAMCI est évidente. Ce ne sont pas des sujets à traiter à l'échelle d'un état membre.</p> <p>La mise en place d'une Infrastructure Qualité est typiquement un domaine permettant d'exploiter au mieux le potentiel de synergies entre la coopération et le dialogue politique de l'UE avec le pays. Pour l'application des normes du BHN dans le cadre des futurs MPI, une évaluation annuelle est prévue. Les productions des MPI respecteront théoriquement les normes de qualité du BHN pour mettre sur le marché local et sur les marchés à l'export des produits « normés » qui seront compétitifs d'un point de vue prix.</p>
<p><b>7 QE7 : Coordination / complémentarité / cohérence</b></p>	
<p><b>Dans quelle mesure le PAMCI est-il un programme cohérent, coordonné avec les autres programmes du pays et des PTF et complémentaire avec eux ?</b></p>	
	<p>Pour ce qui concerne la cohérence, il ne fait aucun doute qu'elle est bien assurée. La convention de financement du PAMCI ainsi que son avenant n°1 ont effectivement tenu compte les dispositions nécessaires pour que le Programme s'inscrive dans le cadre de la politique de développement de l'UE et cela sans contradiction par rapport aux autres politiques communautaires. Concernant la coordination avec les autres programmes du pays et des autres bailleurs, celle-ci a été instaurée par la mise en place de tables sectorielles thématiques et de focus groups. Le fait que la TST commerce et industrie et que les focus groups »commerce » et « industrie » aient été instaurés mais ne fonctionnent pas régulièrement ne permet pas d'assurer que la complémentarité et la coordination soient pleinement effectives. A l'occasion des rencontres, réunions et ateliers auxquelles les trois AT sont amenés à participer, une coordination informelle est assurée avec les autres programmes du pays et avec ceux des autres PTF, de sorte que les doublons sont généralement évités.</p>



QE/C J	Réponse
<b>CJ7.1 Mesure dans laquelle les activités entreprises permettent à l'Union Européenne de réaliser les objectifs de sa politique de développement sans contradiction interne ni contradiction par rapport aux autres politiques communautaires.</b>	
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<i>(Cf. Rapport AT n°3, p3, 4) « Pour ce qui est du programme binational entre la République Dominicaine et Haïti, après une période de démarrage un peu difficile, il semble trouver sa vitesse de croisière avec le renforcement de l'équipe projet de Port au Prince. Certaines activités de formations ont eu lieu concernant les agents de la douane haïtienne, et des dotations en équipements ont été faites au MCI. La collaboration avec l'AT PAMCI, souhaitée par les partenaires (BON, DUE, MCI), fonctionne bien au niveau des échanges d'informations et pour le moment les doublons d'activités ont été évités ».</i>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti
	<i>La Composante 2 est en parfait accord avec la mise en place des ACM et des outils à mettre en place (laboratoire de contrôle, service de métrologie,...) pour sa mise en œuvre.</i>
	Composante 3 : Micro-parc
	Les MPI financés par l'UE s'inscrivent provisoirement dans le domaine de concentration de la sécurité alimentaire du PIN du 11 <sup>ème</sup> FED. Le programme est cohérent avec le PSDH dont le volet refondation économique prévoit la création de micro parcs. De plus, il y a une cohérence et une synergie avec les autres appuis de l'UE en matière d'appui aux filières agricoles (de grande valeur ajoutée) et au commerce.
<b>CJ7.2 : Mesure dans laquelle les activités entreprises sont complémentaires des politiques du pays partenaire et des interventions des autres donateurs. Absence de double emploi avec celles-ci.</b>	
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	<p>Selon l'Etat des lieux du MCI, (p34) « Les synergies du CIR avec le PAMCI sont évidentes, car le projet de cadre intégré vise l'appui aux activités de nature à favoriser le développement du commerce et la promotion des exportations, le renforcement des institutions du secteur privé, l'insertion du commerce dans les politiques et les stratégies de développement économique et social du pays. Enfin, il est à noter le lancement par le BCS du bureau chargé de la mise en œuvre pour la participation d'Haïti du CSME (<i>Caribbean Single Market and Economy</i>), avec lequel l'AT sera amenée à collaborer dans le cadre, notamment, de ses travaux sur l'APE et le CARICOM ».</p> <p>Il est noté la profusion d'appuis au MCI de la part d'autres partenaires au développement sur des activités proches, connexes à celles du PAMCI. A titre</p>

QE/C J	Réponse
	<p>d'exemple on peut citer :i) le projet de mise en œuvre du Système Suivi Evaluation de la BID, qui fait écho à celui proposé par l'AT PAMCI ; l'AT laissant le champ au projet de la BID ; ii) le projet de Portail d'Information Commerciale de la Banque Mondiale, pendant de la Composante information commerciale du SI du MCI, projet proposé par l'AT PAMCI et en cours de développement au MCI. Des activités de formation sur les ACM et certaines activités sur la communication que l'on retrouve à la fois dans le Programme Binational et dans celui de l'AT PAMCI.</p> <p>Des activités de formation sur les ACM et certaines activités sur la communication se retrouvent à la fois dans le Programme Binational et dans celui de l'AT PAMCI.</p>
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti (BHN)
	<p>En ce qui concerne l'infrastructure e qualité, il n'y a pas de double emploi avec d'autres interventions du pays partenaire, mais au contraire coopération du pays pour permettre la réalisation de la composante. Cf. la requête de l'ON (transmission de la fiche d'action, janvier 2011) dont un extrait est ici repris. <i>« En outre, étant donné l'engagement du Ministère du Commerce et de l'Industrie à lancer le fonctionnement du Bureau Haïtien de Normalisation, un bâtiment est en train d'être réparé pour mise à disposition de cet organisme dès février 2011 tandis que le local du Laboratoire de métrologie sera renforcé en vue de la réception d'équipements dont l'acquisition est prévue dans le cadre d'un projet régional exécuté par l'Organisme régional de la CARICOM pour les Normes et la Qualité (CROSQ) avec l'assistance de la coopération allemande. »</i></p> <p><b>Intégration du BHN dans un réseau régional de laboratoires et de Bureaux de Normalisation.</b></p> <p>L'intégration de l'activité « appui à l'initiative micro parcs » répond directement à une demande formulée par le MCI et portée au plus haut niveau de l'Etat haïtien, sur base des orientations du PSDH et des projets prioritaires présentés dans le Plan Triennal d'Investissement 2014-2016. Il y a synergie et complémentarité avec le programme BID d'appui au SMPI et au MPI. Deux bailleurs (l'UE et la BID) interviennent dans le montage des dossiers de PMI. Si les objectifs finaux sont consensuels, les approches de mise en œuvre sont différentes ; il y a cependant une concertation permanente entre le SMPI et Aria Consult à propos de l'état d'avancement des dossiers en cours et des solutions apportées aux problématiques émergentes. Les fonds cumulés et séparés de la BID e de l'UE permettent de financer actuellement de l'ordre de 6 MPI (la complémentarité des fonds sur un ou des MPI ne sera possible qu'après 5 années selon les modalités d'intervention de la BID.</p>
	Composante 3 : Micro-parcs
	<p>Les principaux problèmes rencontrés pour l'avenir des micro-parcs sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficultés diverses pour l'acceptation de la stratégie et de l'approche de l'AT par le MCI et ses directions,</li> <li>▪ Difficile et trop discrète pression de la part du SMPI sur la mise en œuvre de l'approche de mise en œuvre proposée par l'AT,</li> <li>▪ Manque de confiance des investisseurs privés nationaux et internationaux dans un processus initié par le secteur public présentant 2 approches portées par 2 bailleurs (UE et BID),</li> <li>▪ Difficile perception des entrepreneurs des projets initiés par les services publics (liée à l'instabilité politique et aux délais importants et incertains de mise en œuvre par le MCI),</li> <li>▪ Le statut de Société Anonyme Mixte retenu par le projet est les statut du Micro parc (Etat, collectivités territoriales, entrepreneurs et</li> </ul>

QE/C J	Réponse
	PMI/PME/Micro producteurs organisés ou non en coopérative ou autre statut d'Organisations paysannes), <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'étude de Ligne de base et de moyens de mesure l'efficacité des réalisations,</li> <li>▪ Grave problème de recrutement des ressources humaines à compétences optimales (difficultés dans la budgétisation des postes à pourvoir)</li> <li>▪ Absence de moyens financiers du MCI pour assurer la logistique et les per diem de son personnel lors des visites et interventions extérieures (les per diem sont alors supportés par le budget de l'AT),</li> <li>▪ Difficile coordination du SMPI avec les autres Ministères concernés dont le MARNDR (pour la structuration et le développement amont des filières sélectionnées) et le MTP (pour la mise en place des infrastructures des MPI).</li> </ul>
<b>8 QE8 : Questions transversales</b>  <b>Dans quelle mesure les questions transversales ont-elles bien été prises en considération par le PAMCI dans les documents d'identification/de formulation ainsi que dans la mise en œuvre du projet et son suivi?</b>	
<b>JC8.1 Prise en considération de l'égalité entre les femmes et les hommes</b>	
	Il est prévu dans la Convention de Financement et au cours de la phase de mise en œuvre du programme d'apporter une attention spéciale à la question du genre. L'effet du commerce sur les femmes est complexe. Il peut les fragiliser ou au contraire être porteur de réelles opportunités. Le MCI a pris l'engagement de veiller au cours des différentes étapes de ce processus au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes. Il conviendra ainsi de veiller à la représentation des femmes dans les groupes de travail et séminaires de discussions sur les politiques commerciales. Le dialogue renforcé avec le secteur privé et les formations prévues pour la promotion de la qualité au niveau de l'entreprise devront également intégrer cet aspect.
	Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti
	Pour la composante 2 les faits suivants sont à prendre en compte : le Directeur du BHN est une femme, le Directeur de la DCQPC est une femme, une seule femme fait partie de l'équipe des 7 consultants nationaux.
	Composante 3 : Micro-parcs

QE/C J	Réponse
	<p><i>Concernant la Composante 3, aucune ségrégation n'est prévue pour les acteurs investisseurs féminins, et en cas d'engagement un encouragement des candidatures féminines sera de mise. Le projet veillera à la représentation équilibrée hommes/femmes et à l'équité de traitement/opportunités parmi les producteurs/entrepreneurs impliqués (à terme) ainsi qu'à la représentativité des femmes dans les groupes de travail et les séminaires de discussions sur les politiques commerciales</i></p>
<b>CJ8.2 Prise en considération de la bonne gouvernance</b>	
	<p>La Convention de Financement est centrée sur le renforcement des capacités des institutions haïtiennes, ce programme apporte une contribution directe à la bonne gouvernance, conformément au principe d'appropriation.</p>
	<p>Composante 1 : Renforcement des capacités du MCI</p>
	<p>La Convention de Financement est centrée sur le renforcement des capacités des institutions haïtiennes, ce programme apporte une contribution directe à la bonne gouvernance, conformément au principe d'appropriation</p>
	<p>Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti</p>
	<p><i>Pour la composante 2, l'AT intervient en support du BHN et des autres directions identifiées pour les appuyer à atteindre les résultats attendus de la mise en place globale d'une politique haïtienne de la qualité.</i></p>
	<p>Composante 3 : Micro-parcs</p>
	<p>Le projet MPI et l'AT Aria Consult sont rattachés à la DEDI du MCI et le niveau relationnel des échanges est un élément permettant d'atteindre les résultats attendus. Des réunions hebdomadaires d'échanges et de partage (mise au point, difficultés rencontrées, situations particulières, état d'avancement des dossiers) sont programmées. Le programme relate et rend compte de ses activités au Comité de Pilotage, instance garantissant l'atteinte des résultats et la levée des problématiques</p>
<b>CJ8.2 Prise en considération de l'environnement</b>	
	<p>Selon la Convention de Financement : Dans la mise en œuvre de sa composante "qualité", ce programme pourra également avoir un impact significatif sur les questions liées à l'environnement : meilleure gestion des ressources naturelles (mines et industries extractives, eau et production agricoles), promotion de méthode de production "durables", renforcement des mesures de protection des consommateurs etc.</p>

QE/C J	Réponse
	Composante 2 : Renforcement de l'infrastructure de qualité en Haïti
	Selon la Convention de Financement, dans la mise en œuvre de sa composante "Qualité", ce programme pourra également avoir un impact significatif sur les questions liées à l'environnement avec : i) une meilleure gestion des ressources naturelles (mines et industries extractives, ii) des considérations face à l'utilisation de la ressource eau et production agricoles), iii) la promotion de méthode de production « durables », iv) le renforcement des mesures de protection des consommateurs etc.
	Composante 3 : Micro-parcs
	<i>Concernant la Composante Micro-parcs</i> , la recherche « qualité » et le respect des normes du BHN sont des situations œuvrant dans le sens d'une protection de l'environnement des sites installés limitant. L'absence pollutions en tous genres. Des études d'impact sont systématiquement réalisées lors du montage du dossier de faisabilité et de viabilité de chaque MPI;