



Empowered lives.
Resilient nations.

Révision Substantive du document de projet

Titre du projet : Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial (AGLDT)

Numéro du projet : 00084852

Partenaire de mise en œuvre : MPCE

Parties Responsables : MICT, OMRH

Date de début : 20 Janvier 2017

Date de fin : 31 mars 2023

Date de réunion du CAP : 09 Décembre 2016

Justification de la révision substantive

Dans le cadre des efforts de mobilisation de ressources, un financement du Canada a été obtenu pour ce projet. Cette contribution permettra l'extension des activités prévues ainsi que la mise en œuvre de nouvelles activités qui vont nécessiter une prolongation de la durée du projet. La mise en œuvre de ces changements va rendre nécessaire une révision substantive du document de projet. Ces changements concernent principalement :

- Budget: Le budget du projet passe de 8.980.081 à 16.954.761 USD
- Durée : Le projet passe d'une durée de 3 ans à des interventions développées sur 5 ans
- Ciblage géographique : Le projet concentrera désormais ses actions au niveau territorial sur 4 départements (au lieu de 3) et sur 12 communes (au lieu de 10)
- Meilleure prise en compte de l'égalité des sexes : Une reformulation a été introduite dans le PRODOC en ce qui concerne l'analyse du contexte, les produits et les activités, afin de mieux prendre en compte les défis prioritaires en matière d'égalité des sexes, notamment à travers une meilleure participation des femmes dans la gouvernance locale.
- Révision de certains indicateurs, afin de mieux tenir compte des évolutions du secteur et de pouvoir mesurer les résultats du projet en ce qui concerne l'égalité des sexes et la participation des femmes aux affaires publiques locales.

Le PRODOC maintient les activités déjà identifiées dans la première version et introduit les 4 nouvelles activités suivantes:

Mise à disposition d'un Fonds de développement local pilote pour l'investissement à hauteur de 5 millions USD, destiné à financer des projets issus de la planification locale des communes cibles.

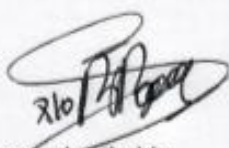
Appui à la territorialisation des ODD, à travers les partenaires de mise en œuvre, les associations d'élus locaux et les communes cibles.

Appui à l'installation des nouvelles structures de la décentralisation (assemblées municipales, assemblées départementales, conseils départementaux et conseil interdépartemental) à travers le renforcement de capacités des nouveaux membres élus.

Promotion de la participation d'Haïti dans des forums internationaux pour maximiser les opportunités de coopération sud-sud et triangulaire.

Effet auquel contribue le projet (PNUAD/DPP) <i>Les institutions publiques et la société civile améliorent l'Etat de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision.</i> Produit(s) indicatif(s) : 1.2. Les fonctions, le financement et les capacités des institutions de niveau sous-national sont renforcées afin de fournir les services de base et de répondre aux besoins des populations. 1.3. Les plans de développement de niveau sous-national sont sensibles au genre et alignés avec les objectifs de développement durable (ODD). 1.4. Les mécanismes, instruments, et espaces de communication, de dialogue et d'interaction entre l'Etat et les citoyens visant à renforcer le contrôle citoyen sont en place et opérationnels.	Total des ressources nécessaires :	16.954.761 USD	
	Total des ressources allouées :		
		Gouvernement haïtien :	2.154.761 USD
		Gouvernement du Canada	12.800.000 USD
		TRAC du PNUD :	2.000.000 USD
		En nature :	-
	Non financé :		

Lu et approuvé par :

Ministère de la Planification et de la Coopération Externe	Programme des Nations Unies pour le Développement
  Jean Claudy PIERRE Ministre	  Fernando Hiraldo Représentant Résident
Date : 28/01/2019	Date : 28/01/2019 

Abréviations

ASEC :	Assemblée de section communale
CASEC :	Conseil d'administration de section communales
CIAT :	Comité interministériel pour l'aménagement du territoire
CSAFP :	Conseil supérieur de l'administration et de la fonction publique
DATIP :	Direction administrative et technique de l'Intercommunalité des Palmes
FGDCT :	Fonds de gestion et de développement des collectivités territoriales
FICT :	Fonds d'investissement des collectivités territoriales
GTRA :	Programme Gouvernance Territoriale et Réforme Administrative
IHSI :	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
MCFDF :	Ministère de la Condition Féminine et du Droit des Femmes
MICT :	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
MINUSTAH :	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti
MPCE :	Ministère de la planification et de la coopération externe
MTPTC :	Ministère des travaux publics, des transports et des communications
ODD :	Objectifs de développement durable
ODM :	Objectifs de développement du Millénaire
OMRH :	Office de management des ressources humaines
PCRE :	Programme cadre de réforme de l'Etat
PINNE :	Programme d'intervention dans le Nord et Nord-Est
PIP :	Programme d'investissements prioritaires
PISUD :	Programme d'intervention pour le Sud
PMAC :	Programme de modernisation des administrations communales
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le développement
PSDH :	Plan stratégique de développement d'Haïti
PTF :	Partenaires techniques et financiers
TCC :	Table de concertation communale
VBG :	Violences basées sur le genre
ZMPAP :	Zone métropolitaine de Port-au-Prince

I. PROBLEMATIQUE ET OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT

La vision d'Haïti comme pays émergent d'ici 2030 avec des progrès notables en termes de développement socio-économique, environnemental et institutionnel et de manière équilibrée entre l'ensemble des régions, villes et communautés – qui est celle exprimée dans le Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH, 2012)¹ – contraste avec la situation actuelle d'un pays profondément marqué, et ce depuis des générations, par les inégalités territoriales. Près de 30% de la population haïtienne vit dans la Zone Métropolitaine de Port-au-Prince (ZMPaP) et une forte dynamique d'urbanisation de la population est observée : en un quart de siècle, la population urbaine d'Haïti a augmenté de 20 à 52% (CIAT, 2014). Selon les données de l'IHSI, elle dépassera les 70%, soit plus de 11 millions de personnes, d'ici 2050. Si le pays a fait des progrès significatifs dans la réduction de la pauvreté depuis le début du siècle (réduction de 24% de la pauvreté extrême entre 2000 et 2012)² et dans l'accès aux services de base (ex. : 64,8% des Haïtien(ne)s ont aujourd'hui accès à une source d'eau potable améliorée contre 36,5% en 1995),³ ces progrès sont enregistrés de manière prépondérante dans l'aire métropolitaine et, dans une moindre mesure, dans les chefs-lieux des départements. La population rurale continue à vivre dans un état de grand dénuement en termes d'action publique et de services de base. Quelques chiffres récents attestent de ce développement à deux vitesses :

- 80% des personnes en état d'extrême pauvreté vit en zone rurale.
- Seulement 16% des ruraux bénéficient de services sanitaires.⁴
- Moins de 5% des écoles publiques se trouvent en dehors des zones urbaines.⁵
- Seuls 24% des accouchements en milieu rural sont assistés par un prestataire qualifié en obstétrique contre 60% en milieu urbain.⁶
- Les Départements du Nord-Ouest, Nord-Est et de la Grande Anse connaissent plus de 35% d'incidence de la pauvreté extrême alors que celui de l'Ouest n'en est « plus » qu'à 9%.⁷

Ce fossé grandissant entre villes et campagne observé en Haïti est cependant courant dans les pays en développement car les villes sont aujourd'hui les principaux moteurs du développement et de la réduction de la pauvreté.

Ces chiffres ne doivent pas faire oublier que la situation socio-économique de l'ensemble de la population reste problématique, avec 58,5% des Haïtiens vivant au-dessous du seuil national de pauvreté (2,14 \$/jour),⁸ un accès limité aux services de base et aux infrastructures et un taux de malnutrition chronique⁹ de 22% en 2012 – un chiffre probablement accru depuis à cause de la sécheresse engendrée par le phénomène climatique El Niño qui sévit depuis 2013¹⁰ et les conséquences dramatiques du passage sur le pays du cyclone Matthew le 4 octobre 2016 qui a ravagé les moyens de subsistance des populations locales et détruit les infrastructures de service et productives dans au moins 41 communes, jetant dans une situation de dépendance aigüe à l'assistance humanitaire près de 1.2 m de personnes.

La Constitution haïtienne garantit dans ses articles 17 et 18 que tous les « Haïtiens sans distinction de sexe et d'état civil, âgés de dix-huit ans accomplis, peuvent exercer leurs droits civils et politiques » et « sont égaux devant la loi ». En 2014, le Gouvernement d'Haïti a formulé sa politique d'égalité de genre (2014-2030) et son plan d'action d'égalité homme/femme (2014-2020). Bien que ***la politique et le plan d'action continuent de***

1 "Haïti, pays émergent d'ici 2030".

2 ONPES/PNUD (2014), *Rapport 2013 sur les OMD*.

3 Ibid.

4 ONPES/Banque Mondiale (2014). *Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté*.

5 Institut Haïtien des Statistiques et de l'Informatique (2013).

6 Ministère de la Santé Publique et de la Population (2013). *Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services*.

7 Voir 2.

8 ONPES / BM (2014).

9 Bilan Commun Pays, Equipe des Nations Unies Haïti, Septembre 2016.

10 3,6 millions d'Haïtiens en situation d'insécurité alimentaire en 2016 selon le PAM.

manquer de ressources suffisantes pour leur mise en œuvre, ils identifient, entre autres, une participation égalitaire des femmes et des hommes aux instances décisionnelles comme un résultat clé.

Le Plan stratégique pour le développement d'Haïti (PSDH) inclut également l'égalité des sexes comme l'une des priorités pour la refondation sociale. Les orientations et les résultats escomptés du PSDH et de la politique d'égalité entre les sexes sont conformes à l'Objectif de Développement Durable 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles). Ils répondent aux dispositions pertinentes de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et aux objectifs énoncés dans le Programme d'action de Beijing, duquel Haïti est signataire.

Malgré ces dispositions, les inégalités de genre restent criantes, Haïti se classant 138ème sur 155 pays selon l'Indice d'Inégalité de Genre.¹¹ Les femmes en milieu rural sont particulièrement exposées à des niveaux élevés d'analphabétisme et de chômage, ont un accès plus difficile à l'emploi formel et sont moins bien rémunérées que les hommes.^{12 13} Les femmes doivent faire face à un taux élevé de Violences Basées sur le Genre (VBG)¹⁴ combiné à une faible disponibilité des services de prévention et d'aide et un faible accès à la justice.

Bien qu'il n'y ait pas d'obstacles juridiques pour que les femmes votent et se présentent aux élections, les femmes qui désirent se présenter à un poste politique sont souvent confrontées à des obstacles considérables, notamment des attitudes patriarcales considérant que la politique serait du ressort exclusif des hommes, des difficultés pratiques pour combiner carrière politique et garde d'enfants, un manque de ressources financières et d'expérience politique ou des menaces de violence physique et sexuelle. Par exemple, certaines pratiques impliquent que les hommes entrent dans des domiciles pour violer les occupantes féminines afin d'exercer une pression politique (*zenglendos*).¹⁵

En 2012, l'amendement constitutionnel à l'article 17.1 a établi un quota minimum de 30% pour la représentation des femmes à tous les niveaux de service politique et public. Cet amendement a été suivi d'un décret électoral de février 2015, qui établissait un quota minimum de 30% pour les candidates sur les listes de vote pour les élections municipales et communales. Il prévoyait également des incitations financières pour les partis politiques pour encourager le respect du quota. En dépit de ces mesures, seules une femme sénatrice et trois femmes députées ont été élues au Parlement en 2016. Par conséquent, les femmes continuent d'être sous-représentées au sein des organes législatifs aux niveaux national et municipal, du Cabinet et des postes de décision dans la fonction publique, et des partis politiques. De plus, la représentation des femmes au sein du pouvoir judiciaire, du bureau de poursuite et de la police nationale continue d'être très faible.

Dans la fonction publique, si 33% des agents sont des femmes, elles occupent seulement 17% des emplois de direction et sont surreprésentées dans les catégories peu rémunérées.¹⁶ Ces fortes inégalités persistantes de genre sont dues en grande partie à un manque criant de ressources et de volonté politique qui ont empêché par exemple la mise en œuvre du plan d'action (2014-2020)¹⁷ de la Politique nationale d'égalité femmes-hommes.

Les progrès à réaliser pour espérer atteindre les cibles nationales définies pour les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) d'ici 2030 sont donc très conséquents pour l'ensemble de la population et encore plus pour certains territoires du pays. La vision d'un développement en Haïti profitant à tous quel que soit leur lieu de résidence, est conditionnée pour une grande part par une croissance économique inclusive et forte basée sur la valorisation des ressources et des potentialités économiques locales et l'accès à des services

11 <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/HTI>

12 Dans les zones rurales, 67,7% des femmes travaillent dans le secteur informel, contre 50% dans les zones urbaines.

13 En 2014, le salaire moyen des femmes était 32 % plus bas que celui des hommes. Banque Mondiale, (2015), p. 25

14 28 % des femmes ont déclaré avoir subi des violences physiques à un moment quelconque de leur vie (EMMUS V, 2012).

15 Gardella, Alexis (2006) Gender Assessment USAID/Haïti. US Agency for International Development, Washington, DC. pp. 24, 31.

16 OMRH, 2015.

17 CEDAW/C/HTI/CO/8-9 - 8 mars 2016. para. 15.

sociaux de base de qualité. Comme le signale le PSDH, la *refondation territoriale* du pays implique de renforcer les investissements dans les pôles secondaires et tertiaires de développement et leur arrière-pays pour pallier les inégalités territoriales, car le développement des zones rurales reste étroitement lié à celui des villes secondaires. Un processus d'urbanisation maîtrisé de celles-ci permettrait d'optimiser les investissements à travers l'amélioration de l'accès aux services et à des meilleures opportunités économiques et de freiner la concentration sur la ZMPaP.

Une telle évolution dans le développement du pays à l'encontre des inégalités sociales et territoriales existantes ne peut se faire sans une meilleure *territorialisation* des politiques publiques portée par des institutions de niveau territorial (en particulier les services déconcentrés et les collectivités territoriales) qui soient plus capables et responsables, conditions nécessaires pour une meilleure cohérence des actions et une plus grande mutualisation des moyens à tous les niveaux de l'action publique.¹⁸ La refondation territoriale du pays est donc indissociable d'une refondation institutionnelle, privilégiant en particulier la modernisation de l'administration déconcentrée et une plus grande part de responsabilité des collectivités territoriales dans l'exercice des missions de l'Etat, comme il est rappelé dans le PSDH.

Or, à ce niveau-là, les progrès réalisés restent encore très insuffisants, comme le montrent les quelques chiffres suivants :

- seuls 0,1% des fonctionnaires de l'administration publique sont localisées dans les zones rurales (IHSI) ;
- moins de 5% du budget de l'Etat¹⁹ est dépensé à travers les collectivités territoriales ; et
- depuis 1996, les collectivités territoriales en Haïti n'ont été dirigées par des représentants élus par le peuple au suffrage universel que pendant 10 années sur 20.

De nombreux diagnostics récents du système politico-administratif haïtien font aussi état de la centralisation des pouvoirs au sommet de l'Exécutif, la centralisation des services publics disponibles dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince et dans les chefs-lieux des départements, la sous-représentation des femmes dans les institutions locales, l'in-opérationnalisation des services publics et la perte de crédibilité et de légitimité de l'Etat, comme obstacles majeurs à l'atteinte des objectifs de développement en général, mais aussi de manière équitable entre les territoires et entre les femmes et les hommes.

Du côté de la **réforme juridique**, force est de constater que, près de 30 ans après la promulgation de la Constitution de 1987, la mise en place d'un état déconcentré et décentralisé en Haïti, reste encore un objectif lointain. Le Programme Cadre de Réforme de l'Etat (PCRE) débuté en 2007 et coordonné depuis 2012 de manière efficace par l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH), a permis des avancées importantes dans la modernisation du statut et de la gestion de la fonction publique. Cependant, alors qu'il devait aussi permettre la mise en œuvre d'ici 2017 de la déconcentration de l'administration publique et de la décentralisation partielle de ses compétences politiques, administratives et fiscales vers les collectivités territoriales, le bilan de ses résultats dans ces domaines-là reste très mitigé après 8 ans. En effet, selon un bilan à mi-parcours réalisé par le PNUD en 2016, seul 31% des mesures juridiques et administratives préconisées par le PCRE pour la déconcentration administrative ont été finalisées et 14% de celles en lien avec la décentralisation. Les étapes préliminaires techniques ont en général été franchies, mais l'absence de volonté politique forte au plus haut de l'Etat pour le passage à l'étape législative et ensuite à l'opérationnalisation des réformes est évidente.

Nonobstant l'absence de progrès dans le processus de réforme, le gouvernement met en œuvre depuis 2010, avec l'appui de plusieurs Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et de la MINUSTAH, une politique de **construction d'un socle de capacités** administratives et techniques au niveau territorial, afin de préparer le

18 L'adoption des ODD en Septembre 2015 par les Pays Membres s'est faite avec la reconnaissance explicite du rôle accru que doivent jouer les institutions locales dans leur atteinte par rapport à la période des OMD, et de la nécessité de mieux territorialiser les stratégies et des moyens mobilisés pour leur atteinte.

19 Source : Ministère de l'économie et des finances.

terrain pour la mise en application des futures réformes. On peut citer comme avancées notables les résultats suivants.

- Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale d'appui aux dynamiques de développement socioéconomique territorial, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) a réalisé aux cours des dernières années dans les départements du Nord et du Nord-Est ainsi que dans celui du Sud, des programmes d'intervention (PINNE & PISUD). Ceux-ci ont permis d'améliorer de manière notable les capacités administratives et techniques de 27 administrations municipales. Cela a conduit à la formation de plus de 200 agents municipaux, titulaires de postes-clés,²⁰ recrutés par les maires mais sous contrôle et avec l'appui technique et financier du MICT. Avec l'appui de la MINUSTAH et du MEF, le MICT a aussi réussi à faire passer le pourcentage de communes équipées d'un budget annuel validé par l'Etat de 50% en 2009 à 100% en 2016. Par ailleurs, un dispositif d'appui technique et financier est également mis en place en vue du renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale (CIVITAX, financement via le FGDCT). Ces programmes ont permis d'accompagner l'extension et l'assainissement des villes ciblées, la meilleure gestion des équipements collectifs tels les marchés et gares routières, l'augmentation des ressources fiscales locales. Sur ce dernier point, les progrès ont été spectaculaires dans certaines communes (jusqu'à +200% en deux ans) et en moyenne, les recettes propres des communes ont augmenté sur tout le pays de 26% entre 2012 et 2015.²¹ D'autre part, le MICT, en lien avec l'OMRH, développe actuellement un programme de renforcement des capacités opérationnelles des Délégations afin qu'elles soient en situation d'assurer la coordination de la desserte des services techniques, la tutelle et de coordonner les activités des collectivités territoriales. En 2016, sur la base des enseignements acquis à travers la mise en œuvre des PI, le MICT lance un nouveau Programme de modernisation des administrations communales (PMAC), qui prévoit de continuer l'appui individualisé aux mairies mais aussi la mise en place d'Agences techniques locales départementales (ou ATL-D) qui fourniront une assistance technique dédiée aux collectivités territoriales pour assurer leurs fonctions principales et les appuyer dans la formulation et la mise en œuvre de leur politique de développement communal.
- Parallèlement, le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), avec l'aide des PTF, a investi dans la rénovation du cadre et des méthodologies de développement territorial et organisé pour un certain nombre de collectivités dans les zones identifiées comme pôles de développement,²² la production d'esquisses de schémas locaux de développement et d'aménagement du territoire, de plans d'urbanisme et de plans de prévention des risques en milieu urbain. Egalement, aujourd'hui plus de 50% des communes sont équipés d'un Plan Communal de Développement produit de manière participative selon une méthodologie bâtie par le MPCE. Le MPCE a aussi investi dans le renforcement de ses Directions Départementales pour qu'elles puissent mieux accompagner à différents niveaux la planification et la coordination intersectorielle du développement territorial dans une perspective de développement de la solidarité territoriale via une approche d'intercommunalité avec l'arrondissement souvent comme bassin de vie. Cet accompagnement a permis de mettre en place dans de nombreux départements des Tables de concertation départementales, réunissant les acteurs territoriaux, institutionnels et de la société civile, et des bailleurs. Des Tables de concertation communales (TCC) ont aussi vu le jour, sous la présidence de maires, en particulier dans les villes principales. Ces tables restent un mécanisme de concertation et de participation spontanée qui n'ont aucune reconnaissance légale.
- Des initiatives d'analyse et de résolution des problématiques de développement à un niveau supra-communal ou régional, impliquant une plus forte coordination des institutions locales au-delà de leurs simples limites administratives, ont vu le jour. Ainsi, l'intercommunalité de la Vallée des Palmes (ou DATIP), la Table de Coordination Régionale pour le Grand Sud (initiée par le Secrétariat du Comité Interministériel à l'aménagement du Territoire) et présidée par les Délégués du Sud et de la Grand'Anse, fournissent des

20 Par le biais du Fonds de Gestion et de Développement des Collectivités Territoriales (FGDCT).

21 Source : MICT/DCT, années fiscales 2012-2013 et 2014-2015.

22 6 esquisses de schémas d'aménagement et 18 plans d'urbanisme pour les zones de Cap-Haïtien, la ZMPaP, St Marc, la Vallée des Palmes, l'Axe Jacmel-Marigot et Les Cayes.

exemples encourageants de la possibilité d'aborder le développement territorial en Haïti de manière plus stratégique.

- L'application stricte du principe constitutionnel de quota de représentation des femmes au sein des organes politiques des collectivités territoriales pour la première fois aux élections municipales de 2015, avec 36% de femmes élues au sein des cartels municipaux (contre 16% en 2006) et 12 femmes mairesses principales (sur 140).

Ces efforts sont à louer mais il reste encore énormément à faire pour qu'ils puissent impulser un changement réel dans les capacités et les pratiques de développement en Haïti et asseoir également une meilleure égalité femmes-hommes. D'une part, ils touchent encore une minorité du pays (ex. : PINNE et PISUD rassemblent 27 communes sur les 146²³ que comptent Haïti) et une grande majorité de communes végètent dans la non-fonctionnalité.²⁴ Les résultats acquis ne sont pas toujours durables non plus. Ainsi, dans 9 des 27 communes précitées, les nouveaux maires élus en 2015 ont remplacé tout le personnel formé avec l'aide du MICT depuis 2012 à leur arrivée. Si la fiscalité a augmenté rapidement dans de nombreuses communes, cette hausse est aussi souvent retombée rapidement²⁵ par manque d'amélioration dans la fourniture de services municipaux en contrepartie et donc une crise de confiance des citoyens dans l'utilité d'acquitter leur dû. Egalement, les outils de planification produits sous financement du MPCE en appui aux Communes n'ont pour ainsi dire pas eu de suite jusqu'à présent et n'ont pas servi à contrôler la prolifération des quartiers spontanés ou à permettre une meilleure utilisation de l'espace pour les diverses activités humaines, ni n'ont permis de mieux prendre en compte les inégalités de genre dans les politiques publiques locales, les autorités en charge de ces territoires, les élus locaux en particulier, disant ne pas être en possession de capacités de gestion et ignorant les outils juridiques disponibles pour leur application. Enfin, la pérennité des structures de coordination des politiques publiques au niveau territorial telles que la DATIP n'est pas acquise en l'absence de financements externes.

Plus généralement, en l'absence de progrès probants du côté des réformes, l'impact à long-terme du renforcement institutionnel entrepris pas les ministères risque d'être remis en cause, car de meilleures capacités institutionnelles locales sans réel pouvoir politique ou ressources financières suffisantes ne peuvent aboutir à des dynamiques de développement territorial profondes qui changent durablement les conditions de vie des populations, et particulièrement pour les femmes et les filles.

Parmi les principales causes des difficultés à voir émerger un cadre juridique, institutionnel et fiscal adéquat pour soutenir la gouvernance locale et le développement territorial en Haïti, se détachent les suivantes.

Causes immédiates :

- Le déficit de légitimité démocratique des collectivités territoriales après plus de 4 ans de contrôle direct par l'exécutif et des élections municipales en octobre 2015 avec une faible participation des électeurs (28% en moyenne)²⁶ et une publication tardive des résultats, plus de 9 mois après les élections, pour 139 communes sur 140.²⁷ Néanmoins, les élections locales pour les CASEC, ASEC et Délégués de Ville ont été organisées le 29 janvier 2017, avec un taux de participation de 27,44%²⁸

23 Haïti comptait 140 communes jusqu'en 2015, date à laquelle 5 nouvelles communes ont été créées par Arrêté présidentiel et une commune auto-proclamée (Fonds-des-Blancs) en cours de régularisation.

24 56% des communes atteignent moins de 10% d'autofinancement de leur budget et seul 8% d'entre elles sont autonomes à plus de 50%.

25 Pour exemple, la hausse de recettes propres dans la commune de l'Arcahaie a été de +28% entre 2012-2013 et 2013-2014, suivi d'une baisse de 23% en 2014-2015.

26 De fortes disparités sont à noter entre zone rurale (souvent au-dessus de 50%) et zone urbaine (ex. : moins de 20% à Port-au-Prince).

27 Les élections municipales n'ont pas eu lieu dans les 6 nouvelles communes créées en 2015 et pour lesquelles une administration municipale est en cours de structuration. Sur les 140 scrutins municipaux, les résultats d'une seule commune (Côte-de-Fer dans le Sud-Est) ont été invalidés par l'autorité électorale.

28 Pourtant, ces élections n'ont pas été exemptes de controverses car, conformément à l'article 136 du décret électoral du 2 mars 2015, qui établit que dans les zones urbaines les électeurs peuvent seulement voter pour des délégués de ville, le Conseil Electoral Provisoire a décidé d'écarter et de déclarer nuls les bulletins de vote utilisés dans les bureaux de vote placés dans des zones urbaines pour voter aux ASEC et CASEC.

- Le manque de respect jusqu'en 2015 du principe constitutionnel de quota de 30% pour les femmes au sein des conseils municipaux, le manque d'accès des femmes aux positions de leadership dans ces institutions et le sexisme auquel celles-ci font face dans l'exercice quotidien de leur mandat et fonctions.
- L'absence de pouvoir législatif effectif depuis 2015 et, avant cela, le blocage du Parlement et le désaccord avec l'Exécutif ont entravé de manière évidente le vote de la Loi-Cadre de Décentralisation.²⁹
- Le manque de clarté et le chevauchement des missions et attributions des différentes institutions publiques impliquées dans le domaine de la gouvernance locale et du développement territorial, et en particulier le MICT, le MPCE, le MTPTC, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), la Direction Générale des Impôts (DGI), les collectivités territoriales et d'autres encore comme le Secrétariat Technique du Comité interministériel à l'aménagement du territoire (CIAT) qui réalise des travaux innovants en matière de cadastre bien que le CIAT lui-même ne se soit jamais réuni.
- Les faiblesses de la coordination de l'action publique entre les institutions et au sein des institutions elles-mêmes. Ainsi, le Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique (CSAFP), censé coordonner la déconcentration de l'administration publique, ne s'est réuni que deux fois en 2 ans; le Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire (CIAT) ne s'est jamais réuni formellement depuis sa création en 2009 et le Comité Interministériel pour le Pilotage de la Décentralisation est en attente de création depuis 2015. Les Conseils Techniques Départementaux, réunion des Services Déconcentrés sous la coordination du Délégué Départemental, se réunissent de manière aléatoire dans la plupart des Départements depuis le repli de la section des Affaires Civiles de la MINUSTAH et/ou ont peu de valeur ajoutée. Les Conseils de Développement Communaux, prévus par les Décrets de 2006, n'ont pour ainsi dire été formés dans aucune commune du pays.
- L'absence de progrès dans la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire efficace sur l'aménagement du territoire et le développement territorial (en discussion depuis 2007), ainsi que pour le statut légal des villes, doublé d'un non-respect général des normes d'occupation de l'espace et d'urbanisme et environnemental, ce qui laisse le champ libre à une expansion chaotique des villes et une dégradation des bassins versants toujours plus forte.
- La dotation insuffisante et au volume inconstant des collectivités territoriales en ressources budgétaires par le gouvernement central, couplé à un potentiel de mobilisation fiscale local sous-exploité,³⁰ d'un accès difficile aux ressources des PTF par manque de capacités en maîtrise d'ouvrage et en gestion financière, limite leur capacité à fournir des services de proximité équitables à leurs populations et à investir dans le développement local inclusif de manière décisive.

Causes sous-jacentes :

- Absence de vision de moyen et long terme ainsi que d'une planification stratégique qui permettent de guider de manière efficace la déconcentration et la décentralisation. Le PCRE reste trop ambitieux dans son contenu et dans son déroulement par rapport au contexte politique et institutionnel d'Haïti et des maigres ressources du pays. Le projet de Loi-Cadre sur la Décentralisation présente de nombreuses lacunes et ne réussit pas suffisamment à résoudre les incohérences et lacunes de la Charte des Collectivités Territoriales de 2006 ni ne semble encore adapté à la réalité humaine, institutionnelle et fiscale du pays.
- La faible volonté politique jusqu'à ce jour, quel que soit le président ou les partis au pouvoir, de faire avancer le processus de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire.
- La non-réalisation jusqu'à présent de l'ensemble de l'architecture des collectivités territoriales prévue par la Constitution de 1987³¹ ainsi que le statut inadapté de la Section Communale et les carences dans la délimitation territoriale précise des collectivités territoriales.

29 Une nouvelle version de cette Loi (par rapport au dernier projet datant de 2006) a été votée au Sénat en 2014 mais n'a jamais pu être examinée à la Chambre des Députés pour cause de dissolution de celle-ci début 2015.

30 La collecte actuelle de la contribution fiscale principale sur le bâti (CFPB) est estimée à seulement 20% du potentiel existant.

31 Il manque les Assemblées Municipales, les Conseils et Assemblées Départementaux et le Conseil Interdépartemental, dont la création est prévue au cours de l'été 2017 à travers des élections indirectes.

- La non-application des normes et procédures existantes, de guide/manuels d'organisation, de règlement interne et de système standard de gestion de ressources humaines et matérielles qui affectent la parité entre les sexes et l'efficacité des institutions publiques.
- L'instabilité du personnel de l'administration communale, dû au faible niveau de protection de leur statut, qui affecte notamment l'efficacité des administrations communales et fragilise sérieusement les avancées des dernières années en termes de leurs capacités administratives et ralentissant l'émergence d'une fonction publique territoriale professionnelle et mieux à-même de relever le défi de la refondation territoriale.³²
- Le manque de capacités de planification au niveau territorial, à commencer par la génération et l'utilisation des données statistiques (y inclus données désagrégées par sexe) et de connaissance des risques de catastrophe et de changements climatiques.
- L'absence de mise en œuvre de la Politique d'égalité femmes-hommes et des mesures préconisées dans son plan d'action pour le niveau local. Ceci recouvre des mesures adéquates pour une meilleure participation des femmes dans les postes de prise de décision au niveau local et l'intégration du genre dans la planification territoriale (ex. : la budgétisation sensible au genre), la mise en œuvre et le suivi-évaluation des interventions.
- Le manque de sensibilisation concernant les inégalités entre les sexes et la façon dont elles peuvent affecter l'efficacité des politiques publiques et du leadership local, ainsi que le manque de volonté politique pour remédier à ces inégalités.
- La gestion insuffisamment transparente des fonds publics dédiés au développement territorial (ex : le Fonds de Gestion et de Développement des Collectivités Territoriales ou FGDCT, et la part du Programme d'Investissements Publics-PIP) qui alimente la perception d'un Etat central *excluant*.
- La confiance basse de la population dans ses institutions locales et une mauvaise connaissance de ses attributions et plus généralement du rôle du citoyen dans la gouvernance locale. Le contrat social à la base, qui définit les rôles et responsabilités respectifs de l'Etat et de la société, en est d'autant plus faible et peu résilient face aux crises qu'elles soient d'origine naturelle ou politique. A son tour, un contrat social faible diminue la pression sur les gouvernants locaux pour plus de redevabilité dans la gestion des affaires publiques et entretient la défiance des citoyens.

Causes profondes :

- L'instabilité politique chronique qui engendre la déperdition importante de cadres techniques et affecte considérablement les capacités managériales et opérationnelles des institutions publiques.
- Les inégalités sociales et de genre qui caractérisent la société haïtienne
- Les faiblesses de l'économie nationale et des ressources propres du budget de l'Etat, encore dépendant à près de 25% de l'aide extérieure (2015).
- Une culture politique focalisée sur la recherche d'intérêts personnels au détriment de l'intérêt général
- Les normes et les attitudes patriarcales qui promeuvent l'idée que la politique est l'affaire des hommes, et qui influencent les pratiques d'exclusion des femmes et entravent leurs besoins et intérêts dans l'élaboration des politiques publiques pour le développement territorial.
- Le sous-développement des infrastructures du pays en dehors des centres urbains, contraignant les échanges entre les différents niveaux institutionnels et rendant peu attrayant le déploiement sur les territoires pour les cadres de la fonction publique ou les mandats électoraux locaux pour les femmes et les hommes qualifiés.

En conclusion, si les avancées notées dans la progression vers les OMD, ainsi que le relèvement du pays suite aux années noires séisme-choléra-ouragan, sont en partie à mettre au crédit des efforts et de l'ingéniosité des acteurs territoriaux, la transformation de cette dynamique positive vers plus de développement durable ne peut se faire sans l'accélération de la réforme de l'Etat dans ses missions et champs d'action – y compris une meilleure répartition entre le gouvernement central, les services déconcentrés et les collectivités territoriales –

32 Le MICT a essayé de faire adopter en 2016 un Arrêté sur les garanties statutaires des emplois dans les administrations locales mais sans succès.

et la professionnalisation des institutions qui ont la responsabilité d'impulser et de garantir un développement territorial harmonieux.

Les services territorialement déconcentrés et les collectivités territoriales doivent être capables de travailler en étroite collaboration avec le secteur privé et la société civile locale pour animer des processus inclusifs et participatifs de planification, que ce soit pour la fourniture de services de base, le développement économique local, la gestion des ressources naturelles, la prévention des risques et désastres, et même la sécurité au quotidien. Les interventions qui en découlent doivent aussi s'inscrire dans les grandes orientations du développement national et de l'aménagement du territoire définies par l'Etat, lequel doit en retour aussi accroître les ressources humaines, techniques et financières allouées aux échelons territoriaux pour mener à bien leurs politiques territoriales de développement.

II. STRATEGIE

Le Projet d'Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial (AGLDT) est fondamentalement un programme **de renforcement institutionnel** qui s'attache à soutenir le gouvernement haïtien dans sa démarche de mise en place à différents niveaux territoriaux des conditions nécessaires en termes de cadre légal, de coordination institutionnelle, de capacités humaines et organisationnelles et de pratiques participatives de planification et gestion du développement en lien avec les ODD.

Le Projet a une envergure nationale puisqu'il vient en appui avant tout aux capacités du gouvernement à concevoir et mettre en œuvre les politiques publiques liées à la gouvernance locale et au développement territorial et à orienter les investissements publics de façon à permettre un progrès plus rapide et harmonieux du pays vers l'atteinte des ODD. Le Projet a aussi une dimension territoriale par la mise en application des politiques publiques et des outils systématisés au niveau central dans des territoires ciblés du pays. La priorité sera ainsi donnée à l'appui aux pôles locaux de développement couverts par la *Stratégie de développement et d'aménagement de la Bande frontalière* du Gouvernement et inscrite dans le PSDH. D'autres zones du pays pourront aussi être ciblées pour des actions ponctuelles selon leur potentiel, leurs besoins et le niveau de couverture par l'aide des PTF. Les zones récemment dévastées par le cyclone Matthew devraient ainsi faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de ce projet.

La stratégie du projet AGLDT est de se focaliser sur les **causes immédiates et sous-jacentes d'origine institutionnelle de l'état de sous-administration du territoire haïtien** en général, et des territoires en dehors de l'aire métropolitaine de Port-au-Prince en particulier, et qui sont déjà priorisées par des stratégies et plans d'action gouvernementaux. Le Projet prévoit de mettre en place les conditions organisationnelles et juridiques nécessaires pour un accroissement des finances locales et du financement externe du développement territorial. Une enveloppe budgétaire sera réservée pour le financement d'interventions prioritaires identifiées dans le processus de planification participative au niveau des communes cibles, avec pour objectif de renforcer la maîtrise d'ouvrage communale. .

Les causes (ou défis) visées et les actions prévues pour les traiter, sont présentées ci-dessous.

- **L'absence de vision stratégique, de cadre juridique et de volonté politique pour guider de manière efficace la déconcentration, la décentralisation et la structuration du développement territorial :**

Le Projet travaillera principalement avec l'OMRH, le MICT et le MPCE, mais aussi avec d'autres institutions gouvernementales pertinentes et mandatées sur certains aspects abordés par celui-ci, ³³ à mieux définir une stratégie d'ensemble qui couvre les trois aspects indissociables pour le renforcement de la gouvernance

33 D'autres institutions pertinentes pour le travail de révision de ce cadre de politiques publiques, telles que le Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Communication (MTPTC), le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère de la Condition Féminine et aux Droits des Femmes (MCFDF), ou le Secrétariat Technique du Comité Interministériel et de l'Aménagement du Territoire (CIAT) seront aussi impliquées sur certains aspects.

locale et du développement territorial, à savoir la déconcentration, la décentralisation et l'aménagement du territoire. Pour la déconcentration et la décentralisation, un point de vue plus pragmatique que le PCRE actuel est recommandé tant dans le contenu (en particulier pour la définition des missions, des moyens et méthodes des acteurs territoriaux) que dans le calendrier des réformes proposées étant donné les limitations politiques, institutionnelles et financières qui ont pesé sur l'avancement de ce dossier depuis 2007.³⁴

Pour le développement territorial, le Projet œuvrera à marier les approches divergentes mais pas contradictoires du MICT et du MPCE (subsidiarité des compétences vs aménagement du territoire) et favorisera donc la bonne adéquation du corpus législatif (au stade de projet) sur l'aménagement du territoire et le développement local avec les réformes institutionnelles pour la déconcentration et la décentralisation. A l'heure de l'adoption des ODD dans la politique nationale de développement d'Haïti, le Projet fournira l'expertise et les outils nécessaires à une bonne territorialisation de ces objectifs par le biais de la planification nationale et territoriale. La territorialisation des ODD est importante pour promouvoir un développement intégré des communes et la bonne appropriation par les acteurs territoriaux des objectifs globaux de développement du pays.

Des études et diagnostics seront réalisés pour étayer ensuite la formulation de propositions de politiques et de législations qui devront être avalisées par les échelons politiques. Afin de faciliter cette étape, le Projet appuiera des consultations et des débats avec les forces vives de la nation sur la gouvernance locale et le développement territorial, ainsi que le plaidoyer par l'OMRH, les ministères concernés, la société civile et les fédérations d'élus locaux auprès des législateurs pour une accélération des réformes législatives. Les échanges Sud-Sud avec des pays de la région sur les bonnes pratiques pour la mise en œuvre de réformes similaire de grande ampleur seront aussi soutenus.

Il faudrait aussi veiller à ce que toutes ces réformes et politiques publiques intègrent l'égalité des sexes d'une manière qui amènent à des résultats concrets et en profondeur sur ce thème-là.

- **La faiblesse de la coordination de l'action publique à tous les niveaux pour la mise en place d'un cadre rénové de gouvernance locale et le développement territorial**

Le fondement de l'approche du Projet AGLDT est de générer une collaboration plus étroite et une cohérence de stratégie et d'actions entre les institutions concernées par le renforcement de la gouvernance locale et du développement territorial. Le Projet donne la priorité à renforcer la coopération et la coordination entre l'OMRH, le MICT et le MPCE mais pourra aussi travailler au rapprochement avec d'autres institutions intéressées par ces thématiques (voir Note 21, p.7).

Au niveau national, le Projet continuera à fournir un appui rapproché à l'OMRH, comme ce fut le cas de 2012 à 2016 dans le cadre du projet GTRA,³⁵ pour améliorer l'efficacité de sa coordination des différents comités interministériels destinés à piloter la déconcentration et la décentralisation, assurer un suivi minutieux et critique de la mise en œuvre de ces réformes et une bonne communication publique à cet égard.

Au niveau départemental, le Projet appuiera le MICT dans ses efforts de renforcement des capacités des Délégations et Vice-Délégations, en insistant sur leur rôle de leadership et de coordination des différents services de l'Etat sur les territoires et contribuera aussi à un travail plus étroit des Délégations et des Directions Départementales du MPCE pour ce qui a trait à la planification stratégique au niveau des territoires.

³⁴ Sinon depuis les travaux de la Commission Nationale pour la Réforme Administrative de 2002

³⁵ Gouvernance Territoriale et Réforme Administrative.

Au niveau communal, le Projet appuiera le MICT à former les nouveaux Maires à leurs tâches et en particulier à la coordination avec les autres acteurs institutionnels (services déconcentrés, police, justice, etc.), avec les sections communales, avec les organisations de base et le secteur privé. Ceci se fera en particulier par des essais d'opérationnalisation des Comités de Développement Communaux tels que prévus par les Décrets de février 2016. (Compatibilité à vérifier par rapport à l'esprit et la lettre de la constitution)

Le Projet fournira également un appui aux différentes instances prévues par la Constitution de 1987 mais qui n'ont jamais été mises en place jusqu'à présent, à savoir, les assemblées municipales, les assemblées départementales, les conseils départementaux et le conseil interdépartemental. Ces instances devraient commencer à fonctionner suite à des élections indirectes prévues au cours de l'été 2017.

Enfin, à tous les niveaux territoriaux, le Projet renforcera les capacités des institutions ayant un rôle d'intégration des politiques publiques (MPCE, Délégations, vice-Délégations, administrations communales) à produire de manière régulière de l'information territoriale fiable pour appuyer la prise de décision.

- **Le manque d'efficacité des institutions locales, et en particulier des administrations des collectivités territoriales, dû à l'instabilité du personnel affecté à leur service et à la non-application des normes et procédures (quand elles existent).**

Le Projet appuiera le MICT dans la mise en œuvre de son Programme de modernisation des administrations communales (PMAC) avec pour objectifs principaux: la formation des élus, la professionnalisation progressive de la fonction publique territoriale, l'accroissement de la mobilisation fiscale des communes, l'amélioration de leur gestion administrative et financière pour plus de transparence et d'efficacité, la maîtrise d'ouvrage communale, la fourniture d'un panier de services de base, la prévention et la réponse aux crises et la participation accrue des citoyens à la gouvernance locale. Enfin, le Projet appuiera la dissémination de solutions novatrices en matière d'intercommunalité et la nécessaire révision du cadre normatif dans ce domaine pour favoriser l'émergence de nouveaux leviers de développement territorial.

Le Projet appuiera le MICT, et plus particulièrement sa Direction des Collectivités Territoriales (DCT), pour améliorer son efficacité organisationnelle, la qualité de ses stratégies, outils et méthodes pour renforcer la formation des élus et des agents municipaux, des guides pratiques et des normes destinés à accompagner les communes dans l'accomplissement de leurs missions, et l'évaluation de l'impact des appuis fournis sur les performances des Délégations et des collectivités territoriales.

- **Le manque de cohérence du cadre de planification et d'opérationnalisation de l'aménagement du territoire et du développement territorial et la perte d'efficacité qu'il entraîne dans la programmation de l'investissement national et local et dans le contrôle des modes d'utilisation de l'espace rural et urbain génératrice de risques accrus.**

Le Projet appuiera le MPCE à mener la révision du cadre de planification territoriale dans ses dimensions socio-économiques et spatiales, y compris la révision méthodologique des Plans Communaux de Développement (sur la base des enseignements acquis après 5 ans d'utilisation), la mise à disposition des communes, en collaboration avec le MICT et le MTPTC, d'outils pratiques et accessibles à leur capacités administratives pour mieux définir et gérer leur développement urbain (ex. : Guide d'élaboration des Plans d'aménagement, d'extension et d'embellissement, Guide d'élaboration de Plans d'urbanisme) et y intégrer la gestion des risques. Le Projet appuiera aussi le MPCE à codifier et systématiser, sur la base d'expériences passées (Nippes, Grande Anse), une méthodologie d'élaboration de Stratégies Départementales et la méthodologie d'élaboration des schémas locaux de développement et d'aménagement du territoire (SLDAT) au niveau des arrondissements (en lien en particulier à l'approche « bassins versants » qui promeut la solidarité territoriale). Ce travail sur toute la chaîne du développement territorial sera aussi l'occasion

pour le PNUD de conseiller le MPCE sur la territorialisation des ODD, c'est-à-dire la définition de cibles spécifiques aux différents échelons des territoires (départements, communes) et la répartition des responsabilités entre les différentes institutions impliquées dans l'atteinte de ces objectifs.

L'appui à la chaîne de planification territoriale sera complété par un appui également aux structures et mécanismes d'animation, d'opérationnalisation et de financement du développement territorial. Il s'agira de renforcer les capacités des Directions Départementales du MPCE pour mieux piloter l'installation de Services Techniques d'Arrondissement du MPCE ainsi que d'aider à l'émergence d'opérateurs mixtes (public-privé) pour l'opérationnalisation des programmes et projets issus des plans et la mobilisation de ressources pour les acteurs locaux. Le Projet aidera aussi à développer des outils pour une meilleure intégration des programmes d'investissement publics aux niveaux local et national afin de garantir une meilleure efficience de l'investissement sur fonds du budget national.

Etant donné la prépondérance des sources de financement externe pour les actions d'investissement au niveau territorial (en particulier arrondissement, commune et sections communales), le Projet interviendra aussi dans l'amélioration de l'efficacité de l'aide en appui à la gouvernance et au développement territorial. Le Projet AGLDT appuiera ainsi le gouvernement à animer au niveau national une Table Sectorielle sur la Décentralisation³⁶ et fournira, au niveau départemental dans les zones ciblées, un soutien aux Délégations et aux Mairies pour animer les Tables de Concertation Départementales rassemblant PTF et acteurs locaux. De même, dans les communes ciblées les plus actives en termes d'actions de développement, le Projet travaillera avec le MICT et le MPCE pour la mise sur pied et l'accompagnement des mécanismes durables d'animation du développement.

- **La faible participation féminine dans la prise de décision aux échelons territoriaux, et la non-prise en compte de la dimension de l'égalité des sexes dans la planification du développement territorial.**

Le projet préconise trois approches spécifiques pour aborder ces défis :

1. Promouvoir la participation et l'influence dans la prise de décision de la société civile féminine dans le cadre des réformes en matière de déconcentration et de décentralisation ;
2. Faire progresser le statut des femmes leaders, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique, par le renforcement des capacités de leur leadership et par la promotion d'environnements favorables à l'égalité des sexes dans les institutions territoriales ;
3. Fournir des outils et renforcer les capacités pour promouvoir l'intégration de la dimension de genre dans la planification, les budgets et les politiques de développement territorial afin d'améliorer un accès équitable aux services de base appropriés pour les femmes et les hommes.

Le Projet n'interviendra pas sur le cadre juridique des élections locales – qui prévoit quand même 30% de représentation féminine dans les instances locales mais qui est partiellement appliqué et ne compte aucune mesure pour favoriser l'accès aux mandats suprêmes – mais mettra l'accent sur le soutien aux femmes nouvellement élues dans les conseils municipaux dans le cadre de son action de formation et mentorat en partenariat avec le MICT à destination des maires nouvellement élus. Des programmes spécifiques pour les élues locales afin de les aider à développer leurs qualités de leadership et les sensibiliser sur les approches et outils pour la formulation de politiques publiques sensibles au genre seront mis en œuvre. Un partenariat avec l'association nouvellement créée des femmes maires en Haïti (FENAFEMH) sera aussi recherché.

36 Pour l'instant, seul un Groupe des Bailleurs sur la Gouvernance Locale, coordonnée par les PTF, est en place.

De même, le Projet travaillera avec l'OMRH, le MICT et le MCFDF pour identifier et mettre en œuvre des mesures spécifiques pour encourager le recrutement de femmes dans les administrations communales et leur accession à des postes de responsabilité, en s'inspirant du travail déjà réalisé par l'OMRH pour la politique nationale d'égalité dans la fonction publique.

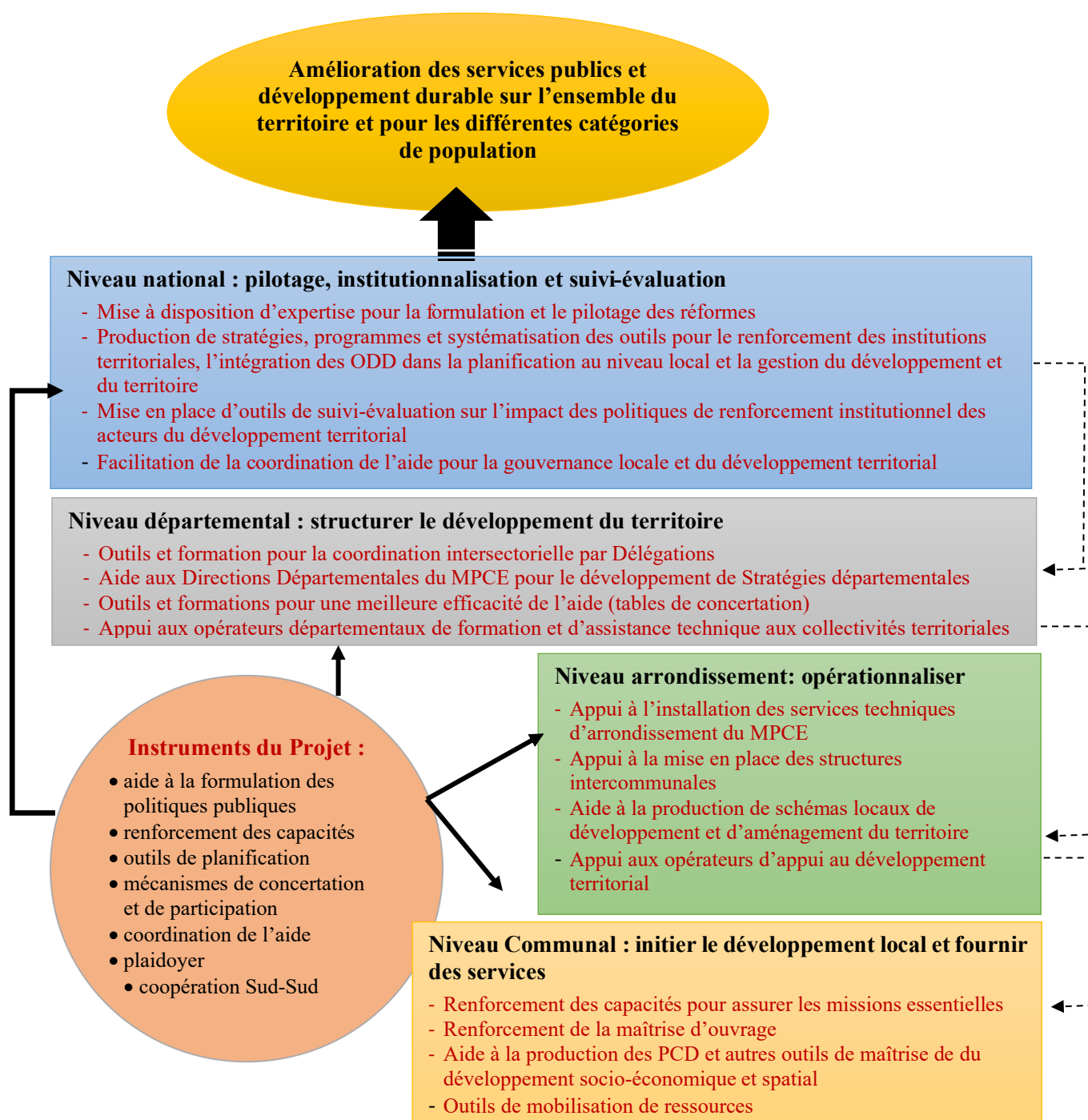
La meilleure prise en compte de la dimension genre dans les politiques de développement territorial, afin de combattre les inégalités socioéconomiques et de sécurité humaine frappant les femmes passe aussi par une révision des outils disponibles aux acteurs locaux à cet effet. A cette fin, le Projet proposera une révision des méthodologies et un renforcement des capacités des acteurs locaux pour l'utilisation systématique des données ventilées par sexe pour la formulation des politiques publiques locales (ex. : analyse comparative selon les sexes) et pour la gestion des finances publiques (ex. : budgétisation sensible au genre). La dimension de l'égalité des sexes sera aussi mieux abordée à l'occasion de la révision par le MPCE de la méthodologie des PCD et de celles qui seront nécessaires pour appuyer la planification au niveau des départements et des arrondissements. En outre, le Projet favorisera la traduction des objectifs nationaux, tels qu'énoncés dans la Politique nationale d'égalité femmes-hommes, en priorités locales pertinentes pour réformer la gouvernance locale et amplifier l'inclusion dans le développement territorial.

La stratégie du Projet AGLDT

1. Une vision stratégique alliant **déconcentration, décentralisation et planification territoriale** pour une dynamique de développement plus forte et équilibrée entre les territoires.
2. Un **appui institutionnel** aux acteurs structurants de la gouvernance territoriale que sont l'OMRH, le MICT et le MPCE (et leurs démembrements) et les collectivités territoriales.
3. Un **large champ d'action de l'amont à l'aval**, de la définition des politiques publiques à leur opérationnalisation sur le terrain, pour permettre une meilleure systématisation des mécanismes de gouvernance et de développement territorial et une remontée plus rapide de l'innovation du terrain vers les politiques publiques.
4. Une volonté de renforcer l'**intégration des politiques sectorielles** sur les territoires pour une plus grande efficacité dans l'atteinte des objectifs de développement durable et en particulier l'égalité hommes-femmes.
5. Un ciblage **géographique** unifié pour mener les actions de terrain afin de démontrer les articulations existantes entre renforcement de la gouvernance locale et développement territorial.
6. Un panel de leviers d'action institutionnels et techniques pour accroître l'impact positif des processus de gouvernance locale et de développement territorial sur **l'égalité des sexes**.

L'articulation des appuis du projet aux différents niveaux administratifs

La démarche du Projet AGLDT est de travailler à améliorer la performance des différents niveaux de l'architecture de gouvernance du pays et de renforcer la coordination horizontale et verticale des institutions qui les composent. Ceci est indispensable pour arriver à une meilleure intégration des politiques publiques, condition essentielle à l'atteinte des ODD dans toutes les régions du pays. Le diagramme sur la page suivante détaille en conséquence les différents types d'appui prévus pour l'AGLDT envers chaque niveau de gouvernance.



A chaque niveau territorial ciblé, le Projet mettra en œuvre les activités en appui à la gouvernance locale et celle en appui à l'aménagement du territoire et au développement territorial de manière intégrée, car c'est de l'interaction entre les différentes capacités institutionnelles qu'elles cherchent à renforcer que naîtra réellement une dynamique durable de développement territorial qui soit porteuse de résultats.

La stratégie du Projet repose sur les **hypothèses de base** suivante :

1) Déconcentration et décentralisation ne sont pas antinomiques ; bien au contraire, ce sont des processus qui se renforcent l'un l'autre. Un appui à la déconcentration fera que les services départementaux de l'administration centrale seront plus à même d'accompagner les collectivités territoriales dans leur

émancipation et de s'assurer de la régularité de leurs actions, afin d'éviter des situations de rupture dans les services publics ou d'incohérence dans les choix de développement. Un appui à la décentralisation rendra les collectivités plus à même de représenter les attentes de leurs résidents dans la planification territoriale et dans la mise en œuvre des politiques publiques nationales permettant de rationaliser l'action des services déconcentrés vers une meilleure réponse aux attentes des citoyen-ne-s.

2) L'approche visant au renforcement des capacités et à initier des actions opérationnelles au niveau national, départemental et local de gouvernance et de planification du développement territorial continuera à être viable en Haïti dans les années à venir, même en l'absence d'une révision profonde du cadre juridique actuel qui permettrait de mieux encadrer la répartition du pouvoir politique, administratif et fiscal. Il est aussi possible de faire évoluer diverses réglementations dans le fonctionnement des collectivités territoriales dans le cadre du corpus juridique existant. Cette approche est même souhaitable car elle permet de créer une plus grande pression depuis la base (c-à-d les élus locaux et leurs administrés) sur les législateurs pour qu'ils transfèrent plus de pouvoir et de moyens à des administrations locales plus professionnelles et mieux respectées des citoyens car mieux gérées.

3) Les ministères partenaires (MICT et MPCE) continueront à maintenir respectivement une démarche résolue de renforcement des capacités de gouvernance locale et de structuration du développement territorial, même en l'absence de progrès sur les législations.

4) La possibilité d'une plus grande intégration dans les politiques, approches et méthodes de soutien à la gouvernance locale et au développement territorial du MICT et du MPCE en premier lieu, et d'autres ministères partenaires en second lieu, est réaliste. Le Projet sera capable de mener le travail prévu sur les différentes thématiques ciblées de manière transversale et collaborative entre ces trois institutions, et potentiellement d'autres, car elles-mêmes réalisent le besoin de ce rapprochement et y coopéreront.

5) La professionnalisation des métiers de l'administration territoriale, qui est en cours sous l'égide du MICT, et que le Projet aidera aussi à étendre plus largement aux Délégations, Vice-Délégations et aux Directions Départementales du MPCE, contribue, même en l'absence d'un cadre juridique encore suffisamment fort pour protéger le statut de fonction publique territoriale, à la stabilisation de ces capacités dans les institutions bénéficiaires. Même si 30% des nouveaux maires des communes où l'expérience des PI est menée (voir p. 4) ont renvoyé le personnel dans lequel le MICT avait investi (et peut-être pour de bonnes raisons), cette hypothèse reste plausible dans l'ensemble.

6) Le Projet travaillera sur la création des conditions juridiques, institutionnelles et techniques du développement territorial. Le Projet appuiera les acteurs locaux à développer les capacités nécessaires pour une planification rationnelle et une exécution efficace et transparente des fonds de développement disponibles par le biais du FGDCT, du PIP et d'autres sources gouvernementales et privées, et des PTF. Les communes cibles pourront disposer également de ressources additionnelles dans le cadre du projet à travers un Fonds d'investissement visant à cofinancer des projets prioritaires par le cycle de planification participative locale. Le Projet aura aussi un impact sur le financement du développement territorial en travaillant à accroître les revenus fiscaux des communes.

7) De manière similaire, le Projet s'attache aux capacités d'articulation et de maîtrise d'ouvrage du développement territorial par les acteurs locaux et non aux capacités techniques sectorielles qui leur sont aussi nécessaires pour mener celui-ci (développement économique local, gestion des ressources naturelles, adaptation au changement climatique, sécurité communautaire, éducation, santé, agriculture, infrastructures, etc.). Le Projet s'attachera à développer chez les institutions ciblées les capacités de mobiliser les compétences sectorielles des différents services de l'Etat et celles disponibles par le biais d'autres projets. Il s'agira aussi de renforcer les capacités de monter des partenariats avec les acteurs de la société civile et du secteur privé pouvant remplir ce rôle.

Le Projet AGLDT est informé par des années, sinon des décennies, d'appui au développement local en Haïti par le PNUD et par les PTF de manière générale. Cet appui s'est longtemps fait par le point d'entrée du terrain directement, et parfois sans réelle implication des autorités locales, en particulier des Mairies. Depuis 2010, les PTF investissent de manière plus systématique et résolue dans le renforcement des structures et mécanismes de gouvernance locale et de développement territorial. Le Projet s'inscrit dans cette démarche. Il a été conçu dans le même esprit et de manière complémentaire à ces efforts existants (ex : Projet d'Appui au Processus de Décentralisation en Haïti de la France, Projet AGIL de l'Union Européenne, Projet LOKAL + de l'USAID, Projet de Coopération Municipale du Canada avec Port-au-Prince et la Vallée des Palmes, Projet de renforcement du Système National de Gestion des Risques et Désastres du PNUD, etc.). Les enseignements acquis de ces différentes initiatives récentes, en particulier sur la coopération avec le MICT, MPCE, les Délégations et les communes, ont été intégrés dans la conception du projet. La récente évaluation du PINNE (2014), qui n'a pas manqué de dégager des critiques constructives sur l'approche adoptée par le MICT lors de ces programmes pilotes, a aussi inspiré la réflexion qui a entouré le développement de ce nouveau projet.

III. RESULTATS ET PARTENARIATS

Résultats escomptés

Le Projet AGLDT est aligné sur la vision exprimée dans le PSDH d'un pays émergent d'ici à 2030, et contribue en particulier aux éléments suivants³⁷ de cette vision :

- une société équitable, juste, solidaire et conviviale, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture, une société moderne où l'État de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis;
- une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif;
- l'encadrement d'un État unitaire, fort, responsable, garant de l'application des lois et de l'intérêt des citoyens, ainsi que fortement déconcentré et décentralisé.

Cet alignement permettra au Projet AGLDT de bénéficier d'un co-financement du Gouvernement dans le cadre de son Programme Triennal d'Investissement (2017/2019) qui assure la mise en œuvre du PSDH.

Le Projet AGLDT contribuera à l'Effet N° 5 du Cadre des Nations Unies pour le Développement Durable en Haïti, à savoir « *Les institutions publiques et la société civile améliorent l'Etat de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision* ». Partant de là, des institutions de la gouvernance locale, plus inclusives, responsables et réactives, seront plus à même de porter des dynamiques de développement territorial conçues de manière stratégique, participative et accessible et qui permettront de généraliser l'accès aux services de base, d'offrir des opportunités de croissance inclusive tout en réduisant les risques environnementaux et liés aux désastres.

Le Projet AGLDT est lié au Produit 3.2 du Plan stratégique du PNUD 2014-2017 (*Les fonctions, le financement et la capacité des institutions territoriales sont activées afin de fournir de meilleurs services de base et de répondre aux priorités formulées par la population*) et contribuera également à la promotion de l'égalité des sexes selon la Stratégie pour l'égalité du PNUD (2014-2017) en visant à assurer la participation égale des femmes et des hommes dans les processus de gouvernance locale et de veiller à ce qu'ils bénéficient également des résultats de développement.

Le Projet est structuré en :

- 3 volets interdépendants portés chacun par une des trois institutions partenaires
- 4 niveaux géographiques d'intervention

³⁷ Source : PSDH, p.15.

Les trois **volets** sont :

- 1) Le pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation (OMRH)
- 2) La modernisation des administrations territoriales (MICT)
- 3) La structuration du cadre et des mécanismes de planification et de mise en œuvre du développement territorial (MPCE)

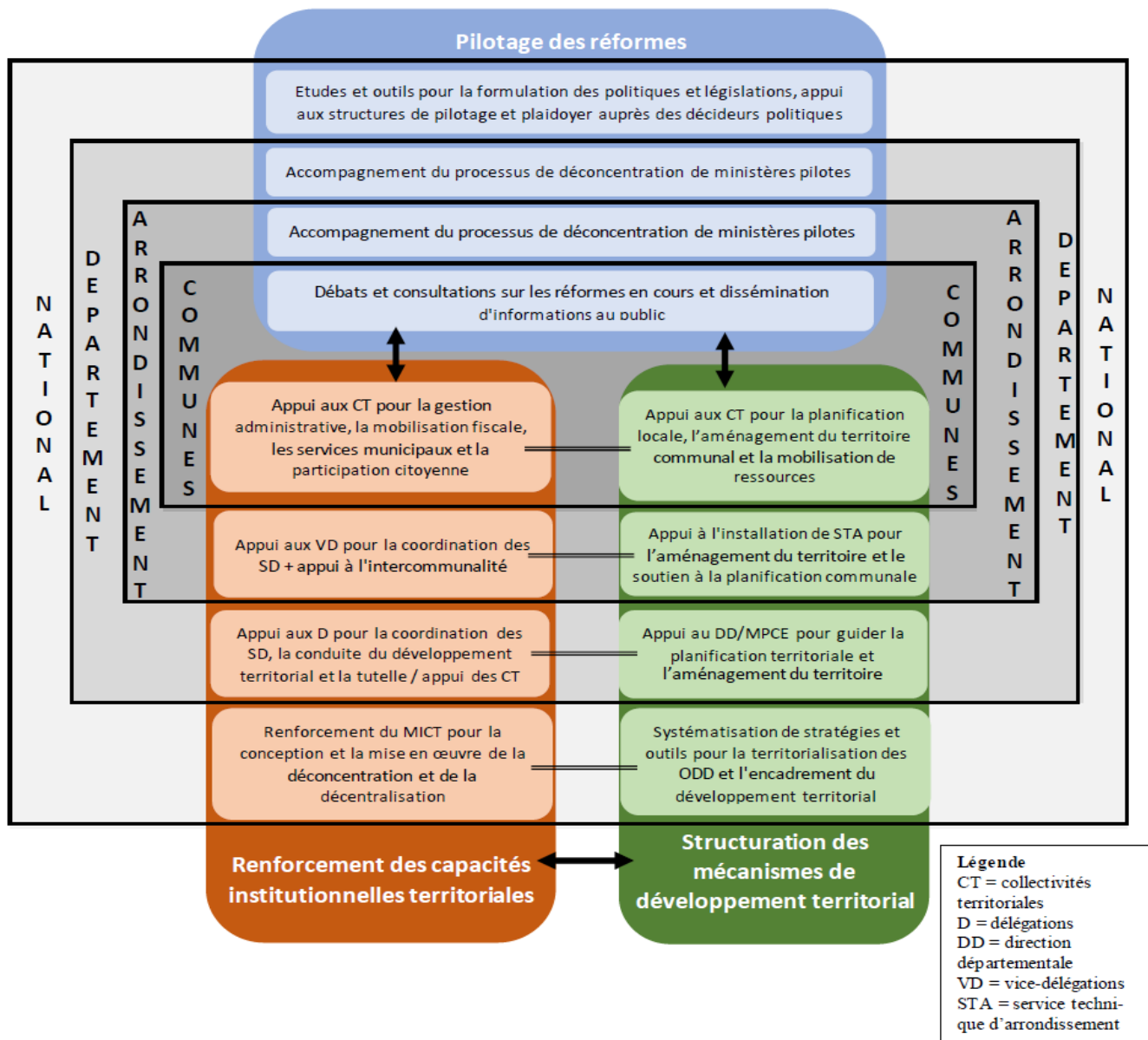
Les **niveaux** d'intervention géographique sont :

- 1) Niveau central / 2) Niveau départemental / 3) Niveau arrondissement / 4) Niveau communal³⁸

Une forte connectivité entre les trois volets et les institutions qui les portent, et une forte intégration verticale entre les quatre niveaux d'intervention est essentielle pour le succès du projet et seront facilités par le modèle de gestion proposé (voir Section VII). Le diagramme ci-dessous explicite l'articulation entre les volets institutionnels et les niveaux d'intervention. Les détails sur le ciblage géographique proposé pour les actions menées au niveau territorial seront présentés plus bas.

³⁸ Pour certaines activités, le Projet pourra impliquer des acteurs de la Section Communale mais le gros des interventions en faveur des collectivités territoriales se fera à destination des communes (conseil municipaux et administrations).

Produit 1 : La conception et le pilotage des réformes visant à établir un Etat déconcentré et décentralisé sont menés de manière stratégique, coordonnée et inclusive, en assurant l'intégration des perspectives et des priorités distinctes des femmes et des hommes.



Le Projet prendra la suite du projet GTRA dans l'appui à l'OMRH pour la conception et la mise en œuvre coordonnée des réformes de déconcentration et de décentralisation. L'accent sera mis sur une consultation le plus large possible avec les acteurs concernés, au gouvernement et sur le terrain. Un des objectifs principaux de ce volet sera d'assurer un accès équitable aux femmes et aux hommes pour participer et influencer les processus de réforme de la décentralisation et de la déconcentration. Afin de parvenir à ce résultat, l'accent sera mis d'une part sur la création d'espaces et d'opportunités pour les femmes afin qu'elles puissent mieux comprendre les processus de réforme de la décentralisation et de la déconcentration, et d'autre part sur la mobilisation de la société civile féminine pour qu'elle puisse exprimer librement ses priorités et ses préoccupations. Un plaidoyer sera également entrepris avec les partenaires gouvernementaux pour promouvoir l'intégration des contributions des femmes dans les décisions relatives aux processus de réformes.

- 1.1. Revision et renforcement des cadres conceptuel, technique, juridique et institutionnel pour la déconcentration et la décentralisation : la stratégie et la feuille de route proposée par le P pour les réformes de déconcentration et de décentralisation (ci-après D/D) sera revue dans un souci de simplification et plus grande clarté et intégrée à un document de politique générale sur la gouvernance locale axe sur la mise en œuvre des réformes. Le projet fournira l'assistance technique nécessaire pour réaliser divers diagnostics et état des lieux nécessaires pour appuyer la formulation de propositions de politiques publiques et d'instruments juridiques (lois, lois d'application, décrets) prévus au document de politique générale. Des efforts seront entrepris pour identifier les opportunités pour s'assurer que l'égalité des sexes soit incluse comme un objectif explicite dans tous les cadres, réglementations et directives concernant la déconcentration et la décentralisation. Cela peut inclure l'introduction de garanties, de mécanismes et/ou d'incitations qui peuvent accroître la volonté politique et la capacité des institutions décentralisées à aborder les questions de genre et de diversité. Des outils de mise en œuvre des réformes au niveau des ministères (en particulier pour la déconcentration) seront aussi développées par l'OMRH avec l'appui du Projet. Le projet fournira aussi l'assistance en vue de la définition de la programmation de la réforme.
- 1.2. Sensibilisation et plaidoyer pour un processus de réforme inclusif et sensible au genre : une attention particulière sera portée à élargir le champ des consultations pour la formulation de ces réformes au-delà des cercles technocratiques et politiques, et donc en direction des représentants des services déconcentrés, des collectivités territoriales, des catégories socio-professionnelles et de la société civile, avec une attention particulière envers les organisations de femmes. Des consultations spécifiques seront menées avec des organisations et associations de femmes et des efforts concertés seront entrepris pour amplifier les voix des femmes dans les délibérations de la réforme. Des enquêtes d'opinion ciblées sur différents groupes de la population seront réalisées régulièrement pour mieux jauger les perceptions des hommes, des femmes, des jeunes, et des groupes défavorisés vis-à-vis de la gouvernance locale en général (et le niveau de confiance envers les élus et les administrations territoriales en particulier) et de leurs attentes, en prenant soin de ventiler les résultats par sexe, par tranche d'âge et par milieu de vie (rural/urbain). Des efforts seront entrepris pour renforcer les capacités des organisations de femmes afin de responsabiliser les institutions locales en faveur de l'égalité des sexes et des droits des femmes (par exemple, en renforçant les compétences de lobbying et de l'analyse budgétaire par genre). Le Projet aidera l'OMRH à sensibiliser les parlementaires de la 50^e législature sur le contenu des réformes proposées (en particulier les Commissions de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, et des Finances) et appuiera le plaidoyer indépendant sur la D/D qui est mené par la société civile, en particulier les groupes communautaires et les groupes de femmes. Enfin, le Projet travaillera avec l'OMRH et le MICT pour produire des outils d'information publique autour des réformes, particulièrement ciblée pour atteindre les femmes et les jeunes.
- 1.3. Renforcement de capacités et Pilotage interministériel des réformes : le Projet renforcera les capacités l'OMRH et l'appuiera dans son travail de pilotage de la mise en œuvre de la réforme et d'animation des structures interministérielles qui seront établies tant pour la déconcentration que pour la décentralisation, en fournissant un soutien logistique et technique aux secrétariats de ces entités.
- 1.4. Coordination de l'aide autour des réformes D/D : le Projet aidera à la mise sur pied et à l'animation de Table(s) sectorielle(s) sur la D/D rassemblant les principaux PTF fournissant une assistance dans ce domaine. Il s'agira de construire un cadre stratégique unifié d'appui et d'assurer que les principes de l'efficacité de l'aide soient respectés. Une base de données des appuis fournis par les PTF pour l'avancement des réformes D/D sera mise sur pied auprès des secrétariats des structures interministérielles, avec l'aide du MPCE.

Produit 2: Les institutions territoriales sont modernisées afin de pouvoir remplir toutes leurs fonctions de base, soutenir l'amélioration de la prise de décisions équitables entre les hommes et les femmes, et faire émerger une gouvernance locale plus redevable et plus inclusive.

Ce volet fournira un appui institutionnel au MICT pour mettre en œuvre sa stratégie de modernisation des administrations territoriales (délégations et collectivités) en vue d'une déconcentration et d'une décentralisation accrue. Ce produit mettra également l'accent sur un examen de la situation des femmes dans le service public, en leur fournissant des possibilités de renforcer leurs capacités de leadership, en soutenant la mise en réseau des femmes leaders au niveau territorial, et en promouvant des modèles et des pratiques plus équitables au sein des institutions de gouvernance locale.

2.1 Renforcement des capacités de la DCT pour la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation

: Le Projet conduira une évaluation organisationnelle de la DCT comme prélude à un appui technique pour améliorer l'efficacité de son fonctionnement interne. La planification stratégique et opérationnelle de ses actions en faveur de la modernisation des CT sera aussi revue et améliorée. Des outils d'aide à la prise de décision seront introduits au sein de la DCT. Un des points forts de cette activité sera la mise en place d'un tableau de bord de la situation et des performances communales, afin de mieux comprendre les besoins des communes en termes de renforcement des capacités et de mesurer l'impact des réformes engagées et des appuis fournis par le MICT et les PTF. Ce tableau de bord permettra aussi de suivre l'évolution de l'égalité des sexes dans la prise de décision et la gestion des affaires publiques au niveau local au fil du temps.

2.2 Appui au renforcement des capacités de l'administration déconcentrée du MICT (Délégations et Vice-Délégations)

: D'une part, le Projet appuiera le MICT à planifier et organiser sa propre déconcentration. D'autre part, le Projet travaillera avec l'Unité de Coordination des Délégations et des Vice-Délégations sur le renforcement des capacités de celles-ci afin de les préparer aux tâches accrues qui seront les leurs dans un modèle pleinement déconcentré (leadership, coordination, tutelle, fourniture de services). Le Projet fournira une expertise technique à la demande pour la production de stratégies et programmes et la systématisation d'outils de renforcement des capacités des D/VD. Des formations seront organisées régulièrement pour les cadres dirigeants des 10 Délégations (Délégués, Secrétaire-Général). Un appui technique plus poussé sous forme de mentorat auprès des Délégués et des formations qualifiantes pour le personnel seront fournis dans 4 départements (Nord-Est, Centre, Sud-Est et Ouest) et, au sein de ceux-ci, dans 5 arrondissements³⁹ correspondant aux pôles de développement locaux de la bande frontalière identifiés dans le PSDH.

2.3 Appui à la mise en place et à la professionnalisation de la fonction publique territoriale

: Le Projet appuiera la démarche en cours du MICT, avec l'appui du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (France), pour finaliser sa stratégie nationale de modernisation des administrations de collectivités territoriales. Sur la base des expériences passées (PI, projets PTF), des formations qualifiantes utilisant des outils systématisés et unifiés seront mises au point pour les élu(e)s et pour le personnel municipal. Les domaines couverts par ces formations qualifiantes seront négociés avec les associations d'élus mais devraient au moins couvrir le socle suivant : le leadership des élus, la bonne gestion financière et administrative, la gestion des ressources humaines, les stratégies de recrutement, de maintien en poste et de promotion tenant compte des dimensions de genre, la résolution de conflits et l'aménagement du territoire. En outre, des formations spécifiques seront facilitées pour répondre aux normes sociales et culturelles qui peuvent entraver la participation, l'influence et le leadership effectifs des femmes dans le service public territorial, afin de promouvoir un environnement favorable à l'égalité des sexes dans les institutions décentralisées. Le Projet contribuera au financement de ces formations pour les élus (maires principaux) des 140 communes + 6 nouvelles (2015), en partenariat avec d'autres bailleurs et projets, ainsi qu'au financement de formations plus approfondies pour le personnel municipal de 22 communes à travers le pays, situées en majeure partie dans les zones ciblées sur la bande frontalière. Ce personnel sera celui recruté selon les normes de mérite en vigueur et financé par le MICT par le biais d'une subvention au FGDCT (comme pratiqué dans le cadre du PINNE et du PISUD). Le Projet s'assurera que les outils déjà produits par le MICT pour guider les maires et

³⁹ Ouanaminthe, Cerca La Source, Las Cahobas, Belle-Anse et Croix des Bouquets

leurs équipes dans la bonne gestion des affaires communales⁴⁰ seront mis à jour et largement disséminés. Pour finir, le Projet appuiera la réflexion du MICT sur la réponse à donner aux besoins en renforcement des capacités des élus et personnel de Section Communale.

2.4 Renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance locale : cette activité sera menée en partenariat avec le MCFDF et la nouvellement-formée association des femmes mairesses d'Haïti (FENAFEMMH). Une étude sur la place des femmes dans la fonction publique territoriale en Haïti sera menée afin de mieux connaître la situation de départ, les freins à l'égalité hommes-femmes au sein des collectivités territoriales et identifier des actions structurantes à court et moyen-terme pour accroître le rôle des femmes dans la gestion des affaires locales. Un programme de formation et de mentorat spécifiquement dédié aux femmes élues maires en 2016 sera aussi menée dans le cadre de cette activité et en partenariat avec la FENAFEMMH.

2.5 Appui à l'installation des nouvelles structures de la décentralisation : le Projet apportera un appui technique pour l'installation des nouvelles structures en lien avec la décentralisation qui verront le jour au cours de l'été 2017 en Haïti, à savoir les assemblées municipales, les assemblés et les conseils départementaux ainsi que le conseil interdépartemental. Le projet travaillera étroitement avec le MICT dans sa stratégie pour l'accompagnement de ces structures, en définissant une feuille de route pour le renforcement des capacités des membres élus au sein des nouvelles structures. Un appui spécifique sera consacré aux structures présentes sur la zone frontalière prioritaire du projet. Le projet veillera également à associer régulièrement ces nouvelles institutions à l'ensemble des activités déroulées par le projet.

2.6 Appui au développement des finances des communes ciblées : une évaluation du potentiel fiscal des communes haïtiennes est proposée, ainsi qu'une étude prospective sur une nécessaire révision de la fiscalité locale dans le pays. Le Projet appuiera aussi le MICT pour systématiser un programme de mise à niveau des mairies sur la mobilisation fiscale sur la base des expériences menées par le Projet LOKAL+ et d'autres, afin de disséminer plus rapidement, et à moindre coût, les avancées notables en termes de mobilisation fiscale, permises par l'utilisation de la méthode CIVITAX. Le Projet appuiera la mise en œuvre de cette méthode par des prestataires qualifiés dans 12 communes ayant un potentiel important d'accroissement de leurs revenus fiscaux, dont les 6 plus grosses communes de la bande frontalière. Enfin, le Projet mettra en parallèle un effort particulier pour améliorer le cadre juridique visant à lutter contre la corruption au sein des administrations municipales et à développer des outils réglementaires et techniques allant dans le même sens. Dans les 12 communes pilotes pour le programme de mobilisation fiscale, le Projet appuiera ainsi les mairies et la société civile locale pour améliorer la transparence financière et l'information au public sur l'utilisation des ressources fiscales et démontrer un lien plus étroit entre prélèvements fiscaux locaux et amélioration des services municipaux, et ce afin de pérenniser la hausse des recettes propres communales.

2.7 Appui à l'amélioration de la fourniture de services communaux : afin de mieux prioriser l'utilisation des maigres ressources financières des communes dans la fourniture de services aux populations, le Projet appuiera le MICT et les fédérations d'élus dans la définition d'un « panier de services communaux » pour les différentes catégories de communes, avec un cahier des charges précis. La définition du panier de services sera éclairée par une analyse comparative entre les sexes qui aidera à déterminer les différents besoins et priorités de base des hommes et des femmes dans les communes ciblées et à évaluer les différences entre les sexes en termes d'accès aux services. L'opérationnalisation de ces paniers sera appuyée dans les 20 communes ciblées, y inclus par des formations et des petits investissements en matériel. Afin de développer une plus forte culture de redevabilité au sein des administrations municipales, le Projet travaillera aussi avec des organisations de la société civile dans 6 communes de la bande frontalière pour mettre sur pied des mécanismes de redevabilité sociale portées par les organisations de base locales sur la fourniture de services et à la gestion des finances municipales par les administrations communales.

40 Entre autres, le Guide pour la préparation des budgets, le Guide de gestion des CT, les Cahiers de transmission pour les nouveaux maires, le Guide de mobilisation fiscale, etc.

2.8 Appui au développement de l'intercommunalité : sur la base des expériences existantes (en particulier la DATIP de la Vallée des Palmes), le Projet aidera le MICT ainsi que le MPCE à organiser des ateliers de réflexion et à mener des études sur l'avenir de l'intercommunalité en Haïti afin d'identifier plusieurs modalités possibles pour le cadre juridique et institutionnel y afférant. Dans le cadre de cette coopération, des opportunités seront recherchées pour créer des synergies, des incitations partagées et des engagements conjoints entre les municipalités sur des questions communes d'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cinq expériences d'intercommunalité seront appuyées autour des 5 pôles locaux de développement sélectionnés sur la bande frontalière, selon des modalités différentes pour permettre une meilleure analyse comparative des impacts et de la faisabilité à grande échelle. Ces actions-pilotes seront évaluées en fin de projet afin de nourrir le processus de la mise en place d'une politique publique de l'intercommunalité en Haïti.

2.9 Mise en place d'un fonds pour le développement local dans les communes cibles : le projet contribuera à l'opérationnalisation de la planification participative locale dans les communes prioritaires à travers la mise à disposition d'un fonds qui permettra de financer des projets prioritaires. Ces projets démonstratifs et d'impact rapide auront pour vocation d'une part de générer une confiance des citoyens envers le cycle de planification locale et d'autre part de renforcer la maîtrise d'ouvrage communale. De plus, ces projets seront approuvés sur la base d'un cofinancement des communes, de façon à renforcer une plus grande responsabilisation et appropriation de ces dernières. Les mécanismes de gestion du Fonds ainsi que les critères retenus pour la sélection des projets seront discutés et validés d'un commun accord avec les parties prenantes. Une articulation étroite sera recherchée entre ce fonds pilote et localisé dans les communes cibles de la zone frontière et le Fonds de Dotation et de Gestion des Collectivités Territoriales, géré par l'État à travers le MICT et destiné à l'ensemble des collectivités territoriales.

Produit 3: Le développement des territoires est dynamisé et rééquilibré par l'utilisation d'approches et d'outils de planification et d'opérationnalisation prenant en compte les spécificités locales et permettant la fourniture de services de base répondant aux besoins et aux intérêts des femmes et des hommes.

Ce volet est bâti sur les acquis du Projet GTRA concernant l'appui à la refondation territoriale d'Haïti. Il s'attachera à faire que les nombreux outils de planification, d'urbanisme et d'aménagement du territoire, formant déjà partie du corpus juridique et réglementaire haïtien ou en attente de régularisation, soient mieux appropriés par les acteurs territoriaux, utilisés avec plus de cohérence et d'efficacité, plus à même de promouvoir une meilleure prise en compte des impératifs de prévention des risques et désastres et qu'ils produisent les effets escomptés en termes d'intégration des planifications sectorielles et d'aménagement harmonieux, résilient et durable du territoire. Des efforts seront entrepris pour que les outils de planification intègrent les différentes priorités des femmes et des hommes, et que les capacités pour la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la planification et de la budgétisation sensible au genre soient renforcées au sein des institutions concernées. Les activités prévues impliquent non seulement une collaboration proche avec le MICT, mais aussi avec le MTPTC, le MCFDF et le Secrétariat Technique du CIAT.

3.1. Révision du cadre stratégique de la planification du développement territorial : Le Projet appuiera une réflexion menée par le MPCE et élargie à toutes les institutions pertinentes dans ce domaine sur la construction d'un cadre de référence unique, cohérent et accessible pour la planification du développement au niveau des territoires, clarifiant les responsabilités, outils, méthodes et les moyens de mise en œuvre. Ce travail trouvera sa finalisation dans la production d'un Guide de la planification du développement territorial en Haïti, à usage des élus locaux, des administrations déconcentrées et plus largement des parties prenantes au développement local. Des mesures et outils spécifiques pour la meilleure intégration de la dimension de l'égalité des sexes dans les plans de développement territoriaux, en s'appuyant sur les résultats acquis des cinq dernières années en Haïti dans ce domaine, seront appuyées et les capacités

renforcées au sein des administrations concernées. Il s'agira aussi de faire en sorte que les ODD en Haïti soient rapidement territorialisés de manière participative - à savoir déclinés sur une base départementale (pour commencer) puis communale – et que les responsabilités institutionnelles dans l'atteinte des cibles nationales soient clarifiées.

- 3.2. Appui à la déconcentration du MPCE : Le Projet aidera le MPCE à concevoir un programme de renforcement des capacités de ses Directions Départementales et appuiera des formations de niveau national pour les 10 Directions. Sur le terrain, un appui plus conséquent sous forme de mentorat et de formations supplémentaires sera fourni pour les Directions des 4 départements où le Projet fournira le même appui pour les Délégations (voir Activité 2.2). Enfin, dans les 5 arrondissements aussi visés par le Volet 2 pour le renforcement des Vice-Délégations, le Projet appuiera le MPCE à la mise sur pied de Services Techniques d'Arrondissement en lien avec la réflexion globale portant sur la réforme territoriale ainsi que le développement de l'intercommunalité dans une perspective de planification et de gestion intégrée du développement. Les compétences prioritaires dans ce programme de renforcement des capacités porteront entre autres sur la collecte, l'analyse et l'utilisation des données de développement ventilées par sexe pour l'élaboration de politiques, la bonne utilisation des outils de planification socio-économique et spatiale aux différents niveaux de territoire, l'approche de planification sensible au genre, l'accompagnement des collectivités territoriales dans la conduite de leur trajectoire de développement et l'ingénierie sociale nécessaire à une planification participative et inclusive des femmes et des jeunes.
- 3.3. Appui à la planification territoriale de niveau supra-communal : Sur la base de deux expériences récentes (Nippes et Grande-Anse), le MPCE se propose ici de systématiser une approche pour la préparation de Stratégies Départementales de Développement (SDD) dans l'attente de l'élaboration des plans départementaux de développement. Elle sera ensuite appliquée sur 4 départements dans la zone ciblée, à savoir le Nord-Est, le Centre et le Sud-Est. Ces stratégies permettront de guider la préparation, au niveau inférieur, de Schémas locaux de développement et d'aménagement du territoire (SLDAT). La méthodologie pour les SLDAT existe mais n'est pas encore encadrée juridiquement ni n'a été testée sur le terrain (au-delà de la préparation de 6 esquisses). Le Projet aidera à sa mise en œuvre sur les 5 arrondissements ciblés sur la zone frontalière. L'accent sera mis sur l'intégration de l'égalité des sexes dans toutes les SDD et les SLDAT, et des opportunités seront recherchées pour inclure des mesures et des indicateurs du Plan d'action national de l'égalité femmes-hommes qui soient appropriés au niveau départemental. Les approches territoriales pour accélérer les progrès vers la réalisation des ODD constitueront également un élément clé des stratégies. Le Projet prendra en charge la formation des services déconcentrés concernés et des collectivités sur les zones considérées, l'appui aux Délégations pour la coordination des secteurs impliqués dans ces exercices de planification (Tables de concertation et sectorielles départementales, Conseils Techniques Départementaux), les coûts d'ingénierie sociale pour la participation des parties prenantes non-étatiques (société civile, secteur privé, public) et la conduite d'études préalables. La coopération avec l'institution responsable de l'aménagement du territoire en République dominicaine sera aussi poursuivie dans le cadre des actions pilotes conduites sur la bande frontalière.
- 3.4. Appui à la planification du développement équitable au niveau communal: Le MPCE commencera par conduire avec les PTF une évaluation de l'expérience des Plans Communaux de Développement sur les 10 dernières années et une évaluation plus approfondie de l'impact d'une telle démarche sur le développement communal dans la zone de l'ancien projet Appui à la Gouvernance locale dans le Nord-Est⁴¹ afin d'en tirer les enseignements pour une révision de la méthodologie et de lancer le 2^e cycle de PCD dans le pays. Les nécessités déjà reconnues pour ce travail de révision est de réduire les objectifs poursuivis dans le cadre de ces PCD pour se concentrer plus sur la fourniture d'un panier de services de base qui répond aux différences entre les sexes (voir Activité 2.5) et la croissance de quelques chaînes de valeur à bon potentiel, avec un accent sur l'expansion des chaînes de valeur inclusives qui offrent des opportunités équitables pour les hommes et les femmes. En outre, la méthodologie sera simplifiée pour que les PCD puissent être réalisés à moindre coût, plus rapidement, avec une maîtrise d'œuvre locale, et sans l'assistance systématique d'un

41 Appui à la Gouvernance Locale dans le NE (2007-2012).

PTF. Comme pour les SDD et les SLDATS développés dans le cadre de l'activité 3.3, des efforts seront entrepris pour permettre la vulgarisation des objectifs nationaux liés à l'égalité des sexes, tels que ceux énoncés dans le Plan d'action national d'égalité femmes-hommes, dans les PCD. Le Projet appuiera la réalisation de ces nouveaux PCD dans 12 communes. Cela impliquera d'appuyer les maires dans ces communes-là pour : (i) la collecte de données, désagrégées par sexe et âge ; (ii) l'installation et l'animation des Conseils de Développement Communal ; (iii) la participation citoyenne, en particulier femmes et jeunes ; (iv) la budgétisation sensible au genre pour les plans d'investissement triennaux ; et (v) publication et dissémination auprès des partenaires financiers.

- 3.5. Appui à la localisation des Objectifs de Développement Durable en Haïti : le projet accompagnera les collectivités locales haïtiennes et les associations d'élus locaux dans leurs efforts de territorialisation des ODD. Bien que les ODD aient été approuvés par les gouvernements nationaux, les gouvernements locaux ont un rôle central dans leur mise en œuvre. L'agenda 2030 offre un cadre programmatique idoine pour une plus large participation citoyenne dans les affaires publiques au niveau local. Ceci impliquera une meilleure connaissance de l'agenda durable 2030 par les acteurs du niveau sous national, l'appui à certaines communes cibles à travers l'identification d'indicateurs pertinents pour le suivi des ODD, une implication effective de l'ensemble des forces vives du territoire (OCB, ONG, secteur privé, centres de recherche...) dans la mise en œuvre de l'agenda ainsi qu'une plus grande intégration de la perspective territoriale dans la stratégie nationale pour les ODD en Haïti. Ces activités seront développées en concertation avec la Fédération d'Élus (FENAMH), les collectivités locales cibles, les organisations de la société civile et les services déconcentrés de la planification, entre autres.
- 3.6. Appui au contrôle et à la gestion du développement urbain : Le Projet appuiera le MICT, le MTPTC et le MPCE à définir un programme (stratégie, outils et moyens) pour systématiser l'utilisation des outils existants en matière de contrôle du développement urbain (taxe d'alignement, permis de construire, permis de lotir, PAEE). Cette stratégie sera mise en œuvre dans 12 communes présentant une croissance urbaine rapide. Il s'agira là d'appuyer l'information aux élus, la formation des administrations communales et des services déconcentrés et la sensibilisation de professionnels du bâtiment et du public. L'appui à la réalisation de PAEE, y inclus les études préparatoires, sera restreinte aux 5 centres urbains des pôles de développement de la zone frontière ciblée par le Projet.
- 3.7. Appui à l'opérationnalisation et au financement du développement territorial : Des modalités innovantes pour favoriser l'émergence d'opérateurs du développement territorial, y inclus pour le montage de projets, semi-publics ou privés (cf. Agences locales de développement économique, Sociétés mixtes de développement, partenariats public-privés pour les services publics, etc.) seront étudiées par le biais d'échanges Sud-Sud facilités par le Projet puis testées en Haïti sur au moins deux des pôles de développement local ciblés sur la zone frontière. Des études seront aussi menées sur les freins et les leviers pour la croissance des sources de financement non-traditionnel des projets de développement local identifiés par le biais de la planification territoriale rénovée appuyée par le Projet, à savoir l'investissement privé national et étranger (en particulier en provenance de la République dominicaine), la coopération décentralisée et la diaspora. Des expériences pilotes seront menées pour faciliter ces formes de financement et des propositions d'évolution du cadre juridique et administratif faites sur la base des enseignements acquis.
- 3.8. Appui pour l'échange d'expériences et de connaissances à travers des opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire : Le projet appuiera la participation des institutions nationales et territoriales haïtiennes dans des forums et ateliers internationaux, en particulier régionaux, en lien avec la gouvernance locale, afin de permettre d'une part de faire connaître les avancées d'Haïti en matière de gouvernance locale et d'autre part de mieux connaître des expériences réussies dans le secteur par d'autres pays. Le projet appuiera également l'identification, l'établissement et le suivi de partenariats avec différentes institutions souhaitant accompagner les efforts d'Haïti en gouvernance locale.

Pour finir, un quatrième produit concernant la gestion du projet et la coordination des parties prenantes fait aussi partie complète de la structure du Projet.

Produit 4: La gestion stratégique, technique et opérationnelle du projet est assurée de manière efficace et efficiente et assure une large dissémination de ses résultats et enseignements tirés.

Ce dernier volet est transversal aux trois premiers et concerne la bonne gestion du Projet, d'un point de vue des ressources humaines et financières qu'il implique, de la coordination des différents partenaires et intervenants du Projet nécessaire à la réalisation des activités, et enfin au travail continu d'analyse des progrès réalisés et des difficultés rencontrées pour prendre les mesures correctives nécessaires ainsi que de documentation et de diffusion des enseignements tirés afin de maximiser l'impact du Projet au-delà des zones ciblées.

Ciblage géographique

Comme mentionné plus haut, le Projet travaillera depuis l'échelon national jusqu'à l'échelon communal. Certaines activités et résultats auront donc une portée nationale – et bénéficieront donc potentiellement à l'ensemble des départements et communes du pays – alors que d'autres apports du Projet seront concentrés sur des départements, arrondissements et communes précis.



Carte d'Haïti avec départements d'intervention du projet AGLDT

Le ciblage proposé pour ses appuis territoriaux repose donc principalement sur la **zone frontalière**. Cette proposition répond à une priorité de l'Etat haïtien d'apporter une réponse forte et rapide aux nombreux problèmes de pauvreté, d'enclavement, de migration (liée à l'expulsion en masse d'Haïtiens par le gouvernement de la République Dominicaine) de ces régions mais aussi au potentiel économique qu'elle présente. Au sein de cette large bande frontalière, le projet propose de se concentrer dans une première phase sur 5 pôles locaux de développement identifié dans le PSDH, correspondant à 5 corridors importants de

commerce transfrontalier entre Haïti et la République Dominicaine. Il s'agit des zones de : (1) Ouanaminthe / Capotille; (2) Las Cahobas / Belladère ; (3) Thomassique / Cerca La Source ; (4) Anse-à-Pitres / Thiotte ; (5) Ganthier/Fonds-Parisien. Dans chacun de ces pôles de développement, le Projet ajustera sa démarche et ses appuis au niveau d'aide externe déjà existant le cas échéant. Le choix de ces zones, et l'ajustement de la liste des communes en leur sein concernées par le Projet, devront être confirmés par les partenaires ultérieurement sur la base d'une analyse plus fine du contexte local et des besoins.

Au-delà de ces zones, le Projet aura la latitude de réaliser certaines actions de niveau territorial ailleurs en Haïti, selon les besoins et opportunités, les possibilités de partenariat avec d'autres projets des PTF ou gouvernementaux et aussi en fonction des ressources disponibles au Projet. Suite aux conséquences dramatiques du cyclone Matthew en octobre 2016, la priorité sera donnée par le projet pour les appuis hors bande frontalière aux départements du Sud, Grande-Anse et Nippes, et aux nombreuses communes ravagées qui les composent. Ces départements bénéficient d'un appui dédié de la part du PNUD et du Gouvernement pour le relèvement des capacités de gouvernance locale, par le biais du Projet de Relèvement Post-Matthew (PRPM). Cependant, sur certaines thématiques et mécanismes de gouvernance locale / développement territorial au-delà de la phase de relèvement, l'appui de l'AGLDT sera très utile.

Le tableau ci-dessous détaille la distribution prévue pour les différentes activités du projet afin de faciliter la compréhension de l'articulation des nombreuses activités du projet, les niveaux géographiques d'intervention et le ciblage proposé. La dernière colonne montre aussi de quelle manière les activités prévues s'alignent avec les projets priorités dans le PSDH.

Activité	National	Département		Arrondissement		Commune		Lien PSDH
		Frontière	Autre	Frontière	Autre	Frontière	Autre ⁴²	
1. Le pilotage des réformes de déconcentration et de décentralisation								
1.1 Cadre stratégique pour des réformes de D/D	✓							4.4 / 4.5
1.2 Sensibilisation et plaidoyer	✓	✓	✓			✓	✓	4.4 / 4.5 / 4.6
1.3. Pilotage interministériel des réformes	✓							4.4 / 4.5
1.4. Coordination de l'aide pour la D/D	✓							4.4 / 4.5
2. La modernisation des institutions territoriales								
2.1. Renforcement des capacités de la DCT	✓							4.3.4
2.2. Renforcement des D/VD	Délégués	✓	✓ (4)	✓ (6)	✓ (5)			4.4.3
	Personnel		✓ (4)		✓ (5)			4.4.3
2.3. Professionnalisation FPT	Elus	✓				✓ (12)	✓ (130)	4.5.5
	Agents					✓ (12)	✓ (10)	4.5.5
2.4. Finances municipales	✓					✓ (6)	✓ (6)	4.5.4
2.5. Nouvelles structures	✓	✓ (4)				✓ (12)		4.5.5
2.5. Services communaux	✓					✓ (12)	✓ (10)	3.2. à 3.6
2.6. Intercommunalités	✓					✓ (5)		4.5.3 / 4.5.5
2.7. Femmes et gouvernance locale	✓					✓ (12)	✓ (12)	3.9.
2.8. Fonds pour les Développement Local	✓					✓ (12)		4.5.3 / 4.5.4
3. La structuration des processus de développement territorial								
3.1. Cadre stratégique de la planification	✓							1.1.1
3.2. Déconcentration du MPCE	✓	✓ (4)		✓ (5)				4.4
3.3. Planification supra-communale	✓	✓ (4)		✓ (5)				1.1.2 / 4.5.3

42 Avec une priorité particulière donnée aux zones sinistrées par le cyclone Matthew.

3.4. Planification communale	✓					✓ (12)		4.5-3
3.5. Localisation ODD	✓					✓ (12)		4.4 / 4.5 / 4.6
3.6. Développement urbain	✓					✓ (5)	✓ (6)	1.1.3 / 1.4
3.7. Opérationnalisation et financement du DT	✓			✓ (2)				4.5-3 / 4.5-4
3.8. Coopération Sud-Sud	✓					✓ (12)		

Le ciblage géographique se doublera d'un phasage chronologique. Il est ainsi prévu d'étaler le travail au niveau territorial (départements, arrondissements et communes) sur les 5 années du projet selon le calendrier suivant:

- 1^{ère} année : 1 département (NE), 1 pôle local de développement
- 2^e année : 2 départements (NE, Centre), 3 pôles locaux de développement
- 3^e année : 4 départements (NE, Centre, SE et O), les 5 pôles locaux de développement
- 4^e année : 4 départements (NE, Centre, SE et O), 5 pôles locaux de développement
- 5^e année : 4 départements (NE, Centre, SE et O), les 5 pôles locaux de développement

La première année sera aussi consacrée à la préparation des différentes stratégies institutionnelles et cadres méthodologiques nécessaires à la phase de mise en œuvre sur le terrain.

Ressources requises pour atteindre les résultats escomptés

Etant un projet d'appui institutionnel, les ressources requises par le Projet AGLDT sont avant tout des ressources humaines. L'expertise nécessaire à la mise en œuvre des activités prévues viendra avant tout des institutions gouvernementales impliquées, d'une équipe d'experts nationaux et internationaux, de longue et courte durée, recrutés spécialement pour le projet, et du personnel régulier du bureau pays du PNUD en Haïti..

- Equipe de projet : un directeur national qui assurera la coordination globale du projet et la bonne gestion des fonds engagés et un expert principal international à plein temps pour appuyer le pilotage stratégique du projet et Une équipe de 5 experts nationaux basés à Port-au-Prince, dont un-e spécialiste de l'égalité homme-femmes, assurera l'appui direct aux institutions ciblées pour les aspects techniques. Le projet prévoit de recruter un chargé des opérations et un chargé en suivi/évaluation. Sur le terrain, des experts nationaux seront aussi recrutés pour intervenir auprès des D/VD et des collectivités territoriales mais par le biais de contrats émis par les ministères impliqués (MICT et MPCE) et selon les barèmes de ces institutions. Ces personnels joueront principalement un rôle de formation et de mentorat auprès des institutions ciblées. La mise en œuvre de nombreuses activités sur le terrain restera sous la responsabilité des institutions partenaires, et principalement du MICT et du MPCE par le biais de leurs administrations déconcentrées.

L'appui d'autres équipes programmatiques du PNUD et de ses partenaires d'exécution est aussi prévu.

- Au sein du Bureau Pays du PNUD, le Chef de l'Unité Gouvernance, de la Directrice Adjointe du Bureau et de la spécialiste de programme en égalité femmes-hommes, chacun à hauteur de 10%, seront nécessaires pour la gestion du programme et la relation aux bailleurs.
- La Spécialiste en Gouvernance Locale du Hub de Panama (BPPS) est prévue pour assister l'équipe du projet à organiser un partage d'expériences et de possibles coopérations Sud-Sud sur la région LAC.
- L'équipe BPPS de New York et du Programme ART à Bruxelles pour préparer les activités ayant trait à la territorialisation des ODD.
- Prestataires: des contrats individuels ou des contrats de services avec des firmes, ONG, institutions académiques ou autres, seront émis pour la fourniture de services intellectuels, en particulier pour la formation, l'ingénierie sociale de la planification du développement territorial, la conception et la mise en œuvre de campagnes d'information publique, pour des évaluations d'impacts, des enquêtes d'opinion, des services informatiques, etc.

Le soutien opérationnel au Projet sera partagé entre une équipe d'appui dédiée à celui-ci et financée par le Projet et l'Unité des Opérations du Bureau-Pays, dont les coûts sont reflétés dans le budget du projet selon la modalité DPC (Direct Project Costing).

Le Projet engagera peu de dépenses en équipements, constructions et autres biens matériels. Ainsi, des rénovations limitées sur des bâtiments administratifs (sur le terrain) ou l'achat d'équipements de bureau, informatiques et de mobilité (hors véhicules) sont prévues pour les administrations des communes ciblées.

Partenariats

Le projet cherchera à développer des partenariats et à travailler en étroite synergie avec différents partenaires en lien avec le secteur de la gouvernance locale pour la mise en œuvre de certaines activités. De façon non exhaustive nous pouvons citer les suivants :

- Le Ministère de la Condition Féminine et aux Droits des Femmes (MCFDF), pour des conseils sur la traduction de la politique nationale d'égalité femmes-hommes et son plan d'action dans les stratégies pertinentes au niveau local, en particulier en ce qui concerne l'égalité des sexes dans la fonction publique au niveau des institutions locales, et pour la meilleure intégration de la dimension genre dans les différents outils de planification et d'animation du développement territorial qui seront revus et améliorés dans le cadre du Projet.
- Le Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Communication, pour ce qui concerne le travail sur la rénovation et l'activation du cadre réglementaire et technique pour le meilleur contrôle du développement urbain.
- Le Secrétariat Technique du CIAT, pour ce qui a trait à la révision du cadre stratégique de planification et d'aménagement du territoire, afin de capitaliser en particulier sur son travail relatif aux aspects fonciers, à l'aménagement des bassins versants, à la gestion des ressources naturelles au niveau régional et aux outils d'urbanisme contrôlé.
- La France : Le Projet collaborera étroitement avec l'expert français intégré à la DCT/MICT. Des possibilités de cofinancement dans la réalisation de certaines activités, particulièrement pour la professionnalisation de la fonction publique territoriale, sont envisageables. Le Projet pourra aussi profiter du vivier d'agents de la fonction publique territoriale des Antilles françaises, mis en place par l'Ambassade de France, et qui représente une source intéressante d'appui par les pairs pour les collectivités territoriales haïtiennes.⁴³
- ONU Habitat, de par son mandat global sur les thématiques du développement urbain et du renforcement des municipalités, pourra être impliqué dans la mise en œuvre de certaines activités spécifiques, notamment celles en lien avec la gestion et la planification urbaine, à travers la collaboration de son service Planning Lab de leur siège à Nairobi.
- ONU Femmes, en tant que partenaire consultatif, pourra fournir des conseils sur les outils existants de l'ONU qui peuvent être utiles pour le développement d'activités spécifiques au genre (par exemple, en ce qui concerne la budgétisation sensible au genre) ; en facilitant l'accès du PNUD aux groupes et aux réseaux de femmes dans les régions ciblées ; et en soutenant une coordination cohérente avec le MCFDF.
- Les centres d'enseignement et de recherche : Le projet cherchera à s'appuyer sur l'expertise des Universités et des écoles supérieures d'enseignement sur la thématique des collectivités territoriales en particulier les Universités en région, dans le cadre de la recherche-action, afin de développer des relations innovantes avec le territoire pour offrir des réponses théoriques et pratiques aux problèmes concrets rencontrés par la zone frontalière. La Fédération Nationale des Maires Haïtiens (FENAMH) ainsi que sa version féminine (FENAFEMMH) pour des activités de plaidoyer en faveur de la réforme de décentralisation

⁴³ Cette expertise est disponible à moindre coût puisque seuls les frais de voyage seraient à la charge du Projet.

et pour l'appui en formation des nouveaux élus. Le Projet impliquera aussi pour les actions locales l'Association des maires des communes frontalières.

- Des acteurs de la société civile impliqués dans le plaidoyer pour la décentralisation (ex: le CEFCAD), le montage d'initiatives de redevabilité sociale ou encore la facilitation des processus de planification territoriale participative. Des efforts particuliers seront faits pour encourager l'inclusion des organisations de la société civile qui mettent l'accent sur l'égalité des sexes et / ou l'autonomisation des femmes.

Au sein du PNUD, le Projet AGLDT viendra sous la responsabilité de l'Unité de Gouvernance du Bureau-Pays. Une coordination étroite avec les autres projets exécutés par le PNUD en Haïti et ayant une implication directe sur la gouvernance locale et le développement territorial (en particulier dans les domaines de la réduction de la pauvreté, de la gestion des risques et désastres, de l'environnement, des élections ou encore de la réduction de la violence communautaire) sera établie sous la responsabilité de la Directrice Adjointe du Bureau-Pays. Le Projet AGLDT étant principalement un projet d'appui institutionnel, sa bonne articulation avec les autres projets du PNUD qui investissent dans des biens d'équipements socio-collectifs ou supportent les secteurs d'activité économiques sur le terrain, est essentielle pour assurer les synergies nécessaires et l'uniformisation des approches et des outils de planification, mobilisation et de la maîtrise d'ouvrage locale.

Risques et hypothèses

Les principaux risques pesant sur la réussite du Projet sont d'ordre politique, institutionnel, financier et de mouvement du personnel au sein des institutions appuyées. Le niveau des risques sociaux et environnementaux est considéré comme faible (voir Annexe 2). La liste complète des principaux risques identifiés durant la phase de conception du Projet est présentée en Annexe 3.

Risque politique : au niveau national, suite à l'arrivée au pouvoir de Jovenel Moïse en janvier 2017 et de la prise de fonction du Gouvernement de Guy Lafontant en mars 2017, le risque était de constater un changement d'orientation concernant les questions liées à la gouvernance locale et à la décentralisation. Cependant, dans sa déclaration de politique générale, le Premier Ministre a manifesté sa volonté d'organiser dès sa prise de fonction une retraite réunissant l'exécutif, le parlement et les collectivités territoriales pour la mise en place d'une Méga Initiative Sociale et Économique (MISE) qui devrait permettre, entre autres, de renforcer l'intercommunalité, d'améliorer la coordination des services techniques déconcentrés à travers les délégations départementales et de faire finalement de la décentralisation et de la déconcentration les moteurs de la territorialisation des politiques publiques.⁴⁴ Il existe donc aujourd'hui dans le pays un certain consensus concernant la pertinence de la décentralisation, de la déconcentration et du développement local comme options de gouvernance pour le pays.

Au niveau local, et après plusieurs années sans élections, la tenue d'élections communales en 2015 et d'élections des sections communales en 2017 pour la première fois en 10 ans, donne aujourd'hui une légitimité aux exécutifs locaux pour assurer leur mandat et permet de concevoir une stabilité politique et institutionnelle indispensable pour le secteur. Il est néanmoins important de prendre en compte l'impact que pourrait avoir la prochaine échéance électorale au niveau communal (2019) sur le déroulement du projet et en particulier sur la consolidation des acquis au niveau territorial. Dans ce sens, il est fortement recommandé de travailler aussi bien avec les acteurs politiques (élus) que techniques des administrations communales, afin d'assurer une continuité des actions.

Le projet, qui travaillera avec des acteurs aussi bien du niveau national que du niveau local et sur plusieurs volets thématiques aura, à travers le Comité de Pilotage, la possibilité de déplacer le curseur des priorités entre les

⁴⁴ <http://www.haitilibre.com/docs/declaration-de-politique-generale-lafontant.pdf>

volets et les niveaux d'intervention du Projet selon le contexte politique. Il est peu probable, par exemple, que les tensions politiques empêchent le MPCE de travailler sur la révision des outils méthodologiques pour la planification territoriale. De même, le travail du MICT sur la systématisation de ses outils de renforcement des capacités (modules de formation, guides et manuels, etc.) est en grande partie isolé du contexte politique national ou local.

Risque institutionnel : la démarche proposée qui consiste à privilégier l'interinstitutionnel à tous les niveaux d'action et sur toutes les thématiques pourrait être entravée s'il s'avère beaucoup plus difficile qu'initialement envisagé de maintenir un niveau de coopération étroite entre les trois principales institutions gouvernementales impliquées. Le risque serait alors de voir le projet évoluer vers trois sous-projets menés en silos, perdant ainsi un des impacts attendus d'une plus grande intégration des politiques publiques en soutien à la gouvernance et au développement territorial. Ce risque sera mitigé par la recherche d'un engagement fort au sommet de chaque institution partenaire pour la démarche intersectorielle, réitérée à l'occasion de chaque réunion du Comité de Pilotage (lequel sera sous la co-présidence du PNUD et du MPCE). Aussi, le Projet mettra en place un Comité de Coordination Technique pour faciliter le travail interinstitutionnel sur le plan – moins politique – de la mise en œuvre. Le personnel PNUD du Projet sera aussi affecté à l'animation de Groupes de Travail transversaux (voir Section VII) plutôt qu'assignés à une institution en particulier, pour éviter de renforcer la dynamique de silos.

Risque financier : le principal risque est que les attentes générées parmi les acteurs locaux et les communautés impliquées dans le Projet lors des processus de planification participative qui seront appuyées, ne soient pas récompensées par la suite par des financements des PTF ou du gouvernement (FGDCT, PIP, etc.) permettant de mettre en œuvre les projets prioritaires identifiés. Le résultat pourrait être alors une perte rapide de motivation des communes pour la continuation des activités du Projet ou encore un faible impact des compétences acquises (en particulier pour la maîtrise d'ouvrage). Le Projet peut limiter ce risque en gérant les attentes des communes partenaires dès le départ. Il faudra mettre l'accent sur le fait que l'un des résultats attendus du Projet est d'accroître les capacités des acteurs territoriaux à mobiliser par eux-mêmes les financements extérieurs pour leurs projets et de mobiliser des revenus fiscaux accrus qui, s'ils ne peuvent pas financer de gros projets d'infrastructures, peuvent faire une différence dans la gestion et la maintenance des équipements publics pour les services municipaux. Le Projet appuiera aussi la mise en place d'opérateurs indépendants pour l'animation du développement local (type agences de développement), ce qui pourrait faciliter la captation de financements externes, en particulier venant de la coopération décentralisée. Néanmoins, la mise en place d'un Fonds d'investissement pour les collectivités territoriales appuyées devrait permettre que des projets d'impact voient le jour, ce qui aurait comme répercussion, entre autres, une plus grande confiance des citoyens envers l'exercice de planification participative locale. En effet, à travers des projets concrets, la planification se conçoit non plus comme un exercice vague et théorique mais plutôt comme un processus préalable indispensable pour concevoir une réponse pratique à un besoin ressenti par les populations ou à une potentialité du territoire non développée.

Risque lié au mouvement du personnel formé : le projet vise à s'appuyer sur les ressources humaines déjà existantes au sein des institutions partenaires du projet, à savoir les ministères, les délégations, les directions départementales ou encore les communes. Dans ce sens, le fait de ne pas recruter du personnel ad hoc mis à la disposition de ces institutions, évite le risque de voir ce dernier partir une fois le projet terminé, ce qui aurait pour conséquence de laisser sans effet l'objectif de renforcer les capacités des institutions.

Au niveau sous national, le projet visera le renforcement des capacités aussi bien des élus locaux que du personnel technique employé par les administrations communales, afin de contrôler l'effet que pourrait avoir un changement politique, au niveau des communes par exemple, suite aux prochaines élections locales.

En parallèle, le projet travaillera activement au niveau national avec l'OMRH et le MICT dans le processus de réforme concernant la consolidation d'une fonction publique territoriale, qui aurait pour effet la stabilisation du personnel technique au sein des administrations sous nationales. Le PNUD contribuera, en concertation avec

d'autres partenaires techniques et financiers actifs dans le groupe sur la gouvernance locale, aux efforts de plaidoyer pour la mise en place de cette réforme.

Engagement des parties prenantes

Institutions gouvernementales : les trois partenaires centraux du Projet sont l'OMRH, le MICT et le MPCE. Ces institutions ont pris part à la conception du Projet et seront représentées dans le Comité de Pilotage et le Comité Technique, en plus de prendre en charge l'exécution directe de la plupart des activités. Certaines activités seront cofinancées en numéraire par les partenaires (ainsi le MPCE contribuera au nom du Gouvernement à hauteur de 2,154.761 m USD sur 5 ans au Projet) ou en nature (temps de personnel, équipements, locaux). Les activités du Projet seront aussi pour la plupart complémentaires d'activités déjà financées par le budget annuel des institutions partenaires. L'engagement des parties prenantes gouvernementales est donc fort dès la phase de conception et devra le rester tout au long de celui-ci. Un certain nombre de cadres de ces institutions bénéficieront d'opportunités de formation, d'amélioration de leurs outils et méthodes de travail et d'opportunités d'échange avec des pairs du pays et d'ailleurs.

Il est attendu que d'autres institutions, en particulier le MTPTC, le MCFDF, le MEF et éventuellement le Secrétariat Technique du CIAT (ST-CIAT), soient amenés à collaborer également pour certaines activités du Projet selon des modalités qui seront définies en temps voulu. Ces institutions seront aussi invitées à participer au Comité de Pilotage en qualité de membre non votant.

Institutions territoriales : les parties prenantes sont les Délégations, Vice-Délégations, les Directions Départementales du MPCE et les Communes. Certains services déconcentrés sectoriels seront aussi invités à participer aux activités de planification appuyées par le Projet. Une fois la liste finale des départements, arrondissements et communes ciblées par le Projet arrêtée avec le Gouvernement, l'engagement formel de ces institutions territoriales à collaborer avec le Projet sera recherché. Au sein de chacune d'elles, un certain nombre de personnels exécutifs, techniques, et administratifs, ainsi que les élus pour les collectivités territoriales, bénéficieront d'opportunités de renforcement de capacités. Les femmes au sein de ces institutions seront tout particulièrement ciblées pour la participation aux décisions stratégiques, la formation et le mentorat.

Société civile : les organisations de la société civile bénéficieront aussi du Projet dans chaque volet : (i) dans le premier, les activités de plaidoyer autour de la réforme de décentralisation impliqueront un appui aux plateformes de la société civile travaillant sur ce thème⁴⁵ ; (ii) dans le second volet, l'accent sera mis sur le portage d'initiatives de redevabilité sociale portée par les OSC et OCB⁴⁶ locales ; et (iii) dans le troisième volet, la participation de la société civile aux exercices de planification territoriale sera activement promue ainsi que dans la possible cogestion des services communaux. Avant de commencer à travailler dans un département ou une commune donnée, le Projet identifiera les OSC/OCB locales impliquées dans la gouvernance locale et le développement territorial, évaluera leurs attentes par rapport au projet, leurs capacités et les possibilités d'une collaboration. Systématiquement, les OSC en appui à l'autonomisation des femmes seront invitées et encouragées à participer aux activités du projet.

Coopération Sud-Sud et Coopération Triangulaire

Le Projet fera une large part à la Coopération Sud-Sud et Triangulaire, en particulier avec la République Dominicaine, étant donné le caractère frontalier des zones ciblées, mais aussi depuis la région Caraïbe et Centroaméricaine. Les domaines privilégiés seront la conception et le pilotage des réformes de décentralisation, d'aménagement du territoire, de la mise sur pied d'outils de tableau de bord de la gouvernance locale, de la professionnalisation de la fonction publique territoriale et du financement innovant du développement territorial.

⁴⁵ Voir le Comité national de suivi du Plaidoyer pour la décentralisation et la gouvernance locale démocratique.

⁴⁶ Organisations de la société civile et Organisations communautaires de base.

Le PNUD œuvrera aussi à mobiliser les ressources de la coopération décentralisée (Europe, Canada, USA, Amérique Latine) pour renforcer l'impact de son appui tant au niveau central que territorial.

Gestion du savoir

Le Projet produira des outils de savoir de trois types :

- à destination des bénéficiaires (cadres des ministères, délégations, collectivités, élus et société civile), en systématisant un certain nombre de normes, règlements, mécanismes, conseils, etc. dans des guides, manuels et modules de formation publiés sous le nom des institutions gouvernementales qui les porteront et portant mention du Projet et de l'appui du PNUD;
- à destination de la communauté des détenteurs d'obligation et de droits en lien avec la gouvernance locale et le développement territorial de manière générale, ainsi que les PTF et autres acteurs du développement présents en Haïti au niveau des territoires, en produisant des études-diagnostic, études de perspectives, politiques nationales, publications de sensibilisation à destination des citoyen(ne)s et autres documents publics d'analyse et de plaidoyer, qui seront distribués largement par le Projet ;
- à destination de la communauté internationale soutenant le renforcement de la gouvernance locale et du développement territorial dans les pays en développement par le biais d'un document final de synthèse sur l'expérience du projet, les approches et méthodes mises en œuvre, et les résultats obtenus.

D'autre part, le Projet tiendra une conférence annuelle de synthèse sur les actions menées et résultats obtenus, présidée par le Comité de Pilotage et ouverte au public, pour mieux diffuser en temps réel les enseignements acquis et augmenter la visibilité du Projet.

Pérennité et dissémination

Le Projet AGLDT est résolument ancré dans une démarche de renforcement des systèmes nationaux de gouvernance locale et de développement territorial. Les institutions nationales partenaires sont détentrices du Projet – puisqu'il est mis en œuvre selon la modalité de l'exécution nationale (voir Section VII) – et le PNUD (et ses partenaires d'exécution) viennent leur fournir un appui dans la définition, l'exécution et le suivi-évaluation des actions engagées. Les parties prenantes y contribueront en temps passé de leur personnel et l'utilisation de leurs structures et en financements propres comme dans le cas du MPCE. La mise en œuvre de la plupart des activités incombera en premier lieu aux partenaires nationaux, avec un accompagnement de l'équipe du PNUD et de ses partenaires d'exécution.

La pérennité et la dissémination des avancées attribuables au Projet seront assurées par l'institutionnalisation et la systématisation de tous les outils d'analyse, de planification, de formation, de prospective, de réglementation et d'accompagnement qui seront produits par les partenaires nationaux avec l'appui du Projet. Ces outils renforceront la capacité des institutions impliquées à rationaliser les processus de gouvernance locale et de développement territorial sur l'ensemble du territoire du pays et donc, au bout du compte, dans tous les départements, arrondissements, communes et sections communales. Il ne s'agit pas ici de tester des outils dans le cadre d'un projet autonome du PNUD en isolation de la partie gouvernementale puis de convaincre le gouvernement de les adopter : dès le départ, ces outils seront entièrement appropriés par le gouvernement haïtien.

Les capacités nationales sont au centre de la démarche du Projet et seront renforcées à tous les niveaux. Des diagnostics de capacités seront conduits dans les Délégations, Vice-délégations et les communes des territoires ciblés avant le démarrage des activités de formation pour servir de ligne de base. Pour les communes, ces

données seront insérées dans le tableau de bord des performances communales qui sera mis en place par le Projet au sein du MICT.

IV. GESTION DU PROJET

Effizienz et efficacité des coûts

L'effizienz et l'efficacité du Projet sont assurées par les choix suivants.

- **La maîtrise d'ouvrage nationale** pour mettre en œuvre la plupart des activités, surtout celles demandant des économies d'échelle (ex: formation du personnel des collectivités territoriales, révision d'outils méthodologiques, pilotage des réformes, etc.). Le PNUD et ses partenaires d'exécution contribueront des moyens humains et financiers en *appui* aux institutions nationales pour le pilotage stratégique, pour des missions techniques spécifiques (ex: réalisation d'études, de formations, mise en place d'outils informatiques, etc.) et pour la gestion financière et administrative. Ceci permet donc de minimiser les coûts de personnel pour le Projet, par rapport à une approche d'exécution directe en dehors d'un partenariat fort avec le gouvernement.
- **Le recours aux services départementaux du MICT et du MPCE** pour la mise en œuvre et le suivi des activités sur le terrain, avec un accompagnement d'experts nationaux financés par le Projet. L'assistance technique aux Délégations, Vice-Délégations et des Directions Départementales se fera sur la base du mentorat auprès de cadres déjà en poste et non en substitution ou en adjonction de postes non existants dans ces administrations. Cela implique bien sûr que les Ministères concernés assurent le recrutement des postes manquants mais prévus à leur organigramme et assurent un niveau de qualification adéquat pour les fonctionnaires en place que les experts contractualisés par leurs soins, mais avec le financement du Projet, viendront appuyer. Cette approche est non seulement plus efficace pour l'atteinte des résultats en termes de renforcement institutionnel, mais plus économe puisqu'elle évite au Projet de devoir maintenir une présence opérationnelle autonome (bureau, véhicules, sécurité, support logistique) sur le terrain.
- **Le recrutement des experts de terrain au barème du gouvernement**⁴⁷ et directement par les parties prenantes nationales, avec financement du Projet. Ceci permet de réduire les coûts mais surtout de pérenniser cette formule d'assistance technique car les Ministères pourront plus facilement ainsi continuer à assumer le coût de cette assistance une fois le Projet clos. Le but est aussi de fomentier le développement au niveau local de ressources d'assistance technique accessible aux budgets des institutions gouvernementales et des collectivités territoriales.
- **Les possibilités de cofinancement avec les PTF**, comme la France, l'USAID, le Canada ou l'UE, de nombreuses activités prévues au Projet, telles que la formation des personnels de la fonction publique territoriale dans les communes ciblées ou la réalisation des PCD, ou encore le travail sur les politiques publiques et les programmes nationaux de renforcement institutionnel.
- **L'approche intégrée avec d'autres projets du PNUD** en activité ou à venir. Nombre des projets du PNUD plus sectoriels du PNUD interviennent sur les territoires sur des thématiques pertinentes pour les acteurs locaux (ex.: développement économique locale, agriculture, protection de l'environnement, gestion des risques). Les apports de ces projets pourront venir compléter sur les territoires ciblés le renforcement institutionnel aux acteurs locaux fournis par le Projet. Cette approche dite de 'portefeuille' sera rendue possible par l'adoption par le Bureau-Pays d'un cadre de coordination interne pour l'appui à la gouvernance locale et au développement territorial en Haïti. En ce qui concerne le soutien à l'approche sexospécifique du projet, un(e) expert(e) national en genre sera recruté(e) pour soutenir la mise en œuvre d'activités spécifiques au genre et l'avancement des résultats en matière d'égalité des sexes. En outre, le PNUD mettra à disposition sa conseillère en égalité des sexes du bureau-pays, qui fournira des conseils techniques

⁴⁷ Selon des modalités de prestataire individuel ou par le biais de contrats de services avec des firmes ou ONG locales.

supplémentaires pour la mise en œuvre du projet, ainsi que pour le suivi et l'évaluation des activités et des résultats.

V. CADRE DE RESULTATS

Effet escompté du Cadre des Nations Unies pour le Développement Durable: 5. Les institutions publiques et la société civile améliorent l'Etat de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision.

Indicateur d'effet: 5.5 Taux d'accroissement des dépenses publiques allouées au fonctionnement et investissement des collectivités territoriales et services déconcentrés de l'Etat.

Produits correspondants dans le Plan Stratégique du PNUD: 3.2. Les fonctions, le financement et la capacité des institutions territoriales sont activées afin de fournir de meilleurs services de base et de répondre aux priorités formulées par la population.

Titre et code du Projet dans ATLAS : Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial (AGLDT)

Produits escomptés	Indicateurs de produit	Source de données	Ligne de base		Cibles par années							Méthodes de collecte et risques
			Valeur	Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022	FINAL	
Produit 1 <i>La conception et le pilotage des réformes visant à établir un Etat déconcentré et décentralisé sont menés de manière stratégique, coordonnée et inclusive, en assurant l'intégration des perspectives et des priorités distinctes des femmes et des hommes.</i>	1.1. Nombre d'actions préconisées dans le Plan de Modernisation de l'Etat 2023 pour la gouvernance territoriale qui ont été appuyées par le projet	OMRH	0	2016	0	3	3	3	3	3	15	Données administratives
	1.2. Nombre de femmes leaders de la société civile préparées à participer activement dans les réunions de concertation territoriale sur les réformes en lien avec la gouvernance territoriale	OMRH MCFDF	0	2016	0	0	25	30	25	20	100	Données administratives
	1.3. Nombre de réunions du Comité technique sur la gouvernance territoriale sous le pilotage de l'OMRH	OMRH	0	2016	-	6	12	12	6	6	42	Données administratives
	1.4. Nombre de rencontres organisées entre les	Secrétariat du Parlement	0	2016	0	0	2	2	2	2	8	Données administratives

	membres du Parlement et le public (représenté par les élus locaux et la société civile) autour des réformes.	FENAMH										
Produit 2 <i>Les institutions territoriales sont modernisées afin de pouvoir remplir toutes leurs fonctions de base, soutenir l'amélioration de la prise de décisions équitables entre les hommes et les femmes, et de faire émerger une gouvernance locale plus redevable et plus inclusive.</i>	2.1. Nombre de documents techniques et/ou outils de gestions élaborés suite à des séances de formation/coaching dans le cadre du renforcement des capacités des partenaires (Ministères, Délégués, Vice-délégués, Maires, Cadres départementaux et communaux) par le projet	MICT	0	2016	0	2	4	6	8	6	24	Données administratives. (Subjectivité sur niveau de complétude des programmes).
	2.2. Taux de croissance des ressources propres dans les communes bénéficiaires d'un appui du Projet en matière de mobilisation de la fiscalité locale (en moyenne).	MICT	Valeur 100	2016	-	-	125	140	160	160	160	Données administratives (Retard dans la compilation des données annuelles)
	2.3. Nombre de rencontres d'échanges dans le cadre de la bonne gouvernance entre les communes cibles et les organisations de la société civile	MICT	0	2016	12	12	12	24	24	24	108	Rapports de réunions Listes de présence
	2.4. Nombre de communes ciblées	MICT	0	2016	-	2	4	9	12	12	12	Données administratives Gazettes municipales

	équipées d'un cahier des charges spécifiques pour le meilleur accès des femmes aux services communaux.											
	2.5. Pourcentage des projets financés par le Fonds d'Investissement Pilote issus de la planification territoriale répondant directement aux intérêts stratégiques prioritaires par les femmes de la société civile	MICT MPCE MEF MCFDF PNUD FENAMH	0	2016	-	-	35%	35%	35%	35%	35%	Données administratives
Produit 3 <i>Le développement des territoires est dynamisé et rééquilibré par l'utilisation d'approches et d'outils de planification et d'opérationnalisation prenant en compte les spécificités locales et permettant la fourniture de services de base répondant aux besoins et aux intérêts des femmes et des hommes.</i>	3.1. Pourcentage des communes ciblées ayant développé ou révisé un outil de planification territoriale sensible au genre (PAEEV ou PCD).	MPCE MICT	0	2016	0	0	33%	100%	100%	100%	100%	Données administratives Gazettes municipales
	3.2. Pourcentage des communes ciblées ayant développé leur budget communal en incluant des activités spécifiques en lien avec l'égalité des sexes	MPCE MICT MCFDF	0	2016	0	0	15%	60%	80%	100%	100%	Données administratives
	3.3. Nombre de nouvelles stratégies de planification produites au niveau des arrondissements cibles du projet	MPCE	0	2016	0	0	1	3	1	5	5	Données administratives
	3.4. Pourcentage de femmes parmi les membres de la société civile	MPCE	0	2016	0	0	10%	20%	30%	30%	30%	Données administratives

	participant activement à toutes les phases de l'exercice de planification communale											
	3.5. Nombre de projets portés par des entités supra communales dans les zones ciblées suite aux PCD réalisés	<i>MPCE</i>	<i>0</i>	<i>2016</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>4</i>		Données administratives
Produit 4 <i>La gestion stratégique, technique et opérationnelle du projet est assurée de manière efficace et efficiente et assure une large dissémination de ses résultats et enseignements tirés.</i>	4.1. Taux d'exécution du budget total financé (cumulé)	<i>PNUD</i>	<i>0</i>	<i>2016</i>	<i>5%</i>	<i>15%</i>	<i>30%</i>	<i>60%</i>	<i>80%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	Site web du PNUD global
	4.2. Nombre de réunions du Comité de Pilotage et du Comité Technique par année	<i>PNUD</i>	<i>0</i>	<i>2016</i>	<i>1 CP</i>	<i>1 CP 6 CT</i>	<i>1 CP 6 CT</i>	<i>1 CP 6 CT</i>	<i>1 CP 6 CT</i>	<i>1 CP 6 CT</i>	<i>6 CP 30 CT</i>	Rapports d'activités du Projet
	4.3. Pourcentage des activités prévues au PTA ayant effectivement été réalisées (partiellement ou totalement) en fin d'année	<i>PNUD</i>	<i>N/A</i>	<i>2016</i>	<i>60%</i>	<i>70%</i>	<i>80%</i>	<i>80%</i>	<i>80%</i>	<i>85%</i>	<i>85%</i>	Rapports d'activité annuels

SUIVI ET EVALUATION

Plan de suivi

Activité de suivi	But	Fréquence	Action en réponse	Partenaire	Coût
Suivi du progrès dans l'atteinte des résultats	Les données de suivi correspondant aux indicateurs de produits indiqués dans le cadre de résultats seront collectées et analysées pour évaluer le degré d'avancement du projet.	Trimestrielle ou selon la fréquence indiquée pour l'indicateur.	Un progrès plus lent que prévu nécessitera une action de gestion de l'Equipe du projet ou du Comité de pilotage en retour.	MICT MPCE OMRH	Réalisé par équipe projet
Suivi et gestion des risques	Identifier les risques spécifiques qui pourraient remettre en question l'atteinte des résultats désirés. Identifier et suivre les actions de gestion des risques en utilisant un journal des risques. Les audits seront conduits selon la politique du PNUD en matière de gestion du risque financier.	Trimestrielle	Les risques sont identifiés par le gestionnaire du projet et les actions en réponse prises pour gérer le niveau de risque.		Réalisé par équipe projet
Apprendre	Le savoir, les bonnes pratiques et les enseignements tirés seront capitalisés régulièrement, ainsi qu'obtenus d'autres partenaires et projets et intégrés au projet.	Au moins une fois par an	Les enseignements tirés sont inventoriés par l'équipe du projet et utilisés pour guider les décisions de gestion.	MICT MPCE OMRH PTF	20.000 \$/an (conférence annuelle projet)
Revue annuelle de qualité	La qualité du projet sera évaluée selon les critères de qualité du PNUD pour identifier les forces et faiblesses du projet et guider les décisions de gestion pour améliorer le projet.	Annuellement	Les zones de faiblesses et de forces seront étudiées par les gestionnaires du projet et utilisées pour guider les décisions visant à améliorer la performance du projet.	MICT MPCE OMRH	Réalisé par bureau-pays
Revue et changements de direction	Revue interne des données quantitatives et qualitatives venant de toutes les actions de suivi pour guider les décisions de gestion.	Au moins une fois par an	Données de performance, risques, enseignements tirés et la qualité du projet seront discutés par le Comité de pilotage et utilisés pour décider de changements de direction éventuels.	OMRH MICT MPCE	Réalisé par Comité de pilotage
Rapport d'avancement	Un rapport d'avancement sera présenté au Comité de pilotage et aux principales parties prenantes. Ce projet détaillera les avancées du projet par rapport aux cibles annuelles au niveau des produits, le score annuel de qualité et un journal des risques mis à jour présentant aussi les mesures de mitigation, ainsi que tout rapport d'évaluation ou de revue interne préparés durant la période de rapportage.	Une fois par an et à la fin du projet (Rapport final)		OMRH MICT MPCE	Réalisé par équipe de projet
Revue du Projet (Comité de pilotage)	Le mécanisme de gouvernance du projet (Comité de Pilotage) prévoit que des revues régulières du projet soient organisées pour évaluer la performance du projet et revoir le plan de travail	Une fois par an (avant la conférence annuelle de	Toute inquiétude sur la qualité des résultats engrangés ou la vitesse d'avancée devrait être discuté par le Comité de Pilotage et les décisions de	OMRH MICT MPCE	

	pluriannuel pour s'assurer d'une budgétisation réaliste au cours de la durée du projet. Dans la dernière année du projet, le Comité de Pilotage tiendra une revue finale pour capitaliser les enseignements tirés et discuter des opportunités d'expansion du projet et pour disséminer les résultats et les enseignements tirés auprès d'audiences pertinentes.	présentation des résultats)	gestion nécessaires prises pour traiter les problèmes identifiés.		
--	--	-----------------------------	---	--	--

Plan d'évaluation

Titre	Partenaire(s)	Produit du Plan Stratégique correspondant	Effet du Cadre Stratégique Intégré	Date de fin	Participants à l'évaluation	Coût et source de financement
Evaluation à mi-parcours (interne par BPPS)	OMRH MICT MPCE	3.2	1.1	Juin 2019	Gouvernement Dep. & communes ciblées Parlement Société civile PTF	30.000 (projet)
Evaluation finale (externe)	OMRH MICT MPCE	3.2	1.1	Décembre 2021	Gouvernement Dep. & communes ciblées Parlement Société civile PTF Population dans zones ciblées	60.000 (projet)

VI. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL

PRODUITS ESCOMPTEs	ACTIVITES PREVUES	Budget prévisionnel par année						Entités responsables ⁴⁸	Description du budget		
		2017	2018	2019	2020	2021	2022		Source	Description	Montant
Produit 1 La conception et le pilotage des réformes visant à établir un Etat déconcentré et décentralisé sont menés de manière stratégique, coordonnée et inclusive, en assurant l'intégration des perspectives et des priorités distinctes des femmes et des hommes.	1.1. Définition des cadres conceptuel, technique, juridique et institutionnel pour la déconcentration et la décentralisation (D/D) : • Révision de la feuille de route pour la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation selon le PME 2023 ; • Conduite de diagnostics et études prospectives, y compris sur le renforcement de l'égalité des sexes dans la D/D ; • Élaboration de documents de politiques publiques, instruments juridiques et stratégies pour la mise en œuvre de la D/D ; • Élaboration d'outils méthodologiques pour la mise en œuvre et le suivi des réformes en lien avec la D/D ; • Organisation de fora et symposiums inclusifs sur la D/D	46,454.5	23,227	23,227	23,227	23,227	46,454.5	OMRH/PNUD	MPCE Bailleur	71200 Int Cons	54,000
										71300 Nat C.	26,000
										72100 Services	103,999
										74500 Misc	1,818
											185,817

⁴⁸ Entité principale dans la mise en œuvre des actions proposées et *entités associées*

	1.2. Sensibilisation et plaidoyer pour un processus de réforme inclusif - Sensibilisation et consultation des élus et administrations territoriales, de la société civile et du secteur privé sur les enjeux des réformes et options disponibles ; - Études et suivi des perceptions et attentes du public sur la gouvernance locale, ventilées par sexe, âge et milieu. - Appui au plaidoyer par les fédérations d'élus et la société civile, y compris les associations de femmes. - Mise à disposition d'information et d'expertise aux législateurs ; - Outils d'information publique sur l'avancement des réformes à (événements, produits médias, réseaux sociaux, etc.), en particulier vers les jeunes et les femmes.	90,000	90,000	90,000	45,000	45,000	90,000	OMRH/PNUD	PNUD Bailleur	71200 Int Cons	62,500
										71300 Nat C.	27,000
										72100 Services	355,500
										74500 Misc	5,000
											450,000
	1.3. Pilotage interministériel des réformes : Fourniture d'équipements aux	29,000	19,000	19,000	19,000	19,000	29,000	OMRH/PNUD	MPCE	71200Int Cons	25,414
										71300 Nat C.	13,862
										72100 Services	46,207
										72200 Furn	11,552

	structures en charge du pilotage de la réforme ; • Renforcement des capacités et séances d'apprentissage.									72800 ITEquip	34,655
										74.500 Misc	11,878
											134,000
	1.4. Coordination de l'aide autour des réformes de déconcentration et de décentralisation : • Mise en place d'une base de données sur l'appui des PTF à la D/D ; • Appui à l'organisation efficace des Table(s) sectorielle(s) sur la D/D ; • Définition d'un cadre stratégique d'appui unifié des PTF pour la déconcentration et la décentralisation.	15,152	11,364	11,364	11,364	11,364	15,152	OMRH/ PNUD	PNUD	71200 Int Cons	27,500
										71300 Nat C.	23,000
										72100 Services	22,510
										74500 Misc	2,750
											75,760
	TOTAL PRODUIT 1	180,606.5	143,591	143,591	98,591	98,591	180,606.5				845,577
Produit 2 Les institutions territoriales sont modernisées afin de pouvoir remplir toutes leurs fonctions de base, soutenir l'amélioration de la prise de décisions équitables entre les hommes et les femmes, et de faire émerger une gouvernance locale plus redevable et plus inclusive	2.1. Renforcement des capacités de la Direction des Collectivités Territoriales (MICT) pour la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation. • Diagnostic organisationnel de la DCT et des structures sous tutelle ; • Appui à la planification stratégique et opérationnelle de la DCT ; • Appui à la conception et au développement d'outils d'aide à la prise de décision ;	108,150	75,705	75,705	75,705	75,705	108,150	MICT/PNUD	MPCE	71200 Int Cons	99,840
										71300 Nat C.	5,760
										71600 Travel	36,768
										72100 Services	374,400
										74500 Misc	2,352
											519,120

	Appui à la conception et mise en place d'un tableau de bord des performances des collectivités territoriales, y compris pour les aspects liés au genre.										
	2.2 Appui au renforcement des capacités de l'administration déconcentrée du MICT (Délégations et Vice-Délégations) - Production d'une stratégie pour la déconcentration du MICT - Appui à la mise en oeuvre d'un programme national de renforcement institutionnel des Délégations / Vice-Délégations pour assumer leurs fonctions dans un modèle administratif déconcentré - Systématisation d'outils pour appuyer les D/VD dans leurs fonctions, y inclus pour la coordination des services déconcentrés, la tutelle sur les collectivités territoriales, la stimulation du développement local,	25,560	51,120	51,120	51,120	51,120	25,560	MICT/ PNUD	PNUD Bailleur	71200 Int Cons	75,000
										71300 Nat C	87,500
										72100 Services	85,375
										74500 Misc	7,725
											255,600

	la promotion de l'égalité des sexes, la résolution des conflits et la coordination de l'aide ; Organisation de formations pour les Délégués et Secrétaires-Généraux de Délégation des 10 départements.										
	2.3 Appui à la mise en place et à la professionnalisation de la fonction publique territoriale - Appui à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de modernisation des administrations territoriales (élus et personnel) y inclus définition des objectifs, résultats attendus, méthodes, moyens et partenariats ; - Appui à la mise en place de filières de formation en administration territoriale ; - Appui technique au Ministère de l'intérieur et des Collectivités Territoriales pour la mise en œuvre de la stratégie nationale	64,336	168,672	168,672	168,672	75,602	64,336	MICT/ PNUD	MPCE Bailleur PNUD	71300 Nat C 72100 Services 74500 Misc	220,806 478,443 11,040 710,290

	pour le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et de la déconcentration ; • Systématisation des cursus de formation et outils d'accompagnement des communes pour le leadership, la gestion financière et administrative, la gestion des ressources humaines et la résolution de conflit, entre autres ; • Appui à la formation des élus locaux à travers les associations faitières ; • Appui à la formation du personnel des administrations communales frontalières ; • Appui logistique pour 12 administrations communales (zone frontière).										
	2.4 Renforcement de l'accès des femmes à la gouvernance locale • Étude sur la représentation féminine dans la fonction publique territoriale ainsi que	53,500	35,300	35,300	35,300	35,300	53,500	MICT/ MCFDF/ PNUD	MPCE PNUD	71200 Int Cons	60,078
										71300 Nat C.	14,106
										71600 Travel	10,902
										72100 Services	159,822
										74500 Misc	3,292

	les obstacles et possibilités pour l'améliorer ; • Élaboration et mise en œuvre de mesures en faveur de la meilleure représentation des femmes dans les institutions politiques et administratives territoriales. • Programme de formation et mentorat pour les femmes maires en partenariat avec l'associations des mairesses d'Haïti ; • Formation auprès de femmes issues de la société civile dans les communes cibles en matière de <i>leadership</i> et gouvernance locale ; • Appui à l'élaboration de budgets communaux sensibles au genre.										248,200
	2.5 Appui à l'installation des nouvelles structures de la décentralisation	10,700	25,600	30,200	15,400	15,400	10,700	MICT/ PNUD	Bailleur	71300 Nat C.	3,327
										72100 Services	70,654
										74.500 Misc	2,019

	- Diagnostic des capacités des membres élus auprès des nouvelles structures ; - Formulation d'un programme national de renforcement de capacités des membres des nouvelles structures ; - Appui à la formation des membres des structures impliquant la zone frontière.										108,000
	2.6 Appui au développement des finances des communes ciblées - Études, diagnostics et cartographies sur le potentiel fiscal des communes ; - Systématisation d'un programme de renforcement des capacités communales pour la mobilisation fiscale (y inclus logiciel) ; - Appui à la mise en œuvre du programme de mobilisation fiscale dans 12 communes et accompagnement ; - Appui technique pour l'amélioration de la gouvernance et de la gestion du FGDCT ; - Appui à la conception d'une stratégie de lutte contre la corruption dans les collectivités	114,488	228,876	107,889	107,889	75,889	114,488	MICT/ PNUD	Bailleur	71300 Nat C	52,302
										72100 Services	690,769
										74.500 Misc	6,548
											749,619

	territoriales dans un contexte de décentralisation fiscale										
	2.7 Appui à l'amélioration de la fourniture de services communaux • Définition d'un cahier des charges pour un panier standard de services communaux, y compris pour les aspects liés à l'égalité des sexes ; • Appui technique à l'opérationnalisation des services communaux dans les communes frontalières. • Appui à des initiatives de redevabilité sociale pour les services de base et municipaux et la bonne gestion financière dans 6 communes mises en œuvre par des organisations de jeunesse et de femmes.	54,300	90,500	54,300	54,300	54,300	54,300	MICT/ PNUD	MPCE PNUD	72100 Services	325,333
										72600 Grants	33,333
										74500 Misc	3,333
											362,000

	2.8 Appui au développement de l'intercommunalité • Réalisation d'une étude sur les options disponibles pour le développement de l'intercommunalité en Haïti (sur la base des expériences récentes) ; • Organisation d'ateliers de réflexion et d'échanges sur les modalités et expériences d'intercommunalité ; • Appui au pilotage de différents modèles d'intercommunalité dans 5 arrondissements ; • Analyse des résultats et recommandations pour la création du cadre juridique adapté pour l'intercommunalité.	25,000	50,000	50,000	50,000	25,000	25,000	MICT/ PNUD	Bailleur	71200 Int Cons	67,500
										72100 Services	153,585
										74500 Misc	3,915
											225,000
	2.9 Mise en place d'un fonds pour le développement local	42,800	150,400	1,528,600	1,617,696	1,617,696	42,800	MICT/ PNUD	Bailleur	71200 Int Cons	55,600
										71300 Nat C	138,000

	dans les communes cibles • Étude de faisabilité sur le Fonds Pilote d'Investissement : ancrage institutionnel, comité de gestion, mécanismes de transferts, facteurs et critères d'éligibilité... • Mise en place du Comité de Pilotage du Fonds • Sensibilisation envers les communes cibles et les organisations de la société civile sur l'existence du Fonds ; • Appui technique aux communes cibles pour la présentation de projets au Fonds ; • Examen et approbation des propositions ; • Transferts des fonds pour l'exécution des projets priorités ; • Évaluation et capitalisation de l'expérience.									72600 Grants	4,806,400
											5,000,000
	TOTAL PRODUIT 2	498,834	876,273	2,101,794	2,176,082	2,026,012	498,834				8,177,829
Produit 3 : Le développement des territoires est dynamisé et rééquilibré par l'utilisation d'approches et d'outils de	3.1 Révision du cadre stratégique de la planification développement territorial • Mesures, outils spécifiques et formations des cadres	37,910	37,910	28,432	28,533	18,855	37,910	MPCE/ PNUD	MPCE PNUD	71200 Int Cons	25,000
										71300 Nat C	36,250
										71600 Travel	13,850
										72100 Services	112,500
										74500 Misc	1,950

planification et d'opérationnalisation prenant en compte les spécificités locales et permettant la fourniture de services de base répondant aux besoins et aux intérêts des femmes et des hommes	ministériels pour l'intégration de la dimension genre dans les plans de développement territorial ;										189,550
	• Production d'un Guide de la planification du développement territorial en Haïti présentant les niveaux, mécanismes et responsabilités dans la planification socio-économique et physique sur les territoires ; • Formation de cadres du Bureau Central et des départements frontaliers du MPCE et vulgarisation d'outils de développement territorial.										
	3.2 Appui à la déconcentration du MPCE										
	• Evaluation des capacités des Directions Départementales du MPCE et conception d'un programme de renforcement des capacités ; • Appui à la meilleure exploitation des données du développement territorial par les DD/MPCE ;										
		23,596	107,982	99,982	54,385	50,789	23.596	MPCE/PNUD	MPCE Bailleur	71200 Cons Int	118,349
										71300 Nat C	118,349
										72100 Services	114,531
										74500 Misc	9,101

	- Formation du personnel de 4 DD sur les thèmes et compétences prioritaires pour assurer un bon accompagnement de la préparation et de l'opérationnalisation des différents outils de planification territoriale, y inclus la prise en compte de la dimension genre ; - Aide à l'installation de Services Techniques d'Arrondissement du MPCE (mission, rôles, moyens) sur 5 arrondissements.										360,330
	3.3 Appui à la planification territoriale de niveau supra-communal. - Systématisation de l'approche et d'outils méthodologiques pour la préparation de Stratégies Départementales de Développement (SDD) et de Schémas locaux de développement et d'aménagement du territoire (SLDAT) alignés sur les ODD et sensibles au genre au niveau des arrondissements ; - Formation et appui technique aux opérateurs locaux sélectionnés pour animer la conduite des	68,693	137,386	107,386	97,386	77,386	68,693	MPCE/ PNUD	MPCE Bailleur	71300 Nat C	93,237
										72100 Services	459,696
										74500 Misc	3,997
											556,930

	planifications de niveau départemental et d'arrondissement et bien intégrer la dimension du genre ; • Appui à la réalisation de SDD dans 4 départements y inclus pour la conduite d'études préalables et la participation des parties prenantes (services techniques, CT, société civile, secteur privé, public) ; • Appui à la préparation de SLDAT dans 5 arrondissements⁴⁹ ; • Mesures, outils spécifiques et formations des acteurs territoriaux pour l'intégration de la dimension genre dans la planification départementale et d'arrondissement .										
	3.4 Appui à la planification du développement équitable au niveau communal • Systématisation de la méthodologie pour la réalisation de Plans Communaux de Développement, basée sur les enseignements	43,600	184,862	174,862	174,862	147,862	43,600	MPCE/ MICT/ PNUD	MPCE PNUD Bailleur	71300 Nat C	13,239
										72100 Services	754,643
										74500 Misc	1,765

⁴⁹ Les mêmes que ceux sélectionnés pour le pilotage de modèles d'intercommunalité (activité 2.6).

	acquis des expériences passées et adaptée aux moyens limités des CT ; • Appui à 12 communes pour la réalisation de PCD: (i) création et animation des Conseils de Développement Communal, (ii) collecte des données communales, y inclus selon les sexes et analyse, (iii) facilitation de la participation citoyenne, en particulier femmes et jeunes, (iv) budgétisation sensible au genre; (v) publication et dissémination auprès des partenaires financiers.										769,648
	3.5 Appui à la localisation des Objectifs de Développement Durable en Haïti • Appui au processus de territorialisation des ODD y inclus par l'adaptation de la Boîte à Outils PNUD et la sensibilisation auprès des acteurs	19,800	39,600	35,000	17,460	17,460	19,800	MPCE/ MICT/ PNUD	Bailleur	71300 Nat C	36,150
										72100 Services	112,970

	territoriaux (institutions, société civile, secteur privé) ; • Sensibilisation sur l'Agenda 2030 et ses enjeux au niveau local auprès des élus locaux à travers la FENAMH et FENAFEMMH ; • Sensibilisation sur l'Agenda 2030 au niveau des communes cibles auprès de la société civile ; • Définition auprès des 12 communes cibles d'indicateurs prioritaires pour le suivi des ODD au niveau territorial ; • Appui technique pour l'élaboration de projets multisectoriels touchant plusieurs objectifs de développement durable.										149,120
	3.6 Appui au contrôle et à la gestion du développement urbain • Définition d'une stratégie, méthodologie et moyens nécessaires pour systématiser l'utilisation des outils existants d'urbanisme par les communes (Taxe d'alignement, Permis de construire et	35,116	91,302	80,232	75,232	50,232	35,116	MPCE/ MTPTC/ MICT/ PNUD	MPCE Bailleur	71300 Nat C	67,974
										72100 Services	295,428

	Permis de lotissement) ; • Pilotage de la stratégie dans 12 communes par l'information aux élus, la formation du personnel des services déconcentrés, des administrations communales, et la sensibilisation des professionnels de la construction et du public au respect des règles d'urbanisme ; • Révision du cadre méthodologique pour l'utilisation du PAEEV ⁵⁰ dans les centres urbains de taille moyenne. • Réalisation de PAEEV dans 5 pôles locaux de développement de la bande frontalière y inclus la réalisation des études préalables.									74500 Misc	3,827
											367,230
	3.7 Appui à l'opérationnalisation et au financement du développement • Analyse du secteur des opérateurs privés du développement territorial, évaluation des besoins de renforcement et d'évolution du cadre juridique et mise en œuvre d'actions structurantes dans 2	15,750	31,500	49,275	50,800	50,800	15,750	MPCE/ PNUD	Bailleur	71200 Int Cons	67,897
										71300 Nat C	37,343
										72100 Services	40,738

⁵⁰ Projet d'Aménagement, d'Embellissement et d'Extension de ville.

	pôles de développement ; • Etudes sur la faisabilité des sociétés mixtes pour l'opérationnalisation du développement territorial en Haïti ; • Etudes et stratégie pour le développement des financements non-étatiques (investissement privé, coopération décentralisée, diaspora) du développement territorial et mise en œuvre d'actions structurantes ; • Propositions d'évolution du cadre juridique.										72600 Grants	67,897
												213,875
	3.8 Appui pour l'échange d'expériences et de connaissances à travers des opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire • Facilitation de la participation d'institutions et acteurs haïtiens dans des forums internationaux, en particulier en Amérique Latine et dans la Caraïbe, en lien avec la gouvernance locale ; • Élaboration et publication de documents de communication à présenter lors de	9,000	18,000	20,000	20,000	18,000	9,000	MPCE/ MICT/ OMRH/ PNUD	Bailleur		72600 Travel	94,000
												94,000

	rencontres internationales pour la mobilisation de ressources ; • Suivi technique pour la mise en place de partenariats de coopération suite aux rencontres internationales											
	TOTAL PRODUIT 3	253.465	648.542	595.169	518.658	431.384	253.465				2.700.683	
Produit 4 La gestion stratégique, technique et opérationnelle du projet est assurée de manière efficace et efficiente et assure une large dissémination de ses résultats et enseignements tirés.	4.1. Gestion administrative et financière pour l'atteinte des résultats attendus • Élaboration de plans de travail, budgets et autres documents relatifs à la gestion administrative et financière • Établissement des mécanismes de mise en œuvre et de suivi du Projet • Gestion des ressources en vue de l'atteinte des résultats et produits définis dans le programme • Réaffectations budgétaires et des révisions suite aux recommandations du Comité de Pilotage	155,181	286,072	286,072	177,884	177,885	155,181	PNUD	PNUD Bailleur	61300 Int Staff	324,562	
										64300 DPC	325,707	
										71400 Nat St	691,602	
										71600 Travel	76,040	
										72200 Equip.	40,000	
										72300 Fuel	18,014	
										72400 Comms	11,616	
										72500 Supplies	4,800	
										72800 IT	6,840	
										73100 Office	64,800	
		1,563,981										
	4.2. Coordination des activités • Harmonisation des activités et des	77,590.5	143,036	143,036	88,942	88,942	77,590.5				61300 Int Staff	162,281
											71400 Nat St	345,801
											71600 Travel	38,020

	approches entre les partenaires • Secrétariat du Comité de Pilotage et du Comité Technique • Identification des opportunités stratégiques pour le développement de nouvelles actions en soutien à la gouvernance locale et de développement territorial et montage de propositions. • Développement de partenariats stratégiques pour la réussite du projet.							PNUD	PNUD Bailleur	72100 Equip.	20,000
										72300 Fuel	9,007
										72400 Comms	5,808
										72500 Supplies	2,400
										72800 IT	3,420
										73100 Rent	32,400
											619,137
	4.3. Renforcement des capacités et contribution aux échanges d'expériences • Appui technique aux cadres des ministères et partenaires d'exécution • Appui aux activités de formation et d'accompagnement au niveau local • Établissement de plans de communication et d'information sensibles au genre • Production de publications sur les	166,181	309,072	308,072	199,884	200,885	166,181	PNUD	PNUD Bailleur	61300 Int Staff	324,562
										71400 Nat St	691,602
										71600 Travel	76,040
										72100 Services	112,000
										72200 Equip	40,000
										72300 Fuel	18,014
										72400 Comms	11,616
										72500 Supplies	4,800
										72800 IT	6,840
										73100 Rent	64,800
										74500 Misc ⁵¹	363,259

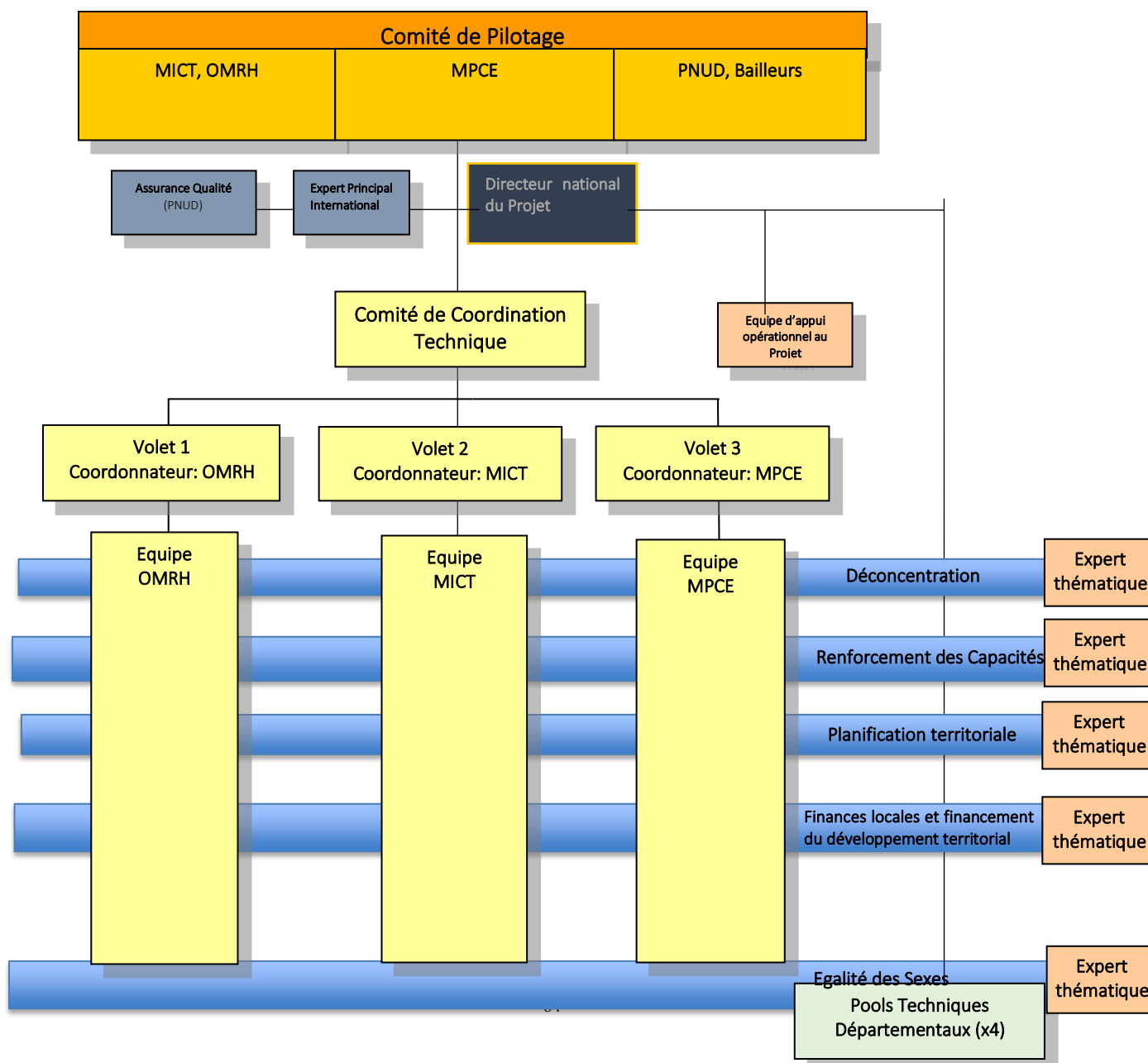
⁵¹ GOE and Billing

	avancées et apports du projet, y compris ceux favorisant l'égalité des sexes. • Organisation d'évènements d'échange entre PTF et parties prenantes au projet										1,713,533
	TOTAL PRODUIT 4	398,952	738,179	737,179	466,711	467,712	398,952				3,896,652
	MONITORING & EVALUATION	10,000	10,000	30,000	10,000	10,000	50,000				120,000
	GMS (8%)	224,921	204,350	299,642	272,627	257,719	xxxxxx				1,258,629
	TOTAL GENERAL	3,036,429	2,758,728	4,045,169	3,680,462	3,479,212	x,xxx,xxx				17,000,000

VII. GOUVERNANCE ET ARRANGEMENTS DE GESTION

Etant donné l'orientation stratégique du Projet AGLDT vers le renforcement institutionnel et la maîtrise d'ouvrage nationale, le Projet sera mis en œuvre selon la modalité du PNUD de **mise en œuvre nationale** ou NIM. Le MPCE étant l'Institution Nationale de Coopération pour le PNUD en Haïti et étant donné la continuité du Projet AGLDT avec le Projet Gouvernance Territoriale et la Réforme Administrative (GTRA), aussi exécuté sous la modalité NIM et sous la direction du MPCE, le MPCE assumera la direction du Projet AGLDT au nom du Gouvernement. Le MPCE s'est aussi engagé à fournir une contribution budgétaire importante au Projet au nom du Gouvernement. Le PNUD assurera l'administration des fonds du Projet qui seront décaissés selon ses procédures. La contribution du MPCE sera transférée au PNUD pour exécution, après signature d'un accord de partage des coûts entre les deux parties.

Les parties responsables sont : l'OMRH, le MICT et le PNUD. Un Protocole d'Accord sera signé entre les 4 partenaires précisant les responsabilités respectives, les modalités de prise de décision et de coordination. Des accords seront signés avec chaque institution précisant les modalités de gestion financière et administratives des fonds alloués à la réalisation des activités prévues.



Le **Comité de Pilotage (CP)** est l'organe de gouvernance du Projet AGLDT. Il réunira pour la partie gouvernementale les institutions partenaires du Projet au niveau des Directeurs Généraux, voire des Ministres le cas échéant. La présidence du Comité de Pilotage sera assurée par le MPCE. A côté du MPCE et du PNUD, le CP sera composé de représentants au niveau approprié du MICT, de l'OMRH et des bailleurs de fonds du projet. Dépendant de l'agenda, la FENAFEMMH, la FENAMH, le MTPTC, le MCFDF et d'autres entités gouvernementales et non-gouvernementales peuvent être invitées à participer aux réunions du Comité de Pilotage.

Le CP dans son ensemble se réunira au moins sur une base semestrielle pour discuter des orientations stratégiques du Projet, en prenant compte des évolutions du contexte. Il étudiera les progrès réalisés, cherchera des solutions aux problèmes rencontrés et proposera de nouveaux partenariats pour accroître la portée du Projet et son impact. Pour les tâches liées aux obligations de gestion financière du projet (revue des rapports narratifs et financiers annuels, approbation des Plan de Travail Annuels, révision budgétaire), le niveau exécutif aura la seule autorité.

La gouvernance du Projet respectera la nécessité d'un bon niveau d'autonomie de chaque institution partenaire dans l'exécution des activités qui incombent à chaque volet tout en maintenant une approche globale concertée. Ainsi, sur la base du Plan de Travail Annuel (PTA) approuvé par le CP, chaque institution responsable d'un volet saura le montant budgétaire qui lui est alloué pour l'année en cours et pourra organiser la mise en œuvre des activités prévues en conséquence. Le montant alloué à chaque volet dans le PTA, et donc sous la responsabilité de l'institution chapeautant le volet, ne pourra être modifié en cours de route que dans le cadre d'une réunion du Comité de Pilotage.

Nonobstant, la réussite du Projet repose sur une vision partagée des défis à relever et du modèle de gouvernance locale et de développement territorial à mener au jour en Haïti – vision déjà exprimée dans le PSDH – et demandera donc la recherche permanente de coordination et de synergies entre les différents volets et leurs activités. Appuyer et faire vivre cette *interdépendance* sera une des tâches principales de l'Equipe du Projet. Deux principaux mécanismes seront utilisés pour cela :

- Le **Comité de Coordination Technique** : Il sera formé à un niveau technique par les trois institutions (Directeurs) et le PNUD. Il sera co-animé par le MPCE et l'équipe du projet du PNUD. Le Comité de Coordination Technique (CCT) se réunira sur une base mensuelle afin de discuter des activités en cours, créer des synergies, planifier des actions en commun et ajuster la feuille de route des Groupes de Travail (voir ci-dessous) si besoin est. Le Comité Technique n'aura pas de pouvoir décisionnel sur les grandes orientations du Projet, les PTA ou les demandes de révisions budgétaires, mais sera un espace de négociation entre les partenaires pour ceux-ci avant leur présentation au CP.

Les Groupes de Travail Thématiques : Afin d'appuyer la transversalité entre les trois volets sur les grandes thématiques du Projet, des réunions de Travail Thématiques réunissant des cadres des institutions partenaires, et le cas échéant aussi d'autres ministères associés au Projet, de PTF, de la société civile, et des experts indépendants, pourront se tenir. Les thématiques proposées restent indicatives à ce stade; elles pourront être modifiées au besoin (à part la thématique "Egalité des sexes" qui restera en activité tout au long du Projet

Chaque institution nommera en son sein une équipe de cadres référents qui prendront en charge la mise en œuvre des activités du volet pour lequel leur institution est responsable. Ces cadres représenteront leur institution référente dans les Groupes de Travail.

Un Directeur National coordonnera la mise en œuvre générale du Projet. Il a l'autorité de gérer le projet sur une base quotidienne. Il appuiera le Comité de Pilotage dans ses fonctions et assurera la représentation du

Projet auprès d'autres institutions gouvernementales et des PTF. Il sera assisté dans toutes ses fonctions par **l'Expert Principal International** du PNUD qui sera chargé également de l'appuyer dans le suivi des activités au quotidien, de la gestion de l'équipe du Projet (experts / appui opérationnel) et des aspects financiers et administratifs de la mise en œuvre. L'Unité des Opérations du Bureau-Pays appuiera **l'Equipe du Projet** dans les tâches administratives. La fonction d'assurance qualité sera assurée par le Chef de l'Unité Gouvernance. Le temps passé par ce personnel du Bureau-Pays à appuyer l'exécution du Projet et le contrôle de qualité sera monétisé et perçu sur le budget du Projet selon les règles établies par les Politiques et Procédures Opérationnelles de Programme du PNUD.

Au niveau des 4 départements ciblés par le Projet, des **"pools techniques départementaux"** seront établis pour fournir un appui technique (de type mentorat) aux institutions territoriales ciblées par le projet (Délégations/Vice-Délégations et Directions Départementales du MPCE) en ce qui concerne leurs compétences organisationnelles et techniques. Il ne s'agira pas d'une capacité de substitution : ces experts (tous nationaux) ne s'inséreront pas dans l'organigramme des institutions concernées ; ils ne fourniront pas un appui résidentiel à plein temps ni ne prendront à leur charge toutes les tâches supplémentaires qui incomberont à ces institutions locales dans le cadre de leur participation au Projet. Pour une plus grande viabilité financière de ce type d'assistance technique, les experts de ces pools techniques seront payés sur la base de l'échelle d'honoraires pratiquée par l'administration publique haïtienne. Les contrats seront émis par le MICT ou le MPCE, sur la base de contrats individuels (consultances) ou de contrats de services dans le cas où il s'avérerait plus pratique de recruter une firme pour fournir cet appui technique déconcentré.

VIII. CONTEXTE JURIDIQUE ET GESTION DES RISQUES

Cadre juridique

Ce document est le « document relatif au projet » tel que défini à l'Article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le Gouvernement d'Haïti et le PNUD, signé le 28 juin 1973. Toutes les références dans le SBAA à « l'Organisation chargée d'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

Ce projet sera mis en œuvre par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) conformément à ses réglementations financières, ses règles, pratiques et procédures seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes dans le Règlement Financier et 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 la concurrence internationale efficace, la gouvernance financière du PNUD s'appliquera.

Clauses de gestion des risques

- 1) Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA, la responsabilité de la sécurité du Partenaire de réalisation et de son personnel et de ses biens, et de la propriété du PNUD sous la garde du Partenaire d'exécution, relève du Partenaire d'exécution. À cette fin, le Partenaire de réalisation :
 - a) met en place un plan de sécurité approprié et veille à son administration, en prenant en compte la situation en matière de sécurité dans le pays de mise en œuvre du projet ;
 - b) assume tous les risques et toutes les responsabilités liés à la mise en œuvre de la sécurité du Partenaire d'exécution, et de la mise en œuvre complète du plan de sécurité.
- 2) Le PNUD se réserve le droit de vérifier s'il existe un tel plan, et d'y suggérer des modifications si nécessaires. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu de

ce document sera réputé constituer un manquement aux obligations du Partenaire de réalisation en vertu de ce Document de projet.

- 3) Le Partenaire de réalisation convient de mettre en œuvre tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns fonds du PNUD 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). La liste peut être consultée via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Cette disposition doit figurer dans tous les sous-contrats ou sous-conventions conclus dans le cadre de / en conséquence de ce Document de projet.
\\
- 4) Conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD, la viabilité sociale et environnementale sera favorisée par l'application des normes du PNUD en matière de durabilité environnementale et sociale (<http://www.undp.org/ses>) et des mécanismes de responsabilisation connexes (<http://www.undp.org/secu-srm>).
- 5) Le Partenaire de réalisation doit : (a) conduire les activités liées au projet et au programme en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale, (b) mettre en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation préparé pour le projet ou programme en conformité avec ces normes, et (c) s'efforcer de manière constructive et opportune de répondre à toute préoccupation et plainte soulevée dans le cadre du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à faire en sorte que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du Mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
- 6) Tous les signataires du Document de projet coopéreront de bonne foi avec tout exercice visant à évaluer tout programme ou engagement lié au projet ou la conformité aux normes sociales et environnementales du PNUD. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet, au personnel correspondant, et aux informations et à la documentation connexes.

IX. ANNEXES

- 1. Rapport d'assurance de qualité du projet**
- 2. Formulaire de l'examen social et environnemental**
- 3. Journal des risques**
- 4. Evaluation des capacités**
- 5. Termes de Référence du Comité de Pilotage**
- 6. Termes de Référence du Conseiller Technique Principal**

ANNEXE 2 : Formulaire d'examen préalable social et environnemental

Informations sur le projet

Informations sur le projet	
1. Titre du projet	Appui à la Gouvernance Locale et au Développement Territorial
2. Numéro de projet	
3. Emplacement (international/région/pays)	HAITI

Partie A. Intégration des principes généraux afin de renforcer la durabilité sociale et environnementale

QUESTION 1 : Comment le projet intègre-t-il les principes généraux des NES afin de renforcer la durabilité sociale et environnementale ?
Décrivez brièvement ci-dessous la manière dont le projet intègre l'approche axée sur les droits de l'homme
<i>Le Projet renforce la capacité des détenteurs d'obligation pour la fourniture de services de base (gouvernement, collectivités) à mieux comprendre la demande sociale, à prendre en compte les besoins de toutes les régions (égalité en droits de tous les territoires) et à y répondre de manière plus coordonnée et efficace. Le projet fournit aussi aux détenteurs de droits la possibilité de faire leur plaidoyer auprès des législateurs pour une accélération du processus de décentralisation en vue de permettre un développement territorial plus vigoureux, sur tous les territoires, et selon des modes de gouvernance plus redevables et plus participatifs qu'aujourd'hui.</i>
Décrivez brièvement dans l'espace ci-dessous la manière dont le projet est susceptible de favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
<i>Le Projet travaillera à la fois au niveau des politiques publiques (réformes de la fonction publique et de décentralisation) et sur les pratiques de gouvernance locale et de développement territorial, pour que les femmes aient un meilleur accès à la prise de décision et aux services de base. Pour la prise de décision, le Projet appuiera le gouvernement pour mettre en œuvre une politique d'égalité des genres dans la fonction publique territoriale et fournira un appui en formation spécifique aux femmes élues locales. Pour l'accès aux services, le Projet aidera à concevoir et mettre en œuvre des outils de planification territoriale qui permettent de mieux identifier les besoins spécifiques des femmes et des filles et de programmer les investissements publics en conséquence.</i>
Décrivez brièvement ci-dessous la manière dont le projet intègre la durabilité environnementale
<i>Le projet n'agit pas directement sur le thème environnemental mais aura un impact en intégrant la dimension de conservation de l'environnement et d'adaptation au changement climatique dans les outils de planification stratégique du développement économique et sociale, et d'aménagement du territoire, qui seront développées et vulgarisées par le Projet auprès des institutions locales.</i>

Partie B – Identifier et gérer les risques sociaux et environnementaux

QUESTION 2 : Quels sont les risques sociaux et environnementaux potentiels ? <i>Remarque : Décrivez brièvement les risques sociaux et environnementaux potentiels identifiés dans l'Annexe 1 – Liste de contrôle de l'examen préalable des risques (sur la base de toute réponse « Oui »). Si aucun risque n'a été identifié dans l'Annexe 1 alors notez « Aucun risque identifié » et passez à la Question 4 et sélectionnez « Risque faible ». Les Questions 5 et 6 sont facultatives pour les Projets à faible risque.</i>		QUESTION 3 : Quelle est l'ampleur des risques sociaux et environnementaux potentiels ? <i>Remarque : répondez aux questions 4 et 5 avant de passer à la question 6.</i>		QUESTION 6 : Quelles évaluation sociale et environnementale et mesures de gestion ont été mises en œuvre et/ou sont requises pour s'atteler aux éventuels risques (pour les projets à risque modéré ou à haut risque) ?	
Description des risques		Impact et probabilité (1-5)	Ampleur (Faible/Modérée/Grande)	Commentaires	
Risque 1 : Les détenteurs de devoirs n'ont pas la capacité de remplir leurs obligations dans le cadre du projet		I = 5 P = 1	Faible	Les détenteurs de devoirs remplissent déjà une partie de leurs obligations, une capacité de base existe	
Risque 2 :		I = P =			
Risque 3 :		I = P =			
Risque 4 :		I = P =			
QUESTION 4 : Quelle est la classification globale de risques du projet ?					
Cochez la case qui s'applique ci-dessous.				Commentaires	
Faible risque				☒	
Risque modéré				☐	
Haut risque				☐	
QUESTION 5 : Sur la base des risques identifiés et de la classification des risques, quelles exigences des NES s'appliquent ?					
Cochez tout ce qui s'applique.					Commentaires
Principe 1 : Droits de l'homme					☒
Principe 2 : Égalité des sexes et autonomisation des femmes					☐

	1. <i>Conservation de la biodiversité et gestion des ressources naturelles</i>	☐	
	2. <i>Atténuation du changement climatique et adaptation à ses effets</i>	☐	
	3. <i>Santé, sécurité et conditions de travail des collectivités</i>	☐	
	4. <i>Patrimoine culturel</i>	☐	
	5. <i>Déplacement et réinstallation</i>	☐	
	6. <i>Peuples autochtones</i>	☐	
	7. <i>Prévention de la pollution et utilisation rationnelle des ressources</i>	☐	

Validation finale

<i>Signature</i>	<i>Date</i>	<i>Description</i>
Contrôleur de l'AQ		Membre du personnel du PNUD responsable du projet, généralement un Administrateur de programme du PNUD: La signature finale confirme que cette personne a vérifié que la PEPSE a été menée de manière adéquate.
Approbateur de l'AQ		Membre de la direction du PNUD, généralement Directeur de pays adjoint (DPA), Directeur de pays (DP), Représentant résident adjoint (RRA) ou Représentant résident (RR). L'Approbateur de l'AQ et le Contrôleur de l'AQ ne peuvent être la même personne. La signature finale confirme que cette personne a validé la PEPSE avant de la soumettre au CEP.
Président du CEP		Président du CEP du PNUD. Dans certains cas, le président du CEP peut aussi être l'Approbateur de l'AQ. La signature finale confirme que la PEPSE a été envisagée dans le cadre de l'évaluation du projet et dans les recommandations du CEP.

ANNEXE 3: JOURNAL DES RISQUES

#	Description	Date identification	Catégorie	Probabilité & Impact	Actions proposées / Solutions de gestion	Propriétaire	Soumis par	Mise à jour	Statut
1	Le processus électoral pour les collectivités territoriales (élections locales, élections indirecte) traîne en longueur et n'aboutit pas complètement, créant un contexte politique local compliqué, peu propice à la redevabilité et potentiellement générateur de conflits locaux	Mai 2016	Politique	P= 3 I= 4	- Mettre plus l'accent sur la politique de déconcentration, moins sensible politiquement. - Travailler avec les administrations communales sans distinction de situation par rapport au processus électoral. - Prioriser les capacités de gestion de conflits au niveau des Délégations et accélérer la mise en place du système de veille.	Comité de Pilotage	Equipe de conception du projet		
2	Les autorités de la transition doivent avant tout gérer les tensions politiques et n'ont pas la légitimité nécessaire pour faire avancer les réformes.	Mai 2016	Politique	P= 5 I= 3	- Utiliser le temps de transition pour engager le débat national sur la décentralisation et donc fournir une base plus solide pour le cadre de réforme une fois le nouveau parlement élu - Mettre l'accent pour commencer sur la révision des stratégies de mise en œuvre une fois qu'elles seront approuvées par le prochain gouvernement qui aura l'assise politique nécessaire pour le faire. - Continuer à mettre l'accent sur le renforcement des capacités (Produits 2 et 3) qui peuvent être menés même en l'absence de réforme dans l'immédiat.	Comité de Pilotage	Equipe de conception du projet		
3	L'intégration des activités entre les trois volets, et plus généralement des politiques publiques des trois principaux partenaires	Mai 2016	Organisationnel	P=4 I=5	- Obtenir un engagement fort pour le travail interinstitutionnel des ministres et le réitérer à chaque Comité de pilotage. - Mettre en place les Groupes de Travail Thématiques dès le début du projet.	Directeur National	Equipe de conception du projet		

#	Description	Date identification	Catégorie	Probabilité & Impact	Actions proposées / Solutions de gestion	Propriétaire	Soumis par	Mise à jour	Statut
	gouvernementaux, prend beaucoup plus de temps et d'efforts que prédit et la dynamique en silo (par volets) domine.				- Accroître la fréquence de réunion du Comité de Coordination Technique au-dessus des trois volets. - Organiser des retraites régulières avec les représentants des 3 institutions (ou plus) pour discuter de la meilleure façon d'arriver à l'intégration.				
4	Les organisations détentrices de devoir (MICT, MPCE) vis-à-vis des bénéficiaires ultimes (populations) n'ont pas les capacités de remplir leurs obligations dans le cadre du projet	Mai 2016	Social	P=2 I=4	- Réduire le plan de travail dans chaque volet et se concentrer d'abord sur les activités qui permettent de bâtir la capacité des détenteurs de droits à assumer les activités qui leur incombent dans le projet. - Augmenter l'appui technique du PNUD	Expert Principal International	Equipe de conception du projet		
5	Manque de ressources financières suffisantes pour lancer toutes les activités et donc impact plus réduit qu'anticipé	Mai 2016	Financier	P= 4 I=3	- La mise en œuvre sur les territoires – qui restent le poste budgétaire principal du Projet – se fera par phases, sur la base des ressources disponibles et des capacités d'exécution des parties prenantes. - Au-delà de 2016, privilégier les activités qui peuvent être réalisées avec le personnel du projet (appui technique aux ministères, préparation réformes). - Réduire le nombre de communes et départements ciblés ou opérer par tranche.	Comité de Pilotage	Equipe de conception du projet		
6	La disponibilité de financement pour les projets de développement identifiés dans les communes ciblées lors de la planification territoriale appuyée par le projet n'est pas suffisante et réduit la motivation des	Mai 2016	Stratégique	P= 4 I= 5	- Le renforcement des capacités au niveau des communes interviendra en priorité dans la zone frontière, où le gouvernement priorise son investissement et celui des bailleurs. - Le projet mettra un fort accent sur l'accroissement de la mobilisation fiscale dans les communes accompagnées, pour compenser les possibles insuffisances de financement externe. - Les besoins des communes que le projet appuie avec du renforcement de capacités	Comité de Pilotage	Equipe de conception du projet		

#	Description	Date identification	Catégorie	Probabilité & Impact	Actions proposées / Solutions de gestion	Propriétaire	Soumis par	Mise à jour	Statut
	communes pour maintenir leur engagement sur le renforcement de capacités				<i>seront communiqués régulièrement aux PTF investissant dans le financement du développement local.</i> - <i>Emphase mise sur les capacités communales de mobiliser des ressources par elles-mêmes, en particulier à travers la coopération décentralisée.</i>				
7	Les attentes du gouvernement et de la MINUSTAH pour un démarrage rapide du projet ne peuvent être comblées à cause de la lenteur du BPH à mettre en place rapidement du personnel qualifié et à opérer au niveau national & local	Mai 2016	Operation nel	<i>P= 4 I= 3</i>	- <i>Recruter un EPI a.i. pour 6 mois sur un contrat consultant le temps de recruter l'expert à long-terme.</i> - <i>Maintenir des éléments de l'équipe GTRA en place pour assurer la transition</i> - <i>Assurer que la MINUSTAH s'approprie bien le projet afin que ces capacités humaines puissent le mettre en œuvre en attendant la montée en puissance de l'équipe PNUD.</i>	Directrice Adjointe	Equipe de conception du projet		
8	Le manque de disponibilité des appuis techniques de la part de BPPS (NY, Panama, Bruxelles) ralentit la réalisation du projet.	Mai 15	Organisati onnel	<i>P= 4 I= 2</i>	- <i>La plupart des activités du projet font appel à une expertise disponible en Haïti</i> - <i>Signature d'un protocole d'accord avec BPPS sur les besoins d'appui et mode de financement sur durée du projet.</i> - <i>Utiliser BPPS pour mettre en place coopération Sud-Sud plus que pour appui direct.</i>	Conseiller Technique Principal	Equipe de conception du projet		

ANNEXE 5 : TERMES DE REFERENCE DU COMITE DE PILOTAGE

Le Comité de Pilotage sera responsable de la coordination stratégique du projet. Il est composé des membres suivants :

- Représentant(e) des Institutions haïtiennes qui mettent en œuvre les volets du programme
- Représentant(e) du PNUD ou toute personne désignée par lui
-
- Représentant(e) de ou des organisme(s) de financement

Le Comité se réunira au minimum deux fois par an de manière statutaire (exceptionnellement trois fois au cours de l'année 2018), pour des réunions exceptionnelles sur demande d'au moins trois de ses membres. Les décisions au sein du Comité de Pilotage seront prises par consensus.

Le Comité de pilotage assume les responsabilités suivantes :

- Garantir que les activités du Projet restent alignées avec les priorités établies dans le Plan Stratégique de Développement d'Haïti.
- Définir les orientations stratégiques de mise en œuvre du Projet
- Examiner les plans de travail et budgets annuels proposés par l'équipe de gestion, apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les résultats escomptés et approuver.
- Examiner l'état d'avancement du Projet en cours d'année et établir les mesures de correction à prendre si nécessaire.
- Étudier le rapport annuel du Projet soumis par le DNP, fournir des commentaires stratégiques et prendre les décisions nécessaires pour la bonne suite du Projet.
- Faire le plaidoyer des priorités défendues par le projet auprès des autres institutions gouvernementales aussi concernées par la gouvernance locale et le développement territorial.
- Créer des synergies et rechercher des accords sur des programmes et projets similaires auprès d'autres PTF.

ANNEXE 6 : TERMES DE REFERENCE DE L'EXPERT PRINCIPAL INTERNATIONAL



UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME JOB DESCRIPTION

I. Position Information

Job Code Title: Expert Principal International
Position Number:
Department:
Reports to:
Reports:
Position Status: *(non-Rotational)*

Current Grade: P4
Approved Grade:
Position Classified by:
Classification Approved by:

I.

II.

II. ORGANIZATIONAL CONTEXT

III.

Une des priorités de l'action du PNUD en Haïti est de renforcer les institutions publiques pour mener à bien leurs fonctions d'administration publique et de fourniture de services de base. La faiblesse de l'Etat n'est pas seulement dans le faible niveau de services fournis à la population, mais aussi dans un grand déséquilibre dans l'accès aux services de qualité entre les provinces et la zone métropolitaine, entre les villes et les campagnes et, dans une certaine mesure, entre les femmes et les hommes.

Le Projet d'Appui à la Gouvernance Locale pour le Développement Territorial (AGLDT) a pour objectif ultime que toutes les communautés du pays, urbaines ou rurales, bénéficient de services publics de base décents. Le Projet appuiera la mise en œuvre des réformes en cours de déconcentration, décentralisation et d'aménagement du territoire, en combinant un appui au niveau des politiques publiques, de leur opérationnalisation au sein des institutions et de leur pilotage dans un nombre de régions ciblées. Le Projet est organisé autour de trois grands volets: (i) la formulation de politiques publiques pour le tandem déconcentration/décentralisation; (ii) l'institutionnalisation accrue du rôle et des moyens techniques du gouvernement pour le renforcement des capacités au niveau territorial et l'acquisition par les délégations et les communes d'un socle de capacités prioritaires; (iii) l'utilisation par un nombre croissant de communes d'outils de planification du développement et d'aménagement du territoire.

L'Expert Principal International (EPI) appuie le Directeur National du Projet dans toutes ses tâches, stratégiques et opérationnelles. Son appui se portera en particulier dans les domaines suivants :

- (a) le guidage stratégique du Projet AGLDT et son développement continu, basé sur une analyse en temps réel du contexte et des besoins;
- (b) la gestion technique et administrative des intrants (ressources humaines, équipement, ressources financières, etc.) selon les procédures du PNUD et dans le respect des lettres d'accord signées entre les partenaires du Projet ;
- (c) la représentation, la communication et le plaidoyer sur l'approche et les résultats du Projet, et du portefeuille de gouvernance du PNUD, en général, auprès du gouvernement, de la société civile, du système des Nations-Unies et des partenaires techniques et financiers;
- (d) la gestion du savoir autour du Projet et du portefeuille de gouvernance du PNUD en général.

IV.

III. FUNCTIONS / KEY RESULTS EXPECTED

Sous la supervision du Directeur pays adjoint en charge du Programme du PNUD Haïti, l'EPI devra exécuter les tâches suivantes :

Gestion technique et administrative du Projet :

- Conseiller la direction du PNUD Haïti et le Directeur National sur la direction stratégique du Projet ;
- Appuyer le Directeur National et l'ensemble de l'équipe dans la planification des activités et la réalisation des produits ;
- Fournir une expertise technique à la demande dans tous les domaines du projet aux membres de l'équipe de projet, aux partenaires nationaux et internationaux, et faire des propositions aux contreparties gouvernementales sur la formulation de politiques publiques ;
- Appuyer le Directeur National dans l'exercice du secrétariat du Comité de Pilotage ;
- Collaborer avec le/la spécialiste en genre du Bureau-Pays pour garantir que le Projet reste sensible au genre et développer de nouvelles activités sur le genre (ou améliorer la prise en compte du genre dans les activités déjà prévues) si nécessaire pour atteindre les objectifs d'égalité des genres définis dans le cadre de résultats ;
- Aider dans l'acquisition des biens et services nécessaires à la réalisation des activités prévues, y compris par la préparation de termes de référence et spécifications pour les achats et travaux ;
- Appuyer le suivi de l'utilisation des ressources financières et de la bonne comptabilité du projet pour garantir l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers ;
- Appuyer les activités de suivi évaluation du projet en collaboration avec l'équipe en charge du M&E du PNUD ;
- Gérer et suivre les risques s'appliquant au projet, tels que définis dans le Journal des Risques lors de l'approbation du projet, et par la suite par le biais d'une mise à jour régulière, soumise à approbation au Comité de Pilotage, avec les mesures de mitigation proposées ;

- Fournir les informations nécessaires pour le rapportage du projet dans ATLAS ;
- Fournir à la direction du PNUD Haïti une expertise technique et des conseils stratégiques sur les questions de gouvernance en général

Développement de partenariats et mobilisation de ressources

- Appuyer le Directeur National dans le dialogue avec les institutions du Gouvernement, les Partenaires Techniques et Financiers, les agences des Nations Unies, le secteur privé, les acteurs de la société civile, les universités et d'autres acteurs du développement, afin de mobiliser des ressources techniques et financières additionnelles pour le Projet ;
- Appuyer la mise en œuvre de programmations, de missions sur le terrain et d'exercices de suivi et d'évaluation conjoints avec des partenaires techniques et financiers, des ministères et autres acteurs du développement local ;
- Participer pour le PNUD aux rencontres et discussions inter-agences et avec les partenaires sur les questions de gouvernance en général.

Développement stratégique et programmatique

- Maintenir une analyse en continue du contexte de la gouvernance locale et du développement territorial en Haïti, en mettant l'accent sur les aspects d'économie politique, et évaluer les principaux risques concernant l'intervention dans ce domaine en général, et selon l'approche définie dans le Projet AGLDT en particulier ;
- Faire des recommandations stratégiques à la direction du PNUD Haïti sur les priorités à poursuivre dans le domaine de la gouvernance locale et du développement territoriale et sur les nouvelles opportunités programmatiques à développer ;
- Développer de nouvelles propositions de projets en lien avec la gouvernance locale ;
- Garantir l'appropriation par les différentes unités et équipes de projet du Bureau-Pays de la démarche de développement programmatique intégré sur la gouvernance locale et le développement territorial, y compris en organisant des séances de réflexion et de formation en commun ;
- Contribuer au développement et au suivi du Document de Programme Pays et du Plan d'Action de Programme Pays pour tout ce qui a trait à la gouvernance locale et au développement territorial ;
- Fournir un appui substantif sur la gouvernance locale et le développement territorial dans les activités de planification et de réflexion au sein du Système des Nations Unies (Cadre Stratégique Intégrée).
- Appuyer le Directeur National dans la recherche d'opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire pour contribuer à la mise en œuvre des activités du projet et renforcer les partenariats stratégiques pour les contreparties gouvernementales.

Représentation, Communication et Plaidoyer

- Sensibiliser les partenaires onusiens, les PTF, les parties prenantes gouvernementales, les associations d'élus et la société civile sur l'approche PNUD pour la gouvernance locale et le développement territorial dans les pays fragiles en général, et en Haïti en particulier ;
- Assister le Directeur National pour la représentation du Projet dans les forums des PTF et événements organisés dans les domaines ciblés par le Projet ;
- Appuyer la Directrice de Programme du PNUD dans la représentation à la Table Sectorielle sur la Décentralisation ;

- Promouvoir une approche conjointe sur la gouvernance locale et le développement territorial au sein de l'Equipe-Pays des Nations Unies ;
- Développer des partenariats techniques et financiers pour appuyer les objectifs du Bureau-Pays sur la gouvernance locale et le développement territorial.

Gestion du Savoir

- Appuyer la capitalisation des enseignements tirés du projet ainsi que des bonnes pratiques ;
- Préparer pour diffusion publique des études, rapports de synthèse, documents sur les enseignements tirés et autres publications permettant à tous les acteurs du secteur en Haïti de profiter de l'expérience du Projet ;
- Participer aux forums nationaux, régionaux et internationaux sur la gouvernance locale et le développement territorial dans lesquels l'expérience du Projet et du PNUD en général peut servir à rehausser la visibilité du bureau dans ce domaine.

V.

VI.

IV. IMPACT OF RESULTS

VII.

Les résultats clés attendus du poste doivent avoir un impact réel sur le programme de pays dans les domaines de la gouvernance démocratique, en particulier la gouvernance locale, notamment dans le développement des politiques et stratégies relatives à l'Effet 1 du Programme de Pays « Les institutions publiques et la société civile améliorent l'Etat de droit et la décentralisation pour une bonne gouvernance à tous les niveaux de prise de décision », dans la formulation, la programmation et la gestion des activités, la création et le développement de partenariats stratégiques, ainsi que les objectifs de mobilisation des ressources pour les secteurs concernés.

VIII.

IX.

V. COMPETENCIES

X.

Compétences corporatives:

- Fait preuve d'intégrité et respecte les valeurs et les règles éthiques de l'Organisation des Nations Unies ;
- Promeut la vision, la mission et les buts stratégiques du PNUD et des Nations Unies ;
- Fait preuve de professionnalisme et d'impartialité ;
- Respecte les différences culturelles, de genre, de religion, de race, d'âge et de nationalité.

Compétences opérationnelles:

- Capacité avérée à faire le suivi technique, administratif et financier de programmes/projets de développement ;
- Sens de la pédagogie et volonté d'inscrire son travail dans le cadre du transfert de compétences, de la réplique et de la mise à l'échelle ;

- Familiarité avec les procédures du PNUD (un atout).

Gestion et Leadership:

- Etablit de bonnes relations de travail avec les partenaires, se concentre sur les résultats et l'impact, répond positivement au feedback et cherche constamment à améliorer sa performance ;
- Appréhende le travail avec énergie et maintient une attitude positive et constructive, y compris en situation d'urgence et de stress ;
- Fait preuve d'ouverture d'esprit face aux changements et possède une excellente capacité de gestion des situations complexes ;
- Valorise l'expertise et l'expérience de chacun ; met en avant les résultats de l'équipe et assume la responsabilité de ses manquements ; fait preuve de capacités avérées en gestion des conflits et encadrement du personnel ;
- Démontre de bonnes aptitudes à planifier, coordonner et superviser les activités d'une équipe pluridisciplinaire et à travailler dans un milieu multiculturel.

Communication et networking:

- Possède d'excellentes capacités de communication orale et de gestion de conflits qui lui permettent de gérer les dynamiques inter-groupales et les conflits d'intérêts entre divers acteurs ;
- Possède d'excellentes capacités de communication écrite, d'analyse stratégique et de synthèse qui lui permettent d'élaborer les rapports relatifs au projet et autres documents stratégiques de manière claire, succincte et efficace.

Gestion de la connaissance et apprentissage :

- Partage ses connaissances et son expérience, et valorise celles des autres ;
- Encadre activement et efficacement le personnel sous sa responsabilité ;
- Contribue activement au renforcement des capacités de l'équipe.

VI. Recruitment Qualifications

Education:	Diplôme de deuxième ou de troisième cycle dans une discipline en lien avec les domaines suivants : sciences politiques et sociales, développement rural ou urbain, aménagement du territoire ou administration publique.
Experience:	Un minimum de 07 années d'expérience à des niveaux croissants de responsabilité dans la conception et la gestion de

	programmes de développement en gouvernance locale, développement territorial et/ou appui à la décentralisation. Une expérience solide dans les pays dits fragiles ou touchés par les crises est recommandable. Compréhension affutée, compétences, expérience et engagement nécessaires pour travailler de manière sensible au genre. Succès prouvés dans la mise sur pied et la gestion de partenariats au sein du système des Nations Unies. Capacité à interagir avec des instances gouvernementales pour fournir un appui en politiques publiques de haut niveau. Bonne connaissance des procédures communes au système des Nations Unies en ce qui concerne l'évaluation des besoins, la gestion de fonds groupés et la programmation conjointe.
Language Requirements:	Parle couramment le français et possède une excellente maîtrise de l'écrit ; bonne connaissance de l'anglais requise. Connaissance de l'espagnol et/ou du créole un atout.

ANNEXE 7 : TERMES DE REFERENCE DU DIRECTEUR NATIONAL

DIRECTEUR (TRICE) NATIONAL (E) POUR LE PROJET « APPUI À LA GOUVERNANCE LOCALE ET AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL (AGLDT) »

Location : Port-au-Prince, HAÏTI

Application

Deadline :

Type of Contract : Service Contract

Post Level : SB-5

Languages Required : Français Créole Anglais

Duration of Initial Contract : 1 an avec possibilité d'extension

Contexte

Haïti fait face à de graves problèmes de développement économique et social et ceux-ci sont de plus en plus inégalement répartis à travers le pays : les populations rurales accusent un retard marqué sur les populations urbaines en termes d'accès aux services de base et de niveau de vie. Le développement accéléré des villes au cours des 20 dernières années, principalement la zone métropolitaine de la capitale, s'est fait de façon anarchique et sans une orientation et un contrôle suffisants de l'Etat pour assurer que cette urbanisation tire avec elles les zones rurales avoisinantes. Le manque criant de politiques publiques pour le développement territorialement équilibré du pays – mais aussi socialement si l'on considère le niveau élevé d'inégalité au sein de la population, et entre les hommes et les femmes – hypothèque lourdement la possibilité de réussir la refondation territoriale voulue par Haïti dans son Plan Stratégique de Développement d'ici à 2030. Cette refondation ne pourra se faire sans un réel effort de l'Etat haïtien pour une meilleure territorialisation des politiques publiques, une plus grande redistribution des ressources de l'Etat en dehors de la zone métropolitaine et l'émergence d'institutions territoriales plus capables, autonomes, redevables et à l'écoute des populations.

Le Projet « *Gouvernance Locale et Développement Territorial* » (AGLDT) a pour objectif ultime que toutes les communautés du pays, urbaines et rurales, bénéficient de services publics de base décents et d'opportunités diversifiées de moyens d'existence. Le Projet appuiera le Gouvernement d'Haïti dans la conception et la mise en œuvre de réformes de déconcentration, de décentralisation et d'aménagement du territoire, en combinant un soutien à la formulation et au pilotage des politiques publiques et à leur opérationnalisation dans des pôles de développement local prioritaires, et ce principalement sur la zone frontalière. Le Projet AGLDT est organisé autour de trois grands volets : (i) le pilotage des réformes de déconcentration et décentralisation ; (ii) la modernisation des administrations territoriales (services déconcentrés et collectivités territoriales) ; et (iii) la structuration des mécanismes de développement territorial.

Le Projet AGLDT est un projet de 3 ans du Gouvernement, mis en œuvre par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) et l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Résultats attendus du projet

Le Projet AGLDT est aligné sur la vision exprimée dans le PSDH d'un pays émergent d'ici à 2030, et contribue en particulier aux éléments suivants de cette vision :

- Une société équitable, juste, solidaire et conviviale, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture ;
- Une société moderne où l'État de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis ;
- Une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif;
- L'encadrement d'un État unitaire, fort, responsable, garant de l'application des lois et de l'intérêt des citoyens, ainsi que fortement déconcentré et décentralisé.

Le projet vise les principaux résultats suivants : 1) La conception et le pilotage des réformes visant à établir un Etat déconcentré et décentralisé sont menés de manière stratégique, coordonnée et inclusive ; 2) Les institutions territoriales sont modernisées afin de pouvoir remplir toutes leurs fonctions de base et de faire émerger une gouvernance locale plus redevable et plus inclusive ; 3) Le développement des territoires est dynamisé et rééquilibré par l'utilisation d'approches et d'outils de planification et d'opérationnalisation prenant en compte les spécificités locales et la nécessité d'une plus grande équité entre les hommes et les femmes, et permettant donc de mieux répondre aux attentes des populations locales

Duties and Responsibilities

Sous la supervision du Chef de l'Unité Gouvernance et du Directeur pays adjoint en charge du Programme, le Directeur National du Projet (DN) dirigera l'équipe du projet afin d'atteindre les objectifs et de délivrer les produits attendus conformément aux résultats identifiés dans le document de projet et les plans de travail annuels.

Le Directeur National assurera la supervision, le suivi et la gestion de toutes les activités techniques, administratives et financières du projet. Il fera rapport régulièrement au Chef de l'Unité Gouvernance du PNUD du déroulement des activités, y compris les contraintes éventuelles qui requièrent des décisions du management du bureau.

Utilisant ses connaissances techniques et thématiques au profit du projet, il sera amené à coordonner et à superviser le travail d'une équipe composée de personnel de soutien, de consultants, d'experts nationaux et internationaux. Au niveau des institutions publiques, le Directeur National sera amené à travailler avec des cadres de direction et participera à des réunions thématiques ou de coordination de haut niveau. Au besoin, il sera également amené à effectuer des déplacements à l'intérieur du pays et à l'étranger.

Le Directeur national sera appuyé dans ses fonctions par un Expert Technique International.

De façon plus spécifique, il ou elle assumera les tâches suivantes :

Gestion technique et administrative du Projet :

- Assurer le lien entre la structure de mise en œuvre du Projet et le Comité de Pilotage et assurer le secrétariat de celui-ci ;
- Préparer les plans de travail annuels (sur la base de la revue du projet de l'année précédente effectuée par le Comité de Pilotage) ;
- Assurer la réalisation des produits du Projet ;
- Préparer les rapports d'activité trimestriels et la Revue Annuelle du Projet (progrès réalisés par rapport aux cibles établies, suivi et mise à jour des risques, identification des contraintes à la réalisation des plans de travail, suivi des décaissements) et les soumettre à l'assurance qualité du PNUD avant de les présenter au Comité de pilotage ;
- Acquérir les biens et services nécessaires à la réalisation des activités prévues, y compris par la préparation du plan d'achat, de termes de référence et des spécifications pour les achats, services et travaux ;
- Veiller à l'utilisation efficace et efficiente des ressources du projet ; gérer les demandes de fonds des partenaires et fournisseurs du projet, en utilisant le système des avances, les paiements directs ou le remboursement, en fonction des recommandations des micro-évaluations des partenaires dans le cadre de l'Approche harmonisée des transferts d'espèces (HACT) ;
- Faire le suivi de l'utilisation des ressources financières (formulaire FACE) et de la bonne comptabilité du projet pour garantir l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers ;
- Mettre en place un cadre de suivi-évaluation exhaustif pour toutes les activités du projet avec des indicateurs SMART. Proposer la révision des indicateurs indiqués dans le document de projet si nécessaire pour plus d'exactitude et de pertinence dans la compréhension des impacts du projet ;
- Assurer l'assurance-qualité annuelle du projet, tel que mandaté par le PNUD ;
- Elaborer les termes de référence et participer au processus de recrutement du personnel technique et de soutien du projet ; coordonner la répartition des responsabilités entre les membres de l'équipe de mise en œuvre, superviser et évaluer annuellement leur travail ; faire des recommandations au management pour la gestion des contrats.

Développement de partenariats et mobilisation de ressources

- Assurer la coordination effective des différents ministères et structures nationales participant dans le projet et garantir une approche cohérente d'intervention ;
- Développer un argumentaire et un plaidoyer solides pour solliciter et assurer l'accompagnement technique et financier des partenaires ;
- Entreprendre un dialogue et faciliter le partenariat avec les institutions du Gouvernement, les Partenaires Techniques et Financiers, les agences des Nations Unies, le secteur privé, les acteurs de la société civile, les universités et d'autres acteurs du développement
- Contribuer à l'articulation du projet avec d'autres programmes nationaux et initiatives d'appui à la décentralisation et au développement local ;
- Planifier et mettre en œuvre des programmations, des missions sur le terrain et des exercices de suivi et d'évaluation conjoints avec des partenaires techniques et financiers, des ministères et autres acteurs du développement local ;
- Rechercher et développer des opportunités de coopération Sud-Sud et triangulaire pour contribuer à la mise en œuvre des activités du projet ;
- Assurer le suivi des conventions signées avec les partenaires de coopération et rédiger les différents rapports d'activités requis par les bailleurs et partenaires ;
- Mettre en place les modalités pratiques du partenariat d'exécution avec l'ONU-HABITAT et d'autres entités éventuelles dans leurs domaines d'expertise.

Représentation, Communication et Plaidoyer

- Représenter le projet auprès de la contrepartie nationale et des partenaires d'appui à la décentralisation ;
- Assurer la représentation du projet dans différents forums et événements organisés dans les domaines ciblés par le Projet ;
- Sensibiliser les partenaires onusiens, les PTF, les parties prenantes gouvernementales, les associations d'élus et la société civile sur l'approche du projet pour la gouvernance locale et le développement territorial en Haïti.

Gestion du Savoir

- Définir une approche et des outils pour la capitalisation des résultats du projet ;
- Contribuer à créer une base d'information et de preuves solides sur la gouvernance locale et le développement territorial en Haïti à partir de l'expérience du Projet ;
- Asseoir une présence efficace du Projet sur les réseaux sociaux pour une meilleure diffusion des résultats ;

Responsabilités additionnelles

- Veiller à l'intégration de l'Expert technique international dans l'équipe du projet et faciliter son travail d'appui-conseil au sein de l'équipe et auprès des partenaires du projet ;
- S'acquitter de toute autre tâche requise par le management du bureau.

Compétencies

Compétences corporatives :

- Fait preuve d'intégrité et respecte les valeurs et les règles éthiques de l'Organisation des Nations Unies ;
- Promeut la vision, la mission et les buts stratégiques du PNUD et des Nations Unies ;
- Fait preuve de professionnalisme et d'impartialité ;
- Respecte les différences culturelles, de genre, de religion, de race, d'âge et de nationalité.

Compétences opérationnelles :

- Capacité avérée à faire le suivi technique, administratif et financier de programmes/projets de développement ;
- Capacité de gestion administrative avérée, y compris la gestion efficace et effective des ressources financières et humaines, et des processus d'acquisitions ; bonne connaissance des technologies de l'information et la communication ;
- Sens de la pédagogie et volonté d'inscrire son travail dans le cadre du transfert de compétences, de la réplication et de la mise à l'échelle ;
- Familiarité avec les procédures du PNUD (un atout).

Gestion et Leadership :

- Etablit de bonnes relations de travail avec les partenaires, se concentre sur les résultats et l'impact, répond positivement au feedback et cherche constamment à améliorer sa performance ;
- Appréhende le travail avec énergie et maintient une attitude positive et constructive, y compris en situation d'urgence et de stress ;
- Fait preuve d'ouverture d'esprit face aux changements et possède une excellente capacité de gestion des situations complexes ;
- Gère son équipe avec efficacité en valorisant l'expertise et l'expérience de chacun ; met en avant les résultats de l'équipe et assume la responsabilité de ses manquements ; fait preuve de capacités avérées en gestion des conflits et encadrement du personnel ;
- Démonstre de bonnes aptitudes à planifier, coordonner et superviser les activités d'une équipe pluridisciplinaire et à travailler dans un milieu multiculturel.

Communication et networking :

- Possède d'excellentes capacités de communication orale et de gestion de conflits qui lui permettent de gérer les dynamiques inter-groupales et les conflits d'intérêts entre divers acteurs ;
- Possède d'excellentes capacités de communication écrite, d'analyse stratégique et de synthèse qui lui permettent d'élaborer les rapports relatifs au projet et autres documents stratégiques de manière claire, succincte et efficace.

Gestion de la connaissance et apprentissage :

- Partage ses connaissances et son expérience, et valorise celles des autres ;
- Encadre activement et efficacement le personnel sous sa responsabilité ;
- Contribue activement au renforcement des capacités de l'équipe.

Required Skills and Experience

Éducation

- Diplôme de deuxième cycle dans une discipline en lien avec les domaines suivants : sciences politiques et sociales, développement rural ou urbain, aménagement du territoire, administration publique ou planification et développement durable.

Expérience professionnelle

- Minimum sept ans d'expérience en gestion à un niveau de prise de décision ;
- Minimum cinq ans d'expérience significative dans les domaines liés à la gouvernance locale, au développement local, à la planification territoriale et à l'appui aux collectivités locales ;
- Expérience démontrée des cadres d'investissement humanitaire et de développement et/ou des réformes institutionnelles.
- Très bonne connaissance du contexte institutionnel haïtien.

Langues :

- Maîtrise du français, du créole et de l'anglais oral et écrit. L'espagnol sera considéré comme un atout.

Le poste est ouvert aux candidats des deux sexes de nationalité haïtienne.

