



Au service
des peuples
et des nations

Révision substantive du document de projet

Haïti

Intitulé du Document de Projet¹: Modernisation des systèmes de gestion du MPCE pour une coordination efficace des programmes de développement et de la coopération internationale

Numéro du Document de Projet : 01004184

Partenaire de réalisation : PNUD

Date de démarrage : 20 mars 2025

Date d'achèvement : 30 septembre 2026

Date de réunion du PREPAC : 11 mars 2025

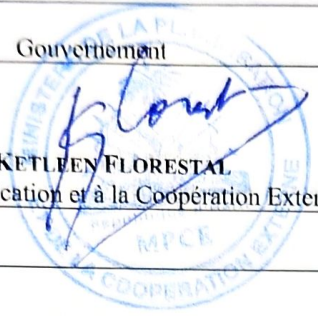
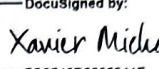
Dans le cadre de la modernisation des systèmes de gestion du MPCE, une révision substantielle du projet s'impose afin d'intégrer une initiative stratégique majeure : « Initiative de la Reconstitution du capital humain ». Cette initiative, rendue possible grâce à une contribution additionnelle de 5,000,000.00 USD mobilisée par le MPCE, sera déployée sur trois exercices fiscaux, avec un premier versement pour l'année 2024-2025 d'un montant de 90 millions de gourdes, équivalant à 692 307,70 USD.

L'initiative comprendra plusieurs volets complémentaires. Le premier, intitulé « Haïti numérique : former, innover, transformer – un projet de planification nationale pour l'inclusion technologique et numérique », vise à combler la fracture numérique et à réduire les inégalités territoriales d'accès à la formation technologique, en ciblant prioritairement les jeunes des provinces et les groupes vulnérables. Ce sous-projet, porté par le MPCE en partenariat avec l'Université de Technologie d'Haïti (UNITECH) et l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), prévoit la mise en place d'un programme national de formation intensive, inclusive et certifiante aux métiers du numérique, tels que le développement web, l'intelligence artificielle, la bureautique et le design numérique. Il inclura également l'implantation de centres technologiques dans des zones reculées, la promotion de l'équité territoriale et de l'inclusion sociale, ainsi que le soutien à l'entrepreneuriat numérique et à l'employabilité des jeunes.

D'autres volets viendront s'ajouter progressivement pour renforcer la reconstitution du capital humain dans des domaines stratégiques. L'intégration de cette initiative nécessite une adaptation de la structure, du budget et des résultats attendus du projet, afin de garantir la cohérence des interventions avec les objectifs de souveraineté numérique, de transformation structurelle et de développement inclusif portés par le MPCE. Cette révision substantielle permettra ainsi de maximiser l'impact social et territorial, tout en assurant une gestion efficace et transparente des ressources mobilisées, conformément aux priorités nationales et à la mission du MPCE.

Effet (bailleurs) contribuant (PNUAD/DPP, DPR ou DPM) : UNSDCF, Outcome 1 Des institutions légitimes et redevables garantissent l'État de droit, la bonne gouvernance et le respect des droits humains. CPD, Output 1.1 Les secteurs public et privé sont encouragés à rétablir la confiance entre les autorités et les citoyens en ce qui concerne les questions électorales. CPD, Output 2.2 Les secteurs public et privé misent sur le développement durable, dans lequel ils investissent des ressources grâce à une approche nationale intégrée Produit(s) indicatif(s) avec marqueur genre : G1	Total des ressources nécessaires :	USD \$ 3,043,690,30	
	Total des ressources allouées :	PNUD :	US\$ 400,000.00
		Donateur :	
		Gouvernement :	US\$ 692,307.70
		Apports en nature :	
	À financer :	USD \$ 1,951,382,60	

¹ Un plan d'initiation peut être préparé lorsque des ressources sont nécessaires pour permettre de finaliser la conception du projet, d'initier le démarrage des activités pilotes ou de réagir immédiatement à une crise (POPP PNUD, para 53-55).

Gouvernement	PNUD
 Nom en capitales : KETLIEN FLORESTAL Ministre à la Planification et à la Coopération Externe Date : 1/11/2025	DocuSigned by:  -B5C749D3032941E... Nom en capitales : XAVIER MICHON Représentant Résident du PNUD en Haïti Date : 1/11/2025

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) en Haïti joue un rôle central et stratégique dans la conception, la mise en œuvre et la coordination des politiques de développement économique et social du pays. En tant qu'entité clé de l'administration publique, il est chargé de la planification et de la coordination des initiatives de développement à l'échelle nationale, en veillant à ce qu'elles soient alignées sur les priorités nationales. Dans ce cadre, le MPCE doit aussi garantir l'alignement et l'intégration des projets, activités et investissements financés par des bailleurs de fonds internationaux et des ONGs aux politiques et programmes sectoriels de développement.

La gestion et optimisation de l'aide extérieure est une responsabilité importante et représente un défi majeur pour le MPCE, étant donné la multiplicité des donateurs et la complexité des mécanismes de financement. Le ministère est donc chargé de coordonner ces flux financiers et interventions en appui au développement et de veiller à ce qu'ils soient utilisés de manière cohérente et efficace, en fonction des priorités de développement national, en conformité avec les objectifs fixés au niveau national et en bonne complémentarité avec les autres flux financiers qui contribuent au relèvement et au développement. Cette tâche implique non seulement de garantir une allocation optimale des ressources, mais aussi de renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation des projets financés par des partenaires internationaux y compris ceux mis en œuvre par les ONGs, afin de maximiser leur impact sur le terrain.

En outre, le MPCE assure la planification stratégique du développement économique et social du pays en identifiant les secteurs prioritaires pour la croissance et la réduction des inégalités. Cela comprend l'élaboration de stratégies à long terme, la mise en place d'indicateurs de performance clairs et le suivi constant des progrès réalisés. Par cette approche, le ministère contribue à renforcer la cohésion entre les différents acteurs du développement, qu'ils soient gouvernementaux, privés ou internationaux, et veille à ce que les politiques de développement soient ambitieuses, mais aussi réalistes et adaptées aux contextes et besoins spécifiques du pays.

Cependant, la structure actuelle du MPCE, caractérisée par des processus bureaucratiques datés et un manque de digitalisation, limite l'efficacité de la coordination entre les acteurs nationaux et internationaux. Le Ministère fait face à des difficultés pour intégrer de nouvelles technologies dans ses systèmes de gestion, ce qui entrave la fluidité des processus et la capacité d'analyse et de suivi des programmes et projets d'investissement public. L'absence de manuels de procédures et le manque de systèmes d'information intégrés affectent gravement la capacité du MPCE à assurer un suivi efficace des programmes d'investissement public et de juger de leurs retombées en termes de croissance et de réponses aux besoins de la population. Cela empêche d'identifier rapidement les écarts entre les objectifs et les résultats, et limite l'ajustement des stratégies en temps réel, et l'action rapide surtout dans les contextes de crises.

Cette situation s'inscrit dans un contexte national particulièrement complexe. Les crises politiques et sociales fragilisent la continuité des actions et compliquent la mise en œuvre des programmes de développement à long terme. La crise économique persistante limite considérablement la mobilisation des ressources nationales nécessaires au financement des projets de développement, rendant le pays plus dépendant de l'aide externe.

Bien que le MPCE ait mis en place avec l'appui du PNUD des mécanismes comme le Module de Gestion de l'Aide Externe (MGAE) pour suivre et coordonner l'aide internationale, des difficultés persistent concernant l'intégration effective de cette aide dans les priorités nationales. Le manque de données adéquates et actualisées sur les projets en cours et les besoins réels du pays rend difficile une gestion cohérente de l'aide. De plus, l'absence de systèmes d'information intégrés et de mécanismes d'évaluation standardisés empêche le MPCE de suivre de manière optimale l'impact des interventions et d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus. Cela aboutit souvent à des doublons ou des lacunes dans le financement du développement, limitant ainsi son efficacité.

Cette situation est aggravée par le phénomène de la migration de professionnels qualifiés vers d'autres pays pour des opportunités économiques et académiques meilleures. Ceci crée une pénurie de compétences qui ralentit le processus de renforcement institutionnel et limite l'innovation dans la gestion des programmes d'investissement public et des projets bénéficiant d'appuis externes.

L'enjeu principal réside dans le renforcement de l'efficacité de la coordination nationale des initiatives de développement et de l'aide internationale en Haïti. Une coordination déficiente des programmes et des ressources limite actuellement l'impact des interventions de développement, empêche l'effet de levier des financements existants et freine l'atteinte des objectifs nationaux. La modernisation des capacités institutionnelles du MPCE est donc cruciale pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles et maximiser l'impact des programmes et initiatives de développement sur le terrain et à générer des investissements complémentaires.

Dans ce contexte, le renforcement des capacités du MPCE devient non seulement une nécessité technique mais une priorité stratégique pour assurer une meilleure coordination des ressources et des interventions, tout en développant la résilience institutionnelle face aux défis multiformes auxquels Haïti est confrontée.

Le MPCE a récemment élaboré un Plan d'Action soumis aux Autorités de Transition dans lequel les objectifs stratégiques globaux ont été clairement définis à savoir :

1. **Renforcer les capacités institutionnelles** : Améliorer l'efficacité, la transparence dans la gouvernance du MPCE en investissant particulièrement dans le capital humain, en modernisant les outils de gestion et en renforçant les systèmes d'information.
2. **Optimiser la planification et la programmation des investissements publics** : Aligner les investissements publics sur les priorités nationales, améliorer la qualité de la programmation et renforcer le suivi-évaluation.
3. **Améliorer la coordination de l'aide externe** : Renforcer la cohérence et l'efficacité de l'aide externe y compris celle provenant des ONGs en améliorant la coordination entre les différents acteurs et en favorisant l'alignement des interventions sur les priorités nationales ;
4. **Consolider le rôle d'aménagement du territoire** : Promouvoir un développement territorial équilibré et durable en renforçant les capacités des acteurs locaux et en favorisant une gestion intégrée des ressources naturelles

II. STRATEGIE

Le projet vise à renforcer la capacité institutionnelle du ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) en Haïti à coordonner efficacement les programmes de relèvement et de développement et les financements internationaux. Cette intervention se concentre sur la modernisation des systèmes de gestion, l'optimisation des processus internes et l'amélioration de la coordination entre les différentes parties prenantes impliquées dans le développement du pays. Le projet sera mis en œuvre sur une période de neuf (9) mois et se structure autour de plusieurs activités clés qui permettront d'atteindre rapidement les résultats escomptés.

1. **Modernisation des Systèmes de Gestion de l'Information** : la mise en place d'une base de données centralisée et accessible en ligne permettra de stocker et de suivre les projets financés par les bailleurs de fonds. Des outils numériques seront introduits pour la gestion électronique des documents et des dossiers, y compris un système de classement et un suivi des projets en temps réel. Ces outils permettront

d'améliorer l'efficacité dans la gestion des ressources et d'assurer une meilleure traçabilité des financements et des projets.

2. Renforcement de la Coordination des Acteurs du Développement : le projet facilitera la création d'une plateforme numérique collaborative qui permettra aux ministères sectoriels, au MPCE, et aux partenaires nationaux et internationaux de partager des informations, des rapports et des mises à jour sur les projets en cours. Cette plateforme facilitera également la publication d'informations sur la progression de la réalisation des programmes et projets des Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) et ceux des ONGs sur des mécanismes de coordination seront également standardisés pour minimiser les duplications et optimiser les interventions sur le terrain. La coordination sera renforcée grâce à des sessions de formation et à la mise en place de processus de suivi plus rigoureux des activités de développement.

3. Audit Organisationnel et Financier : un audit détaillé des processus internes et de la gestion financière sera effectué. Cela comprendra l'examen de la structure organisationnelle, une évaluation des capacités, des flux de travail, des pratiques de gestion des ressources et de la gestion des finances. Sur la base des résultats de l'audit, des recommandations seront formulées et mises en œuvre pour améliorer les processus internes, rationaliser les opérations et renforcer la gestion des programmes de développement.

4. Renforcement des Capacités du Personnel : des formations seront organisées pour améliorer les compétences du personnel dans des domaines clés tels que la gestion de projet, la planification stratégique, la coordination inter-institutionnelle et l'utilisation des nouveaux systèmes numériques. Les formations incluront des modules sur les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources, de suivi des résultats et de gestion de l'aide extérieure. En complément, des consultants externes seront engagés pour fournir une expertise spécialisée et renforcer les capacités du personnel dans les domaines où une expertise complémentaire est nécessaire.

5. Mise en Place de Procédures Standardisées : des procédures standardisées seront élaborées en lien avec la gestion du personnel, le recrutement, les rotations, et la gestion des ressources humaines au sein du MPCE. Un manuel de procédures sera créé pour guider le personnel dans la gestion des projets, et des outils de suivi seront mis en place pour assurer un suivi des financements et la gestion des projets plus rigoureuse et systématique.

6. Soutien à l'Intégration de l'Aide Externe : le projet assurera la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation pour l'aide extérieure, afin de garantir qu'elle soit correctement intégrée aux priorités nationales. Un système sera créé pour analyser l'impact de l'aide internationale et l'aligner sur les les priorités nationales, ce qui permettra de mieux coordonner l'apport des bailleurs de fonds, des activités des ONGs et de suivre l'allocation des ressources et les retombées des programmes et projets.

7. Lancement du volet « Haïti numérique : former, innover, transformer » dans le cadre de l'Initiative de reconstruction du capital humain., le projet intègre désormais une composante stratégique dédiée à l'inclusion technologique et numérique à l'échelle nationale. Ce volet vise à offrir un programme de formation intensive, inclusive et certifiante aux métiers du numérique (développement web, intelligence artificielle, bureautique, design numérique), en ciblant prioritairement les jeunes des provinces et les groupes vulnérables, tout en promouvant l'équité territoriale et l'inclusion sociale à travers l'implantation de centres technologiques dans des zones reculées. Il soutient également l'entrepreneuriat numérique, l'employabilité des jeunes et la création d'un écosystème numérique décentralisé, innovant et résilient, en cohérence avec la mission de transformation structurelle du MPCE et les priorités nationales de développement.

A. Objectif du projet

Le PNUD, qui a le mandat de soutenir le développement durable et la gestion de l'aide internationale en Haïti, collabore étroitement avec le ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)

afin de renforcer sa capacité à coordonner efficacement les programmes de développement et l'aide extérieure.

Dans le cadre de cette révision substantielle, le projet intègre une composante stratégique majeure consacrée à l'inclusion technologique et numérique. Cette composante se concrétise par le sous-projet « Haïti numérique : former, innover, transformer », inscrit dans l'initiative de reconstruction du capital humain. Ce sous-projet est rendu possible grâce à une contribution additionnelle du MPCE et vise à offrir une formation intensive et inclusive aux métiers du numérique, en parfaite cohérence avec les orientations stratégiques du MPCE, les engagements issus des conférences sur le financement du développement – notamment la FfD4 de Séville – ainsi que les outils qui en découlent.

B. Objectif général

Ce projet vise donc à moderniser les systèmes de gestion du MPCE, renforcer ses mécanismes de coordination, et mettre en place des processus opérationnels optimisés, afin d'assurer une meilleure allocation des ressources et un suivi rigoureux des financements et des projets en cours. Par ailleurs, l'intégration du sous-projet « Haïti numérique : former, innover, transformer », de l'Initiative de la Reconstruction du Capital Humain du MPCE, permettra de renforcer l'impact du projet en soutenant la formation de jeunes et de groupes vulnérables aux compétences numériques, en favorisant l'équité territoriale et l'inclusion sociale, et en contribuant à la création d'un écosystème numérique innovant et résilient au service du développement national.

C. Objectifs Spécifiques

Moderniser les systèmes d'information pour une meilleure gestion des programmes de développement, des opérations des ONGs et un meilleur suivi de l'aide externe et des financements destinés au développement, tout en intégrant une composante numérique innovante dédiée à la formation intensive et inclusive aux métiers du numérique à travers le sous-projet « Haïti numérique : former, innover, transformer », de l'« Initiative de Reconstruction du capital humain »

Mettre en place des outils numériques performants permettant une gestion intégrée de l'information sur les projets de développement y compris celles mises en œuvre par des ONGs et l'aide internationale. Cela inclut l'actualisation de bases de données, l'implémentation de plateformes numériques de suivi des projets, l'amélioration de la communication entre les différents acteurs impliqués dans les processus de planification et de financement, ainsi que le déploiement de centres technologiques pour la formation et l'inclusion numérique des jeunes et des groupes vulnérables.

Développer des mécanismes standardisés de coordination et de suivi des interventions d'une art des partenaires techniques et financiers et d'autre part des ONGs, en veillant à ce que les nouveaux dispositifs numériques et les formations offertes dans le cadre du sous-projet « Haïti numérique » de l'« Initiative de Reconstruction du capital humain » soient pleinement intégrés dans les processus de coordination, afin d'optimiser l'efficacité de l'aide et de garantir l'alignement avec les priorités stratégiques du Gouvernement

Élaborer des protocoles de coordination et de suivi clairement définis pour assurer une gestion cohérente et fluide des interventions des bailleurs de fonds et des partenaires. Ces mécanismes permettront d'éviter les doublons, d'améliorer l'efficacité de l'aide et de s'assurer que les projets financés sont en ligne avec les priorités stratégiques du Gouvernement. Un cadre de suivi et d'évaluation standardisé sera également développé pour mesurer l'impact des projets.

Renforcer les capacités du personnel en matière de coordination stratégique et de gestion des financements pour le développement et d'utilisation des outils numériques, notamment à travers des formations spécifiques sur les compétences numériques, la gestion de projet, la planification stratégique, et l'accompagnement à l'entrepreneuriat numérique, en lien avec la nouvelle initiative.

Renforcer les capacités du personnel du MPCE en matière de coordination stratégique et de gestion de l'aide au développement, en répondant à des besoins spécifiques tels que l'élaboration de Termes de Référence (TDR) en lien avec l'organigramme, le remaniement du personnel et l'identification des compétences clés requises. Ce processus inclura également l'apport d'une expertise externe par le biais de consultants pour renforcer les compétences des agents en place. Par ailleurs, des procédures adaptées seront élaborées pour gérer efficacement les aspects liés au personnel, tels que le recrutement, la rotation et le développement des compétences.

Réaliser un audit interne complet du MPCE

Cet audit portera sur les procédures de gestion des ressources humaines, la coordination des projets, la gestion de l'aide extérieure, ainsi que sur les mécanismes de suivi et d'évaluation des programmes. Les résultats de cet audit permettront de définir des actions concrètes pour renforcer les capacités opérationnelles du ministère et optimiser l'allocation des ressources et l'efficacité des interventions.

Établir une plateforme collaborative entre le MPCE, les ministères sectoriels et les partenaires internationaux

Une plateforme de collaboration numérique sera créée afin de faciliter la communication, la coordination et le partage d'informations entre le MPCE, les ministères sectoriels et les partenaires internationaux. Cette plateforme centralisera l'ensemble des données essentielles, permettra le partage en temps réel de documents de planification, de rapports de suivi et de ressources stratégiques, et favorisera ainsi une meilleure collaboration et des prises de décisions plus rapides et informées. Elle intégrera également une base de données actualisée des ONGs opérant en Haïti, avec leurs champs d'action, qui sera publiée sur la page Web du MPCE, tout en soutenant la diffusion des opportunités de formation numérique et la valorisation des résultats du sous-projet « Haïti numérique : former, innover, transformer » de l'« Initiative de Reconstruction du capital humain ».

D- Théorie du changement

Le MPCE rencontre des défis institutionnels majeurs, notamment au niveau du processus de gestion interne, de la coordination entre les acteurs, et devant gérer les programmes et l'aide internationale.

Hypothèses de changement :

1. Si le MPCE renforce ses capacités internes à travers une modernisation de ses systèmes de gestion et de coordination, alors il pourra améliorer l'efficacité de la gestion des programmes de développement et de l'aide internationale.
2. Si des mécanismes standardisés et digitalisés de suivi des programmes sont mis en place, alors cela permettra une meilleure coordination entre les ministères sectoriels et les partenaires internationaux, réduisant les duplications et les inefficacités.
3. Si le personnel du MPCE reçoit des formations ciblées et un renforcement de ses capacités en gestion de projet et coordination stratégique, alors il sera mieux préparé à exécuter ses tâches

efficacement et à soutenir la mise en œuvre des programmes de développement et l'intégration de l'aide internationale.

4. Si des processus d'audit organisationnel et financier sont réalisés et suivis, alors le MPCE pourra identifier les faiblesses dans ses opérations et mettre en œuvre des réformes pour améliorer sa performance institutionnelle.

Hypothèses clés

Pour que le projet réussisse et produise les impacts escomptés, plusieurs hypothèses doivent être respectées. Ces hypothèses se réfèrent à des facteurs internes et externes qui exerceront une influence directe sur la mise en œuvre du projet.

- **Hypothèses Internes : Engagement et soutien politique du gouvernement haïtien et des parties prenantes clés :** Le succès du projet dépendra de la volonté politique du gouvernement, en particulier du MPCE, d'adopter les réformes proposées et de soutenir les processus de modernisation.

Disponibilité et compétences des ressources humaines : La mise en œuvre des réformes requiert une mobilisation adéquate du personnel du MPCE, qui doit être capable de suivre la formation et de s'adapter aux nouvelles procédures.

Qualité de l'expertise technique externe : La qualité des consultants externes engagés pour l'audit organisationnel et financier et la mise en œuvre des systèmes numériques sera cruciale pour la réussite du projet.

Continuité des financements : Le projet dépendra de l'engagement continu des bailleurs de fonds et des partenaires internationaux pour soutenir le financement et les ressources nécessaires.

- **Hypothèses Externes : Stabilité politique :** L'instabilité politique pourrait entraver la mise en œuvre effective du projet, en ralentissant les processus administratifs et décisionnels. Si la situation politique se stabilise, la coopération entre les ministères et les acteurs externes sera facilitée.

Partenariats solides avec les bailleurs de fonds et les partenaires techniques : L'implication active des bailleurs de fonds et des partenaires techniques (PNUD, ONU, etc.) est indispensable pour garantir un soutien financier et technique continu.

Adaptabilité aux chocs externes : Le projet doit être flexible pour faire face aux crises économiques ou aux catastrophes naturelles, qui pourraient perturber la mise en œuvre. L'adaptation des processus aux nouvelles conditions est essentielle pour la réussite à long terme.

Preuves soutenant la théorie de changement

La validité de cette théorie du changement repose sur des preuves provenant de recherches antérieures et d'évaluations de projets similaires dans des contextes proches.

Expérience du PNUD et d'autres organisations dans des contextes similaires : le PNUD a mis en œuvre avec succès des projets visant à renforcer la capacité de gestion des ministères de planification dans plusieurs pays confrontés à des défis similaires, comme des crises politiques et économiques, des catastrophes naturelles et un manque de capacités institutionnelles. Les leçons tirées de ces projets montrent que la modernisation des systèmes d'information et l'amélioration de la coordination sont des leviers clés pour un développement plus efficace.

Évaluations d'initiatives similaires en Haïti : Des évaluations récentes menées sur les initiatives de développement en Haïti, telles que les efforts de gestion de l'aide internationale et de coordination entre les ministères, ont mis en lumière les lacunes institutionnelles et les inefficacités dans la gestion de l'aide.

L'une des principales recommandations des évaluations était la mise en place de systèmes numériques et la standardisation des processus pour faciliter la gestion de l'aide et l'intégration des projets.

Modèles de bonne pratique en gestion de l'aide internationale : Des projets similaires dans d'autres pays en développement ont montré que l'optimisation des processus administratifs et l'intégration de technologies numériques peuvent grandement améliorer la gestion de l'aide et réduire les délais de traitement des dossiers. Par exemple, l'intégration d'un système de gestion de l'information dans des pays comme le Rwanda a permis de renforcer l'efficacité de la gestion des projets, ce qui a abouti à une meilleure allocation des ressources.

III. RESULTATS ET PARTENARIATS

L'impact à long terme du projet réside dans le renforcement global du système de gestion des financements pour le développement et de la coordination des programmes en Haïti. Une fois les systèmes et processus du MPCE modernisés et optimisés, le pays sera mieux préparé à intégrer de manière cohérente l'aide extérieure dans ses priorités nationales de développement. Haïti sera mieux à même d'utiliser systématiquement des standards statistiques OCDE/DAC - ODCE/DAC, de participer au cycle de suivi 2023-2026 du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (GPEDC) à mettre en œuvre les recommandations des conférences sur le financement du développement et leurs outils, dont cadre national intégré du financement.

Au niveau institutionnel, l'impact principal sera l'amélioration de l'efficacité et de la transparence des opérations du MPCE. La mise en place de systèmes de gestion modernes permettra une gestion plus efficiente des ressources, une réduction des délais de traitement des dossiers, ainsi qu'une meilleure traçabilité des projets en cours. Cela aboutira à une allocation plus judicieuse de l'aide et des ressources publiques, contribuant ainsi à un meilleur développement économique et social sur le long terme.

En ce qui concerne la coordination, l'impact à long terme inclura une harmonisation accrue entre les partenaires nationaux et internationaux, réduisant les duplications d'efforts et optimisant les interventions. La plateforme collaborative entre le MPCE, les ministères et autres entités sectoriels et les partenaires internationaux et nationaux facilitera un partage d'informations fluide, contribuant à une meilleure coordination et collaboration dans la planification et l'exécution des projets.

Les impacts sur le personnel du MPCE et les processus organisationnels seront également significatifs. Le renforcement des compétences et la rationalisation des structures internes amélioreront la capacité du personnel à gérer efficacement les programmes de développement, à suivre les projets de manière proactive et à adapter les stratégies en fonction des résultats obtenus. Cela permettra de garantir une réponse rapide et flexible face aux défis et aux opportunités.

Par ailleurs, l'intégration du sous-projet « Haïti numérique : former, innover, transformer » de l'« Initiative de Reconstruction du capital humain », viendra amplifier ces résultats en favorisant l'inclusion technologique et numérique à l'échelle nationale. Cette composante permettra de former une nouvelle génération de jeunes et de groupes vulnérables aux compétences numériques, de réduire la fracture territoriale et sociale, et de soutenir l'émergence d'un écosystème numérique innovant et résilient. Elle contribuera directement à l'autonomisation des bénéficiaires, à la création d'opportunités économiques et à la modernisation des pratiques de gestion et de planification au sein du MPCE et de ses partenaires. Les synergies créées entre la modernisation institutionnelle et l'inclusion numérique renforceront la capacité du pays à répondre aux défis du développement durable et à saisir les opportunités offertes par la transformation digitale

En somme, l'impact à long terme sera une gouvernance plus forte et plus transparente, un système de gestion de l'aide mieux intégré, et une coopération plus fluide entre tous les acteurs du développement.

Ce processus aura un effet durable sur le développement économique et social du pays, avec un impact direct sur la réduction de la pauvreté, l'amélioration des infrastructures, l'accès aux services de base, et une résilience accrue face aux crises futures, notamment les catastrophes naturelles.

Résultats attendus	Produits	Activités
Résultat 1: Amélioration de la capacité du MPCE à suivre en temps réel les programmes de développement et à coordonner l'aide extérieure et des financements destinés au développement	Produit 1.1: Mise en place d'un système intégré de gestion de l'information permettant une gestion optimisée des programmes de développement, de l'aide extérieure et des financements destinés au développement.	• Audit des systèmes existants : réaliser une évaluation approfondie des systèmes d'information actuels au MPCE pour identifier les lacunes et les besoins en modernisation. • Développement et mise en œuvre de nouvelles solutions numériques : concevoir et implémenter un système intégré de gestion de l'information pour centraliser les données des projets de développement et de l'aide extérieure. • Formation sur les nouveaux outils numériques : organiser des sessions de formation pour les employés du MPCE sur l'utilisation des nouveaux systèmes et outils de gestion. • Création d'une plateforme numérique de suivi des projets : développer une plateforme interactive pour le suivi en temps réel des projets, facilitant l'accès à l'information pour les partenaires, ministères et autres acteurs impliqués. • Numérisation et archivage électronique : mettre en place un système complet de numérisation des archives et dossiers historiques du Ministère, incluant le développement d'une base de données indexée, la mise en place d'un système de classification numérique, et l'implémentation d'un protocole de conservation et de sécurisation des données numériques, permettant un accès rapide et sécurisé à l'ensemble du patrimoine documentaire du MPCE
	Produit 1.2: Actualisation et mise à jour régulière de la base de données des projets financés, accessible en temps réel pour tous les acteurs concernés, y compris les bailleurs de fonds et les ministères sectoriels.	
	Produit 1.3: Implémentation d'une plateforme numérique de suivi des projets, facilitant la collecte, le traitement et le partage d'informations.	
Résultat 2: Meilleure harmonisation et efficacité dans la gestion des programmes de développement, de l'aide extérieure et des financements destinés au développement, avec une réduction des doublons et des délais de traitement des dossiers	Produit 2.1: Création de protocoles et d'outils standardisés pour la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers, garantissant une approche cohérente et efficace.	• Élaboration de protocoles de coordination : développer des procédures opérationnelles standardisées pour la coordination des interventions des bailleurs de fonds et des partenaires techniques. • Formation à la gestion de la coordination et du suivi : organiser des ateliers pour former les équipes du MPCE à l'utilisation des nouveaux outils de coordination et de suivi. • Création d'un système de suivi et d'évaluation : développer un cadre commun de suivi des projets, comprenant des indicateurs de performance mesurables, pour évaluer l'impact des interventions. • Mise en place de réunions régulières de coordination : organiser des réunions périodiques avec les parties prenantes (ministères, bailleurs, partenaires) pour garantir une mise en œuvre efficace des projets et l'échange d'informations.
	Produit 2.2: Mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation systématique des projets de développement, avec des indicateurs de performance clairs et mesurables pour chaque programme.	
	Produit 2.3: Renforcement de la coordination interinstitutionnelle grâce à des mécanismes de reporting et de communication réguliers.	
Résultat 3: Personnel du MPCE plus compétent et mieux préparé pour coordonner et gérer les programmes.	Produit 3.1: Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation continue pour le personnel du MPCE, axé sur la gestion de projet, la coordination stratégique, et la gestion de l'aide au développement.	• Élaboration de TDRs et révision de l'organigramme : développer des Termes de Référence (TDRs) clairs pour chaque poste, en lien avec le nouvel organigramme, pour s'assurer que les responsabilités sont bien définies. • Remaniement du personnel : identifier les besoins en ressources humaines et procéder à un réaménagement du personnel pour combler les lacunes en compétences et assurer une répartition efficace des tâches.

	Produit 3.2: Identification et développement des compétences clés nécessaires à la gestion efficace des programmes, à travers l'élaboration de TDRs en lien avec l'organigramme du ministère. Produit 3.3: Mise en place de procédures de gestion du personnel (recrutement, rotation, développement des compétences) pour assurer un personnel compétent et bien structuré.	• Recrutement et développement des compétences : mettre en place un processus de recrutement pour combler les postes vacants et identifier les compétences manquantes, suivi d'un plan de développement des compétences. • Formation et renforcement des capacités : organiser des formations continues sur des sujets clés comme la gestion de projets, la coordination interinstitutionnelle, et la gestion de l'aide au développement. • Développement de procédures de gestion des ressources humaines : élaborer des procédures pour gérer efficacement le personnel, y compris le recrutement, la rotation des agents, et la gestion des performances.
Résultat 4: Réformes organisationnelles et financières mises en place, permettant une gestion plus transparente et efficace des ressources.	Produit 4.1: Réalisation d'un audit interne complet du MPCE afin d'évaluer la structure institutionnelle, les processus opérationnels et la gestion des ressources financières, et identifier les inefficacités qui nuisent à l'optimisation des ressources et à la performance du ministère.	• Réalisation de l'audit externe en organisation et gestion financière: mener une évaluation approfondie des capacités, des processus organisationnels internes, des procédures de gestion des ressources humaines, des mécanismes financiers et des pratiques de gestion des projets; collecter des données pertinentes via des entretiens, des revues de documents et des observations sur le terrain pour identifier les forces, les faiblesses et les inefficacités existantes • Analyse des résultats de l'audit : analyser les rapports préliminaires de l'audit et organiser des ateliers de restitution avec les parties prenantes internes pour discuter des constats et des implications; identifier les dysfonctionnements et proposer des solutions pour améliorer la gestion financière, l'organisation interne et la coordination des projets de développement. • Formulation de recommandations et élaboration d'un plan d'action : développer des recommandations pratiques pour l'amélioration des processus organisationnels, de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière; élaborer un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre des recommandations, en précisant les étapes, les responsabilités et les ressources nécessaires. • Mise en œuvre des recommandations : déployer un plan de réformes pour améliorer l'organisation interne, optimiser les processus de gestion financière, et renforcer la gestion de l'aide extérieure et des projets; assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations à travers des réunions de suivi et de coordination entre les départements concernés au MPCE. • Évaluation de la mise en œuvre des réformes : organiser des évaluations périodiques pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre des réformes proposées par l'audit; ajuster les actions en fonction des résultats de ces évaluations pour garantir une amélioration continue et une gestion plus efficace. • Renforcement de la coopération interinstitutionnelle : organiser des rencontres et des ateliers pour encourager une coopération fluide et efficace entre le MPCE, les ministères et les partenaires internationaux

Résultat 5 : Accès élargi des jeunes des communes défavorisées à des formations technologiques de pointe, notamment en intelligence artificielle, favorisant le développement de compétences innovantes et la création de solutions numériques adaptées aux besoins locaux.	Produit 5.1 : Mise en place de 8 centres technologiques fonctionnels dans 3 départements, équipés et connectés, assurant une formation hybride (présentiel/distanciel) et inclusive pour 800 jeunes (au moins 40 % de femmes), avec certification en informatique de base, développement web, design web et intelligence artificielle (Python) (Sous-projet : « Haïti numérique : former, innover, transformer – un projet de planification nationale pour l’inclusion technologique et numérique »)	• Installation des équipements, connexion Internet et énergie dans les centres • Recrutement des assistants pédagogiques et dotation en bibliothèques • Lancement d’une campagne de sensibilisation, réception et traitement des candidatures, sélection finale et attribution des kits pédagogiques (ordinateur portable, ressources didactiques, subvention de connectivité). • Mise en œuvre du programme de formation sur 6 mois, structuré en deux sessions de trois mois, avec cours magistraux à distance (professeurs UNITECH/UQAC), travaux dirigés en présentiel, et accompagnement pédagogique hybride. • Organisation de modules obligatoires d’entrepreneuriat pratique, stages professionnels ciblés avec ONG et entreprises partenaires, et projets finaux intégrateurs visant à résoudre des problématiques communautaires. • Application d’une politique de genre rigoureuse pour garantir au moins 40 % de femmes bénéficiaires, avec mesures de discrimination positive et prévention des violences basées sur le genre. • Clôture et valorisation : cérémonies de remise de certificat, forum de réseautage, présentation des projets finaux, évaluation globale du programme.
---	---	--

Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés

Les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet incluent l'expertise technique du PNUD ainsi que celle d'autres partenaires spécialisés, qui interviendront dans la formation du personnel et la mise en place des systèmes numériques. L'accès à des consultants externes sera également essentiel pour la réalisation de l'audit organisationnel et financier du MPCE. L'engagement des responsables du MPCE et des ministères sectoriels est crucial pour garantir la bonne exécution des activités du projet. De plus, une plateforme numérique performante et des outils adaptés seront nécessaires pour la gestion de l'information et la coordination des programmes.

Implications des parties prenantes

Afin de garantir l'implication de tous les acteurs nécessaires, une gestion collaborative sera instaurée entre les différents ministères et partenaires internationaux. Des réunions régulières de coordination seront organisées pour assurer que tous les acteurs sont alignés et informés des progrès du projet. L'objectif est de renforcer la coopération interinstitutionnelle et d'assurer une approche cohérente entre les parties prenantes

IV. GESTION DU PROJET

Coût efficacité et productivité

Le Programme s'assurera que les ressources financières mises à disposition seront utilisées de la manière la plus optimale, dans un souci d'un bon rapport coût-efficacité. Une attention particulière sera portée sur les processus de passation de marché/appel d'offres dans le respect des principes fondateurs du PNUD en matière d'opération à savoir le rapport qualité-prix, l'équité, l'intégrité, la transparence, la concurrence internationale effective.

Gestion du projet

L'organisation et la gestion du projet seront structurées de manière à assurer une mise en œuvre efficace, la bonne coordination entre les différents acteurs, ainsi que le suivi rigoureux des résultats attendus. La gestion du projet se fera de manière collaborative, en alignant les efforts du PNUD, du MPCE et des autres parties prenantes.

V. CADRE DE RESULTATS²

² Le PNUD publie des informations sur ses projets (indicateurs, situations de référence, cibles et résultats) pour respecter les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). On veillera à employer des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps), à fournir des situations de référence précises et des cibles reposant sur des données fiables et sur des preuves crédibles. On évitera aussi les acronymes de manière à ce que le public externe comprenne clairement les résultats du projet.

Effet visé tel qu'il est énoncé dans le PNUAD/Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays [ou mondial/régional] : 1.1 Les secteurs public et privé sont encouragés à rétablir la confiance entre les autorités et les citoyens en ce qui concerne les questions électorales.							
Indicateurs d'effet tels qu'ils figurent dans le Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays [ou mondial/régional] /, y inclus la situation de référence et les cibles : 2.2 Les secteurs public et privé misent sur le développement durable, dans lequel ils investissent des ressources grâce à une approche nationale intégrée Indicateur 2.2.1 Progrès vers un cadre national intégré du financement – CINF Indicateur 2.2.2 : Nombre de ministères sectoriels participant au suivi et à l'examen des progrès accomplis en matière de flux de financement							
Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD : La transformation structurelle s'est accélérée, en particulier les transitions verte, inclusive et numérique							
Intitulé et numéro Atlas du projet : Modernisation des systèmes de gestion du MPCE pour une coordination efficace des programmes de développement et de la coopération internationale							
PRODUITS ESCOMPTÉS	INDICATEURS DE PRODUIT	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE		CIBLES (par fréquence de recueil des données)		MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES ET RISQUES Y RELATIFS
			Valeur (2024)	Année	Année 1	FINAL	
<i>1.1: Mise en place d'un système intégré de gestion de l'information permettant une gestion optimisée des programmes de développement et de l'aide extérieure et des financements destinés au développement.</i>	% de programmes (nationaux et internationaux) gérés dans le système intégré de gestion de l'information	Rapports mensuels/annuels du MPCE sur les programmes suivis via le système intégré	Inconnu ou non mesurable		50%	100%	Collecte automatique des données à travers le système intégré, suivi via les rapports périodiques. Risque : sous-utilisation du système dans les premières phases de mise en place ou de réticence à l'adopter
	Nombre de fonctionnalités opérationnelles dans le système de gestion (par exemple, suivi des financements, suivi des indicateurs de performance, rapportage, etc.)	Documentation technique et rapports de suivi de la mise en œuvre du système.	Inconnu ou non mesurable		3	8	Revue technique des fonctionnalités, validation par l'équipe projet Risque : retards dans le développement des fonctionnalités en raison de problèmes techniques ou de coordination

	% de satisfaction des utilisateurs du système (enquête ou sondage à réaliser)	Enquêtes de satisfaction des utilisateurs, feedbacks et évaluations des partenaires	Inconnu ou non mesurable		60%	90%	Enquête de satisfaction auprès des utilisateurs du système (questionnaire en ligne ou interview) Risque : faible taux de réponse ou biais dans l'enquête de satisfaction (ex. non-réponse des utilisateurs clés).
	Réduction du temps moyen de traitement des données des programmes de développement et de l'aide extérieure	Données internes du MPCE sur le temps de traitement des informations, avant et après la mise en place du système.	Estimé à plus de 15 jours ouvrables en moyenne		Réduction de 20 %	Réduction de 50 %	Analyse des rapports de traitement des données et des temps de réponse (avant et après la mise en œuvre) Risque : problèmes techniques du système pouvant entraîner des retards ou une inefficacité dans le traitement des données
<i>1.2: Actualisation et mise à jour régulière de la base de données des projets financés, accessible en temps réel pour tous les acteurs concernés, y compris les bailleurs de fonds et les ministères sectoriels.</i>	% de projets financés dont les informations sont mises à jour dans la base de données et accessibles en temps réel	Données générées par le système de gestion de la base de données et rapports de mise à jour	Inconnu ou non mesurable		60 %	100%	Suivi automatique via le système de gestion de la base de données qui enregistre chaque mise à jour Risque : erreurs humaines lors de la mise à jour ou de délais dans l'actualisation des données
	Nombre d'acteurs (internes et externes) ayant un accès sécurisé à la base de données actualisée	Logs d'accès à la base de données, rapports d'utilisateur et autorisations	Inconnu ou non mesurable		10	50	Accès et logs des utilisateurs autorisés enregistrés dans le système de gestion des utilisateurs Risque : mauvaise gestion des accès (accès non autorisés ou insuffisants) ou de sécurité des données sensibles

	Temps moyen nécessaire pour la mise à jour des informations dans la base de données, en jours ou heures	Suivi des mises à jour et des délais par les équipes techniques ou administratives	Estimé à 5 jours en moyenne		Mise à jour effectuée en moyenne en 7 jours	Mise à jour effectuée en moyenne en 2 jours	Suivi des délais de mise à jour via les rapports des équipes techniques qui gèrent les informations dans la base Risque : interruption des processus de mise à jour ou de problèmes techniques affectant le délai de mise à jour des informations
	% de disponibilité de la base de données, mesuré sur une période donnée (par exemple, par mois ou trimestre)	Outils de monitoring technique, logs de serveur, rapports d'accessibilité	0 %		65%	95%	Monitoring technique en temps réel de la disponibilité de la base de données à l'aide de logiciels de gestion de serveur Risque : pannes techniques ou de problèmes de serveur réduisant la disponibilité de la base de données, notamment lors des mises à jour ou des maintenances
<i>1.3: Implémentation d'une plateforme numérique de suivi des projets, facilitant la collecte, le traitement et le partage d'informations.</i>	Nombre total de projets enregistrés et suivis sur la plateforme numérique	Données extraites de la plateforme, notamment le nombre de projets enregistrés et suivis	0		30	100	Accès aux logs de la plateforme pour suivre l'enregistrement des projets Risque : faible adoption de la plateforme ou de difficulté à intégrer tous les projets dans le système
	% d'utilisateurs actifs de la plateforme parmi les parties prenantes concernées	Logs d'utilisation de la plateforme, rapports d'activité des utilisateurs.	0%		50%	90%	Vérification des logs d'utilisation et des rapports d'accessibilité de la plateforme Risque : certains acteurs ne sont pas suffisamment formés ou motivés à utiliser la plateforme

	% d'informations partagées sur les projets, telles que les mises à jour d'étapes, via la plateforme	Suivi des mises à jour et des interactions via la plateforme (logs d'activités, rapports internes)	0%		40%	80%	Suivi des interactions sur la plateforme (fréquence des mises à jour de statut des projets) Risque : retard dans la mise à jour des informations ou de mauvaise gestion de l'information partagée
	Temps moyen (en heures ou jours) pour générer un rapport de suivi complet sur la plateforme	Rapport sur le temps de génération de rapports, calculé par les outils de la plateforme	Inconnu ou non mesurable		5 jours en moyenne	1 jour en moyenne	Mesure du temps de génération des rapports via les outils de la plateforme Risque : la plateforme rencontre des problèmes techniques qui retardent la génération des rapports
<i>2.1: Création de protocoles et d'outils standardisés pour la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers, garantissant une approche cohérente et efficace.</i>	Nombre total de protocoles officiels validés par les partenaires et en usage	Rapports d'élaboration des protocoles, documents officiels validés par le MPCE et les partenaires	0		3	6	Suivi de l'élaboration et de la validation des protocoles (ateliers, comptes rendus) Risque : retard dans l'élaboration ou validation des protocoles à cause de divergences entre partenaires
	% d'interventions alignées sur les protocoles standardisés	Rapports d'audit des interventions des partenaires, suivi des actions	0%		50%	90%	Rapports d'évaluation des interventions (audits, inspections) Risque : manque de sensibilisation ou de formation des partenaires sur les protocoles adoptés

	Nombre d'outils fonctionnels (manuels, guides, plateformes numériques) disponibles pour les partenaires	Inventaire des outils développés, distribution auprès des partenaires, plateformes de gestion	Inconnu ou non mesurable		2	4	Liste des outils développés, diffusion, et retours d'utilisation par les partenaires Risque : faible adoption ou utilisation limitée des outils en raison d'un manque d'adhésion ou de formation
	% des partenaires exprimant une satisfaction globale ≥ 80 % lors des évaluations	Résultats des enquêtes ou sondages de satisfaction des partenaires	Inconnu ou non mesurable		60%	85%	Sondages et enquêtes de satisfaction auprès des partenaires techniques et financiers Risque : insatisfaction des partenaires liée à des outils ou protocoles jugés inadaptés ou trop complexes
<i>2.2: Mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation systématique des projets de développement, avec des indicateurs de performance clairs et mesurables pour chaque programme.</i>	Document cadre de S&E validé et diffusé	Document officiel du cadre de S&E (validation par le MPCE)	Inconnu ou non mesurable		Cadre de S&E élaboré et validé	Cadre de S&E adopté et pleinement fonctionnel	Revue des documents produits, validation officielle et diffusion par le MPCE Risque : retard dans la validation du cadre en raison de désaccords entre parties prenantes
	% de projets de développement avec des indicateurs de performance en place	Inventaire des projets de développement et suivi des indicateurs inclus	10 %		50%	100%	Suivi des projets et vérification de la présence d'indicateurs validés Risque : manque de capacité ou de formation pour définir des indicateurs adaptés

	% de données mises à jour à temps (rapportées au calendrier défini)	Base de données du cadre S&E, rapports de mise à jour des indicateurs	Inconnu ou non mesurable		75%	95%	Analyse des bases de données de S&E pour vérifier la fréquence et la conformité des mises à jour Risque : délais dans la collecte ou saisie des données à cause d'un manque de ressources ou de coordination
	Nombre total de rapports annuels conformes au cadre S&E	Liste des rapports produits (comptes rendus des évaluations, plateformes de gestion)	≤ 5		10	20	Compilation et revue des rapports d'évaluation produits chaque année Risque : production de rapports non conformes ou de qualité insuffisante due à des lacunes dans l'analyse ou le traitement des données
<i>2.3: Renforcement de la coordination interinstitutionnelle grâce à des mécanismes de reporting et de communication réguliers.</i>	Nombre de réunions de coordination interinstitutionnelle organisées par année	Procès-verbaux et comptes rendus des réunions de coordination	Inconnu ou non mesurable		6	12	Compilation des comptes rendus et calendriers de réunions validés Risque : retards ou annulations des réunions dues à des contraintes institutionnelles ou logistiques
	% de présence des institutions invitées	Registres de présence des institutions aux réunions	50%		40%	90%	Analyse des feuilles de présence des participants Risque : manque d'engagement de certaines institutions clés, impactant la participation

	Adoption et utilisation des outils de reporting communs	Documents officiels sur les mécanismes de reporting (guides, outils, rapports produits)	Inconnu ou non mesurable		Mécanismes de reporting définis et adoptés par au moins 50 % des institutions partenaires	Mécanismes de reporting utilisés par 100 % des institutions partenaires	Suivi des documents officiels liés aux mécanismes de reporting Risque : faible adoption des mécanismes de reporting en raison d'un manque de formation ou d'appropriation
	% de satisfaction des institutions (enquête annuelle)	Résultats des enquêtes de satisfaction conduites auprès des institutions partenaires	Inconnu ou non mesurable		60%	80%	Conduite d'enquêtes annuelles auprès des institutions partenaires (questionnaires) Risque : insuffisance des efforts pour recueillir et analyser les retours d'information des institutions
<i>3.1: Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation continue pour le personnel du MPCE, axé sur la gestion de projet, la coordination stratégique, et la gestion de l'aide au développement</i>	Le plan est élaboré et officiellement adopté	Documents officiels du MPCE (plan de formation validé)	Inconnu ou non mesurable		Plan de formation élaboré et validé	Plan pleinement mis en œuvre avec des révisions annuelles	Vérification des documents officiels et rapports internes (plan validé) Risque : délais ou blocages dans la validation du plan par les parties prenantes
	Nombre de sessions organisées	Registres des formations (rapports d'organisation, listes de présence)	Inconnu ou non mesurable		5	10	Compilation des rapports de formation (listes de présence, calendriers) Risque : manque de ressources financières ou logistiques pour organiser les formations
	% de participation du personnel total	Registres de suivi des participants (bases de données RH du MPCE)	Inconnu ou non mesurable		40%	80%	Analyse des bases de données RH (participation aux formations) Risque : faible engagement du personnel en raison d'un manque de motivation ou d'intérêt pour les sujets proposés

	% de satisfaction basé sur les évaluations post-formation	Résultats des enquêtes post-formation	Inconnu ou non mesurable		70%	90%	Administration de questionnaires d'évaluation post-formation Risque : faible retour des participants sur les enquêtes post-formation, compromettant l'évaluation
<i>3.2: Mise en place de procédures de gestion du personnel (recrutement, rotation, développement des compétences) pour assurer un personnel compétent et bien structuré.</i>	Existence de procédures documentées et validées pour le recrutement, la rotation et le développement des compétences	Rapports internes du MPCE et documentation des procédures validées	Inconnu ou non mesurable		Procédures de gestion du personnel élaborées et validées	Procédures pleinement mises en œuvre et régulièrement actualisées	Analyse des documents officiels et rapports de validation des procédures Risque : retards dans la validation des procédures en raison de désaccords internes
	% des postes vacants pourvus dans les délais. définis par les nouvelles procédures de recrutement	Registres des postes vacants, délais de recrutement, et rapports des RH	Inconnu ou non mesurable		70%	90%	Compilation des données RH sur les postes vacants et délais de recrutement Risque : manque de candidats qualifiés pour pourvoir les postes vacants
	% de rotations du personnel respectant les objectifs définis	Rapports de gestion des ressources humaines sur les rotations et mouvements internes	Rotation ad hoc		50%	80%	Suivi des rapports RH sur les mouvements et rotations du personnel Risque : difficultés à harmoniser les objectifs de rotation avec les besoins opérationnels
	Nombre de sessions e développement des compétences / % de participation du personnel ciblé	Registres des formations organisées, listes de participation et rapports d'évaluation des sessions	Inconnu ou non mesurable		4 sessions de développement des compétences organisées par an avec 60 % de participation	6 sessions de développement des compétences organisées par an avec 80 % de participation	Compilation des rapports des sessions de formation et listes d'émargement Risque : faible adhésion du personnel ciblé aux sessions de développement des compétences

<i>4.1: Réalisation d'un audit interne complet du MPCE afin d'évaluer la structure institutionnelle, les processus opérationnels et la gestion des ressources financières, et identifier les inefficacités qui nuisent à l'optimisation des ressources et à la performance du ministère.</i>	Existence d'un rapport d'audit organisationnel et financier et évaluation des capacités validé par les parties prenantes	Rapport d'audit validé et documents officiels de validation par le MPCE	Inconnu ou non mesurable		Rapport d'audit organisationnel et financier élaboré et validé	Audit mis à jour et utilisé comme base pour la planification stratégique	Suivi des documents validés par le MPCE et les parties prenantes Risque : retards dans la réalisation ou la validation de l'audit en raison de contraintes institutionnelles ou financières
	Nombre d'inefficacités ou dysfonctionnements identifiés dans les processus organisationnels et financiers	Rapport d'audit contenant la liste des inefficacités ou dysfonctionnements identifiés	Inconnu ou non mesurable		Identification d'au moins 20 inefficacités ou dysfonctionnements spécifiques dans les processus	100 % des inefficacités identifiées documentées et classées par priorité	Analyse détaillée du rapport d'audit Risque : difficulté à identifier et documenter toutes les inefficacités en raison de l'accès limité à certaines données
	% de recommandations mises en œuvre dans le délai	Rapports d'avancement sur la mise en œuvre des recommandations	Inconnu ou non mesurable		50%	80%	Rapports périodiques sur la mise en œuvre des recommandations et mise à jour des plans d'action Risque : faible mise en œuvre des recommandations en raison de résistances internes ou de ressources insuffisantes
	% de satisfaction recueilli à travers une enquête	Enquêtes ou questionnaires de satisfaction complétés par les parties prenantes (ministères sectoriels, bailleurs de fonds, personnel du MPCE)	Inconnu ou non mesurable		70%	90%	Enquêtes de satisfaction administrées à un échantillon des parties prenantes concernées Risque : biais dans les réponses des parties prenantes, influencées par des considérations politiques ou personnelles

5.1 : Mise en œuvre d'un programme national de formation intensive, inclusive et certifiante aux métiers du numérique, via la création de 8 centres technologiques fonctionnels dans 3 départements, pour 800 jeunes (dont au moins 40 % de femmes).	- Nombre de centres technologiques créés et opérationnels	Rapports de suivi du programme UNITECH/MPCE	Inconnu ou non mesurable		8 centres créé	8 centres pérennisés,	Suivi régulier via les rapports UNITECH/MPCE	
	- Nombre de jeunes formés et certifiés (dont % de femmes)		Inconnu ou non mesurable					
	- % de bénéficiaires ayant obtenu leur certification	Listes de présence et certificats délivrés	Inconnu ou non mesurable			Au moins 40 % de femmes		Au moins 50 % de femmes
	- % de bénéficiaires ayant accédé à un stage ou à une opportunité professionnelle	Rapports de stages et d'insertion professionnel	Inconnu ou non mesurable			Au moins 5 projets communautaires numériques réalisés (année 1)		Au moins 20 projets communautaires numériques réalisés (final)
	- % de bénéficiaires issus des zones rurales ou défavorisées		Inconnu ou non mesurable					
	- Nombre de projets communautaires numériques réalisés par les bénéficiaires	Rapports sur les projets communautaires	Inconnu ou non mesurable					
	Enquêtes de satisfaction et d'insertion, suivi des projets communautaires							
Risques logistiques : faible accès à l'électricité ou à Internet, faible mobilisation des jeunes femmes, retards, barrières territoriales								

VI. SUIVI ET EVALUATION

Le Projet fera l'objet d'un suivi-évaluation par l'équipe de gestion suivant le plan de suivi

Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	Partenaires éventuels	Coût éventuel
Suivre les progrès vers les résultats	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du Programme vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle ou à la fréquence requise pour chaque indicateur.	Intervention de la direction du Programme en cas de progrès plus lents que prévus.		
Suivre et gérer les risques	Identifier les risques spécifiques susceptibles de menacer l'atteinte des résultats prévus. Identifier et suivre les mesures de gestion des risques au moyen d'un registre des risques. Ceci comprend les mesures et les plans de suivi qui ont pu être requis selon les normes sociales et environnementales du PNUD. Des audits seront réalisés conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestrielle	La direction du Programme identifie les risques et prend des mesures de gestion de ces risques. Elle veille à la tenue et à l'actualisation du registre des risques pour assurer le suivi des risques repérés et des mesures prises.		
Apprendre	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements seront dégagés périodiquement des activités du projet ainsi que recherchés activement auprès d'autres projets et de partenaires puis réintégrés dans le Programme.	Au moins annuelle	L'équipe du Programme dégage les leçons appropriées et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.		
Assurance qualité du projet	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.	Annuelle	La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.		
Revoir et Prendre des mesures correctives	Revue interne des données et des preuves issues de toutes les actions de suivi afin d'éclairer la prise de décisions.	Au moins annuelle	Les données sur les performances, les risques, les leçons et la qualité font l'objet d'un examen du comité de pilotage et sont		

			utilisées pour prendre des mesures correctives.		
Rapport du projet	Il sera présenté au Comité de pilotage du projet et aux parties prenantes clés un rapport d'avancement qui comprendra les données sur les résultats obtenus au regard des cibles annuelles prédéfinies au niveau des produits, le résumé d'évaluation annuel de la qualité du projet, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.	Annuelle, à mi-parcours et à la fin du projet (rapport final)			
Revue du projet (Comité de pilotage)	Le comité de pilotage du Programme effectuera une revue annuelle du Programme pour en évaluer la performance et examiner le Plan de travail afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. La dernière année du projet, le Comité de pilotage prendra connaissance de l'évaluation externe et effectuera une revue du projet pour dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du Programme pour les bénéficiaires.	Annuelle	Il convient que le Comité de pilotage examine toutes les préoccupations relatives à la qualité et à la lenteur de l'avancement du projet et que des mesures de gestion soient prises pour traiter les problématiques mises en évidence.		
Revue du Groupe de travail technique	Le Groupe de travail technique se réunira biannuellement pour prendre connaissance du rapport de suivi du Coordonnateur et prendre les décisions de suivi pour faciliter la mise en œuvre ou prendre des mesures correctives	Biannuelle (et ad hoc sur demande)			

Plan d'évaluation

Il est prévu de réaliser une évaluation externe à mi-parcours afin de guider l'équipe de gestion pour prendre les mesures correctives éventuelles qui s'imposent.

En fin de cycle du Programme conjoint, il est prévu de réaliser une évaluation externe du Programme. Outre l'évaluation classique de la pertinence, de la cohérence, de la performance et de la viabilité, l'étude d'impact devra mesurer l'impact sur les 5 objectifs spécifiques et sur l'objectif final – la sécurité. Pour ce faire, un budget est prévu pour la réalisation d'un sondage de perception et de victimisation. Celui-ci doit permettre d'obtenir des données sur l'expérience de victimisation, le sentiment d'insécurité, la confiance dans la police, la satisfaction avec

l'action de la police dans le quartier, etc. Ce sondage devra être représentatif et permettre de désagréger les données par genre, âge et également lieu de résidence (quartiers populaires versus résidentiels ou encore campagne versus zone urbaine). Il est prévu un fonds qui permettra soit de financer des questions à inclure dans un sondage représentatif mené par un institut spécialisé soit de contracter un institut pour réaliser un sondage propre et fournir une analyse sommaire des résultats obtenus et de manière désagrégée.

VII. PLAN DE TRAVAIL

PRODUITS ESCOMPTEÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	PÉRIODE			
		T1	T2	T3	T4
Résultat 1: Amélioration de la capacité du MPCE à suivre en temps réel les programmes de développement et à coordonner l'aide extérieure et les financements destinés au développement					
Produit 1.1 : Mise en place d'un système intégré de gestion de l'information permettant une gestion optimisée des programmes de développement et de l'aide extérieure et les financements destinés au développement.	1.1.1 - Audit des systèmes existants : Réaliser une évaluation approfondie des systèmes d'information actuels au MPCE pour identifier les lacunes et les besoins en modernisation				
	1.1.2 - Développement et mise en œuvre de nouvelles solutions numériques : Concevoir et implémenter un système intégré de gestion de l'information pour centraliser les données des projets de développement et de l'aide extérieure				
	1.1.3 - Formation sur les nouveaux outils numériques : Organiser des sessions de formation pour les employés du MPCE sur l'utilisation des nouveaux systèmes et outils de gestion				
	1.1.4 - Création d'une plateforme numérique de suivi des projets : Développer une plateforme interactive pour le suivi en temps réel des projets, facilitant l'accès à l'information pour les partenaires, ministères et autres acteurs impliqués				
	1.1.5 - Numérisation et archivage électronique : Mettre en place un système complet de numérisation des archives et dossiers historiques du Ministère, incluant le développement d'une base de données indexée, la mise en place d'un système de classification numérique, et l'implémentation d'un protocole de conservation et de sécurisation des données numériques				
	1.1.6 - Évaluation des besoins matériels et logiciels : Identifier et acquérir le matériel informatique et les logiciels nécessaires pour supporter le nouveau système intégré de gestion de l'information				
	1.1.7 - Développement d'un plan de maintenance et de mise à jour des outils : Mettre en place un plan de maintenance continue pour garantir la performance à long terme des outils numériques du MPCE				
Produit 1.2 : Actualisation et mise à jour régulière de la base de données des projets financés, accessible en	1.2.1 - Mise à jour continue de la base de données : Actualiser régulièrement la base de données des projets financés, en intégrant de nouvelles informations sur l'avancement et les résultats des projets				
	1.2.2 - Renforcement des capacités des utilisateurs de la base de données : Organiser des formations régulières pour les utilisateurs afin qu'ils puissent exploiter efficacement la base de données en temps réel				

temps réel pour tous les acteurs concernés, y compris les bailleurs de fonds et les ministères sectoriels.	1.2.3 - Assurance de l'accessibilité en temps réel : Développer des mécanismes pour garantir l'accès en temps réel à la base de données, assurant la transparence pour les bailleurs et les ministères sectoriels		
	1.2.4 - Contrôle de la qualité des données : Mettre en place un protocole de contrôle qualité pour s'assurer que les informations présentes dans la base de données sont exactes et à jour		
	1.2.5 - Intégration de la base de données avec d'autres systèmes : Assurer l'interopérabilité de la base de données avec d'autres systèmes de gestion du ministère, facilitant ainsi l'échange d'informations entre les différents services		
Produit 1.3 : Implémentation d'une plateforme numérique de suivi des projets, facilitant la collecte, le traitement et le partage d'informations.	1.3.1 - Développement de la plateforme numérique : Concevoir et déployer une plateforme numérique dédiée au suivi des projets, qui permette la collecte, le traitement et le partage des informations en temps réel		
	1.3.2 - Mise en place d'un tableau de bord interactif : Créer un tableau de bord interactif pour permettre aux parties prenantes de visualiser en un coup d'œil l'état d'avancement des projets		
	1.3.3 - Formation des acteurs à l'utilisation de la plateforme : Organiser des sessions de formation pour les différents utilisateurs afin de garantir une prise en main optimale de la plateforme numérique		
	1.3.4 - Développement de mécanismes de reporting automatisé : Mettre en place des mécanismes de génération automatique de rapports basés sur les données collectées sur la plateforme pour faciliter la communication avec les bailleurs et les ministères		
	1.3.5 - Suivi et maintenance de la plateforme : Mettre en place une équipe dédiée pour assurer le suivi, la maintenance et l'évolution de la plateforme en fonction des besoins		
Résultat 2: Meilleure harmonisation et efficacité dans la gestion des programmes de développement, de l'aide extérieure des financements pour le développement, avec une réduction des doublons et des délais de traitement des dossiers			
Produit 2.1: Création de protocoles et d'outils standardisés pour la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers, garantissant une approche cohérente et efficace	2.1.1 - Élaboration de protocoles de coordination : Développer des procédures opérationnelles standardisées pour la coordination des interventions des bailleurs de fonds et des partenaires techniques		
	2.1.2 - Formation à la gestion de la coordination et du suivi : Organiser des ateliers pour former les équipes du MPCE à l'utilisation des nouveaux outils de coordination et de suivi		
	2.1.3 - Création d'un système de suivi et d'évaluation : Développer un cadre commun de suivi des projets, comprenant des indicateurs de performance mesurables, pour évaluer l'impact des interventions		
	2.1.4 - Mise en place de réunions régulières de coordination : Organiser des réunions périodiques avec les parties prenantes (ministères, bailleurs, partenaires) pour garantir une mise en œuvre efficace des projets et l'échange d'informations		
	2.1.5 - Création d'une plateforme numérique de coordination : Développer une plateforme numérique permettant de centraliser les informations sur les projets en cours, facilitant ainsi la communication entre les partenaires		
	2.1.6 - Élaboration de rapports d'activité mensuels : Mettre en place des rapports réguliers pour suivre les progrès et identifier les ajustements nécessaires dans les protocoles de coordination		

Produit 2.2 : Mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation systématique des projets de développement, avec des indicateurs de performance clairs et mesurables pour chaque programme.	2.2.1 - Identification des indicateurs de performance : Définir des indicateurs de performance spécifiques et mesurables pour chaque programme de développement, en concertation avec les parties prenantes				
	2.2.2 - Création d'un système de collecte de données : Mettre en place un système pour collecter, traiter et analyser les données relatives aux indicateurs de performance des projets				
	2.2.3 - Élaboration d'un manuel de suivi et d'évaluation : Rédiger un manuel détaillant les procédures à suivre pour le suivi et l'évaluation des projets, à l'intention de toutes les parties prenantes				
	2.2.4 - Formation du personnel sur le suivi et l'évaluation : Organiser des sessions de formation pour renforcer les compétences du personnel du MPCE en matière de suivi et d'évaluation des projets				
	2.2.5 - Suivi trimestriel de l'avancement des projets : Organiser des réunions trimestrielles pour faire un point sur l'avancement des projets en fonction des indicateurs définis				
Produit 2.3 : Renforcement de la coordination interinstitutionnelle grâce à des mécanismes de reporting et de communication réguliers.	2.3.1 - Mise en place de mécanismes de reporting réguliers : Développer des mécanismes pour le reporting régulier entre les différentes institutions impliquées dans les projets, assurant la transparence et la coordination				
	2.3.2 - Organisation de réunions interinstitutionnelles : Organiser des rencontres régulières entre les institutions concernées pour partager des informations, échanger des bonnes pratiques et résoudre les problèmes de coordination				
	2.3.3 - Développement d'un système de communication interne : Créer un système de communication interne au MPCE pour renforcer l'échange d'informations et l'implication des différents départements dans la gestion des projets				
	2.3.4 - Suivi des actions interinstitutionnelles : Mettre en place un mécanisme de suivi pour garantir que les actions décidées lors des réunions interinstitutionnelles soient mises en œuvre				
Résultat 3: Personnel du MPCE plus compétent et mieux préparé pour coordonner et gérer les programmes					
Produit 3.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation continue pour le personnel du MPCE, axé sur la gestion de projet, la coordination stratégique, et la gestion des financements pour le développement.	3.1.1 - Élaboration de TDRs et révision de l'organigramme : Développer des Termes de Référence (TDRs) clairs pour chaque poste, en lien avec le nouvel organigramme, pour s'assurer que les responsabilités sont bien définies				
	3.1.2 - Remaniement du personnel : Identifier les besoins en ressources humaines et procéder à un réaménagement du personnel pour combler les lacunes en compétences et assurer une répartition efficace des tâches				
	3.1.3 - Recrutement et développement des compétences : Mettre en place un processus de recrutement pour combler les postes vacants et identifier les compétences manquantes, suivi d'un plan de développement des compétences				
	3.1.4 - Formation et renforcement des capacités : Organiser des formations continues sur des sujets clés comme la gestion de projets, la coordination interinstitutionnelle, et la gestion de l'aide au développement				
	3.1.5 - Diagnostic des besoins en formation : Réaliser une analyse approfondie des lacunes en compétences du personnel du MPCE afin d'orienter le contenu du plan de formation continue				

	3.1.6 - Suivi et évaluation des formations : Évaluer l'impact des formations à travers des enquêtes de satisfaction et des tests pour mesurer l'amélioration des compétences				
Produit 3.2 : Identification et développement des compétences clés nécessaires à la gestion efficace des programmes, à travers l'élaboration de TDRs en lien avec l'organigramme du ministère	3.2.1 - Élaboration des Termes de Référence (TDRs) : Développer des descriptions claires et détaillées des rôles et responsabilités pour chaque poste, en lien avec l'organigramme révisé				
	3.2.2 - Cartographie des compétences clés : Identifier les compétences nécessaires à chaque poste et évaluer les écarts entre les exigences et les compétences actuelles du personnel				
	3.2.3 - Développement d'un guide de compétences : Produire un document de référence listant les compétences requises pour chaque poste et proposant des actions pour combler les lacunes				
	3.2.4 - Validation des TDRs : Organiser des ateliers participatifs pour valider les TDRs avec les responsables des départements concernés				
Produit 3.3 : Mise en place de procédures de gestion du personnel (recrutement, rotation, développement des compétences) pour assurer un personnel compétent et bien structuré	3.3.1 - Développement de procédures de gestion des ressources humaines : Élaborer des procédures pour gérer efficacement le personnel, y compris le recrutement, la rotation des agents, et la gestion des performances.				
	3.3.2 - Mise en place d'un système de suivi des performances : Créer un outil numérique ou manuel permettant d'évaluer régulièrement les performances individuelles et collectives du personnel.				
	3.3.3 - Organisation de campagnes de recrutement : Planifier et exécuter des campagnes pour pourvoir les postes vacants en fonction des besoins identifiés.				
	3.3.4 - Renforcement des capacités en gestion RH : Former les responsables des ressources humaines aux nouvelles procédures et outils de gestion du personnel.				
Résultat 4: Réformes organisationnelles et financières mises en place, permettant une gestion plus transparente et efficace des ressources.					
Produit 4.1 : Réalisation d'un audit interne complet du MPCE afin d'évaluer la structure institutionnelle, les processus opérationnels et la gestion des ressources financières, et identifier les inefficacités qui nuisent à l'optimisation des ressources et à la performance du ministère.	4.1.1 - Sélection d'un cabinet d'audit externe : Élaborer un cahier des charges et des termes de référence pour la sélection d'un cabinet d'audit spécialisé en organisation et gestion financière; Lancer un appel d'offres et procéder à la sélection du cabinet d'audit en fonction de son expertise et de son expérience dans des projets similaires.				
	4.1.2 - Réalisation de l'audit : Mener une évaluation approfondie des processus organisationnels internes, des procédures de gestion des ressources humaines, des mécanismes financiers et des pratiques de gestion des projets; collecter des données pertinentes via des entretiens, des revues de documents et des observations sur le terrain pour identifier les forces, les faiblesses et les inefficacités existantes				
	4.1.3 - Analyse des résultats de l'audit : Analyser les rapports préliminaires de l'audit et organiser des ateliers de restitution avec les parties prenantes internes pour discuter des constats et des implications; identifier les dysfonctionnements et proposer des solutions pour améliorer la gestion financière, l'organisation interne et la coordination des projets de développement.				
	4.1.4 - Formulation de recommandations et élaboration d'un plan d'action : Développer des recommandations pratiques pour l'amélioration des processus organisationnels, de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière; Élaborer un plan d'action				

	détaillé pour la mise en œuvre des recommandations, en précisant les étapes, les responsabilités et les ressources nécessaires.			
	4.1.5 - Mise en œuvre des recommandations : Déployer un plan de réformes pour améliorer l'organisation interne, optimiser les processus de gestion financière, et renforcer la gestion de l'aide extérieure et des projets; Assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations à travers des réunions de suivi et de coordination entre les départements concernés au MPCE.			
	4.1.6 - Évaluation de la mise en œuvre des réformes : Organiser des évaluations périodiques pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre des réformes proposées par l'audit; Ajuster les actions en fonction des résultats de ces évaluations pour garantir une amélioration continue et une gestion plus efficace.			
Résultat 5: Accès élargi des jeunes des communes défavorisées à des formations technologiques de pointe, notamment en intelligence artificielle, favorisant le développement de compétences innovantes et la création de solutions numériques adaptées aux besoins locaux.				
Produit 5.1 : Mise en œuvre du programme national de formation intensive, inclusive et certifiante aux métiers du numérique, via la création de 8 centres technologiques fonctionnels dans 3 départements, pour 800 jeunes (dont au moins 40 % de femmes).	5.1.1 - Phase 1 : Mise en place des centres- Installation des équipements- Connexion Internet et énergie- Recrutement des assistants pédagogiques- Dotation en bibliothèques			
	5.1.2 - Phase 2 : Inscriptions et sélection des étudiants- Lancement d'une campagne de sensibilisation- Réception et traitement des candidatures- Sélection finale et attribution des kits pédagogiques (ordinateur portable, ressources didactiques, subvention de connectivité)			
	5.1.3 - Phase 3 : Mise en œuvre du programme de formation- Déroulement des 2 sessions (3 mois chacune)- Suivi pédagogique et accompagnement- Interventions hybrides (UQAC/UNITECH)- Évaluations formatives			
	5.1.4 - Phase 4 : Clôture et valorisation- Cérémonies de remise de certificat- Forum de réseautage- Présentation des projets finaux- Évaluation globale du programme			

VIII. BUDGET PREVISIONNEL

Résultat 1 : Amélioration de la capacité du MPCE à suivre en temps réel les programmes de développement et à coordonner l'aide extérieure et les financements destinés au développement	
Produit 1.1 : Mise en place d'un système intégré de gestion de l'information permettant une gestion optimisée des programmes de développement et de l'aide extérieure.	583,000.00
Produit 1.2 : Actualisation et mise à jour régulière de la base de données des projets financés, accessible en temps réel pour tous les acteurs concernés, y compris les bailleurs de fonds et les ministères sectoriels.	178,500.00
Produit 1.3 : Implémentation d'une plateforme numérique de suivi des projets, facilitant la collecte, le traitement et le partage d'informations.	352,500.00
SOUS-TOTAL RESULTAT 1	1,114,000.00
Résultat 2 : Meilleure harmonisation et efficacité dans la gestion des programmes de développement, de l'aide extérieure et des financements destinés au développement, avec une réduction des doublons et des délais de traitement des dossiers	
Produit 2.1 : Création de protocoles et d'outils standardisés pour la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers, garantissant une approche cohérente et efficace	80,000.00
Produit 2.2 : Mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation systématique des projets de développement, avec des indicateurs de performance clairs et mesurables pour chaque programme.	119,000.00
Produit 2.3 : Renforcement de la coordination interinstitutionnelle grâce à des mécanismes de reporting et de communication	118,500.00
SOUS-TOTAL RESULTAT 2	317,500.00
Résultat 3 : Personnel du MPCE plus compétent et mieux préparé pour coordonner et gérer les programmes	
Produit 3.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation continue pour le personnel du MPCE, axé sur la gestion de projet, la coordination stratégique, et la gestion de l'aide au développement.	152,000.00
Produit 3.2 : Identification et développement des compétences clés nécessaires à la gestion efficace des programmes, à travers l'élaboration de TDRs en lien avec l'organigramme du ministère	43,000.00
Produit 3.3 : Mise en place de procédures de gestion du personnel (recrutement, rotation, développement des compétences) pour assurer un personnel compétent et bien structuré	44,000.00
SOUS-TOTAL RESULTAT 3	239,500.00
Résultat 4 : Réformes organisationnelles mises en place, permettant une gestion plus transparente et efficace des ressources	
Produit 4.1 : Réalisation d'un audit interne complet du MPCE afin d'évaluer la structure institutionnelle, les processus opérationnels et la gestion des ressources et identifier les inefficacités qui nuisent à l'optimisation des ressources et à la performance du ministère.	172,500.00
SOUS-TOTAL RESULTAT 4	172,500.00
Résultat 5 : Renforcement des compétences numériques et réduction de la fracture technologique chez les jeunes, notamment dans les provinces et zones rurales, grâce à la mise en œuvre du programme national de formation	
Ressources humaines Salaires professeurs (haïtiens et canadiens) et assistants : 334,080.00 USD	380,084.00

Gestion du programme : 46,004.00 USD	
Logistique des sites - Énergie et Internet : 33,120.00 USD - Loyer et sécurité : 16,800.00 USD	49,920.00
Soutien aux étudiants Matériel didactique (laptops) : 320,000.00 USD	320,000.00
Réhabilitation du Lycée de Sainte Suzanne (Département du Nord-Est) – peinture, achat et installation de panneaux solaires, etc.. – Couvert par le PNUD	16,000.00
SOUS-TOTAL RESULTAT 5	766,004.00
TOTAL	

Frais généraux (Location MPCE et Connexion StarLink)	150,000.00
Frai d'appui au programme – PNUD (GMS ; LEVY ; DPC)	284,186,30
MONTANT TOTAL DU BUDGET	3,043,690,30

IX- MODALITES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

Structure de gouvernance

Le projet sera piloté par un comité stratégique composé de représentants du MPCE et du PNUD. Ce comité assurera la supervision générale du projet et prendra les décisions stratégiques.

La gestion du projet sera assurée par l'équipe de l'Unité Gouvernance du PNUD, qui est spécialisée dans la gestion de projets de développement institutionnel et de gouvernance. L'équipe de l'Unité Gouvernance du PNUD collaborera étroitement avec le ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) pour garantir la mise en œuvre fluide et efficace des activités, tout en assurant la coordination entre les différents acteurs et partenaires impliqués

COMITÉ DE PILOTAGE		
GROUPE DE TRAVAIL TECHNIQUE	COMITÉ DE SUIVI DES BAILLEURS	
ÉQUIPE DE GESTION DU PROJET		SUIVI & ÉVALUATION
Consultant.e.s	SIGOB	Expert.e.s

Mécanismes de suivi et d'évaluation

Un système de suivi-évaluation sera mis en place dès le démarrage du projet. Des réunions régulières de revue permettront d'évaluer l'avancement des activités et d'apporter les ajustements nécessaires.

Gestion des risques

Une approche proactive de gestion des risques sera adoptée, avec la mise en place de stratégies visant à anticiper et à atténuer les risques. Les risques liés à l'instabilité politique, aux crises économiques, aux catastrophes naturelles ou à des défis institutionnels seront identifiés et suivis de près. Des mesures d'atténuation appropriées seront mises en place pour garantir la continuité des activités du projet.

Communication et durabilité

Une stratégie de communication claire et cohérente sera élaborée, afin d'assurer un partage d'informations fluide entre les équipes internes, les partenaires et les parties prenantes externes. La communication comprendra des actions spécifiques pour sensibiliser sur les résultats du projet et pour partager les bonnes pratiques et les leçons apprises.

Des mécanismes seront mis en place pour assurer la pérennité des résultats, notamment à travers le renforcement des capacités institutionnelles, le transfert de compétences et l'appropriation des outils développés par le personnel du MPCE.

Rôle du PNUD

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue un rôle clé dans la mise en œuvre du projet visant à renforcer la capacité du ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) en Haïti. En tant que partenaire stratégique et institutionnel, le PNUD apporte son expertise technique, son soutien opérationnel et ses ressources pour garantir le succès du projet. Voici les principaux rôles que le PNUD assurera :

1. Apport d'expertise technique et de conseils stratégiques

Le PNUD mettra à disposition son expertise en matière de gestion de l'aide au développement, de coordination institutionnelle et de mise en place de systèmes d'information. Cette expertise permettra au MPCE de moderniser ses systèmes de gestion, d'implémenter des outils numériques adaptés, et de renforcer ses capacités de suivi et d'évaluation des programmes de développement. En outre, le PNUD fournira des conseils sur les meilleures pratiques en matière de planification stratégique et de gestion des ressources humaines, essentielles pour le renforcement des capacités internes du MPCE.

2. Formation et renforcement des capacités du personnel

Le PNUD sera responsable de l'organisation de formations et de programmes de renforcement des compétences pour le personnel du MPCE et des ministères sectoriels. Ces formations porteront sur la gestion de projets, la coordination interinstitutionnelle, l'utilisation des nouveaux outils numériques et la gestion de l'aide internationale. Le PNUD veillera à ce que ces programmes soient adaptés aux besoins spécifiques du personnel et qu'ils répondent aux défis locaux.

3. Soutien dans la réalisation de l'audit organisationnel et financier

Le PNUD, avec ses partenaires techniques, jouera un rôle important dans la conduite de l'audit organisationnel et financier du MPCE. Cela inclut l'apport d'expertise pour la mise en place d'une méthodologie appropriée, la coordination des experts externes nécessaires et la supervision des recommandations issues de l'audit. L'objectif est d'identifier les inefficacités et de proposer des actions correctives pour améliorer la performance du MPCE.

4. Renforcement de la coordination des parties prenantes

Le PNUD favorisera l'établissement de partenariats solides avec les bailleurs de fonds, les agences de coopération internationale et les acteurs locaux afin d'assurer la cohérence et l'harmonisation des

interventions. Le PNUD mettra également en place des mécanismes de coordination entre le MPCE et les ministères sectoriels, veillant à ce que tous les acteurs impliqués dans le développement en Haïti œuvrent dans une même direction, en alignant les projets sur les priorités nationales.

5. Suivi et évaluation des progrès du projet

Le PNUD sera responsable de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation rigoureux pour mesurer les progrès réalisés en fonction des objectifs définis. Il procédera à une évaluation continue des activités et s'assurera que les résultats attendus sont atteints. En cas d'obstacles ou de retards, le PNUD prendra les mesures nécessaires pour ajuster le projet et garantir son succès.

6. Assistance dans la gestion des risques et la continuité du projet

En raison des risques liés à l'instabilité politique, aux catastrophes naturelles et à d'autres facteurs externes, le PNUD contribuera à la gestion des risques du projet. Il apportera son expertise pour élaborer des plans de contingence, assurer une résilience organisationnelle et garantir la continuité des activités du projet en cas de crise.

7. Mobilisation des ressources

Le PNUD jouera également un rôle crucial dans la mobilisation de ressources financières, en identifiant des sources de financement supplémentaires auprès des bailleurs de fonds internationaux et des partenaires privés. Il veillera à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour garantir la mise en œuvre complète du projet, tout en assurant une gestion transparente des fonds.

X. CADRE JURIDIQUE

Le présent Document de Programme est l'instrument défini à l'article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le gouvernement de Haïti et le PNUD, signé le 28 juin 1973. Toutes les références faites dans le SBAA à « l'Organisation chargée de l'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

Le présent Programme sera réalisé par le PNUD (« Partenaire de réalisation ») conformément à ses réglementations financières, règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité/prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, c'est la gouvernance financière du PNUD qui s'applique.

XI. GESTION DES RISQUES

L'exécution du projet comporte plusieurs risques qui pourraient compromettre son succès. Il est essentiel de les identifier dès le départ afin de mettre en place des mesures d'atténuation appropriées pour minimiser leur impact. Les principaux risques identifiés et les stratégies pour y faire face sont détaillés ci-après

	Risques	Mesures d'atténuation
Instabilité politique et perturbations institutionnelles	L'instabilité politique en Haïti, notamment les changements de gouvernance et les crises sociales, pourrait perturber le bon déroulement des activités du projet. Cela pourrait entraîner des retards dans la mise en œuvre, un manque de soutien	- Maintenir une flexibilité dans le calendrier du projet pour faire face à d'éventuels retards dus aux crises politiques. - Renforcer les partenariats avec des parties prenantes non gouvernementales et internationales pour garantir la continuité

	institutionnel ou des changements imprévus dans les priorités nationales.	des actions, même en période de turbulence politique. - Assurer une communication régulière avec les autorités locales et les ministères sectoriels pour s'assurer de leur engagement à soutenir le projet, indépendamment des évolutions politiques.
Manque de données fiables et difficultés d'accès à l'information	Le projet repose sur la collecte, l'analyse et la gestion de données essentielles. En raison de la difficulté d'accès à certaines informations et le fait que toute l'archive du MPCE soit sur papier, il peut y avoir un retard dans la mise en œuvre du système de gestion de l'information et une mauvaise qualité des résultats attendus	Mettre en place un processus rigoureux pour collecter et valider les données, en s'appuyant sur des sources multiples pour garantir leur fiabilité. Utiliser des technologies adaptées aux contextes locaux pour assurer l'accès et la mise à jour en temps réel des données. Engager des experts en gestion de données et des consultants externes pour garantir une collecte et une gestion des données de qualité.
Ressources humaines insuffisantes ou manque de compétences spécifiques	Le MPCE pourrait être confronté à des déficits de compétences spécifiques parmi son personnel, notamment en matière de gestion des systèmes numériques ou d'analyse financière. Cela pourrait entraîner des difficultés dans la mise en œuvre des outils et dans l'exécution des nouvelles procédures	- Identifier les lacunes en compétences dès le début du projet et organiser des sessions de formation ciblées pour renforcer les compétences du personnel. - Recourir à des consultants externes et à des experts pour fournir une expertise spécifique pendant la mise en œuvre. - Encourager la formation continue et créer des opportunités pour le personnel de renforcer ses compétences tout au long du projet.
Résistance au changement au sein du personnel du MPCE et des ministères sectoriels	La mise en place de nouvelles procédures, l'introduction de systèmes numériques et la réorganisation des processus internes peuvent rencontrer de la résistance de la part du personnel du MPCE et des ministères sectoriels, ce qui pourrait retarder ou entraver l'adhésion aux nouvelles pratiques.	- Impliquer les parties prenantes dès le début du projet dans le processus de planification et de définition des objectifs pour favoriser un sentiment de propriété et d'engagement. - Organiser des sessions de sensibilisation et de formation pour démontrer les avantages des nouvelles pratiques et outils. - Mettre en place un suivi régulier pour répondre aux préoccupations des parties prenantes et ajuster les processus en fonction des retours.
Financement insuffisant ou imprévu	Le financement du projet pourrait ne pas être suffisant pour couvrir tous les aspects de la mise en œuvre, ou des imprévus financiers pourraient survenir au cours de l'exécution	- Assurer une planification financière détaillée et rigoureuse pour garantir que le budget est alloué de manière optimale, en identifiant les priorités à chaque étape du projet.

		- Identifier des sources de financement supplémentaires et des partenaires stratégiques pour soutenir le projet, si nécessaire. - Prévoir une marge de manœuvre budgétaire pour les imprévus, afin de limiter les impacts financiers sur la mise en œuvre du projet.
Problèmes techniques liés à la mise en place des outils numériques	Les difficultés techniques dans l'implémentation des systèmes numériques et des plateformes collaboratives peuvent entraîner des retards dans la mise en œuvre ou des dysfonctionnements dans les outils de gestion de l'information et de coordination	- Travailler avec des entreprises spécialisées dans la conception et la mise en œuvre de systèmes numériques adaptés au contexte local. - Mettre en place des tests pilotes pour identifier les problèmes techniques à un stade précoce et les résoudre avant un déploiement à grande échelle. - Assurer une maintenance régulière des systèmes et un accompagnement technique continu pendant la phase de mise en œuvre et au-delà.
Catastrophes naturelles et impacts environnementaux	Haïti étant régulièrement confronté à des catastrophes naturelles, le projet pourrait être perturbé par des ouragans, des tremblements de terre ou d'autres événements climatiques extrêmes.	Développer un plan de continuité des activités pour garantir la résilience du projet en cas de catastrophe naturelle. Mettre en place des systèmes de gestion de crise et de communication d'urgence pour assurer la reprise rapide des activités après un événement majeur. Intégrer des éléments de gestion des risques environnementaux dans la planification et la mise en œuvre des projets de développement

PNUD (modalité de réalisation directe - DIM)

1. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, respectera les politiques, procédures et pratiques du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS).
2. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, déploiera tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns des fonds du Fonds commun reçus en vertu du Document de projet ne soient utilisés pour financer des personnes physiques ou morales associées au terrorisme et à ce que les bénéficiaires de toute somme remise par le PNUD dans le cadre de ces dispositions ne figurent pas sur la liste administrée par le Comité du Conseil de sécurité établie en vertu de la résolution 1267 (1999) du Conseil, laquelle liste peut être consultée à https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/faq_sanctions_list. Cette disposition doit figurer dans tous les sous-contrats ou sous-accords conclus au titre du présent Document de projet.
3. La durabilité sociale et environnementale du projet sera favorisée par l'application des normes du PNUD en la matière (<http://www.undp.org/ses>) et du mécanisme de responsabilisation connexe (<http://www.undp.org/secu-srm>).
4. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation : a) mènera les activités liées au projet et au programme en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale, b) mettra en

œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré pour le projet ou programme en conformité avec ces normes, et c) s'emploiera de manière constructive et opportune à répondre à toute préoccupation et plainte émise par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du mécanisme de responsabilisation et y aient accès.

5. Tous les signataires du Document de projet sont tenus de coopérer de bonne foi à toute activité d'évaluation des engagements ou de respect des normes sociales et environnementales du PNUD en rapport avec le programme ou projet. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet au personnel correspondant et aux informations et à la documentation.
6. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, veillera à ce que les obligations suivantes soient opposables à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :
 - a. Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA [*ou des Dispositions supplémentaires du Document de Programme*], la responsabilité de la sécurité de chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire et de son personnel et de ses biens, et des biens du PNUD dont lesdits partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire ont la garde, relève desdits partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire. À cette fin, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :
 - i. Met en place un plan de sécurité et veille à son administration, compte tenu de la situation en matière de sécurité dans le pays où le projet est réalisé ;
 - ii. Assume tous les risques et toutes les responsabilités liées à la mise en œuvre de sa sécurité respective et assure la mise en œuvre complète du plan de sécurité.
 - b. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer que des modifications y soient apportées si nécessaire. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu du présent document sera réputé constituer un manquement aux obligations de la partie responsable, du sous-traitant et du sous-bénéficiaire au titre du présent Document de projet.
 - c. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire prendra des mesures appropriées de prévention du mésusage des fonds, de la fraude ou de la corruption du fait de ses personnels officiels, des consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires dans la réalisation du projet ou du programme ou dans l'emploi des fonds du PNUD. Elle/il veillera à ce que ses politiques de gestion financière et de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées pour tous les financements reçus provenant du PNUD ou acheminés par l'intermédiaire de celui-ci.
 - d. Les exigences énoncées dans les documents suivants en vigueur à la date de la signature du Document de projet s'appliquent à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire : a) la Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et b) les Directives relatives aux enquêtes du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire accepte les exigences énoncées dans les documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent Document de projet et sont disponibles en ligne à www.undp.org.
 - e. Au cas où il s'impose de procéder à une enquête, le PNUD enquêtera sur tout aspect de ses projets et programmes. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire y accordera sa pleine coopération, notamment en mettant à disposition le personnel et la documentation appropriée et en accordant l'accès à ses locaux (et à ceux de ses consultants, sous-traitants et sous-bénéficiaires) à ces fins à des heures et dans des conditions

raisonnables ainsi que peut l'exiger l'objet de l'enquête. Au cas où l'exécution de cette obligation serait sujette à une limite, le PNUD consulte la partie responsable, le sous-traitant et le sous-bénéficiaire concernés pour trouver une solution.

- f. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire informeront promptement le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, de tout éventuel emploi inapproprié de fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption en respectant dûment la confidentialité de cette information.

Lorsqu'elle/il a connaissance de ce qu'un projet ou une activité du PNUD fait, en tout ou en partie, l'objet d'une enquête suite à des allégations de fraude/corruption, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire en informeront le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informera promptement le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) du PNUD. Elle/il fournira des informations périodiques au responsable du PNUD dans le pays et à l'OAI sur le statut de ladite enquête et sur les actions y afférentes.

- g. *Choisissez l'une des trois options suivantes :*

Option 3 : Le PNUD aura droit à un remboursement de la part de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire de tous fonds fournis qui ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conformes aux dispositions du Document de projet. Cette somme peut être déduite par le PNUD de tout paiement dû à la partie responsable, au sous-traitant ou au sous-bénéficiaire au titre du présent accord ou de tout autre.

Lorsque ces fonds n'ont pas été remboursés au PNUD, la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire convient que les donateurs du PNUD (notamment le gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds attribués aux activités figurant dans le présent Document de projet, peuvent se retourner contre elle/lui pour recouvrer tous fonds dont il a été déterminé par le PNUD qu'ils ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet.

N.B.: Le terme « Document de projet » employé dans la présente clause est à interpréter comme incluant tout accord subsidiaire pertinent au titre du présent Document de projet, et notamment les accords avec les parties responsables, sous-traitants et sous-bénéficiaires.

- h. Chaque contrat émis par la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire en rapport avec le présent Document de projet doit comporter une disposition selon laquelle il ne saurait être accordé, reçu ou promis de redevances, gratifications, rabais, cadeaux, commissions ni autres paiements, si ce n'est ceux qui figurent dans la proposition, en rapport avec le processus de sélection ou de réalisation du contrat, et prévoyant que le bénéficiaire de fonds de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire est tenu de coopérer avec toute enquête et tout audit après paiement quels qu'ils soient..
- i. Au cas où le PNUD s'adresserait aux autorités nationales compétentes pour entamer des actions juridiques appropriées concernant toute faute présumée en rapport avec le projet ou programme, le gouvernement veillera à ce que lesdites autorités nationales enquêtent activement sur l'affaire et prennent des mesures juridiques appropriées à l'encontre de toutes les personnes dont il aura été déterminé qu'elles ont participé à la commission de la faute, recouvrent les fonds et rendent tous les fonds recouverts au PNUD.

- j. Chaque partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire est tenu(e) de veiller à ce que toutes ses obligations énoncées dans la présente section à la rubrique « gestion des risques » soient transférées à ses sous-traitants et sous-bénéficiaires et à ce que toutes les clauses de la présente section intitulées « clauses standard de gestion des risques » soient reproduites ainsi qu'il convient, *mutatis mutandis*, dans tous ses sous-contrats ou sous-accords conclus suite au présent Document de projet.
-