Rapport

Evaluation ex-post du projet FEM (GEF) PID- "Établissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP)

PIMS No. 4150, ATLAS Project ID No.00070685"

Secteur : biodiversité pays: Haïti / Caraïbes

Zones de projet : national et départements Grande-Anse, Sud, Ouest et Sud-Est

Agence d'exécution et autres partenaires: Ministère de l'Environnement (ANAP), Ministère de l'Agriculture

Période d'évaluation:
17/04/2017 – 02/05/2017

Préparé par:

Mr Vincent Lefebvre
Date: 25/05/2017

Remerciements :

L'évaluateur tient à remercier les membres du PNUD pour avoir facilité tous les aspects logistiques de la mission et de l'ANAP pour leur disponibilité et en particulier l'équipe du parc Forêt des Pins - Unité II qui a permis les divers entretiens avec les bénéficiaires finaux.

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF ..... **III**

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PROJET III
DESCRIPTION DU PROJET III
OBJECTIF ET APPROCHE DE L'ÉVALUATION EX-POST IV
CONSTATATIONS IV
TABLE DE NOTATION DU PROJET VII
RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS ET LEÇONS APPRISES VIII

LISTE DES ABRÉVIATIONS ..... **XI**

1. INTRODUCTION **1**

1.1 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION 1
1.2 PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE 1
1.2.1 Portée *1*
1.2.2 Approche méthodologique *2*
1.2.3 Facteurs limitants *2*
1.3 STRUCTURE DU RAPPORT D'ÉVALUATION 2

2. DESCRIPTION DU PROJET ET CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT **4**

2.1 DÉMARRAGE ET DURÉE DU PROJET 4
2.2 PROBLÈMES À RÉSOUDRE 4
2.3 OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET 5
2.4 ETAT DE RÉFÉRENCE DES INDICATEURS ET CADRE LOGIQUE 6
2.5 PARTIE PRENANTES PRINCIPALES 7
2.6 RÉSULTATS ATTENDUS 7

3. CONSTATATIONS **9**

3.1 CONCEPTION DE PROJET / FORMULATION 9
3.1.1 Analyse du cadre logique / cadre de résultats *9*
3.1.2 Hypothèses et risques liés au projet *10*
3.1.3 Leçons apprises d'autres projets et intégrées dans le projet *11*
3.1.4 Participation prévue des parties prenantes *12*
3.1.5 Approche de réplication *12*
3.1.6 Avantage comparatif du PNUD *13*
3.1.7 Liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur *13*
3.1.8 Dispositions de gestion du projet *14*
3.2 MISE EN ŒUVRE DU PROJET 14
3.2.1 Evolution de la démarche de gestion *14*
3.2.2 Accords de partenariat *16*
3.2.3 Feedback du système de suivi-évaluation pour la gestion adaptée du projet *16*
3.2.4 Finances du projet *17*
3.2.5 Suivi et évaluation: conception initiale et mise en œuvre *18*
3.2.6 Mise en œuvre par le partenaire et le PNUD/coordination de l'exécution et problèmes opérationnels *19*
3.3 RÉSULTATS DU PROJET 20
3.3.1 Résultats globaux *20*
3.3.2 Pertinence *23*
3.3.3 Efficacité et efficience *24*
3.3.4 Appropriation par le pays *26*
3.3.5 Intégration *27*
3.3.6 Durabilité de l'intervention *28*

3.3.7 Impact du projet *30*

4. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRISES **32**

4.1 CONCLUSIONS 32

4.1.1 Principales réalisations et points forts *32*

4.1.2 Lacunes et faiblesses du projet *33*

4.2 RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS À TIRER 36

4.2.1 Leçons apprises pour la formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation de projet *36*

4.2.2 Actions pour poursuivre ou renforcer les acquis du projet *37*

4.2.3 Propositions pour mieux définir et cibler les objectifs dans le secteur *39*

5. LISTE DES TABLEAUX **41**

6. LISTE DES ANNEXES **41**

Résumé exécutif

Tableau synoptique du projet

Titre du projet:	Établissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP)			
GEF Project ID:	4150		*À l'approbation (US$)*	*En clôture (US$)*
UNDP Project ID:	**00070685**	Financement FEM:	2.627.273	2.711.952
Pays:	Haïti	Ressources propres AI/AE: PNUD	500.000	500.000
Région:	Caraïbes	Gouvernement:	2.050.000	pas d'information
Zone focale:	Biodiversité	Autres: PNUD DED AECID CNIGS	500.000 600.000 2.300.000 400.000	500.000 pas d'information
Objectifs, (OP/SP):	SO1, BD-SP1-PA Financing; GEF-4	Co-financement total:	5.850.000	pas d'information
Agence d'exécution:	Ministère de l'Environnement / Agence Nationale des Aires Protégées	Budget/coût total du projet:	8.488.273	inconnu
Autres partenaires:	Ministère de l'Agriculture, Comité Interministériel de l'Aménagement du Territoire, Centre National d'Informations Géo-Spatiales	Signature (démarrage du projet):		24/11/2009
		Date de clôture (opérationnelle):	Proposée: 30/09/2014	Actuelle: 31/12/2015

Description du projet

Le projet SNAP a pour objectif d'encourager la conservation et gestion durable de la biodiversité et des biens et services environnementaux qui renforcent le développement local, régional et national en Haïti: si la pays dispose d'une riche biodiversité avec un nombre important d'espèces endémiques et/ou rares sur l'île, les écosystèmes ont été fortement fragilisés depuis des décennies suite à la mauvaise gestion des ressources naturelles, résultat de l'exploitation des ressources forestières conduisant à la déforestation ou de modes d'agriculture non durables. Ceci a mené à une accélération de la dégradation des terres, le tout plus récemment exacerbé par la variation climatique entrainant des évènements extrêmes plus fréquents.

Toute une série d'aires protégées a déjà été définie dans le passé mais la présence de l'Etat ne s'y est quasi jamais fait sentir jusqu'à récemment sauf pour certaines avec différentes interventions appuyées par les bailleurs de fonds.

En 2006, le pays s'est doté d'un cadre législatif via un décret avec la création d'un système national d'aires protégées et de l'Agence Nationale des Aires Protégées (ANAP). Le projet d'appui du FEM fait suite à ce décret en appuyant la mise en place de ce système national d'aires protégées par le renforcement institutionnel de l'ANAP créée à l'époque.

Dans ce cadre, le projet visait à (i) améliorer le système de gouvernance des aires protégées en soutenant politiques, règlementations pertinentes et institutions compétentes, (ii) améliorer la durabilité des aires protégées par le partenariat et (iii) augmenter et diversifier les sources de financement des aires protégées et réduire leur vulnérabilité face aux fluctuations des financements.

Objectif et approche de l'évaluation ex-post

L'objectif général de l'évaluation terminale est d'apprécier les principales réalisations en matière d'atteinte des objectifs et résultats spécifiés du projet SNAP. Le consultant a utilisé les critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité y compris une éventuelle stratégie de sortie. Ont été aussi analysés la performance de l'exécution du projet, les points forts et faiblesses de la conception, mise en œuvre, suivi et gestion adaptative du projet. L'évaluation a rassemblé et analysé les leçons apprises et meilleures pratiques, ainsi que des propositions pour renforcer les effets du projet et recommandations de mise en œuvre pouvant être utilisées pour de futures interventions.

L'évaluation finale s'est déroulée selon les directives, les règles et les procédures établies par le PNUD et le FEM, telles que recommandées par le Guide de l'Evaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM. Le consultant a utilisé une combinaison de méthodes pour recueillir des données: (i) analyse documentaire des documents de projet et du Gouvernement, (ii) entretiens avec les parties prenantes du projet, y compris les bénéficiaires finaux (iii) revue des effets éventuels du projet sur le terrain. Les entretiens incluaient des discussions bilatérales avec l'équipe du projet et institutions / partenaires de mise en œuvre et gestion, des groupes de discussion représentant les populations à l'intérieur ou aux alentours des aires protégées. Toutes les informations incluses dans ce rapport ont été triangulées.

Constatations

Conception et formulation:

Le projet SNAP appuie l'opérationnalisation de l'ANAP et du SNAP suite au décret de 2006, en particulier certaines fonctions de l'ANAP, à savoir la mise en place d'une structure de gestion et coordination de l'ANAP, l'appui à la préparation et mise en œuvre de plans et stratégies visant les aires protégées, l'intégration des partenaires dans les aires protégées y compris par une approche de cogestion et financement durable.

La *revue du cadre logique* montre qu'un nombre important d'indicateurs de résultats ne sont pas SMART et que des simplifications sur la capacité des parties prenantes et l'intérêt du secteur privé ont été faites quant à la possibilité d'atteindre les résultats endéans la durée du projet. Or, le pays souffre d'instabilité institutionnelle rendant difficile la mise en place d'un climat favorable facilitant les investissements tant de l'Etat que privés dans les aires protégées.

Enfin, l'utilisation de certains outils de suivi (METT, *scorecard*) n'est pas pratique ou pertinente dans le contexte haïtien. Tous ces éléments démontrent un certain optimisme lors de la phase de formulation du projet.

L'*analyse des risques et hypothèses* est exhaustive mais le risque institutionnel a été au minimum sous-estimé et se basait sur un effet d'entraînement du financement du projet sur le niveau d'investissements de l'Etat. Cette hypothèse est parfaitement pertinente si une certaine stabilité politique permettait une continuité des responsables politiques et techniques au sein du MDE dans le temps, ce qui ne s'est pas produit durant toute la durée du projet SNAP (succession de directeurs de l'ANAP et de Ministres de l'Environnement. Le risque de catastrophe naturelle n'a pas été suffisamment bien établi au vu des effets critique du tremblement de terre en 2010 (report de plus d'un an du projet).

Le projet est particulièrement innovant en renforçant une institution nouvelle du Gouvernement (ANAP) ce qui permet en principe d'améliorer le suivi et la coordination des interventions et en principe une présence plus stable de l'Etat dans les aires protégées. Le *projet s'inspire interventions similaires* du FEM dans

d'autres pays mais l'approche méthodologique et l'adoption d'outils de suivi similaires n'est pas adaptée au contexte des aires protégées en Haïti qui se caractérisent par une forte densité de population et une importance dégradation environnementale. En ce sens, le design du projet a été très ambitieux.

Les *parties prenantes* du projet ont changé en cours de mise en œuvre notamment à cause du tremblement de terre de 2010 – certains bailleurs ont réduit leur collaboration ou des entités privées n'ont finalement pas participé au projet -. La stratégie de sortie du projet était d'opérationnaliser l'ANAP et de définir une stratégie de transfert de connaissances en créant un système centralisé afin de conserver la mémoire institutionnelle dans les secteurs des aires protégées.

La *valeur ajoutée du PNUD* dans cette intervention a été sa capacité à mobiliser des ressources financières, préparer des propositions effectivement approuvées et promouvoir les partenariats et collaboration avec toutes les entités potentiellement intéressées par le secteur des aires protégées. Le PNUS peut également sur demander engager des ressources pour renforcer le suivi-évaluation et la mise en œuvre des interventions.

Le projet SNAP s'est appuyé *par cofinancement* sur plusieurs interventions critiques dans des aires protégées financées par la coopération Suisse, allemande, espagnole, l'IDB et d'autres entités gouvernementales (ex. CNIGS). Le projet a eu des effets indirects sur ces interventions dans les aires protégées par une meilleure collaboration entre l'ANAP et les équipes de projet sur place.

Les structures de *gouvernance du projet* sous la modalité d'exécution nationale étaient les suivantes : (i) Comité de Pilotage supervisant la mise en œuvre du projet, approuvant les rapports et plans de travail, proposant des améliorations de mise en œuvre et s'assurant une coordination inter-gouvernementale, (ii) Unité de Gestion du Projet assurant la mise en œuvre effective des activités.

Mise en œuvre du projet:

Le *projet a peu évolué* en cours de mise en œuvre même si en phase de démarrage, il a été reporté de plus d'un an suite au tremblement de terre en 2010. La sous-traitance a été très utilisée mais n'a pas forcément encouragé l'appropriation des résultats par le personnel de l'ANAP. Si le projet visait le renforcement institutionnel de l'ANAP, il n'a peut-être pas été intégré suffisamment dans la nouvelle structure avec une Unité de Gestion travaillant de manière relativement indépendante. Certains résultats se sont révélés très ambitieux voire inadapté au contexte socioéconomique du pays avec des études commanditées qui ne sont effectivement pas (encore) utilisées par l'ANAP. Combiné à une grande instabilité institutionnelle (succession de directeurs de l'ANAP et de ministres du MDE), le projet s'est orienté vers des activités ponctuelles sans examen suffisamment approfondi de la pertinence de certaines activités. Il y a peu d'éléments montrant que le *système de suivi-évaluation* a permis de réduire l'impact des problèmes de mise en œuvre (notamment la pertinence de certaines activités et difficulté d'engager financièrement l'Etat en parallèle avec le projet).

Le projet SNAP a grandement facilité la mise en place d'un nombre de *partenariats* entre l'ANAP et les équipes de projets dans les aires protégées, ce qui a permis d'initier des actions d'aménagement et de cogestion suivies et coordonnées par l'ANAP. C'est un des acquis importants du projet.

Malgré tout, ce projet a permis d'opérationnaliser l'ANAP en faisant passer son personnel de deux à huit même si la mise en place d'équipes de terrain reste peu convaincante.

En termes de *budget*, le coût du projet a été de 2.7M$, hors cofinancements. Il n'a pas été possible de confirmer le montant des divers cofinancements du projet mis à part pour le PNUD. La difficulté de maitriser la planification et les dépenses effectives a été une caractéristique majeure du projet avec des révisions budgétaires annuelles et des audits financiers défavorables. Combiné à l'instabilité politique rendant quasi impossible la conduite des activités dans les délais impartis, l'équipe du projet a peut-être manqué d'expertise technique et financière pour établir une planification réaliste.

Le *système de suivi-évaluation* s'est basé sur l'analyse des indicateurs, du PIR, le Comité de Pilotage, les rapports techniques et audit. La planification s'effectue suite au PIR, essentiellement par l'équipe –projet, ce

qui pourrait ne pas impliquer suffisamment la contrepartie nationale (ANAP) dans cet exercice. La plupart des indicateurs se sont révélés inutiles, en particulier ceux liée au METT et calcul du *scorecard*. Le rôle du GTAP a été instrumental pour appuyer l'ANAP (conseil, avis) sur de nombreux sujets.

Le *partenaire d'exécution* – l'ANAP – a participé à toutes les activités du projet et assuré la liaison avec d'autres parties prenantes mais a peut-être manqué de proactivité pour discuter avec l'équipe–projet quant à la pertinence de certaines activités et résultats difficilement réalisables.

La contribution du *partenaire de mise en œuvre* – le PNUD – a été limitée malgré un soutien relatif dans la planification des activités lors des sessions du Comité de Pilotage.

Résultats du projet:

Etaient prévus trois résultats pour le projet SNAP:

'Résultat 1 – *amélioration du système de gouvernance des aires protégées soutenu par des politiques, réglementations et institutions compétentes*' : la difficulté à identifier l'expertise pour l'élaboration de la stratégie financière de l'ANAP et d'un plan d'affaires des aires protégées a retardé la mise en œuvre du projet. Ces études n'ont pas donné lieu à un suivi effectif, faute de financement. Le projet a appuyé l'ANAP pour renforcer son rôle normatif, ses fonctions de suivi, de contrôle et de coordination et dans la production de certains outils en support a la gestion (guide méthodologique dans la gestion des APs, création et bornage des APs majeures du pays, études-diagnostic des organisations communautaires). Le projet n'a pas réussi à améliorer les mécanismes renforçant la mémoire institutionnelle de l'ANAP ; en cause des problèmes de recrutement et des difficultés de coordination.

'Résultat 2 – *partenariats améliorant la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées*' : grâce au projet SNAP, les plans de développement des APs doivent maintenant intégrer des plans de gestion impliquant des comités locaux - composés de représentants des communautés et le GTAP a été opérationnalisé. Les appuis au monde académique sont restés limités à des actions ponctuelles (formation, appui en matériel) sans accord à long terme sur la recherche, formation d'experts environnementalistes… Il importe de signaler que ANAP a deja engage trois (3) cadres ayant beneficie de ces formation dans son staff. La surveillance a été renforcée grâce à des formations, mais la mise en place de personnel de surveillance en effectif reste difficile à atteindre dans les APs.

'Résultat 3 – *augmentation des sources de financement diversifiées des aires protégées et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement*' : certaines activités ont contribué à renforcer l'action de l'ANAP, mais de façon très limitée (guide méthodologique d'évaluation économique des APs, tourisme, génération de revenus des APs, cadre de coopération à long terme avec les bailleurs).

Pertinence du projet: le projet répond parfaitement aux défis environnementaux dans les aires protégées du pays en renforçant institutionnellement l'ANAP récemment créée suite au décret de 2006. Le projet a eu des visées très ambitieuses avec des activités, qui pouvaient donner des effets dans un futur assez lointain vu le contexte socio-économique du pays et impliquant des efforts financiers importants de l'Etat et un intérêt accru du secteur privé.

Efficacité et efficience: l'efficacité du projet est toute relative vu le manque de suivi et réflexion de l'équipe-projet quant à la pertinence de certaines activités et résultats, et les difficultés de mise en œuvre vu le contexte institutionnel très défavorable (démissions à répétition du personnel, non-autonomisation de l'ANAP). L'objectif de développement n'a été que partiellement atteint avec (i) un renforcement institutionnel de l'ANAP, (ii) une capacité de l'ANAP à suivre et coordonner certaines interventions dans les APs sans toutefois avoir les ressources pour une présence permanente visant à intégrer celles-ci dans les structures de l'Etat et (iii) une faible contribution du projet à diversifier les sources de financement n'ayant des visées qu'à très long terme, le pays continuant à dépendre essentiellement de l'aide internationale pour les aires protégées. L'efficience du projet est faible vu que certaines activités n'étaient pas pertinentes (en tous cas à court/moyen terme) avec des études qui ne contribueront pas à terme à renforcer les objectifs du projet.

L'appropriation du projet par les institutions reste faible avec un engagement toujours limitée du MDE dans la prise en charge du personnel nécessaire pour assurer une gestion minimum des APs. Certaines études structurantes ont permis de renforcer l'ANAP comme l'élaboration du guide méthodologique pour l'élaboration de plans de gestion ou l'élaboration de cadres stratégiques.

Le projet est parfaitement *intégré* au sein de l'UNDAF en répondant aux priorités de l'appui des Nations Unies, ce qui a été réitéré après le tremblement de terre avec le nouvel UNDAF en 2013 qui met l'accent sur la réduction des vulnérabilités environnementales. Le projet a contribué au renforcement des APs grâce aux nouvelles capacités de l'ANAP à collaborer (suivi-évaluation, coordination, aspects normatifs) avec les intervenants dans les APs (bailleurs ou autres). L'approche très rurale de toutes les interventions dans les APs ne facilite toujours pas l'intégration des aspects environnementaux dans les projets (ex. suivi de la biodiversité) ; l'approche adoptée par l'ANAP en est très semblable avec peu d'évidence en matière de capacités pour assurer un suivi scientifique de la biodiversité.

Durabilité : (i) les *risques sociaux et culturels* sont indirects avec un suivi de l'ANAP des activités des projets visant une meilleure participation des populations dans et autour des aires protégées ; (ii) les *risques techniques* sont limités mais l'utilisation du guide méthodologique pour les plans de gestion semble assurée; (iii) le *risque institutionnel* est lié à l'empiètement potentiel de certaines fonctions de l'ANAP avec d'autres entités gouvernementales (ex. CIAT et MARNDR), la mobilité des ressources humaines qui limite la mémoire institutionnelle et la stabilité tant des projets que des institutions et la difficulté du MDE à respecter ses engagement financiers, notamment pour assurer la pérennité des résultats des projets de conservation/protection ; (iv) le *risque financier* reste un problème majeur : l'absence d'engagement effectif de l'Etat quant à appuyer les APs avec du personnel qualifié perdure et limite la capacité de l'ANAP à assurer ses fonctions organiques y compris dans les APs ; (v) les *risques socio-politiques* sont très importants avec des changements potentiels d'orientation répétitifs suite aux changements internes du MDE (ministres et directions techniques) même si l'ANAP est maintenant bien ancrée dans le MDE et qu'il subsiste peu de risque quant à une rétrogradation ou suppression de l'ANAP.

L'*impact du projet est essentiellement institutionnel* avec une dynamisation du secteur des APs grâce au projet (création, cartographie et bornage des APs et zones-tampon, harmonisation des procédures), l'ANAP devenant l'interlocuteur de l'Etat incontournable pour les APs. Malgré tout, beaucoup d'activités n'auront pas eu l'impact escompté car utilisables de manière réaliste soit à long terme, soit dans le cadre d'une ANAP autonomisée avec une capacité de capter des ressources et d'engager des partenariats de manière efficace, et qui n'est toujours pas le cas à l'heure actuelle.

Table de notation du projet

Evaluation Ratings:			
1. Suivi et évaluation	**Cote**	**2. Exécution IA& EA**	**Cote**
Conception M&E au démarrage	I	Qualité de la mise en œuvre PNUD	MI
Plan de M&E & mise en œuvre	MI	Qualité de la mise en œuvre – agence d'exécution	I
Qualité globale du M&E	MI	Qualité globale de mise en œuvre / exécution	I
3. Evaluation des résultats	**Cote**	**4. Durabilité**	**Cote**
Pertinence	P	Ressources financières:	MP
Efficacité	MS	Socio-politique:	MP
Efficience	MI	Cadre institutionnel et gouvernance:	MP
Cote résultats globaux du projet	MS	Environnemental:	SO
		Probabilité globale de durabilité:	MP

Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes	***Notations de durabilité :***	***Notations de la pertinence***
6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes 5 Satisfaisant (S) : quelques lacunes mineures 4 Modérément satisfaisant (MS): nombreuses lacunes mineures 3 Modérément Insatisfaisant (MI) : des lacunes importantes 2 Insatisfaisant (I) : problèmes majeurs 1 Très insatisfaisant (TI) : de graves problèmes	4 Probable (P) : risques négligeables pour la durabilité 3 Moyennement probable (MP) : risques modérés 2 Moyennement improbable (MI) : des risques importants 1 Improbable (I) : risques graves	2 Pertinent (P) 1 Pas pertinent (PP) ***Notations de l'impact :*** 3 Significatif (S) 2 Faible (F) 1 Négligeable (N)
Notations supplémentaires le cas échéant : Sans objet (S.O.) Évaluation impossible (E.I.)		

Résumé des conclusions, recommendations et leçons apprises

Conclusions:

Les principales *réalisations et points forts* du projet sont les suivantes: (i) structuration de l'ANAP en une agence de 8 fonctionnaires dotée de tous les éléments permettant son opérationnalisation (matériel, local véhicules…) même si son budget de fonctionnement ne lui permet pas d'accomplir ses missions sans des appuis extérieurs et que l'agence n'est pas reconnue comme entité autonome ; (ii) légitimité technique de l'ANAP qui maintenant est l'entité de l'Etat qui coordonne, supervise et suit toutes les activités liées de près ou de loin aux aires protégées mais qui reste en fait dépendante des bailleurs pour réellement intervenir dans les aires protégées ; L'ANAP est appuyée techniquement par le GTAP, (iii) appuis (in)directs à d'autres organisations afin que celles-ci soient mieux structurées pour répondre à leurs propres mission en lien avec les APs (Jardin Botanique des Cayes, herbier Hekman de l'Université d'Etat d'Haïti) ; (iv) capacité de partenariat et de dialogue avec d'autres entités afin de contribuer au renforcement des APS (ex. CIAT pour la création et formalisation de nouvelles APs et le MARNDR pour la collaboration dans la gestion des bassins versant et appui aux populations dans et autour des APs ; (v) produits directement utilisables du projet SNAP par l'ANAP tels le plan de gestion de l'AP de Macaya et guide méthodologique pour l'élaboration des plans de gestion et d'autres produits plus stratégiques dont la mise en œuvre nécessite des moyens additionnels tels l'évaluation des options pour le financement des APs, la stratégie financière et institutionnelle de l'ANAP, étude-diagnostic des organisations communautaires de base…).

Les principales *lacunes et faiblesses* du projet sont : (i) le caractère ambitieux du projet avec l'adoption d'un modèle d'intervention déjà utilisé dans d'autres pays mais peut-être pas assez adapté aux réalités locales en Haïti (extrême dégradation des APs, densité de population élevée, pauvrete, faiblesse de l'Etat dans les APs…) où l'appui des bailleurs reste prédominant ; (ii) faiblesse de la légitimité politique de l'ANAP étant donné que les résultats du projet (en à tout le moins la pertinence de certaines activités) se basaient sur une application du décret de 2006 visant avec une autonomisation de l'ANAP lui permettant de prendre des décision autonomes quant à sa structuration et son financement (durabilité financière, capacité de négocier des accords de développement / conservation…) ; (iii & iv) l'approche-projet qui n'a pas permis d'intégrer les activités mêmes du projet au sein de l'ANAP et le mode de fonctionnement de celle-ci focalisee sur base d'un direction technique ministérielle plutôt qu'a une agence autonome. Ce qui rend entre autres, difficile l'opérationnalisation d'activités dynamiques d'appui aux APs dans une indépendance financière et décisionnelle du MDE ; (v) faible représentativité de l'Etat dans les APs sous la forme d'équipes

permanentes même si grâce au projet SNAP, la structuration de l'ANAP permet un suivi et une coordination réguliers des activités mises en œuvre par les bailleurs ; (vi) professionnalisation insuffisante du personnel de l'ANAP avec – comme pour tous les autres intervenants - une vision très rurale des projets qui se focalisent essentiellement sur les aspects liés à la pauvreté des populations résidentes autour et dans les APs aux dépens des aspects purement scientifiques (suivi et évaluation) de la conservation de la biodiversité.

Recommandations et leçons apprises:

En matière de *leçons apprises*, les interventions dans les APs doivent s'envisager sur le très long terme (envisager systématiquement des secondes voire troisièmes phases) parce que les changements induits visant tant les comportements des populations que l'environnement s'apprécient sur 5-10 ans voire plus et ce d'autant plus que la présence de l'Etat reste très limitée dans les APs et qu'il est préférable de renforcer la gouvernance au niveau local (communautés) pour plus de durabilité. L'approche-projet ne facilite pas l'appropriation des acquis et il est préférable que les activités liées à un projet de renforcement des capacités soient intégralement incorporées dans l'institution bénéficiaire plutôt que mises en œuvre par une équipe-projet indépendante. Dans cet esprit, les projets même au niveau central doivent intégrer des activités de terrain et impliquer les bénéficiaires institutionnels dans la mise en œuvre des activités de sous-traitance afin de faciliter l'appropriation des recommandations des études et rapports. Les projets basés sur un modèle commun tels le SNAP mais très innovants dans le contexte socio-économique et politique particulier en Haïti doivent faire l'objet d'une analyse détaillée quant à la pertinence des activités et résultats ; en particulier, il faut éviter d'émettre des hypothèses assez simplifiées qui rendent l'atteinte des résultats plausibles. Enfin, comme le développement futur des APs passera par des plans de gestion locaux, il faut systématiquement envisager comme mentionné ci-dessus le phasage des appuis aux APs sur le très long terme (ex. renforcement institutionnel en phase 1 et financement d'un plan de gestion sur 2 fois 5 ans).

Le *renforcement des acquis* du projet SNAP doit passer :

(i) via l'intermédiaire du nouveau projet EBA par la mise en place de structures régionales stratégiquement localisées pour combler l'absence d'équipes permanentes dans les AP et éviter de créer de nouvelles structures administratives qui apportent peu de valeur ajoutée aux APs, par le renforcement du cadre stratégique de l'ANAP avec des activités de plaidoyer visant l'autonomisation de l'agence et par la mise en place d'un cadre simplifié visant la rétention de la mémoire institutionnelle de l'ANAP

(ii) par l'optimisation des ressources financières locales notamment (ex. fonds des mairies) en les associant (plaidoyer de l'ANAP) aux interventions financées par les bailleurs ou l'Etat pour plus de redevabilité et de sensibilisation des populations à la problématique des APs

(iii) par le renforcement du rôle du GTAP comme structure d'appui technique a l'ANAP

(iv) par l'établissement des priorités stratégiques de l'ANAP visant une meilleure intégration de la DISE et des Directions Departementales dans les APs, l'implication de l'ANAP, préférentiellement en prenant le leadership, dans les négociations pour la mise ne place d'un fond fiduciaire national et accélérer les actions pour autonomiser l'agence

(v) par l'éducation et, en particulier, une meilleure coordination entre l'ANAP et le système éducatif supérieur pour former des environnementalistes et l'élaboration d'une véritable stratégie de communication-information tant nationale que locale visant à sensibiliser la population au patrimoine national des APs mais aussi les fonctionnaires de l'Etat (y compris le MDE)

Une plus grande *efficacité de l'ANAP passe à terme* par :

(i) l'actualisation des documents politiques et stratégiques du MDE pour mieux tenir compte des nouveaux rôles et responsabilités de l'ANAP suite au projet SNAP, une possible redéfinition du rôle de l'ANAP dans le cadre d'une intégration dans le MDE ou d'une autonomisation de l'agence (à mettre en parallèle

avec la création d'un fond fiduciaire) et le fait de préciser vers quel modèle de conservation s'engage le pays afin d'orienter les appuis des bailleurs

(ii) l'appui dans le secteur de l'environnement conditionné aux réformes structurelles nécessaires pour améliorer l'efficacité de l'aide à la conservation de la biodiversité et améliorer la crédibilité des structures étatiques actives dans les APs

(iii) un renforcement de l'expertise technique/scientifique de l'ANAP en matière de suivi-évaluation de la biodiversité en plus d'une expertise en matière de développement humain

(iv) le développement de nouveaux modes de financement de la conservation de la biodiversité en passant par des mécanismes non directement liés à l'Etat ; la création d'un fond fiduciaire national est une véritable opportunité pour l'ANAP de financer soit directement (si récipiendaire du fonds), soit indirectement (si rôle purement normatif) ses appuis aux APs

(v) une renégociation du rôle de l'ANAP vers une agence technique autonome (scientifique de type 'Observatoire de la Biodiversité' ou interministérielle avec une expertise en matière d'environnement, tourisme, développement rural/communautaire, secteur privé et approches filières pour appuyer les investissements…),

Liste des abréviations

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement
ANAP	Agence Nationale des Aires protégées
AP	Aire Protégée
BD	Biodiversité
CBD	Convention Biodiversité
CBF	*Caribbean Biodiversity Fund* – Fonds Fiduciaire pour la Biodiversité Caraïbes
CCI	*Caribbean Challenge Initiative* – Initiative Challenge Caraïbes
CIAT	Comité Interministériel de l'Aménagement du Territoire
CNIGS	Centre National d'Informations Géo-Spatiales
DED	*Deutsche Entwicklungsdienst* / Service de Développement Allemand
DISE	Direction d'Inspection et Surveillance Environnementale
EBA	*Ecosystem Based Adaptation* – (projet) Adaptation Basée sur les Ecosystèmes
FEM	Fond pour l'Environnement Mondial
GBIF	*Global Biodiversity Information Facility* / Système Mondial d'Information sur la Biodiversité
Giz	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / Coopération Allemande
GoH	Gouvernement d'Haïti
GTI	*Global Taxonomy Initiative* / Initiative Taxonomie Globale
IDB	*Inter-American Development Bank* / Banque Interaméricaine de Développement
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, Ressources Naturelles et Développement Rural
MDE	Ministère de l'Environnement
M&E	*Monitoring and Evaluation* – Suivi/évaluation
NCTF	National Conservation Trust Funds – Fonds Fiduciaire National pour la Conversation
OCB	Organisation Communautaire de Base
ONEV	Observatoire National de l'Environnement et de la Vulnérabilité
PAE	Plan d'Action Environnemental
PIR	Project Implementation Review / Rapport de Revue de la Mise en Œuvre du Projet
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PPP	Partenariat Public-Privé
PRODOC	Document de Projet
PSDH	Plan Stratégique de Développement d'Haïti
PSE	Paiement pour Services Environnementaux
RBM	*Results Based Management* – Gestion Axée sur les Résultats
SNAP	Système National d'Aires Protégées
TE	Terminal Evaluation / Evaluation Finale
TdR	Termes de Référence

TT	*Tracking Tool* – Outil de Suivi
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNDAF	*United Nations Development Assistance Framework* – Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement

1. Introduction

1.1 Objectif de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation ex-post est d'examiner la performance du projet et d'évaluer les réalisations par rapport aux objectifs initialement prévus et en particulier les trois (3) résultats du projet SNAP. Les objectifs spécifiques de la mission sont d'évaluer:

- si le projet a atteint ses objectifs et les résultats prévus
- la conception, la mise en œuvre et le processus de suivi-évaluation du projet
- si les ressources financières, humaines et matérielles du projet ont été utilisées de manière appropriée et économique
- l'impact potentiel du projet, notamment institutionnel et financier sur l'ANAP
- la durabilité éventuelle des résultats du projet et en particulier la mise en place d'un système national d'aires protégées appuyé par le projet et,
- tirer des leçons et conclusions par rapport au projet finalisé, et des recommandations quant aux actions futures à envisager pour renforcer le SNAP et plus globalement les aires protégées en Haïti.

L'évaluation finale a été conduite en tenant compte des directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM, telles que préconisées par les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM.
L'évaluateur a apprécié les réalisations du projet en fonction des résultats escomptés, en utilisant les outils standard d'évaluation (efficience, efficacité, pertinence, performance et taux de succès, impact et durabilité). Les points forts et faibles en matière de conception de projet ont été évalués ainsi que la mise en œuvre, le suivi et la gestion adaptative, la durabilité des résultats du projet, ainsi que la stratégie de sortie de celui-ci. Les effets des résultats sur les bénéficiaires institutionnels et (indirectement) finaux ont également été appréciés et une estimation de la probabilité de poursuite des effets du projet a été donnée.
L'évaluateur a fondé son évaluation sur les commentaires directs des intervenants impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet, l'examen des documents disponibles et les visites sur le terrain afin d'apprécier au mieux les effets du projet sur les aires protégées.

1.2 Portée et méthodologie

1.2.1 Portée

L'évaluation finale a porté sur la mise en œuvre des activités du projet et a évalué la performance de celui-ci en tenant compte des résultats, des objectifs et des effets accomplis et en utilisant les critères d'évaluation de pertinence, d'efficacité, d'efficacité, de durabilité et d'impact.

Le projet est évalué en fonction de la **Pertinence** de ses objectifs généraux par rapport aux politiques nationales en matière d'aires protégées et aux priorités dans l'établissement d'un système national d'aires protégées. La **Cohérence** du projet avec les principaux objectifs des domaines d'intervention du FEM a été évaluée. En outre, la mesure dans laquelle le projet a traité spécifiquement les besoins des bénéficiaires finaux (communauté dans et aux alentours des aires protégées) et institutionnels (essentiellement l'ANAP) a également été passée en revue. L'**Efficacité** vise à analyser dans quelle mesure le projet a atteint ses résultats et objectifs à partir des activités prévues ; ont été également proposées des leçons apprises dont on pourrait tenir compte dans le cadre de projets futurs similaires. L'**Efficience** mesure comment le projet a utilisé les ressources (financières, humaines et matérielles) disponibles pour obtenir les résultats escomptés et aussi comment la mise en œuvre du projet s'est déroulée y compris le point de vue des partenaires / parties prenantes / institutions impliquées (in)directement dans l'intervention. Sous **Impact**, les aspects positifs et négatifs du projet ont été revus

et si le projet a atteint les changements ou les améliorations envisagées en début de projet. La **Durabilité** examine les résultats du projet sous l'angle du maintien des résultats une fois le projet clôturé et en particulier les aspects institutionnels, sociaux et financiers.

L'évaluation a été menée de manière à fournir des informations avérées qui soient crédibles, fiables et utiles.

1.2.2 Approche méthodologique

L'évaluation a été effectuée selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacité, de durabilité et d'impact tels que définis et expliqués dans les *Orientations du PNUD pour la Réalisation des Evaluations Finales des projets financés par le PNUD financés par le FEM*. Une description détaillée de la méthodologie est présentée en annexe 2.
Le consultant a utilisé une combinaison de techniques telles que (i) la collecte de données secondaires (documents de projet du gouvernement et littérature), (ii) des entretiens avec l'agence d'exécution (ANAP) et ses partenaires (BID, Giz), des discussions par groupe focal (ex. résidents dans les aires protégées), des entretiens bilatéraux (ex. : certains bailleurs, bénéficiaires institutionnels, les autorités locales/régionales, etc. et (iii) des observations sur site (Forêt des Pins – unité II).
L'évaluateur a adopté autant que possible une approche participative et inclusive pour saisir les opinions d'un large éventail de parties prenantes (partenaires de mise en œuvre et d'exécution, donateurs, bénéficiaires finaux ...). Les guides d'entrevue sont inclus dans l'annexe 3.
Les informations présentées dans ce rapport ont été triangulées, ce qui signifie que l'évaluateur n'a pas inclus d'informations non recoupées ; les recommandations et conclusions ne sont pas basées sur une seule source d'information (les informations provenant de sources d'information uniques qui n'ont pas pu être triangulées ont été omises).

1.2.3 Facteurs limitants

Si le temps imparti pour l'évaluation était amplement suffisant, la mission a souffert de conditions météorologiques particulièrement défavorables, juste au moment des visites de terrain. L'accès à deux des trois zones protégées (La Visite et Macaya) n'a pu être possible, les routes n'étant pas carrossables.
Le consultant n'a pu recueillir le point de vue des populations bénéficiaires que dans le parc de Forêt des Pins – Unité II. Il s'en suit que les constatations quant aux appuis (in)directs du projet sur les populations dans et aux alentours des aires protégées ne sont pas spécifiques à chaque aire mais restent évidemment très générales.
Les informations collectées pour les deux autres aires protégées (La Visite et Macaya) l'ont été via des entretiens avec les gestionnaires de parc (Fondation Seguin pour La Visite et l'équipe du BID pour le parc Macaya).

En ce qui concerne la documentation, le consultant n'a pu avoir accès aux rapports de projet internes de l'ANAP mais a pu consulter le PIR mis à jour jusqu'à la clôture du projet.

1.3 Structure du rapport d'évaluation

Ce rapport d'évaluation du terminal comporte cinq sections, dont un *résumé exécutif*. Ce résumé donne un bref historique du projet et sa conception, un résumé de ses résultats en lien direct aux activités, et à sa gestion et des aspects importants tels que le partenariat et la durabilité, l'impact et les conclusions et les recommandations pour les actions et les programmes futurs.

La partie *introduction* décrit le contexte et les antécédents de l'évaluation et fournit une brève description de l'objet, de la portée, de l'objet de l'évaluation et de la méthodologie utilisée.

Le deuxième chapitre présente les informations sur le projet, y compris la description du projet, le contexte de développement et la stratégie.

La section des *constatations* est consacrée aux résultats obtenus pour les résultats du projet, qui est au cœur du rapport, présenté sous trois chapitres consacrés à la conception du programme, sa mise en œuvre et aux cinq critères d'évaluation.

La dernière section vise à fournir les *conclusions* de l'évaluation, les *recommandations* pour l'avenir et les *leçons apprises*.

2. Description du projet et contexte de développement

2.1 Démarrage et durée du projet

La période de mise en œuvre du projet était prévue pour cinq ans à partir de fin 2009. Le bureau du PNUD était l'agence de mise en œuvre du FEM et le projet a été mis en œuvre sous la modalité NEX (exécution nationale). Le Ministère de l'Environnement et en particulier l'ANAP étaient les contreparties nationales en charge de la mise en œuvre opérationnelle du projet.

Partenaire de mise en œuvre opérationnelle:	Ministère de l'Environnement
Domaine focal du FEM:	Biodiversité
Pays:	Haïti
Date de démarrage du projet (prévue/effective):	24-Nov-2009 / Jan-2011
Date de clôture du projet (prévue/effective):	30-Sep-2014 / 31-Déc-2015
Subvention du FEM:	2.627.273 USD
Co-financement total prévu:	5.850.000 USD
Notation risque global (dernier PIR):	Modéré
Notation globale DO:	Moyennement insatisfaisant
Notation globale IP:	Moyennement insatisfaisant

Tableau 1: résumé du projet

Les dates effectives de début et de fin du projet sont très différentes de ce qui a été initialement prévu (14 mois de retard). En cause le tremblement de terre de 2010 qui a paralysé la plupart des institutions pendant plus d'un an. En conséquence, le projet a été prolongé officiellement de plus d'un an (15 mois).

2.2 Problèmes à résoudre

Tout comme la plupart des îles caribéennes, la biodiversité d'Haïti est particulièrement riche mais également très menacée par la déforestation, la mise en culture dans des zones défavorables à l'agriculture ou protégées, les effets des changements climatiques et la dégradation généralisée des terres causée essentiellement par une grande fragilisation de la population haïtienne dont 80% vit sous le seuil de pauvreté[1].

La plupart des écosystèmes aujourd'hui en Haïti sont très menacés et la plupart partiellement/en voie d'anthropisation. Malgré tout, le pays reste caractérisé par une large biodiversité unique avec de nombreuses espèces endémiques sur l'île d'Hispaniola ou rares dans la sous-région et qui méritent une protection accrue.

Historiquement, le pays possède une série d'aires protégées définies toutes par décret (11 à la période de formulation du projet) de superficie très variable, possédant une biodiversité indéniable mais pour lesquelles l'Etat n'a jamais mis des moyens suffisants pour en assurer la protection. Sans équipe de gestion, ni même de délimitations précises, ces aires protégées sont restées essentiellement virtuelles malgré des appuis périodiques et ponctuels de la communauté internationale. Il s'en est suivi jusqu'à

[1] Source : CIA World Factbook

ce jour une érosion continuelle de la biodiversité caractérisée par une anthropisation généralisée des écosystèmes protégés.

L'absence de l'Etat dans les zones protégées reste donc le problème majeur dans le secteur.

Avec la création en 1994 du Ministère de l'Environnement, le décret de 2006 sur la mise en place d'un système national d'aires protégées et la création de l'Agence Nationale des Aires Protégées, l'État s'est doté d'un cadre légal et des structures indispensables à une opérationnalisation d'un système de gestion visant à sauvegarder la biodiversité au moyen d'aires protégées.

Comme les missions du Ministère de l'Environnement sont largement sous-financées par le budget de l'État, le projet SNAP avait pour objectif de combler ce vide en renforçant structurellement, matériellement et financièrement l'ANAP et en la dotant des moyens nécessaires pour effectivement opérationnaliser un système d'aires protégées tant du point de vue légal qu'en matière de gestion publique et/ou privée et de mobilisation de financements pour en assurer la pérennité.

2.3 Objectif de développement du projet

L'objectif de développement du projet est d'encourager la conservation et gestion durable de la biodiversité et des biens et services environnementaux qui renforcent le développement local, régional et national.

Pour ce faire, le projet a visé la mise en place d'un cadre opérationnel et financier permettant de pérenniser le système national d'aires protégées en Haïti effectivement opérationnel.

Pour ce faire, trois résultats déclinés en composantes avec des séries de produits par composante étaient attendus en fin de projet:

- Un système de gouvernance des aires protégées amélioré, soutenu politiquement, légalement et institutionnellement, et capable de gérer de manière efficace et rentable les fonds disponibles;
- Promotion de partenariats renforcée pour augmenter la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées
- Des sources de revenus des aires protégées diversifiées afin d'augmenter les revenus et réduire la vulnérabilité aux fluctuations de financement.

La logique du projet était de fournir à l'Etat (ANAP) des moyens suffisants pour éliminer les obstacles institutionnels, financiers et opérationnels et permettre la mise en place d'un système d'aires protégées tel que préconisé dans le décret de 2006. L'appui au développement des capacités et des mécanismes nécessaires pour accroître et diversifier le financement des aires protégées devait donc permettre une meilleure utilisation des ressources disponibles et promouvoir la participation des communautés locales à la gestion des aires protégées.

En réalité, la stratégie du projet s'est reposée sur toute une série d'hypothèses et de conditions (stabilité institutionnelle, priorisation du secteur par l'Etat) qui ne se sont pas vérifiées mais aussi sur des objectifs très ambitieux dans un secteur resté non prioritaire pour l'Etat au vu des défis sociaux et économiques du pays.

La revue de ces objectifs, en particulier, ceux liés à la durabilité financière tant par des ressources internes de l'Etat que par le développement de partenariats public/privé, voire le développement via le tourisme ou des services de type Paiements pour Services Environnementaux afin de maintenir la biodiversité, s'est avéré être en fort décalage avec la réalité quotidienne des institutions (insuffisance des ressources financières des ONG et de l'Etat dans le secteur) et des populations pour qui l'amélioration des conditions de vie reste une priorité absolue. En effet, quasi tous les projets et

programmes financés par la communauté internationale dans le domaine de la biodiversité en Haïti sont des interventions rurales visant à améliorer directement les moyens de subsistance des populations (interventions liées à l'agriculture et autres activités génératrices de revenus) aux alentours et dans les aires protégées et, par ce biais, indirectement à protéger la biodiversité.

2.4 Etat de référence des indicateurs et cadre logique

Lors de la formulation du projet, une trentaine de sites étaient officiellement répertoriés comme aires protégées mais certains à force de dégradation ne pouvait plus être considéré comme telles (urbanisation, destruction totale…). Pour la plupart des sites, il n'y avait aucune délimitation et encore moins d'actions de gestion de la part de l'Etat mis à part des actions ponctuelles appuyées par la communauté internationale ou des entités non-gouvernementales.

La création de l'ANAP avec le décret de 2006 n'ayant pas été accompagnée de moyens financiers de l'Etat pour en son opérationnalisation, le projet SNAP s'est concentré à renforcer la structuration de l'ANAP. Comme le projet ne se focalise pas directement sur l'amélioration de la biodiversité des AP mais renforce les capacités de l'ANAP, le projet a utilisé le concept de tableau de bord (*scorecard*) 'METT[2]' du PNUD pour les aires protégées afin d'évaluer l'amélioration de l'efficacité de la gestion des aires protégées en mettant l'accent sur la notation des tableaux de bord financiers qui devaient provenir d'un cadre financier et opérationnel à mettre en place durant le projet.

De plus, le cadre stratégique de résultats présente des indicateurs qui ont été formulés pour l'objectif global et chaque objectif spécifique du projet, avec un ensemble de 15 indicateurs établis comme indiqué dans le tableau 1.

Ceux-ci ont été prévus en indiquant certaines valeurs de référence à établir ou à vérifier au cours de la phase de démarrage du projet et d'autres se réfèrent directement à la méthode du *scorecard* METT.

Objectif/résultats	**Indicateurs**
Objectif de développement: En Juin 2014, Haïti a conçu et commencé la mise en œuvre initiale d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du système national des APs	1. Superficie (en ha) dans les zones protégées et le nombre d'AP qui sont légalement constituées dans le SNAP. 2. Niveau d'efficacité opérationnelle et de gestion du SNAP, mesurée par l'intermédiaire du METT 3. Augmentation de la capacité financière du réseau de zones protégées en Haïti, tel que mesuré par l'amélioration de la note moyenne totale des 3 composantes du *scorecard* financier du PNUD 4. Réduction de l'écart entre le financement disponible et les niveaux nécessaires à la gestion pour répondre aux normes établies pour SNAP et ses aires protégées
Résultat 1: Amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par les politiques, réglementations et institutions compétentes, permettant une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des APs.	1. Degré d'adoption / mise en œuvre d'une politique du Système national d'AP 2. Cadres renforcés de gouvernance pour le financement durable des AP mesuré par l'approche *scorecard* du PNUD 3. Planification des activités et autres outils renforcés mesuré par l'approche *scorecard* du PNUD 4. % Des aires protégées au sein du SNAP avec plans de gestion établis selon la méthodologie en vigueur du SNAP 5. % des coûts de gestion des aires protégées couverts par le Gouvernement et les bailleurs de fonds
Résultat 2: les partenariats améliorent	1. Nombre d'AP sous cogestion entre municipalités et opérateurs d'AP

[2] Management Effectiveness Tracking Tool - https://www.conservationgateway.org/ExternalLinks/Pages/mett-management-effective.aspx

la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées	2. Développement d'un modèle de partenariat de concession public/privé pour la fourniture de services non-essentiels et son expansion au sein du SNAP en mettant l'accent sur la conservation de la biodiversité 3. Nombre de comités de gestion locaux mis en place
Résultat 3: Augmentation des sources de financement diversifiées des AP et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement	1. % des budgets nationaux des AP provenant d'autres sources que le budget de l'Etat 2. % des couts récurrents essentiels des 3 aires protégées majeures couverts par le Gouvernement, des sources alternatives et par des mécanismes de génération de revenus propres aux aires protégées 3. Diversification de la mobilisation et génération de revenus du SNAP et des 3 aires protégées majeures en Haïti mesurée selon l'approche du *scorecard* du PNUD

Tableau 2: établissement des indicateurs de résultats

2.5 Partie prenantes principales

The projet a identifié de façon exhaustive toutes les parties prenantes potentielles dans le secteur (bailleurs, institutions gouvernementales, fondations, ONG locales/internationales, universités).

Il est à noter que les populations présentes dans les zones protégées et qui sont essentiellement les principales récipiendaires des actions de développement liées à la biodiversité n'étaient pas mentionnées directement dans le PIMS.

Le décret de 2006 portant sur la Gestion de l'Environnement crée le Système National d'Aires Protégées (SNAP) sous la responsabilité de l'Agence Nationale des Aires Protégées (ANAP) du Ministère de l'Environnement. Celle-ci créée également par le décret est devenue la seule institution mandatée en matière de gestion des aires protégées, fonction assurée auparavant par la Division des Sols et Écosystèmes du Ministère de l'Environnement et par la Division des Sols, Parcs et Forêts du Ministère de l'Agriculture. Le décret prévoyait à terme l'autonomisation de l'ANAP sous la supervision institutionnelle du Ministère de l'Environnement.

C'est dans ce contexte que l'appui du projet SNAP devait directement contribuer à la mise en place, structuration et opérationnalisation de l'ANAP tant au niveau central (au sien du Ministère de l'Environnement) qu'au niveau local (mise en place de direction et équipes de gestion des aires protégées).

2.6 Résultats attendus

Le projet visait à obtenir trois résultats tels que spécifiés dans le document de projet :

a) Amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par des politiques, réglementations et institutions compétentes, permettant une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des AP.
b) Amélioration par des partenariats de la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées
c) Augmentation des sources de financement diversifiées des AP et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement

Avant toute intervention améliorant/protégeant directement la biodiversité haïtienne (il n'y a aucun résultat direct lié à la conservation de la biodiversité au sein des AP dans cette intervention), il a fallu appuyer d'abord la structuration de l'ANAP afin qu'elle ait les moyens d'accomplir sa mission dans l'esprit du décret de 2006 : créée 2 ans plus tôt, l'ANAP était une structure virtuelle faute de financement par le Ministère de l'Environnement ; il apparaissait également indispensable de viser la

durabilité financière étant donné que l'Etat haïtien peine à financer même les fonctions organiques de ses institutions publiques: une exploration tout azimut a donc été proposée dans le projet (mise en place d'un environnement législatif favorable à la mise en place de structures de protection des AP, recherche de partenariats public-privé, engagement financier renforcé de l'Etat…) afin que la mission de l'ANAP soit couverte financièrement de manière directe ou indirecte mais équilibrée par l'Etat, le secteur privé/associatif et la communauté internationale.

3. Constatations

3.1 Conception de projet / formulation

3.1.1 Analyse du cadre logique / cadre de résultats

La formulation du projet répond parfaitement aux préoccupations du Gouvernement puisqu'elle est le prolongement ou mieux l'opérationnalisation des aspects les plus critiques du décret de 2006 concernant le SNAP et la structuration de l'ANAP.

Le projet répond en particulier à certains aspects de l'article 54 du décret tels:

- gestion et coordination du SNAP par l'ANAP
- coordination de la préparation et mise en œuvre d'un plan national de gestion des AP
- élaboration et/ou approbation de plans d'aménagement des aires protégées
- préservation des aires sous son administration ainsi que celles sous cogestion
- intégration des populations et collectivités territoriales dans la gestion des aires protégées sous la juridiction de l'ANAP
- élaboration des règlements d'accès aux aires protégée et en autoriser l'accès

Le projet est donc essentiellement une intervention centrée sur le renforcement institutionnel surtout au niveau central (appui à l'ANAP à Port-au-Prince) avec des appuis dans les 3 AP les plus importantes.

L'analyse du cadre logique montre cependant que le projet souffre d'une conception imparfaite: la plupart des indicateurs, voire la totalité, ne sont pas mesurables, réalistes ou parfois pertinents: des simplifications ont été faites sur (i) la capacité des acteurs (institutionnels et non-gouvernementaux) à effectivement contribuer financièrement au SNAP, (ii) l'intérêt même du secteur privé (commercial ou non-marchand) à s'associer à l'Etat et/ou développer des activités alors qu'il existe une grande incertitude institutionnelle dans le pays (à commencer par l'absence de loi organique du ministère en charge de l'environnement).

L'utilisation telle quelle de l'outil METT ne semble également pas avoir été une réponse efficace pour suivre l'évolution du projet: son application dans le contexte haïtien est sans objet car aucune action démonstrative d'aménagement et de cogestion n'a été menée dans les trois aires protégées suivies plus en détail par le projet.

Le système du *scorecard* financier du PNUD est certes pertinent mais l'instabilité politique (succession ministres) et l'absence d'engagement clair de l'Etat haïtien dans l'environnement (<0.8%[3] du budget de l'État alloué au Ministère de l'Environnement/ pas de co-financement dans le projet) résulte que le *scorecard* ne montrera aucune amélioration.

En conclusion, il semble que le projet SNAP ait adopté toute une série de concepts/d'approches méthodologiques qui certes sont susceptibles de bien fonctionnés dans d'autres pays mais qui n'ont pas été adapté aux conditions particulières du contexte haïtien dans le secteur de l'environnement.

Une analyse détaillée des indicateurs est présentée sous le Tableau 3.

[3] Source : MEF 2015/2016

Description	Description de l'indicateur	Cible en fin de projet	Spécifique	Mesurable	réalisable (*Achievable*)	pertinent (*Relevant*)	Temporellement défini
Objectif de développement: Haïti a conçu et commencé la mise en œuvre initiale d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du système national PA	Superficie (en ha) dans les zones protégées et le nombre d'AP qui sont légalement constituées dans le SNAP	Au moins les 3 grandes AP sont légalement incorporées dans les APM, qui couvrent 10.500 ha, soit 86% des surfaces couvertes par les APs en Haïti.	O	O	N	O	O
	Niveau d'efficacité opérationnelle et de gestion du SNAP, mesurée par l'intermédiaire du METT	Amélioration (quantitative) du score METT	O	N	N	O	O
	Augmentation de la capacité financière du réseau de zones protégées en Haïti, tel que mesuré par l'amélioration de la note moyenne totale des 3 composantes du *scorecard* financier du PNUD	Amélioration (quantitative) du score METT	O	N	N	O	O
	Réduction de l'écart entre le financement disponible et les niveaux nécessaires à la gestion pour répondre aux normes établies pour SNAP et ses aires protégées	Données de budget	O	O	N	N	O
Résultat 1: amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par les politiques, réglementations et institutions compétentes, permet une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des AP.	Degré d'adoption / mise en œuvre d'une politique du Système national d'AP	Politique mise en œuvre en fin de projet	O	N	N	N	O
	Cadres renforcés de gouvernance pour le financement durable des AP mesuré par l'approche *scorecard* du PNUD	Amélioration (quantitative) du score METT	O	N	N	O	O
	Planification des activités et autres outils renforcés mesuré par l'approche *scorecard* du PNUD	Amélioration (quantitative) du score METT	O	N	N	O	O
	% des aires protégées au sein du SNAP avec plans de gestion établis selon la méthodologie en vigueur du SNAP	100% de toutes les unités APs au sein du SNAP	O	O	N	O	O
	% des coûts de gestion des aires protégées couverts par le Gouvernement et les bailleurs de fonds	À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la combinaison de financements gouvernement / bailleurs	O	O	N	N	O
Résultat 2: les partenariats améliorent la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées	Nombre d'AP sous cogestion entre municipalités et opérateurs d'AP	Au moins 3 grandes AP sont cogérées, couvrant 10.400 ha (81% de la superficie des AP).	O	O	N	N	O
	Développement d'un modèle de partenariat de concession public/privé pour la fourniture de services non-essentiels et son expansion au sein du SNAP en mettant l'accent sur la conservation de la biodiversité	En fin de projet, le modèle est répliqué 2 fois et le modèle est incorporé dans les politiques SNAP	O	O	N	N	O
	Nombre de comités de gestion locaux mis en place	Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre par la fin du projet.	O	O	O	O	O
Résultat 3: Augmentation des sources de financement diversifiées des AP et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement	% des budgets nationaux des AP provenant d'autres sources que le budget de l'Etat	50% des budgets d'AP proviennent d'autres sources que le Gouvernement	O	O	N	N	O
	% des couts récurrents essentiels des 3 aires protégées majeures couverts par le Gouvernement, des sources alternatives et par des mécanismes de génération de revenus propres aux aires protégées	Au moins 80%	O	O	N	N	O
	Diversification de la mobilisation et génération de revenus du SNAP et des 3 aires protégées majeures en Haïti mesurée selon l'approche du *scorecard* du PNUD	Amélioration (quantitative) du score METT	O	N	N	O	O

Tableau 3: analyse du cadre logique/indicateurs SMART

3.1.2 Hypothèses et risques liés au projet

L'analyse du secteur a permis d'identifier les principaux risques et hypothèses du projet:

(i) Engagement politique réduit aux problèmes environnementaux entraînant une réduction du financement gouvernemental

(ii) Inefficacité et corruption impactant négativement la gestion des ressources

(iii) Engagement et participation limité des communautés locales
(iv) Changements climatiques
(v) Augmentation de la demande de bois de chauffe et expansion des zones cultivées sous agriculture et biocarburants en raison de la hausse du carburant et des produits agricoles
(vi) Augmentation de la pression sur les AP, en raison d'un accès plus facile, conditions socio-économiques plus favorables autour des AP existantes, et attirant une exploitation illégale et indésirable
(vii) Risque financier

En fait, le risque institutionnel identifié sous (i) et partiellement sous (ii) et, réitéré dans le cadre logique est majeur mais n'a pas forcément été correctement formulé: le succès du projet est basé sur un effet d'entrainement: le financement et renforcement de l'ANAP sous ressources-projet devait induire un intérêt de l'Etat à (re)financer le secteur dans le cadre du projet. En effet, le projet se basait sur les effets d'un processus transformateur initié par le décret de 2006 sur la création du SNAP et de l'ANAP.

Cette approche n'est toutefois valide que s'il y a une réelle volonté politique se traduisant par l'adoption de mesures concrètes (allocation de RH, ressources financière, modification des cadres légaux….) qui facilitent l'établissement du SNAP et de l'ANAP. Pour ce faire, deux conditions s'imposent: 1. stabilité politique et 2. continuité (cohérence) technique.

Or, ces deux conditions n'ont pas été remplies durant la durée du projet: (i) l'engagement des pouvoirs politiques à promouvoir le processus de mise en œuvre du SNAP n'a pas été décisif, (ii) le financement durable des APs reste essentiellement porté par des intervenants externes, (iii) le degré de priorité du secteur des AP n'a pas été relevé de manière significative durant la mise en œuvre du projet. Si changements il y a eu au sein de l'ANAP, ceux-ci ont été porté à bout de bras par le projet et par le leadership de certains directeurs de l'ANAP (voir impact/appropriation), ce qui pose le problème de la durabilité des acquis.

Le risque de catastrophe naturelle n'a pas été clairement mentionné (mis à part 'changements climatiques') ; or le projet a été sévèrement affecté par (i) le tremblement de terre de 2010 (report de plus d'un an du projet) et (ii) le cyclone Matthew de 2016 (invasions de l'AP Macaya par les populations démunies).

3.1.3 Leçons apprises d'autres projets et intégrées dans le projet

Le projet est une initiative innovante qui s'est basée sur un nouveau cadre institutionnel (décret de 2006); toutes les interventions réalisées dans le passé se sont focalisées sur des zones bien délimitées dans l'espace et le temps en adoptant des méthodes spécifiques (au bailleur de fond / à l'objectif de l'intervention), ce qui a toujours posé le problème de la continuité des appuis aux AP et de la variabilité des approches d'intervention sur la biodiversité. Etant donné l'anthropisation plus ou moins prononcée des AP, la plupart des interventions se sont focalisées autour de la gestion des bassins versants, agroforesterie, agriculture et élevage, micro-crédit et autres aspects liés à l'amélioration des moyens de subsistance des populations.
Même si ce n'est pas mentionné explicitement dans le PRODOC, le projet SNAP s'est largement inspiré des nombreux exemples de projet d'appui FEM en Amérique Centrale ou en Asie du Sud-Est visant la mise en place de systèmes nationaux d'aires protégées. Le projet SNAP a adopté les mêmes principes (METT, *scorecard* PNUD) et curieusement des activités très similaires (partenariat public/privé, tourisme, PSE) alors que le contexte socio-économique du pays ne s'y prêtait pas[4] dans l'échelle de temps du projet. En ce sens, le projet SNAP a été trop ambitieux ou trop en avance sur son temps en Haïti.

Il n'en reste pas moins que l'intervention n'a pas été suffisamment adaptée au contexte très spécifique d'Haïti dans le domaine des AP (ex. empiétement généralisé des AP par les populations, extrême dégradation des écosystèmes protégés, absence totale de l'Etat dans les AP).

[4] Et ne s'y prête toujours pas…

3.1.4 Participation prévue des parties prenantes

Les parties prenantes prévues ne sont pas mentionnées explicitement dans le PRODOC; toutefois, les principaux intervenants qui ont été effectivement associés au projet sont les suivants :

- Institutions publiques: Ministère de l'Environnement (comprenant l'ANAP et indirectement les départements régionaux de l'environnement), Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Economie, Ministère des Finances, certaines agences semi-autonomes telles le CNSIG
- Université d'État d'Haïti : Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire
- Fondations et groupes de pression: Fondation Botanique haïtienne, Société Audubon, Fondation Seguin, Fondation Macaya pour le Développement, Fondation haïtienne pour l'Environnement, Fondation Nouvelle Grande Anse
- ONG internationale: Helvetas
- Bailleurs de fonds/ agences de coopération : AECID (prévu en début d'intervention), Giz, PNUD/PNUE,
- (Associations locales de tourisme/ONG nationales: pas d'évidence claire de leur implication directe dans le projet)

Les parties prenantes ont considérablement changé en cours de mise en œuvre, notamment à cause du tremblement de terre qui a requis des changements de priorités dans l'allocation des ressources et le cyclone Matthew de 2016 qui a nécessité un appui plus spécifique dans l'AP de Macaya, ce qui démontre une capacité d'adaptation de l'ANAP.

3.1.5 Approche de réplication

L'approche de réplication du projet/stratégie de sortie a été :

i) d'opérationnaliser l'ANAP et d'encourager l'expansion du SNAP par l'inclusion de nouvelles AP dans le futur.

Si le projet SNAP a appuyé les trois plus grandes AP, il était prévu que progressivement, d'autres AP puissent être intégrées au SNAP moyennant la mise en place d'un mécanisme de gestion durable des AP. Le projet SNAP devait renforcer l'ANAP afin que celle-ci définisse les critères et conditions d'éligibilité pour faire partie du SNAP.

Cet objectif n'a été que très partiellement atteint avec la création par décret de nouvelles APs par le CIAT sans que des moyens ne soient affectés à la gestion de ces nouvelles AP (notamment à l'ANAP).

Cette approche traduit une fragmentation du secteur et le fait que l'ANAP n'a pas pu devenir le leader institutionnel en matière d'APs. En effet, les APs qui concentrent quasi 10% de la population du pays restent un secteur stratégique avec l'implication de nombreux ministères (agriculture, intérieur, finances, environnement…).

ii) Définition d'une stratégie de transfert des connaissances : étant donné que l'Etat n'a jamais été systématiquement impliqué dans la gestion des APs, les connaissances dans le secteur sont éparpillées entre ministères, fondations, experts individuels et institutions liées à l'éducation (essentiellement les universités). Il a donc été prévu de créer un système centralisé d'information sur les APs au sein de l'ANAP afin de divulguer les leçons apprises et élaborer des programmes de formation.

Cette approche est critique puisque les appuis des bailleurs restent fort décentralisés (par AP) et nécessitent qu'une base de connaissances soit disponible pour l'ANAP afin de définir les stratégies et d'orienter les interventions futures.

3.1.6 Avantage comparatif du PNUD

Le PNUD s'est engagé à renforcer la capacité du pays en intégrant les considérations environnementales en matière de biodiversité dans les processus de développement aux niveaux national et régional (source : UNDAF 2009-2011), en collaboration avec le FEM, ACDI, AfDI, UNOPS…

L'avantage principal du PNUD est sa capacité à (i) mobiliser des ressources financières pour le compte du gouvernement, (ii) préparer les propositions de projets approuvées, financées et mises en œuvre et (iii) promouvoir des partenariats et mettre en place des collaborations avec des parties prenantes.

Quatre projets au cours des 5 à 6 dernières années sont/ont été cofinancés avec le FEM, ce qui représente un levier important en Haïti dans le secteur de l'environnement.

Le PNUD peut apporter une expertise précieuse - y compris directement par l'entremise de son bureau de pays - en matière de (i) identification de ressources humaines, (ii) facilitation/appui à l'élaboration de TdR de consultants ou organisation d'événements/formations, (iii) conseil en matière de M&E et RBM pour appuyer la mise en œuvre des interventions comme moyen d'accroître l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre. Cet appui est crucial car le projet SNAP visait un renforcement des capacités de l'ANAP. Cependant, sous modalité d'exécution NIM, les demandes de soutiens doivent être explicitement formalisées par les institutions.

En pratique, le PNUD a, par exemple, soutenu le Ministère de l'Environnement dans l'organisation de visites d'autres SNAP dans les Caraïbes.

Le soutien du PNUD peut s'étendre également en matière de planning (lors des rencontres des membres du Comité de Pilotage).

Il reste à voir si le PNUD peut apporter plus d'avantages, en particulier lorsque les besoins en renforcement des capacités sont identifiés par l'Etat ou lorsque des compétences techniques externes spécifiques sont nécessaires.

3.1.7 Liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur

Il était prévu d'importants co-financements (coopération espagnole, allemande, CNIGS et contribution du PNUD sous fonds TRAC). Si l'ANAP a bénéficié effectivement de divers financements entre 2011 et 2016, l'absence de mémoire institutionnelle n'a pas permis de détailler la contribution des appuis de ces bailleurs (ou d'autres) au projet SNAP.

Les cofinancements connus sont les suivants (source : MTR 2014) :

- Coopération Espagnole - AECID : 2.3M$ était prévu pour les APs ; des fonds auraient été engagés dans le cadre du projet Araucaria (1.5M€) avec des appuis directs à l'ANAP bénéficiant les APs La Visite et Forêt des Pins, et toute une série d'appuis indirects au MDE sur le corridor biologique de la Caraïbe et diverses études liées à la lutte contre la dégradation des paysages.

- Coopération Allemande – Giz/DED : 0.6M$ était prévu pour appuyer l'ANAP. L'agence a effectivement mis à disposition de l'assistance technique pour appuyer la structuration de l'ANAP. Cet appui est toujours en cours avec un renouvellement récent de l'assistant technique Giz de l'ANAP.
- CNIGS : un plan conjoint de financement d'un montant de 0.6M$ était prévu ; l'agence ayant été sévèrement affectée par le tremblement de terre de 2010, cet appui n'a jamais été formalisé ; on retrouvera toutefois à partir de 2013 l'appui du CNIGS dans le secteur des AP avec des collaborations étroites entre le CNIGS et le CIAT pour la formalisation (et délimitation formelle) de nouvelles APs.
- Contribution PNUD : le PNUD a engagé via les fonds TRAC un appui de 0.3+0.2M$ (cash & en nature) pour faciliter certaines formations, pour l'achat de véhicules mis à disposition de l'ANAP pendant le projet et pour financer les RH en M&E en interne.
- Etat haïtien : la contribution a été estimée à 2.05M$. Toutefois, il n'y a aucun décompte connu de la contribution réelle de l'Etat au projet.

Il était également prévu des collaborations étroites avec d'autres interventions telles (i) le projet de Gestion durable des bassins versants du Sud-Ouest d'Haïti-Parc National de Macaya financé par l'IDB, (ii) la mise en place d'un corridor régional avec la république Dominicaine, (iii) le Programme d'Appui à la Gestion de l'Environnement (PAGE) qui renforce l'ONEV, (iv) le projet d'Autoévaluation des capacités nationales (NCSA) pour la gestion globale de l'environnement.

Les effets du projet ont eu des répercussions indirectes confirmées (présence plus forte de l'ANAP dans les AP) sur les interventions de certains bailleurs de fonds (IDB et Helvetas/Coopération Suisse et dans une moindre mesure la Fondation Seguin) dans les 3 APs directement appuyées par le projet SNAP (La Visite, Forêt des Pins Unité II et Macaya).

3.1.8 Dispositions de gestion du projet

Le projet d'une durée de 5 ans a été mis en œuvre sous la modalité NIM.

Le bureau de pays PNUD a assuré le rôle d'agence de mise en œuvre pour le FEM et le MDE le même rôle pour l'État haïtien. Au niveau de l'exécution technique, l'ANAP a assuré au titre du MDE la coordination de l'exécution du projet et une unité de Coordination du Projet a assuré l'exécution du projet pour le PNUD (au sein de l'Unité Énergie-Environnement du PNUD).

Les structures de gouvernance du projet ont été les suivantes :

- Comité de Pilotage : (i) en charge de la supervision de la mise en œuvre du projet et du suivi des résultats, (iii) approuvant les rapports et plans de travail périodiques, (iv) proposant des modifications et / ou amélioration en fonction des résultats et sur base de proposition de l'équipe–projet, (v) assurant une coordination multisectorielle, (vi) s'assurant que les activités sont compatibles avec le SNAP
- Unité de Gestion du Projet: (i) assurant la mise en œuvre et la gestion du projet en cohérence avec les objectifs et les résultats, (ii) assurant un soutien interinstitutionnel et une coordination bénéficiant toutes les parties prenantes, (iii) supervisant les activités sous-traitées et (iv) assurant le suivi permanent du projet

3.2 Mise en œuvre du projet

3.2.1 Evolution de la démarche de gestion

Le projet qui devait démarrer fin 2009 n'a effectivement été mis en œuvre qu'à partir de janvier 2011 suite au tremblement de terre de janvier 2010.

Le projet a initialement adopté une approche participative consistant à impliquer toutes les parties concernées, tant les acteurs techniques que financiers.

La sous-traitance a cependant souvent été utilisée pour réaliser les activités du projet - essentiellement des études et formations - ; si cela permet de produire des résultats de qualité, il reste à voir comment les bénéficiaires s'en sont approprié les résultats d'autant plus que les activités de terrain qui peuvent impliquer le personnel national ont été fort limitées dans ce projet.

Alors que le projet s'est inscrit dans une approche de renforcement institutionnel, le SNAP n'a pas réellement été intégré au sein de l'ANAP avec une unité de gestion de projet physiquement séparée de l'ANAP pendant une bonne partie de la durée du projet ce qui a posé des problèmes d'intégration des activités. En effet, le projet SNAP s'est finalement greffé *en sus* aux activités de l'ANAP ce qui a considérablement surchargé le personnel de l'agence, en conséquence de quoi, plus de personnel a été engagé.

L'approche projet du SNAP (comme l'immense majorité des interventions financées par les bailleurs) n'a pas permis une réelle appropriation des résultats parce que le personnel n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre: les activités ont été déléguées à une équipe de projet perçue comme externe.

L'ANAP est passé de 2 personnes détachées en 2011 à 8 personnes en 2016 (plus des contractuels). Si une augmentation des RH est effectivement bienvenue pour pouvoir gérer les missions de l'ANAP, il reste que la plupart interventions financées par les bailleurs, encore à ce jour, ne sont pas intégrées dans l'agence qui continue à jouer surtout un rôle de coordination et n'a que peu de pouvoir décisionnel quant à la mise en œuvre de programmes de développement dans les APs.

A l'heure actuelle, la plupart du personnel de l'ANAP participe à des activités ponctuelles (visites de terrain, formations, réunions de coordination) financées par les divers projets financés par les bailleurs. Il reste très peu de temps au personnel de l'agence pour structurer celle-ci en interne et développer les politiques, stratégies et outils nécessaires pour couvrir ses diverses missions. En ce sens, un repositionnement ou une redéfinition des responsabilités du personnel de l'ANAP (ou son organigramme) serait peut-être bienvenu.

Tant l'objectif de développement du projet que les résultats n'ont pas changé durant la mise en œuvre de celui-ci et ce, bien qu'à la revue à mi-parcours, il a été clair que certains résultats non seulement n'étaient pas réalisables mais aussi non-prioritaires en regard de la situation institutionnelle (i) de l'ANAP (pas d'avancement vers l'autonomisation – allocation par l'Etat de fonds minimum bien inférieurs au cofinancement prévu) et (ii) du MDE (pas de loi organique clarifiant les missions du ministère) et de la non-pertinence de certaines activités qui ont une portée bien au-delà de la durée du projet (développement du secteur privé, [éco]tourisme…).

Combiné à la succession de ministres de l'environnement (4+) et de directeurs de l'ANAP (5+) depuis 2011, la gestion du projet s'est orientée plutôt vers la réalisation d'activités certes pertinentes mais surtout ponctuelles et qui ne faisaient plus nécessairement partie d'une stratégie de développement de l'ANAP (fourniture de serres aux populations autour des APs, appui au jardin botanique Les Cayes, réhabilitation de l'herbier Hekman suite au tremblement de terre…).

Quoiqu'il en soit, il n'y a pas d'évidence dans les minutes des Comité de Pilotage que la pertinence de certains résultats ait été remise en cause malgré les avertissements de l'évaluation à mi-parcours.

En conclusion, le projet SNAP n'a pas échappé à l'approche-projet toujours en vigueur dans la plupart des institutions haïtiennes et donc n'a pas réellement fait partie intégrante de l'ANAP ce qui pose le

problème l'appropriation des résultats des interventions (et rend plus difficile le questionnement/remise en cause par les contreparties nationales de la pertinence, efficacité voire impact de certaines activités en cours de mise en œuvre).

A contrario, l'intégration de ce type de projet au sein des activités de l'agence pose la problématique de la capacité d'absorption de l'ANAP comme département au sein du MDE (mis en évidence dans le projet Swissaid d'appui budgétaire à l'ANAP), ce qui devrait pousser encore plus les acteurs du secteur à tendre vers l'autonomisation de l'ANAP.

3.2.2 Accords de partenariat

Le projet SNAP a établi des accords de partenariats avec les différents acteurs, notamment :

- CIAT, PNUE et IDB pour mener des actions spécifiques dans les trois APs pilotes
- Via le MDE/ANAP: (i) Helvetas/Coopération suisse (appui financier à la gestion Forêt des pins, Unité II), (ii) Giz pour une AT directe à l'ANAP, (iii) USAID, à travers un projet régional mis en œuvre par The Nature Conservancy, (iv) diverses ONG (FoProBiM, Village Planète, Fondation Macaya, Fondation Seguin)

Ces accords ont permis d'initier des actions d'aménagement et cogestion (ex. Helvetas) et d'appuis aux études et élaboration de plans de gestion (ex. IDB).

La collaboration entre l'ANAP et le CIAT facilitée par le projet a également permis de délimiter formellement les AP de Macaya, Forêt des Pins et La Visite qui sont les trois AP prioritaires du projet.

Il reste que le CIAT en tant que comité interministériel en charge de l'affectation des terres prend le pas sur l'ANAP quant à la création/délimitation de nouvelles aires protégées (20 AP ont été formellement délimitées depuis 2006) ce qui peut poser finalement question quant au rôle de l'ANAP dans l'identification et préservation de la biodiversité et ce d'autant plus que la délimitation de ces nouvelles aires protégées ne s'accompagne pas de ressources financières en conséquence (→ politiques différentes au sein de l'Etat), ce qui risque à terme de poser un problème de crédibilité de l'ANAP.

Des accords d'échanges de services ont également été signés : ex. réhabilitation de l'herbier Hekman à l'Université d'Etat de Haïti par le projet et en contrepartie, sensibilisation du personnel du MDE à la problématique des APs par la Faculté d'Agronomie et Médecine Vétérinaire de l'université.

D'autres accords de partenariat ont été prévus mais il s'agissait plutôt de contrats de sous-traitance (ex. PNUE pour l'élaboration du guide méthodologique d'élaboration des plans de gestion des APs).

Il a été également convenu formellement que le projet EBA mis en œuvre dès la mi-2016 et financé par le FEM reprenne certaines activités non réalisées du projet SNAP (ex. établissement d'un système d'informations sur les APs/finalisation d'une base de données).

3.2.3 Feedback du système de suivi-évaluation pour la gestion adaptée du projet

Si le comité de pilotage a bien assuré ses fonctions de base (approbation des plans de travail annuels, suggestions pour améliorer l'appropriation des résultats ou la coordination), il n'y a pas d'évidence quant aux questionnements sur les points majeurs qui ont rendu difficile l'atteinte de l'objectif du projet, à savoir : (i) l'absence de lobbying pour augmenter le budget en frais de fonctionnement de l'ANAP (moins de 10% du budget cofinancement promis ont finalement été déboursés) ou de discussion à ce sujet avec les autorités politiques, (ii) la pertinence de certains résultats (autonomisation

financière des AP et de l'ANAP sans une autonomisation politique) et (iii) la non-pertinence de certaines activités qui ne sont pas en phase avec la réalité socio-économique du pays (écotourisme, paiement pour l'utilisation des ressources hydriques…).

Ces questionnements proviennent typiquement des équipes de gestion de projet qui accumulent les difficultés de mise en œuvre et qui alertent les organes de décision (Comité de Pilotage). Or, les changements de direction de l'ANAP et dans une moindre mesure des coordinateurs de projet PNUD (pas réellement intégrés au sein de l'ANAP) n'ont pas permis de faire remonter les grandes problématiques du projet (i, ii, iii) ; c'est pourquoi le système de M&E du projet ne peut être qualifié que de sous-optimal avec comme cause principale l'instabilité politique pour ce qui est de l'ANAP.

3.2.4 Finances du projet

Le coût total du projet – fonds PNUD et FEM - (jusqu'à la clôture fin 2015) est mentionné en Tableau 4. Les budgets effectivement consommés pour le cofinancement sont inconnus (apparemment pas comptabilisés par l'ANAP/PNUD).

AGENCE	2011	2012	2013	2014	2105	TOTAL
MDE	307,151	73,590	93,195	457,455	259,331	1,190,722
% consommation MDE	84%	24%	13%	51%	60%	44%
PNUD	59,426	228,261	616,302	442,115	175,127	1,521,231
% consommation PNUD	16%	76%	87%	49%	40%	56%
TOTAL effectif	**366,577**	**301,850**	**709,496**	**899,571**	**434,458**	**2,711,952**
TOTAL prévu	**564,000**	**638,100**	**642,000**	**475,912**	**307,261**	**2,627,273**
déviation budget prévu	-35%	-53%	11%	89%	41%	3%
% consommation annuel réel du budget	14%	11%	26%	33%	16%	

Tableau 4: évolution des dépenses du projet

La revue des plans de travail annuels et le nombre de révisions budgétaires (une par an, soit cinq au total) montrent que le projet SNAP n'a pas pu gérer efficacement son budget:

(i) des réajustements annuels ont été systématiques pour compenser les divergences entre les dépenses prévues et effectives en fin d'année

(ii) les audits ont révélés des anomalies sérieuses de gestion

Avec une instabilité politique au sein du MDE rendant quasi impossible le maintien d'un budget équilibré d'une année à l'autre, l'équipe de projet a peut-être manqué d'expertise en matière de planification et gestion financière dans le projet, à savoir : établir une stratégie de mise en œuvre (avec peut-être des objectifs revus à la baisse) avec plan de travail réaliste, budget adapté et suivi budgétaire annuel, fonction des difficultés institutionnelles.

Ceci dit, la trajectoire budgétaire du projet (déviations par rapport au budget prévu) est typique d'autres interventions (sous-estimée en début de projet [-30/50%], et fortement surestimée en milieu/fin de projet [+90/40%]).

Un autre aspect sous-estimé a été les procédures administratives du MDE pour mettre à disposition les fonds demandés ; les délais entre les demandes de l'ANAP et la mise à disposition effective des fonds

sont excessifs (plusieurs mois dans certains cas) et difficilement intégrales dans une planification annuelle ; cela affecte donc également la mise en œuvre du projet de manière significative.

3.2.5 Suivi et évaluation: conception initiale et mise en œuvre

La conception du système de suivi-évaluation repose sur les éléments suivants (en plus des échanges constants entre ANAP et la coordination du projet):

- Analyse des indicateurs et mesure du degré de réalisation en début, milieu et fin de projet par la coordination
- Analyse du PIR par les parties prenantes
- Sessions des comités de pilotage
- Revue des rapports techniques
- Evaluations externes (mi-parcours et finale)
- audits

La planification des activités du projet se fait sur la base d'un plan de travail annuel et de budget, conçu sur le modèle du cadre logique des résultats et aligné au format du PIR pour faciliter le rapportage annuel au FEM. Ce plan est l'outil de référence d'exécution du programme d'activités du projet qui est passé en revue et adopté annuellement par le Comité de Pilotage.

Son élaboration par l'équipe-projet repose sur les résultats de l'année précédente et la planification des activités prévues pour l'année dans le programme d'actions du document du projet.

Cette approche pose problème car elle n'implique pas suffisamment les contreparties nationales (ANAP) dans l'élaboration des outils de planification et suivi de l'intervention. Il y a donc un risque de voir une équipe-projet mettre en œuvre de manière autonome l'intervention sans réelle implication de l'ANAP. D'autre part, l'équipe-projet peut ne plus être en phase avec les réalités en matière de capacité d'absorption de l'agence d'exécution avec des risques de déviations budgétaires[5].

L'utilisation de la plupart des indicateurs s'est révélée inutilisable (METT / *scorecard*) dans le contexte du pays rendant le système de suivi/évaluation inopérant ; le projet a alors adopté des techniques plus traditionnelles mais peu efficaces d'indicateurs d'activités/résultats (ex. production/divulgation de rapport : oui/non)

Or, un des résultats du projet (résultat 1) était de justement renforcer institutionnellement l'ANAP y compris par des moyens lui permettant d'améliorer son mode d'organisation et de fonctionnement et la capacité de son personnel à mettre en œuvre des interventions.

L'analyse des indicateurs est intégrée directement dans le PIR.

Les rapports techniques ont été passés en revue par le GTAP, groupe technique conseillant l'ANAP et MDE à la demande sur nombre de sujets tant techniques que stratégiques.

Si la plupart des recommandations de la revue à mi-parcours ont été acceptées, il a cependant été difficile de réorienter le projet vers plus d'efficacité - en cause, l'absence de stabilité institutionnelle au sein de l'ANAP -.

Enfin, les rapports d'audit ont mis en évidence les dysfonctionnements dans la gestion du projet. On n'en trouve aucune mention dans les minutes des comités de pilotage. Même chose pour les révisions budgétaires annuelles.

[5] En fin de projet, plus de la moitié du budget avait été consommée via le PNUD pour le projet

NOTATION suivi-évaluation en phase de démarrage: *Insatisfaisant (I)*

NOTATION suivi-évaluation en phase de mise en œuvre: *Modérément insatisfaisant (MI)*

NOTATION sur la qualité d'ensemble du suivi-évaluation: *Modérément insatisfaisant (MI)*

3.2.6 Mise en œuvre par le partenaire et le PNUD/coordination de l'exécution et problèmes opérationnels

Partenaire d'exécution (MDE/ANAP):
Le projet a été supervisé par le Ministère de l'Environnement et exécuté par l'ANAP.

L'ANAP a participé aux différentes réunions d'adoption des PTAB du projet, aux réunions du Comité de pilotage ainsi qu'au GTAP. L'unité de gestion du projet a assuré la gestion quotidienne des affaires courantes, organisé et suivi les différentes études techniques, assuré la liaison avec les différents partenaires de mise en œuvre et assurer la promotion au niveau nationale et local des activités du projet. L'UGP a préparé et soumis régulièrement les rapports trimestriels et organisé avec l'ANAP les différentes rencontres dans les AP (comité de pilotage, réunions techniques avec les bailleurs…).

Le partenaire d'exécution a cependant manqué de proactivité dans la gestion des risques et n'a pas pu/su faire remonter vers le comité de pilotage les problèmes opérationnels (activités ponctuelles en retard ou reportées) et stratégiques (liés à la pertinence de certaines activités et résultats). L'instabilité institutionnelle au niveau du gouvernement (changement à répétition de directeurs de l'ANAP et de ministres de l'environnement) et les démissions en cascade au niveau du personnel du projet (ex. le poste de directeur de projet est resté vacant début 2012 et 6 mois en fin de projet) ont aggravés ces problèmes de mise en œuvre.

NOTATION sur le partenaire d'exécution: *Insatisfaisant (I)*

Partenaire de mise en œuvre (PNUD):
La valeur ajoutée du PNUD est restée assez limitée malgré les problèmes de mise en œuvre du projet ; s'il doit y avoir une demande sans équivoque d'appui du Gouvernement pour que le PNUD intervienne dans la mise en œuvre du projet, que ce soit directement par de l'assistance technique ou indirectement par du soutien au renforcement des capacités, il a certainement manqué de proactivité pour mieux soutenir le projet; il n'y a pas d'indications que le MDE ait demandé formellement l'assistance du PNUD pour ce projet malgré les lacunes identifiées sous 3.2.3

Néanmoins, le PNUD a fourni un soutien utile dans la planification des activités en collaboration avec le Comité de Pilotage et dans le suivi des résultats au moyen du PIR. Le PNUD a également facilité certaines activités (ex : tournée d'études régionale visant les fonctionnaires liés aux AP de différents ministères).

NOTATION sur le partenaire de mise en œuvre: *Modérément insatisfaisant (MI)*
NOTATION sur la mise en œuvre et exécution du projet: *Insatisfaisant (I)*

3.3 Résultats du projet

3.3.1 Résultats globaux

L'évaluation de la mise en œuvre du projet et l'analyse des résultats projet sont présentés en Annexe 4.

Une évaluation succincte des résultats du projet est présentée dans les paragraphes suivants

3.3.1.1 Résultat 1: Amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par les politiques, réglementations et institutions compétentes, permet une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des AP.

Produit 1.1 - Stratégie de gestion financière et plan d'affaire pour le SNAP: plusieurs études ont été commanditées pour réaliser cette activité; la difficulté à trouver l'expertise a d'ailleurs retardé significativement la mise en œuvre du projet (découpe de l'étude initiale en plusieurs missions de consultance); si ce type d'études (ex.: outils PES, potentiel tourisme) peut donner des orientations au Gouvernement quant aux besoins financiers pour mettre en place un SNAP, l'ANAP n'a pas d'autonomie financière et reste donc entièrement dépendante des priorités d'affectation des fonds alloués au Ministère de l'Environnement; ce type d'études est donc resté sans suite jusqu'à ce jour.

Produit 1.2 - Outils et méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion des APs: l'ANAP n'a pas de fonds propres pour investir dans les AP ; le projet a contribué à renforcer le rôle normatif, de suivi, contrôle et coordination de l'ANAP en facilitant le suivi des interventions des différents bailleurs de fonds dans les APs. Une série d'études ont été financées par le projet SNAP : 'zones clés de la biodiversité d'Haïti (2011), 'Stratégie de Montage de l'Agence Nationale des Aires Protégées (ANAP) (2009)', bornage et élaboration des trois aires protégées pilote : AP Macaya, et La visite, outils et des méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion des APs, guide méthodologique pour le développement et la gestion des plans d'AP (PNUE), étude de catégorisation, caractérisation et validation des aires protégées du SNAP, étude-diagnostic des Organisations Communautaires de Base et des Structures Faitières pour l'AP Macaya.

Produit 1.3 - Stratégies de développement institutionnel et plan d'effectifs et de perfectionnement du personnel de l'ANAP, SNAP et les autres principales parties prenantes institutionnelles: le projet a renforcé substantiellement l'ANAP central (il n'y a quasi pas de personnel de l'ANAP localisé dans les APs mis à part Forêt des Pins – Unité II et La Visite): normes et procédures, organigramme ont été définis et le projet a directement contribué à l'augmentation des effectifs de l'ANAP central. Un site web et base de données dans le cadre de l'élaboration d'un système d'informations n'ont pas été conclus avant la fin du projet.

Produit 1.4 - Cadre institutionnel et appui aux organisations pour promouvoir les possibilités d'emploi dans les zones tampons : pas d'information ; on notera que la quasi-totalité des programmes de développement dans les APs comportent des composantes majeures visant l'amélioration des conditions de vie des populations à l'intérieur des AP et dans les zones-tampon. Les approches de travail sont d'ailleurs très (trop ?) tournées vers le développement rural et on peut déplorer l'absence quasi-totale de composantes directement liées à la conservation de la biodiversité (inventaires et suivi, mise en valeur de la biodiversité par des activités commerciales dans les zones-tampon, politique d'extraction durable des ressources dans les AP…).

Produit 1.5 - Modèles pour harmoniser la gestion et les plans d'affaires pour chaque aire protégée : le PNUE a été engagé pour élaborer sur base de l'AP Macaya un guide méthodologique pour l'élaboration de plans de gestion des APs ; si l'aspect 'plan d'affaires' est brièvement repris dans le

guide méthodologique, il n'y a pas eu de guide spécifique pour élaborer des plans d'affaires formels (partenariats public-privé, tourisme…): les plans d'affaires se limitent à l'élaboration de plans d'investissement bénéficiant tant les AP que les population y séjournant. La création du GTAP a contribué directement à l'harmonisation des interventions dans les APs.

Produit 1.6. Les professionnels ont les capacités requises pour gérer les coûts effectifs de la gestion des APs (comptabilité, établissement de rapports; saisie des recettes et des techniques de gestion des menaces): des formations ont été réalisées bénéficiant le personnel des APs. Néanmoins, à ce jour, l'immense majorité du personnel travaillant dans les APs est essentiellement contractualisé (sur fonds de projet) et donc non-permanent. En cause, l'absence d'investissements de l'Etat pour financer des infrastructures de base et des équipes de gestion.

Produit 1.7 Établissement de nouvelles aires protégées pour contribuer à la viabilité financière du SNAP: le CIAT a contribué de façon significative à l'établissement de nouvelles APs par la délimitation formelle et bornage sur le terrain. Paradoxalement, ces nouvelles aires protégées ont rajouté à l'ANAP des responsabilités et ne se sont pas traduites par l'allocation de fonds supplémentaires ; en un sens, ces aires protégées additionnelles créent un effet de dilution des fonds alloués à l'ANAP et risque de fragiliser/décrédibiliser l'agence (qui n'a pas les moyens d'en assurer la gestion).

3.3.1.2 Résultat 2: les partenariats améliorent la durabilité sociale, écologique et financière des APs

Le projet SNAP n'a pas directement réalisé les produits du résultat 2 mais y a contribué indirectement via les programmes d'interventions financés par les bailleurs de fonds

Produit 2.1 – Plans de développement local qui intègrent des stratégies de gestion des zones tampons: la plupart des AP où sont établis des programme de développement comprennent maintenant des composantes qui visent l'élaboration de plans de développement local (ex.: Macaya, Forêt des Pins – Unité II). Ces plans sont d'ailleurs discutés en comité de pilotage des APs. Une enquête sur la perception des acteurs locaux sur les mécanismes de gestion des aires protégées a été réalisée en 2013 permettant d'alimenter la discussion quant aux stratégies d'intervention dans les APs fortement peuplées. Les AP Forêt des Pins - Unité I et La Visite ont été dotés d'un effectif minimum mais le personnel du parc Macaya reste entièrement sur fonds du projet IDB. Des appuis (formations) ont bénéficié le staff de surveillance et agents de la DISE (MDE). Le parc Macaya a un plan de gestion élaboré avec l'appui du projet SNAP (via le PNUE) mais qui reste à être financé.

Produit 2.2 – Groupes de travail permanents sur les APs intégrant les associations du secteur productif: les associations du secteur productifs sont associées aux APs via leur participation dans les comités de pilotage. La création de GTAP - Groupe de travail permanent d'appui aux AP – inclue essentiellement les institutions, bailleurs et acteurs du secteur académique et fort peu des membres du secteur productif.

Produit 2.3 – Programmes de formation académiques et de recherche qui favorisent la viabilité à long terme du SNAP: certaines activités ont été réalisées en collaboration avec le Jardin Botanique Les Cayes et l'université de Haïti (herbier Hekman endommagé suite au tremblement de terre); il n'y a pas cependant pas eu d'accord entre l'ANAP et les institutions académiques pour créer des programmes de formation spécifiques liés aux APs. De manière ad-hoc, les universités emmènent leurs étudiants dans les APs et certains mémorands y effectuent leur travail de fin d'études sans qu'il n'y ait d'accord formel avec l'ANAP.

Produit 2.4 – Contrôle et plan de surveillance pour les aires protégées avec la participation locale: la plupart des AP ne sont pas contrôlées quant aux invasions et exploitation illégale des ressources. Pour les AP majeures où des programmes de développement sont présents, une composante 'surveillance' est désormais associée mais reste financée par les projets ce qui pose des problèmes lors du retrait du bailleur (ex. Swissaid dans l'AP Forêt des Pins – Unité II). Il n'y a toujours pas d'engagement clair de la part du MDE sur la mise en place d'un corps de surveillance permanent dans les principales APs sur fonds du ministère.

Produit 2.5 – Programme de renforcement des capacités de cogestion des aires protégées en ciblant plus particulièrement "les Comités locaux de gestion": les populations sont maintenant systématiquement associées aux APs via les comités de pilotage; un comité de gestion existe pour Forêt des Pins – Unité II (en voie de création pour le parc Macaya) mais n'est pas encore fonctionnel faute de financement des activités des plans de gestion.

3.3.1.3 Résultat 3: Augmentation des sources de financement diversifiées des AP et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement

Produit 3.1 – Document de stratégie d'allocation des ressources basé sur l'évaluation économique des services éco systémiques et le potentiel d'atténuation des risques du SNAP en Haïti: plusieurs études ont été commanditées : (i) guide méthodologique d'évaluation économique des aires protégées d'Haïti et (ii) évaluation économique des aires protégées prioritaires; ces études ne sont pas pertinentes car pas (encore) valorisables au vu de la situation socio-économique du pays.

Produit 3.2 – Instruments financiers et réglementaires pour capturer des recettes du tourisme et d'autres sources potentielles: une étude sur le tourisme a été réalisée ; ça n'est pas pertinent car le potentiel touristique en Haïti pour les APs reste très faible.

Produit 3.3 - Lignes directrices et programmes de formation pour optimiser le développement des fonds entrant dans la gestion des APs : pas d'information

Produit 3.4 – Engagements d'investissements nouveaux pour la cogestion et le développement des zones tampons: il n'existe pas à ce jour dans les APs d'investissement indépendants de l'Etat ou de la communauté internationale; par exemple, le plan de gestion du parc Macaya prévoit un plan d'investissement mais les fonds restent encore à mettre à disposition - probablement via une composante du programme IDB -.

Produit 3.5 - Schémas de génération de revenus y compris les frais dans des zones pilotes etc.: un rapport a été produit sur les outils de type Paiements de Services Environnementaux pour l'utilisation des ressources hydriques des APs (accès à l'eau / captages…). Cela n'est pas pertinent car les conditions socio-économiques du pays ne permettent pas d'envisager de monétiser les ressources des APs.

Produit 3.6 - Cadre de coopération à long terme pour la communauté des donateurs, notamment des directives pour optimiser le transfert de fonds pour la gestion des aires protégées, les stratégies et plans d'investissement à long terme, partenariats avec les principales institutions et les donateurs: une stratégie de Coopération à long terme avec la communauté internationale a été élaborée; des discussions ont été menées à bien par l'ANAP avec divers bailleurs ; il en a résulté de nouveaux programmes d'appui aux APs (ex. projet EBA financé par le FEM) ; l'ANAP s'est également tourné vers l'extérieur en considérant son intégration/participation dans un fonds fiduciaire national pour les APs qui permettrait l'accès aux ressources financières du Fond Caraïbe pour la Biodiversité.

NOTATION sur les résultats du projet: *Modérément satisfaisant (MS)*

3.3.2 Pertinence

En termes d'objectifs, le projet dans son ensemble est pertinent: les ressources naturelles du pays sont extrêmement dégradées et la biodiversité confinée essentiellement dans les APs qui ne sont pas effectivement protégées et soumises à une pression anthropique très élevée.

Le projet est en ligne avec la politique de l'environnement (1998) et le décret de 2006 sur la création d'un SNAP et de l'ANAP et le PSDH de 2012 ('mise en place d'un réseau d'aires protégées'). Le projet s'est donc appuyé sur une dynamique très pressante lors de la formulation visant à renforcer l'ANAP avec l'esprit du décret de 2006 (autonomie institutionnelle et financière).

C'est dans ce cadre que le projet a été très ambitieux en termes de résultats mais avec une vision à très long terme :

(i) renforcement de l'ANAP au niveau central et dans les AP
(ii) recherche de partenariats public/privé y compris dans des secteurs peu porteurs à l'époque [PSE, tourisme]
(iii) engagements financiers de l'Etat et d'autres secteurs pour viser l'autonomie financière des APs

L'instabilité politique du MDE a coupé court très rapidement à cette dynamique et l'ANAP n'est pas parvenu à devenir autonome ni financièrement ni institutionnellement.

Ces risques institutionnels ont rendu certains résultats et leurs activités, caduques (ex. recherche d'autonomisation financière Etat/secteur privé, diversification des investissements).

D'une vision équilibrée de l'appui aux APs partagée entre Etat, communauté internationale et secteur privé, le projet SNAP s'est alors focalisé sur un renforcement opérationnel de l'ANAP et de ces capacités pour dialoguer avec les bailleurs de fonds (normes, coordination). En ce sens, le projet est un succès.

Le projet SNAP s'est donc recentré sur la réorganisation et renforcement des capacités institutionnelles de l'ANAP mais aussi paradoxalement sur l'appui aux interventions des bailleurs dans les APs, l'ANAP n'ayant pas obtenu les moyens de ses ambitions : l'ANAP n'a pas encore la capacité d'orienter et diriger l'aide internationale en matière d'APs.

Enfin, des efforts ont été fournis pour élaborer des plans de gestion qui restent sans financement ; dans le futur, ce type d'activité pourrait mis en lien avec les fonctions d'un futur fonds fiduciaire sur base de business plans.

Le Tableau 5 donne des indications sur la pertinence du projet dans la situation institutionnelle actuelle et si l'ANAP avait été autonome.

Scénarii institutionnels / Résultats et produits	ANAP sous MDE non renforcé financièrement par l'Etat (situation actuelle)	ANAP sous MDE et renforcé financièrement (situation espérée en phase de mise en œuvre)	ANAP autonome (situation espérée en fin de projet lors de la formulation)
R1 Amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par les politiques, réglementations et institutions compétentes, permet une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des AP.	Oui	Oui	Oui
P1.1 Stratégie de gestion financière et plan d'affaire pour le SNAP	Non	Oui	Oui
P1.2 Outils et méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion des APs	Oui	Oui	Oui
P1.3 Stratégies de développement institutionnel et plan d'effectifs et de perfectionnement du personnel de l'ANAP, SNAP et les autres principales parties prenantes institutionnelles	Oui mais appui par les bailleurs	Oui	Oui
P1.4 Cadre institutionnel et appui aux organisations pour promouvoir les possibilités d'emploi dans les zones tampons	Oui	Oui	Oui
P1.5 - Modèles pour harmoniser la gestion et les plans d'affaires pour chaque aire protégée	Non	Oui	Oui
P1.6 Les professionnels ont les capacités requises pour gérer les coûts effectifs de la gestion des APs	Non	Oui	Oui
P1.7 Établissement de nouvelles aires protégées pour contribuer à la viabilité financière du SNAP	Non	Non	Oui
R2 Les partenariats améliorent la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées	Oui mais dépendance bailleurs	Oui mais appui bailleur	Oui mais appui bailleur
P2.1 Plans de développement local qui intègrent des stratégies de gestion des zones tampons	Oui mais dépendance bailleurs	Oui mais appui bailleur	Oui mais appui bailleur
P2.2 Groupes de travail permanent sur les APs intégrant les associations du secteur productif	Oui mais dépendance bailleurs	Oui mais appui bailleur	Oui mais appui bailleur
P2.3 Programmes de formation académiques et de recherche qui favorisent la viabilité à long terme du SNAP	Oui	Oui	Oui
P2.4 Contrôle et plan de surveillance pour les aires protégées avec la participation locale	Oui mais dépendance bailleurs	Oui	Oui
P2.5 Programme de renforcement des capacités de cogestion des aires protégées en ciblant plus particulièrement "les Comités locaux de gestion"	Oui mais dépendance bailleurs	Oui mais appui bailleur	Oui mais appui bailleur
R3 Augmentation des sources de financement diversifiées des AP et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement	Non (unique source de financement = bailleurs pas de diversification possible)	Oui mais appui bailleur	Oui
P3.1 Document de stratégie d'allocation des ressources basé sur l'évaluation économique des services éco systémiques et le potentiel d'atténuation des risques du SNAP en Haïti	Non	Non	Oui
P3.2 Instruments financiers et réglementaires pour capturer des recettes du tourisme et d'autres sources potentielles	Non	Non	Oui mais à très long terme
P3.3 Lignes directrices et programmes de formation pour optimiser le développement des fonds entrant dans la gestion des APs	Non	Oui mais appui bailleur	Oui
P3.4 Engagements d'investissements nouveaux pour la cogestion et le développement des zones tampons	Non	Oui mais dépendance bailleur	Oui mais appui bailleur
P3.5 Schémas de génération de revenus y compris les frais dans des zones pilotes etc.	Non	Oui mais dépendance bailleurs	Oui mais appui bailleur
P3.6 Cadre de coopération à long terme pour la communauté des donateurs, notamment des directives pour optimiser le transfert de fonds pour la gestion des aires protégées, les stratégies et plans d'investissement à long terme, partenariats avec les principales institutions et les donateurs	Oui	Oui	Oui

Tableau 5: pertinence des résultats et activités sous différents scénarii

NOTATION: *Pertinent (P)*

3.3.3 Efficacité et efficience

Efficacité (relation entre les résultats atteints et l'objectif initial):

L'efficacité du projet reste très limitée : les causes sont d'ordre interne et externe :

(i) En interne : le manque de suivi de l'unité de coordination, la formulation du projet et de ses indicateurs, certaines activités ne contribuant pas directement aux résultats (dans la durée de vie du projet) avec comme conséquence l'inutilité de certains produits

(ii) Externe : instabilité politique (changements de ministres de l'environnement) aboutissant à des changements de direction des départements du MDE y compris l'ANAP, changements de personnel de la Coordination (essentiellement pour cause de démotivation), non-autonomisation institutionnelle et financière de l'ANAP en contradiction avec l'esprit du décret de 2006

L'objectif de développement était de mettre en œuvre un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du système national d'aires protégées. Trois résultats devaient y contribuer :

- Résultat 1: Amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par les politiques, réglementations et institutions compétentes, permettant une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des APs
- Résultat 2: les partenariats améliorent la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées
- Résultat 3: Augmentation des sources de financement diversifiées des AP et réduction de la vulnérabilité aux fluctuations de financement

L'objectif n'a été que partiellement atteint puis que le projet SNAP a effectivement contribué à renforcer le cadre opérationnel de l'ANAP mais toujours sous le MDE. Un cadre financier durable est difficilement envisageable au sein du MDE puisqu'il implique l'utilisation de fonds (investissement, partenariat public/privé…) n'impliquant pas seulement le Ministère de l'Environnement (aussi tourisme, agriculture, culture…) et qu'une agence indépendante est mieux à même de gérer que l'Etat.

Contribution du Résultat 1: relation directe à l'objectif mais pour certains éléments seulement

Le projet SNAP a effectivement contribué à renforcer l'ANAP au niveau institutionnel. L'ANAP est devenue l'agence incontournable dans le domaine des APs même si son influence au sein du MDE reste très mineure. Toutes les activités liées à l'élaboration de stratégies financières, de plans d'affaires… n'ont pas contribué au résultat car la situation institutionnelle de l'ANAP ne le permettait pas.

Contribution du Résultat 2: relation directe à l'objectif mais uniquement dans le cadre d'interventions financées par les bailleurs

L'ANAP est maintenant en mesure d'accompagner (encore et toujours essentiellement à partir de Port-au-Prince) les activités des bailleurs visant à renforcer sur le terrain les AP et à accompagner la transition/adaptation des populations locales résidant dans les AP ou dans les zones-tampon aux nouveaux modes de gestion des APs par l'Etat. L'absence de personnel permanent sur le terrain (équipe de gestion, DISE) reste le problème-clef de l'ANAP.

Contribution du Résultat 3: très faible relation à l'objectif

Les activités réalisées n'ont de sens que dans une perspective à très long terme dans le cadre d'un ANAP autonome qui a la capacité de chercher des fonds, développer des partenariats dynamiques entre parties prenantes de nature différente, ce qui nécessite une approche de la gestion de l'agence plus proche de celle des entreprises d'investissement.

Si l'Etat reconnait l'importance des AP avec l'augmentation progressive du personnel de l'ANAP central durant le projet SNAP, il n'en reste pas moins que les engagements du MDE (cofinancement) n'ont pas été respecté dès les changements de ministres : en effet, le cofinancement promis est très élevé.

Le projet a facilité la création du GTAP : ce groupe technique avec un rôle consultatif a grandement facilité la circulation de l'information entre les différents intervenants et émis des recommandations

quant aux résultats et produits du projet SNAP. Le GTAP agit également comme tampon/intermédiaire entre d'une part le MDE et d'autre part tous les intervenants dans les AP (Ministères, bailleurs, ONG).

Efficience (coûts du projet pour atteindre les résultats):

L'efficience du projet reste faible puisque certaines activés ne sont pas pertinentes; toute une série d'études bien que très intéressantes ne sont et seront pas utilisées dans un avenir proche par l'ANAP.

En termes opérationnels, si l'ANAP fonctionne maintenant comme unité séparée du MDE, elle n'a toujours pas été relevée au rang de direction générale ou rendue autonome. L'ANAP reste donc en concurrence dans l'attribution d'un budget de fonctionnement avec les autres départements du MDE ce qui ne permet pas à l'ANAP de remplir ses missions sans les contributions des bailleurs de fonds; dans ce cadre, l'ANAP adopte toujours comme les autres départements une approche projet qui lui est préjudiciable car les résultats des interventions (y compris le projet SNAP) ne sont pas intégrés dans la structure même de l'ANAP et leur valeur ajoutée disparaît avec la fin des interventions.

En ce sens, ce mode de fonctionnement de l'ANAP reste très inefficace et le projet SNAP n'a pas pu améliorer la situation de manière significative (ex. le système d'information de l'ANAP prévu par le projet a été repris par une nouvelle intervention [EBA sous financement FEM]).

Cette situation reste toute de même à relativiser car l'ANAP est une structure récente basée dans une institution faible au regard des autres ministères en Haïti mais qui bénéficie d'importants financements alors que d'autres départements bénéficient de très faibles appuis (ex. DISE), ce qui crée d'importantes disparités de financements à l'intérieur même du MDE. En ce sens, la problématique du cofinancement du projet est également à relativiser : si le MDE n'a effectivement pas honoré ses engagements, il faut souligner que le montant du cofinancement était très important à l'époque pour une institution nouvellement créée, composée de deux fonctionnaires et dont le statut d'autonomie n'était pas clarifié lors du démarrage du projet. Il est évident que le cofinancement tel quel n'aurait vraisemblablement pas été mis à disposition d'un ANAP non autonome car cela aurait créé des déséquilibres importants entre départements au sein même du MDE.

On peut en conclure que les actions de l'ANAP, financées sur budget de l'Etat (et par conséquent les futures interventions d'appui des bailleurs), ne deviendront raisonnablement efficientes[6] que dans le contexte d'une autonomisation de l'agence avec un cofinancement de l'Etat en conséquence.

NOTATION pour l'Efficacité: *Modérément satisfaisant (MS)*

NOTATION pour l'Efficience: *Modérément insatisfaisant (MI)*

NOTATION résultats du projet et objectif: *Modérément satisfaisant (MS)*

3.3.4 Appropriation par le pays

L'appropriation[7] par le pays se réfère au niveau d'intérêt et enthousiasme avec lequel le pays appuie le projet.

D'un point de vue macro, l'appropriation par le pays de la problématique de la perte de biodiversité et de la nécessité des AP est très faible tant au niveau institutionnel y compris dans le MDE qu'au niveau de la population en général: le projet SNAP a d'ailleurs tenté de remédier à cette situation en finançant

[6] Dans le sens d'un rapport résultats/coûts élevés
[7] Source : https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/GEF.C.12.8_5.pdf

des formations de sensibilisation du personnel du MDE; ce type d'efforts reste largement insuffisant; pour ce qui est de la sensibilisation de la thématique aux populations, elle reste limitée essentiellement aux zone tampon et aux populations résidentes dans les APs.

Le projet SNAP y a d'ailleurs positivement contribué en élaborant le guide méthodologique pour la formulation des plans de gestion des APs, guide actuellement en cours d'utilisation (ex. Forêt des Pins – Unité II).

En termes d'activités, la plupart des études structurantes ont été utilisées pour renforcer l'ANAP alors que les études techniques ont plutôt été délaissées faute de pertinence.

Au niveau du MDE, le manque de proactivité du ministère pour développer l'ANAP, combiné à l'instabilité politique, a mis en évidence un réel manqué d'intérêt de celui-ci dans le secteur durant la durée du projet (un premier pas aurait pu être la mise à disposition de RH pour les APs et de petites équipes de la DISE dans les AP-clef avant la fin du projet). Or, le MDE a une place à prendre puisque depuis toujours, c'est le ministère de l'Agriculture qui a appuyé les populations dans et autour des APs (plus de 5% de la population haïtienne vit maintenant dans les APs). Cette vision rurale de la gestion des APs se maintient toujours puisque la plupart des interventions des bailleurs de fond se composent essentiellement d'activités liées à l'agriculture et développement rural et que même au sein de l'ANAP et du MDE en général, le personnel a un background liée au développement rural.

3.3.5 Intégration

Intégration du projet au sein de l'UNDAF

Le projet depuis sa phase de formulation en 2009 jusqu'à sa clôture fin 2015 a couvert deux UNDAF (2009-2011 et 2013-2016). Ainsi qu'un Plan d'Action pour le Redressement et Développement d'Haïti 2010 – 2011 suite au tremblement de terre de janvier 2010.

Le projet répondait parfaitement aux priorités du document de 2009, à savoir la priorité au 'renforcement des capacités nationales pour contribuer à la sécurité des écosystèmes' avec des activités de renforcement des capacités et d'appui à la bonne gouvernance dans la gestion des ressources environnementales et naturelles[8].

L'UNDAF de 2013 réitère les priorités en matière de protection de l'environnement mais de manière plus précise dans le pilier 'refondation territoriale/gestion de l'environnement' en mettant l'accent sur la nécessité de réduire les vulnérabilités environnementales par une gestion durable des ressources naturelles[9].

Intégration des aspects environnementaux

Le projet visait un renforcement institutionnel de l'ANAP et n'avait que peu d'activités sur le terrain dans les APs. Le projet a néanmoins contribué significativement au renforcement des APs par des activités essentielles qui n'ont pas été systématiquement conduites jusqu'à présent par les appuis des différents bailleurs de fonds: (i) collaboration avec le CIAT et CNIGS pour le bornage des AP majeures (La Visite, Forêt des Pins – Unité II, Macaya), (ii) définition de nouvelles AP en collaboration avec le CIAT), (iii) élaboration du guide méthodologique pour la formulation de plans de gestion des APs…

[8] http://www.ht.undp.org/content/dam/haiti/docs/document-de-reference/programme%20de%20pays.pdf

[9] Source : http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/United-Nations-Development-Assistance-Framework/FINAL-Document-ISF-2013-2016_Novembre%202012.pdf

Les entretiens avec le personnel de l'ANAP et certains intervenants extérieurs ont montré que l'Etat conserve une vision rurale des APs ce qui pourrait être préjudiciable dans le futur si des appuis liés à la conservation de la biodiversité deviendraient disponibles: la recherche scientifique et technique ne matière de biodiversité dans les AP est quasi inexistante dans les interventions dont la plupart des activités gravitent autour des aspects de développement rural et d'amélioration des conditions de vie des populations locales.

Intégration de l'aspect genre

La différentiation du genre n'a pas été pertinente dans le cadre de ce projet; aucune activité n'a été considérée même si sur le terrain, les interventions financées par les bailleurs intègrent systématiquement l'aspect genre dans leurs activités (AGR, PES, relocalisation).

3.3.6 Durabilité de l'intervention

La durabilité se réfère à la probabilité que les bénéfices de l'intervention se maintiennent après la fin de celui-ci. Dans le cadre des critères d'évaluation du FEM, chaque dimension de durabilité est considérée comme critique, le classement combiné ne peut pas être plus élevé que la dimension la plus faible.

NOTATION de la Durabilité du projet: *Moyennement probable (MP)*

3.3.6.1 Risques sociaux et culturels affectant la durabilité

Le projet n'a pas eu d'effets sociaux et culturels directs sur les bénéficiaires finaux (populations); tout au plus peut-on mentionner le suivi de l'ANAP quant aux composantes de type socio-économique des projets d'intervention dans les AP qui modifient la perception des populations vis-à-vis des APs.

Si les appuis des bailleurs permettent de réduire les comportements destructeurs dans les AP, pourvu qu'ils soient accompagnés par des appuis soutenus dans le temps (ex. PSE, programmes d'entretien/gestion des APs), ces actions ne portent leurs fruits qu'à long terme, ce qui pose le problème de l'absence de la continuité des interventions des bailleurs.

Certains comportements ont par exemple changé par un accompagnement à long terme (> 10 ans) du bailleur (ex. Helvetas/Swissaid à Forêt des Pins) mais seulement parce que des mesures concrètes de compensation ont été mises en œuvre et que des contrôles (ex. gardes forestiers) sont effectués.

Dans ce contexte, la durabilité sociale ne peut être assurée que si ces actions deviennent permanentes et soient donc intégrées d'une manière ou d'une autre dans les politiques d'intervention de l'ANAP. Or l'agence n'a pas produit de programme d'investissements et n'a toujours pas de plan pluriannuel qui puisse orienter les bailleurs sur le long terme.

NOTATION de la durabilité Socio-culturelle*: Sans objet (n'est pas évalué par le GEF)*

3.3.6.2 Risques techniques affectant la durabilité

Mis à part le guide méthodologique sur l'élaboration des plans de gestion, le projet n'a pas eu d'effet direct sur les approches et méthodes d'intervention des bailleurs de fonds dans les APs. Ce guide semble être devenu la référence dans le domaine même si des améliorations et adaptations restent possibles.

On notera aussi que les thématiques privilégiées par les interventions sur les APs sont systématiquement liées au développement rural, vu les niveaux élevés de densité de population dans

les/autour des APs. Ce parti-pris reste très ancré tant dans le MDE (et l'ANAP) que parmi les bailleurs de fonds. Cela pose un problème car les interventions ne consacrent que très peu de moyens au suivi et à l'évolution de la biodiversité qui sont essentiellement relégués à des études ponctuelles par AP (ex. en début et fin d'intervention dans les APs). A nouveau, il n'existe pas de plan de surveillance/suivi de la biodiversité ce qui permettrait de dégager des priorités d'investissement dans les APs où la biodiversité est la plus affectée puisque l'Etat n'est pas en mesure d'avoir une présence dans toutes les APs.

NOTATION de la durabilité Technique*: Sans objet (n'est pas évalué par le GEF)*

3.3.6.3 Risques institutionnels et liés à la bonne gouvernance affectant la durabilité

Le projet SNAP a renforcé de manière substantielle l'ANAP en tant qu'institution maintenant effectivement fonctionnelle: elle est passée de deux à plus d'une dizaine de fonctionnaires au niveau central et possède un local propre; des fonctionnaires travaillent également pour l'ANAP à Forêt des Pins et La Visite; par contre, plusieurs fonctionnaires sont contractuels du MDE sous fonds de projets et donc non-permanents.

Il existe différents risques institutionnels liés:

(i) à la multiplication des structures et agences spécialisées: ex1. risque d'empiétement des compétences entre le CIAT et l'ANAP puisque le CIAT est responsable de l'aménagement du territoire (théoriquement les bassins versants situés hors des APs avec le MARNDR si agricoles) et que l'ANAP s'occupe des territoires protégés – théoriquement non aménageables mais largement empiétés par les populations – , avec des visions différentes quant au développement du territoire ; ex2 : certaines responsabilités liées à l'analyse de la dégradation des écosystèmes et réduction de la biodiversité risquent de se chevaucher entre l'ANAP et l'ONEV ; ex.3 approches de développement des bassins versants potentiellement conflictuelles entre l'ANAP et le MARNDR dans les bassins versants partiellement sur des AP (approche développement rural [introduction d'espèces exotiques plus productives] <> protection/gestion des écosystèmes soutenant endémisme/espèces locales)

(ii) à la mobilité des ressources humaines (surtout les fonctions de direction) : dépendance des projets de développement pour mettre en place des équipes de gestion non permanente, rotation excessive du personnel suite à une concurrence financière pour les postes-clef des projets de développement

(iii) la difficulté du MDE à s'engager financièrement quant à la continuité des actions des projets de développement dans les APs, ce qui entraîne l'effondrement des résultats en fin d'intervention dans les APs

Le PNUD a mis en place une stratégie de sortie du projet SNAP qui passait par le démarrage du projet EBA. Cette transition en douceur a permis à l'ANAP de continuer à recevoir un appui (maintenant plus décentralisé dans les départements grâce au projet EBA)

NOTATION de la durabilité liée aux Risques Institutionnels et à la Bonne Gouvernance*: Moyennement probable (MP)*

3.3.6.4 Risques financiers affectant la durabilité

Le manque d'engagement du MDE quant au renforcement en personnel de l'ANAP pose un problème opérationnel puisque l'ANAP n'est pas en mesure d'assurer ses fonctions organiques sans des appuis importants des bailleurs.

Toutes les activités et études du projet SNAP sur la viabilisation des APs, de l'ANAP, les partenariats public/privé ne seront utilisables qu'à partir du moment où le MDE s'engage à renforcer l'ANAP en frais de fonctionnement et personnel, c.à.d. avec des fonds de l'Etat.

Alternativement, l'autonomisation de l'ANAP pourrait permettre à celle-ci de négocier directement ses budgets au Ministère des Finances sans être en compétition avec les autres départements du MDE.

***NOTATION de la durabilité Financière**: Moyennement probable (MP)*

3.3.6.5 Risques socio-politiques affectant la durabilité

L'ANAP apparait maintenant comme bien ancrée dans le MDE ; il est peu probable que l'agence soit rétrogradée ou dissoute.

Toutefois, l'instabilité politique du ministère (changement successifs de ministres) reste un facteur majeur qui affecte de manière critique le bon fonctionnement de l'ANAP (et du ministère): l'agence a connu de grandes difficultés à opérationnaliser le projet SNAP malgré une équipe externe PNUD de coordination : sous modalité NIM, les changements de ministres (4 fois en 5 ans) ont ralenti considérablement la mise en œuvre des activités du ministère, ce qui a posé des problèmes pour tous les départements qui bénéficiaient de financements externes et qui sont tenus de respecter des délais stricts de mise en œuvre. En ce sens, on peut comprendre la stratégie des bailleurs qui privilégient une approche-projet en lieu et place d'une intégration des interventions dans les institutions.

Ce type de problème serait largement évité dans le cas d'un ANAP autonome.

***NOTATION de la durabilité Socio-politique**: Moyennement probable (MP)*

3.3.6.6 Risques environnementaux affectant la durabilité

Il n'y a pas de risque environnemental lié au projet SNAP.

***NOTATION du risque Environnemental affectant la durabilité**: Sans objet*

3.3.7 Impact du projet

L'impact du projet a été évalué en fonction des changements ou des bénéfices acquis dans les domaines sociaux, économiques, institutionnels et environnementaux ainsi que les changements réalisés en termes d'équité entre les sexes. Une note moyenne pour l'impact a été donnée.

***NOTATION globale de l'Impact**: Significatif (S)*

3.3.7.1 Impact social

L'impact social du projet a été minime. Néanmoins, la capacité de supervision progressivement développée par l'ANAP a permis d'appuyer les interventions déjà en cours par certains bailleurs (suivi des activités et conseil); le guide méthodologique pour l'élaboration des plans de gestion comprend spécifiquement des chapitres sur l'analyse sociale and anthropologique des populations présentes dans les APs et sur l'adoption d'une approche communautaire pour gérer les APs.

***NOTATION de l'impact Social:** Sans objet (SO)*

3.3.7.2 Impact économique

L'impact économique direct du projet SNAP sur les populations a été négligeable.

Plusieurs études et activités (ex. tourisme, PSE hydrologique) n'ont eu aucun impact, n'étant pas en phase avec la réalité haïtienne (difficulté de faire payer des populations vulnérables pour des services de base ou d'attirer une frange de la population pour des activités touristiques quand les politiques des institutions des ministères sont divergentes (ex. construction de route encouragées par le Ministère des Transports vs frein à la réhabilitation des routes d'accès aux APs pour réduire la pression anthropique)

***NOTATION de l'impact économique:** négligeable (N)*

3.3.7.3 Impact institutionnel

Le projet SNAP a renforcé l'ANAP ce qui a permis de dynamiser les AP (plus d'aires protégées, bornage et cartographie des APs et zones-tampon, harmonisation des procédures y compris méthode d'élaboration des plans de gestion des APs, signalisation des APs…). L'ANAP est devenu incontournable pour tout ce qui a trait aux APs.

Le projet SNAP a effectivement opérationnalisé l'ANAP même si l'ancrage institutionnel de l'agence reste fragile: avec les changements réguliers d'orientations politiques/stratégiques au sein du MDE, il n'est pas impossible que de nouvelles directives modifient la structure de l'ANAP vers l'autonomisation ou vers plus d'ancrage au sein du MDE.

Quoiqu'il en soit, la plupart des résultats du projet SNAP (cadre stratégique, études diverses…) ne sont utilisables de manière réaliste que dans le contexte d'un ANAP libre des interactions du MDE et doté de leviers qui permettent à l'agence de développer des stratégies de collaboration et d'investissement avec les bailleurs, le secteur privé - plus particulièrement une capacité et autonomie lui permettant de capter et utiliser directement des ressources financières - .

NOTATION de l'impact Institutionnel: *Significatif (S)*

3.3.7.4 Impact environnemental

L'impact environnemental du projet est important :

(i) de nouvelles zones du pays ont été déclarées AP via le CIAT[10] par décret
(ii) des AP existantes et zones tampon ont été cartographies et bornées en collaboration avec le CIAT et le CNIGS
(iii) le guide méthodologique pour l'élaboration des plans de gestion contribue à définir des plans de gestion qui améliorent les conditions environnementales des APs
(iv) des plans de gestion ont été/sont en passe d'être finalisés pour plusieurs APs (Macaya, Forêt des Pins – Unité I & II

Cependant, il n'y a pas eu de mesure de l'impact du projet SNAP sur la biodiversité puisqu'il n'y a pas d'études de suivi périodique de la biodiversité dans le pays

NOTATION de l'impact Environnemental: *Significatif (S)*

3.3.7.5 Impact sur le genre

Le projet n'a pas eu d'impact sur les aspects liés au genre.

NOTATION de l'impact sur le Genre: *Négligeable (N)*

[10] La nature interministérielle du CIAT permet de passer outre les lenteurs administratives des ministères et d'accélérer la mise en œuvre de lois programmes

4. Conclusions, recommandations et leçons apprises

4.1 Conclusions

Dans les conclusions sont indiquées les principales réalisations et atouts, ainsi que les lacunes et faiblesses du projet.

4.1.1 Principales réalisations et points forts

(i) Structuration de l'ANAP:

Le projet SNAP a permis de structurer physiquement l'ANAP: celle-ci est passé d'une commission quasi virtuelle de deux personnes à un département fonctionnel au sein du MDE (8 personnes) avec son propre matériel roulant, de bureau, un local, des ressources humaines organisées (direction, dpt. technique et administratif, M&E…) et un budget de fonctionnement (correspondant au nombre de ressources humaines de l'agence).

Le projet SNAP a donc d'une certaine manière forcé la main au MDE à doter l'ANAP de personnel suffisant pour mettre en œuvre le projet. Dans cette optique, l'absence d'activités de terrain du projet n'a pas permis de mettre en place des équipes techniques permanentes; l'approche du projet SNAP est donc différente des autres projets bénéficiant les AP sur le terrain et qui n'arrivent pas à engager le MDE à mettre en place des équipes permanentes.

Malgré toutes les difficultés de mise en œuvre, le projet SNAP apparait donc plus intégré que toutes les autres interventions des bailleurs dans le domaine des APs même si l'Etat n'attribue qu'un budget de fonctionnement qui ne permet pas à l'ANAP de couvrir ses missions sans une intervention extérieure.

L'ANAP comme agence autonome dans sa prise de décision n'existe donc pas encore, restant entièrement dépendante de son ministère de tutelle (ce fut-ce qu'au niveau des ressources financières). Cela limite évidemment de manière substantielle sa marge de manœuvre.

(ii) Légitimité technique de l'ANAP :

Le projet SNAP a contribué à renforcer l'expertise technique de l'Etat en matière d'AP (formation, engagement de personnel…). L'ANAP est devenue la référence technique qui supervise et sanctionne quasi toutes les interventions des bailleurs de fonds au niveau des APs grâce aux appuis financiers de ces mêmes bailleurs (l'ANAP n'a pas de budget crédible pour assurer ces fonctions). Bref, l'ANAP joue son rôle normatif et de coordination.

Cette légitimité n'est pas totalement acquise puisque les AP gérées par des intervenants extérieurs (ex. : Audubon, Fokal, ministère du Tourisme/Culture) ne sont pas suivies systématiquement par l'ANAP : cette légitimité est limitée aux moyens mis à sa disposition (essentiellement par les bailleurs de fonds). En pratique, les AP qui bénéficient d'appuis extérieurs non intégrés dans le système des bailleurs de fonds restent peu/non couvertes par l'ANAP. Cela pose donc un problème de crédibilité.

Le projet SNAP a également contribué à la création du GTAP, entité informelle qui conseille le MDE/ANAP quant à toutes les décisions à prendre concernant les APs (validation de rapports techniques, coordination d'activités, partage d'informations et de connaissances, plaidoyer pour cartographier/délimiter les APs et mettre en place des plans de gestion…). Ce groupe, resté informel, a été particulièrement actif durant le projet. Son informalité a grandement facilité son opérationnalisation mais maintenant que le projet SNAP est clôturé, le GTAP ne pourra continuer à fonctionner que si

l'ANAP démontre ses qualités de leadership en matière d'APs ; en particulier sa capacité à mobiliser les membres du GTAP.

(iii) Appuis (in)directs à d'autres organisations:

Grâce au projet, l'ANAP a collaboré directement avec diverses institutions, le plus souvent par sous-traitance, et appuyé des entités externes afin qu'elles soient elles-mêmes mieux préparées pour répondre à leurs missions propres liées aux APs : le personnel de la DISE a été formé en techniques de surveillance, des appuis ponctuels ont été fournis au Jardin Botanique de Macaya et à l'Herbier Hekman de l'Université d'Etat de Haïti afin que ces institutions soient réhabilitées/renforcées...

(iv) Capacité de partenariats de l'ANAP/dialogue avec d'autres institutions:

Le projet a permis d'établir l'ANAP comme partenaire indispensable quant aux activités du CIAT (création d'APs), CNIGS (cartographie des APs), MARNDR (gestion de bassins versants comprenant des zones classifiées en APs ou zones tampon). Cependant, il y a peu d'indications montrant que l'ANAP a un rôle moteur/de leader dans les activités combinées avec ces institutions. L'ANAP ne reste qu'un département du MDE alors que ces autres entités sont, elles, autonomes.

(v) Produits directement utilisables du projet SNAP:

Le projet a directement contribué à l'élaboration du plan de gestion de l'AP de Macaya, qui actuellement est en cours d'évaluation par l'IDB pour financement éventuel et du guide méthodologique pour l'élaboration des plans de gestion d'APs en Haïti (en collaboration avec le PNUE).

Le plan de gestion de Macaya en particulier est la première expérience aussi poussée en matière d'approche participative avec les communautés vivant dans les zones rouges et tampons visant à établir des priorités de conservation/protection et développement d'une AP (assemblée générale de tous les intervenants [ANAP, bailleur, mairies, kasek, ONG et OCB…] en anticipation de la création d'un comité de gestion).

Certains outils élaborés dans le cadre du projet restent des références même s'ils ne sont pas directement utilisables par l'ANAP à cause du manque de moyens : 'évaluation des options pour le financement des APs au niveau national', 'stratégie institutionnelle et financière de l'ANAP', 'étude-diagnostic des organisations communautaires de base', 'enquête sur la perception des acteurs locaux'.

4.1.2 Lacunes et faiblesses du projet

Les faiblesses et lacunes se réfèrent aux éléments non acquis implicitement ou explicitement par le projet SNAP:

(i) Caractère trop ambitieux du projet (dépassant des capacités du pays):

La formulation du projet s'est inspirée d'un modèle de développement des APs ('SNAP') déjà utilisé par le FEM avec succès dans d'autres pays (Amérique centrale, Asie du Sud-Est) mais qui apparait inadapté aux conditions particulières d'Haïti (instabilité politique, conditions socio-économiques trop précaires, niveau très élevé de dégradation anthropique des APs) – en tout cas, pendant la mise en œuvre du projet SNAP - : (i) le projet se basait sur un changement de paradigme du mode de prise en charge des AP[11] par l'Etat suite au décret de 2006 ; or ce changement ne s'est jamais produit suite à l'instabilité politique, (ii) la nature de toute une série d'activités à développer dans le futur ne

[11] Allocation de ressources budgétaires en parallèle à la mise en œuvre du projet SNAP

correspondait pas à la réalité du pays même à moyen terme (développement du tourisme, PSE pour les ressources hydriques, plan d'affaires pour les APs, durabilité financière de l'ANAP…), (iii) l'approche SNAP se base sur l'hypothèse que les éléments du système SNAP existent et puissent être montés en un système pris en charge/coordonné par l'Etat ; or en Haïti, les éléments du système SNAP n'existent que par les interventions des bailleurs de fonds et quelques opérateurs privés (FOKAL, Audubon) ; sans eux, le système SNAP s'effondre: dans ce contexte, l'opérationnalisation de l'ANAP n'a de sens que si les bailleurs de fonds continuent à financer les éléments du système. Cela pose le problème de la durabilité d'un tel système. C'est pourquoi les bailleurs insistent tant pour que l'Etat s'engage de manière décisive dans les APs en visant l'autonomisation de l'ANAP pour qu'elle puisse opérer de manière indépendante.

Quasi un an après la fin du projet, cet engagement de l'Etat reste encore à démontrer (pas d'équipe permanente à Macaya, équipes de surveillance non prises en charge par l'Etat à Forêt des Pins – Unité II, conditions extrêmement précaires de l'équipe à La Visite) ; dès lors, beaucoup d'activités des bailleurs se tournent vers l'appui direct aux entités non étatiques (organisations de base, ONG locales, groupement divers) en plus d'activités visant le renforcement de la présence de l'Etat dans les APs (ex : équipes de gestion constituées de contractuels non permanents en l'absence d'équipes permanentes).

(ii) Faiblesse de la légitimité politique de l'ANAP:

Le projet SNAP (résultats attendus et activités y contribuant) a été construit autour du décret de 2006 qui anticipait l'autonomisation de l'ANAP, ce qui impliquait des transferts de fonctions entre le MARNDR et le MDE. L'instabilité politique permanente dans le pays qui résulte en des changements de personnel pour les fonctions décisionnelles au sein des ministères rend très difficile voire impossible cette transition ; dès lors, toute une série d'hypothèses sur l'autonomisation de l'ANAP et l'augmentation des ressources budgétaires de l'Etat associée à la mise en œuvre du projet SNAP se sont révélées fausses: l'ANAP est certes parfaitement fonctionnelle dans le MDE pour couvrir ses missions de base (moyennant financement externe) mais elle n'a pas l'autorité/manque de leadership pour effectivement faire passer au premier plan la problématique des APs en Haïti. Ce rôle semble être plus dévolu au CIAT grâce à sa nature interministérielle.

(iii) Approche-projet de l'intervention affectant l'appropriation des résultats:

Bien que ce soit un projet de renforcement institutionnel, le projet SNAP n'a pas été réellement intégré dans l'ANAP : une approche-projet a été adoptée avec d'une part l'ANAP récipiendaire et d'autre part une équipe SNAP qui met en œuvre au sein de l'ANAP les activités du projet ; comme le projet SNAP ne comportait que peu d'activités de terrain ou de lobbying qui puisse impliquer directement le personnel de l'ANAP, le projet n'a pas été réellement incorporé dans l'ANAP en devenir ; il s'en est suivi que les activités du projet SNPA se déroulaient de manière relativement autonome par rapport aux activités de l'ANAP, bénéficiaire direct. Or l'intégration de ce type de projet visant le renforcement des capacités est clé dans une institution en voie de structuration pour assurer l'appropriation des résultats ; en ce sens, il n'a pas été possible de réfléchir en interne au sein de l'ANAP sur l'opportunité de certaines activités (études) et les changements nécessaires à opérer au projet pour s'accommoder de l'instabilité politique du MDE ; il en a résulté plusieurs changements de directeurs et de coordinateurs de projet qui[12] ne voyaient pas comment le projet SNAP pouvait contribuer de manière décisive à renforcer l'ANAP.

(iv) Mode de fonctionnement de l'ANAP sur base d'un département ministériel plutôt qu'une agence gouvernementale:

[12] Apparemment démoralisés (?) et attirés par de meilleures opportunités

Suite à l'absence de décision quant à l'autonomisation de l'ANAP, l'agence s'est structurée plus sur le mode du département ministériel que comme un agence gouvernementale: l'utilisation des procédures du MDE n'a pas permis au projet SNAP d'aider l'ANAP à développer une culture organisationnelle basée sur l'autonomie de fonctionnement[13] telle une agence, ce qui rendra plus difficile dans le futur toute transition vers ce statut. L'utilisation des procédures du MDE – bureaucratiques – combinée aux changements de personnel (direction ANAP et ministre de l'Environnement) rend difficile une mise en œuvre efficace basée une planification d'activités à respecter. Il est plus facile de mettre en œuvre des interventions décentralisées dans les APs plutôt qu'au niveau central.

L'agence reste fragile: elle devient quasi non-fonctionnelle dès qu'un directeur est remplacé; or cette instabilité est récurrente: il faut développer des mécanismes pour assurer la continuité des activités par (i) la délégation (y compris prise de décision) au(x) directeur(s) adjoint(s) via un amendement des termes de référence, (ii) le renforcement de la mémoire institutionnelle (voir le dernier paragraphe en (i) sous 4.2.2) et (iii) instaurer une culture organisationnelle de la remise-reprise des dossiers.

(v) Toujours pas de présence significative de l'ANAP dans les APs:

La présence d'équipes permanentes de l'ANAP reste très limitée, inégale et essentiellement opportuniste : (i) AP Macaya, 2 contractuels (projet IDB), (ii) AP Forêt des Pins – Unité 2 : 1 fonctionnaire (détaché du MARNDR) et 1 contractuel (projet Swissaid), (iii) AP La Visite : 1 fonctionnaire mais la fonction est régulièrement vacante (Fondation Seguin sans appui financier à l'heure actuelle). Malgré des interventions parfois de grande ampleur et/ou de longue durée (projet IDB-Macaya, Swissaid/Helvetas-Forêt des Pins) et les appuis du projet SNAP pour cadrer les besoins, le MDE ne s'engage toujours pas à mettre à disposition des équipes de gestion locales qui pourraient mieux orienter les appuis des bailleurs.

En ce sens, le projet EBA financé par le FEM et appuyant le développement de centres régionaux de l'ANAP a donc adopté une approche différente ; il ne résout cependant pas la problématique de la nécessité d'équipes permanentes sur le terrain à moins que ce projet n'induise un changement d'approche de gestion des APs non plus basée sur la présence permanente de l'Etat dans les APs mais plutôt basée sur le modèle d'appuis du secteur privé encadré par des centres régionaux de l'ANAP.

(vi) Professionnalisation insuffisante du personnel de l'ANAP:

Etant donné la relative paucité des ressources humaines de l'ANAP central en regard de ses missions, le personnel dans son entièreté est en permanence sous pression pour réaliser des activités en tout genre (suivi des projets, coordination, visites de terrain, formations diverses, le tout financé par les différentes interventions des bailleurs). Ces activités éloignent de façon critique l'équipe de direction de l'essentiel, à savoir (i) la constitution d'une vision à long terme et d'un modèle de développement pour les APs et (ii) une approche pour s'en donner les moyens, à savoir l'autonomisation de l'ANAP et toutes les activités de plaidoyer qui devraient y être associées. En ce sens, il faut repenser en interne comment rationaliser les activités au sein de l'ANAP (déléguer certaines tâches de suivi aux projets, utiliser des tableaux de bord sous format ANAP, combiner les réunions par zone géographique, thématique…)

Enfin, les entretiens ont également montré que l'ANAP garde une vision très rurale des APs (vu le niveau élevé de population précarisée dans et autour des APs) avec la plupart des interventions fortement orientées vers l'appui aux populations par des activités privilégiant l'agriculture, élevage et petit commerce. L'ANAP doit encore se doter des outils et des moyens nécessaires via les bailleurs pour assurer un suivi scientifique de l'évolution de la biodiversité dans les APs. Ceci est à mettre en

[13] Ce qui s'est révélé inutile puisque la mise en application de l'autonomie de l'ANAP ne s'est pas faite

partie en rapprochement avec l'absence de curriculum spécifique sur les APs dans le système éducatif supérieur ; celui-ci forme beaucoup plus d'agronomes de terrain que d'environnementalistes qui ont par définition une vision très différente ceux-ci quant aux approches de développement et conservation à adopter dans les APs en Haïti.

4.2 Recommandations et enseignements à tirer

Le chapitre est structuré en (i) leçons apprises en termes de conception, de mise en œuvre et M&E, (ii) des actions potentielles de suivi et de renforcement des résultats initiaux du projet et (iii) des propositions pour des actions et interventions futures dans le secteur.

4.2.1 Leçons apprises pour la formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation de projet

Conception / formulation:

- Appuis long terme dans le domaine de la biodiversité:

Il faut éviter la mise en place d'interventions qui sont d'office limitées dans le temps (pas renouvelables). Les entretiens ont montré que les interventions les plus efficaces (ex. : changements d'attitude des populations) sont celles qui s'étalent sur plusieurs phases (ex. réhabilitation d'une AP et mise en place d'un plan de gestion en phase 1 sur 5 ans et financement du plan en phase 2 sur 5 ans).

- L'approche-projet reste dommageable à l'appropriation des acquis, surtout dans un projet de renforcement des capacités:

Les projets visant le renforcement des capacités doivent être rallongés dans le temps (durée maximum autorisée par le bailleur) afin d'être intégré au mieux dans la structure visée: mise en place de binômes et contreparties nationales (pour réduire les coûts de gestion).

- Les projets doivent avoir des composantes sur le terrain:

L'absence d'activités de terrain réduit significativement la motivation du personnel bénéficiaire : des activités sur le terrain de type 'testing' ou opérationnalisation de résultats ou recommandations d'études sur le terrain devraient été intégrées dans les propositions de projet

- Rôle des communautés dans les interventions - contexte haïtien:

Etant donné que la contribution de l'Etat à la gestion des APs restera limitée même à moyen / long terme, les interventions doivent impliquer des populations dès les phases de démarrage : toutes les activités liées à la conservation et maintenance des APs (reforestation et PSE, maintenance des chemins, conservation des sols, mesures de réduction de l'érosion…) ont des effets bénéfiques directs sur la réduction de la pression anthropique dans les zones rouges grâce à la génération de revenus ; s'il est vrai que ce type d'activité reste entièrement dépendant d'un projet, il faut donc également développer des activités extractives soutenables dans les APs pour autant que des moyens soient mis pour le développement de filières (commerciales) viables et durables ; il est improbable que l'Etat puisse à terme déplacer entièrement les populations résidentes dans les APs ; dans ce cas de figure, il faudrait aussi abandonner les concepts de 'réserve naturelle intégrale ou 'zone de nature sauvage' selon l'UICN pour Haïti.

Mise en œuvre et suivi/évaluation:

- Etudes et rapports:

Il faut éviter pour des questions budgétaires de commanditer des études sur la base du système de consultance à court-terme : il est préférable de rallonger les études pour intégrer dans la réalisation de celles-ci les bénéficiaires/commanditaires (si pertinents) : l'implication directe des bénéficiaires dans les études améliore systématiquement l'appropriation des résultats/recommandations car elle permet de mieux cadrer celles-ci à la réalité des conditions vécues par les bénéficiaires sur le terrain (des contre-exemples sont les études PSE hydraulique et tourisme du projet SNAP).

- Nature innovante du projet SNAP:

L'application de concepts importés d'autres pays et/ou non testés localement nécessite une attention particulière : le projet SNAP en est un exemple typique avec l'utilisation d'un système de suivi-évaluation inadéquat (METT & *scorecard*) et des activités non pertinentes dans le contexte du pays. A tout le moins, il faut envisager dès la phase de formulation la refonte éventuelle du projet en cours de mise en œuvre pour mieux cadrer les activités aux résultats attendus.

- Financement des plans de gestion:

Les projets d'appui aux APs qui incluent des plans de gestion doivent anticiper le financement de celui-ci par des activités de plaidoyer en cours de mise en œuvre ou idéalement dès la phase de conception en prévoyant des phases additionnelles de l'intervention. Dans tous les cas, ces plans de gestion sont systématiquement trop ambitieux et non financés dans leur globalité; il est important en phase de formulation de ces plans d'établir avec les communautés des priorités plutôt que des listes d'actions à financer.

4.2.2 Actions pour poursuivre ou renforcer les acquis du projet

(i) Renforcement de certaines activités par le projet EBA:

Le projet EBA qui a démarré en 2016 proposé la mise en place de structures régionales de l'ANAP.

- comme dans le cas du projet SNAP, cela devrait forcer la main du MDE à engager au minimum de ressources humaines permanentes dans ces structures sans quoi, le projet n'a pas de sens. Cette approche est très pertinente mais pour être réellement efficiente[14], il est nécessaire que ces structures régionales soient localisées stratégiquement au sein/aux alentours d'APs-clef afin de server de bases opérationnelles pour ces équipes lors d'interventions dans les APs peu/pas soutenues (éviter la multiplication de structures au sein des AP et dans les administrations régionales). Il est préférable de renforcer[15] les éléments constitutifs du système SNAP avant d'avoir des structures de coordination régionales. Il est important également de modifier si nécessaire le projet pour que ces structures ne se limitent pas à une extension de l'ANAP comme département du MDE dans les régions mais qu'elles soient opérationnelles sur le plan technique.
- le projet SNAP n'a pas permis d'effectivement formuler de manière holistique le cadre stratégique de l'ANAP: le projet EBA doit reprendre cette activité en insistant sur les points suivant: renforcement du suivi-évaluation des APs appuyées par les bailleurs[16], activités de plaidoyer pour l'autonomisation de l'ANAP et élaboration d'un plan pluriannuel neutre (indépendant d'une éventuelle autonomisation de l'ANAP dans le futur).

[14] Concept 'good value for money'

[15] Le SNAP en Haïti n'existe que par la présence d'activités de gestion dans les APs, que celles-ci soient pilotées de l'extérieur de l'AP par l'Etat ou de l'intérieur par une présence de l'Etat, de projets de conservation financés par les bailleurs ou d'ONG locales.

[16] M&E basé sur des procédures claires (ex. tableau de bord de l'ANAP) et en évitant une dilution de l'opérationnalité de l'ANAP par des visites de terrain en permanence

- L'ANAP n'a pas de plan pluriannuel: la rédaction de celui-ci a été reportée plusieurs fois: le projet EBA devrait appuyer la formulation de ce plan (opérationnel avec frais généraux et investissements) puisque la mise en place de structures régionales nécessitera d'office la refonte de la planification des activités de l'ANAP.
- Le projet EBA s'est déjà engagé à finaliser la base de données/site web de l'ANAP (activité non finalisée durant le projet SNAP) afin de renforcer la mémoire institutionnelle de l'ANAP[17]: par souci d'efficacité, il serait préférable de développer un système d'information simplifié qui ne demande pas d'aide extérieure et qui puisse être mis à jour par du personnel non spécialisé en informatique : l'approche déjà adoptée par le MDE avec Facebook semble la plus appropriée ; les informations pourraient également être stockées dans deux cloud (accès parties prenantes + sauvegarde) (ex. : Degoo 100GB, Mega 50GB) dont l'un serait directement accessible par les parties prenantes sur base de mot de passe.

(ii) Optimisation des ressources locales :

L'ANAP doit réaliser des actions de plaidoyer visant la population et autorités locales pour que celles-ci puissent diriger une partie de leurs ressources financières (ex. budget des parlementaires) vers l'appui aux populations précarisées dans les APs et zones-tampon. Ce type d'activité pourrait être mis en œuvre dans le cadre de compléments au financement d'activités de plan de gestion. Cela permettrait d'améliorer la gouvernance locale (autorités redevables de résultats) et de sensibiliser la population.

(iii) Rôle du GTAP :

Le rôle du GTAP reste important pour appuyer et orienter l'ANAP dans ses missions : il faut veiller à ce que ce groupe reste fonctionnel : l'agence doit intégrer des activités liées à ce groupe dans ses plans annuels pour que celui-ci ne disparaisse pas avec la clôture du SNAP.

(iv) Priorités stratégiques de l'ANAP :

A court terme, l'ANAP doit se focaliser sur les priorités suivantes:

- Amélioration de la surveillance des AP: lobbying dans le MDE pour une implication plus grande de la DISE et besoin de légiférer pour actualiser la loi sur la surveillance
- Implication de l'ANAP dans la mise en place d'un Fonds Fiduciaire National en veillant quel rôle elle peut jouer, sachant que cela devrait avoir des implications sur ses fonctions et peut-être son mode de financement (voir (iv) pg40).
- Accélérer les activités de plaidoyer pour une autonomisation de l'agence

(v) Rôle de l'éducation:

Afin d'améliorer la sensibilisation et de renforcer l'expertise dans ce secteur, l'ANAP doit mettre en place un plan à long terme pour développer une stratégie de communication-information visant:

- La formation d'environnementalistes via des accords avec les universités
- Des campagnes de communication au niveau national et localement via les interventions financées dans les APs
- Des formations de fonctionnaires des ministères (y compris pour d'autres ministères potentiellement impliqués dans les APs)
- Des programmes d'initiation des écoliers à la conservation de la biodiversité sur base du concept Fondation Seguin 'école verte' mais à plus grande échelle
- Établir des partenariats avec des universités (Etats-Unis ou autre) ou entités scientifiques locales pour la mise en place de programmes de recherche en parallèle avec (iii) pg39 (mémorands, doctorants).

[17] Vu l'instabilité du personnel dans le MDE et l'ANAP, cette mémoire institutionnelle est paradoxalement plutôt localisée au niveau des membres du GTAP – donc elle est volatile -

4.2.3 Propositions pour mieux définir et cibler les objectifs dans le secteur

Sont présentées les activités à engager à terme dans le secteur afin de rendre plus efficaces les actions de développement et conservation de la biodiversité.

(i) Actualisation des documents politiques et stratégiques du MDE :

Le projet SNAP a permis de structurer et opérationnaliser l'ANAP comme entité de référence quant à la gestion des APs. L'agence est maintenant engagée de manière significative dans le suivi et coordination d'importants programmes de conservation de la biodiversité qui ont des impacts sur les populations dans et autour des APs. Dans ce cadre, il est nécessaire :

- d'actualiser les documents politiques et stratégiques du MDE pour tenir compte du nouveau rôle effectif de l'ANAP dans le secteur et de relancer le dialogue quant à la situation institutionnelle de l'ANAP (autonomie ou intégration dans le MDE) (voir (ii))
- que l'ANAP engage un dialogue interministériel avec toutes les parties prenantes (ex. convocation 'd'Etat Généraux des AP') pour qu'on analyse les différents modèles de développement/conservation des APs et que l'on trace une ligne de conduite qui permette de stabiliser tant les APs que l'ANAP sur le plan institutionnel: actuellement, l'ANAP a un rôle normatif et de coordination (en vertu du décret de 2006) au niveau national mais cette fonction n'est pas assurée partout puisque la plupart des APs ne sont pas couvertes par des intervenants; les AP ne sont pas catégorisées (ex. sur base UICN) ; la tendance des professionnels du secteur est d'encourager l'extension de l'ANAP dans les APs par des équipes de gestion permanentes mais l'Etat n'en a pas les moyens et certaines APs sont déjà couvertes par d'autres intervenants (ONG, fondation, autres ministères) ; en conclusion : il faut préciser quel modèle de conservation serait le mieux adapté à la situation haïtienne afin d'orienter les appuis des bailleurs et de mieux cadrer les futures interventions du secteur privé (ex. : modèle européen centralisé avec gestion par l'Etat MDE et ANAP, modèle américain axé sur les concessions au secteur privé, un rôle purement normatif de l'Etat et éventuellement la rétention d'AP-clef par l'Etat).

(ii) Conditionnalités de l'aide dans le secteur de l'environnement :

L'ensemble des bailleurs de fonds doit s'entendre sur les conditions d'interventions dans le secteur de l'environnement: la plupart des interventions des bailleurs sont peu efficaces en vertu de la situation institutionnelle instable du MDE qui ne permet pas des engagements clairs et précis : il faut d'urgence que des actions de plaidoyer soient réalisées au niveau exécutif et surtout législatif pour créer la loi organique du MDE et fixer le statut de l'ANAP.

Les entretiens ont également montré que la multiplication des interventions des bailleurs dans le secteur de l'environnement entraine une concurrence pour les postes aux meilleures conditions ; cela conduit à une forte instabilité dans les projets (succession de recrutements et de démission de/vers des postes offrant de meilleures conditions) ; les bailleurs doivent au minimum s'entendre sur les conditions offertes lors de la mise en place de nouveaux projets ou mieux harmoniser leurs procédures pour éviter une concurrence telle que cela entraîne des transferts de personnel entre projets.

(iii) Rôle de l'ANAP dans le suivi de la biodiversité :

Etant donné l'état de dégradation avancé des APs en Haïti, la plupart des interventions visent la restauration des écosystèmes en travaillant la dimension humaine, à savoir des actions de développement rural pour réduire la pression anthropique sur les APs.

Le suivi et monitoring de l'état des écosystèmes et de la biodiversité (inventaire des espèces sur liste rouge, évolution des populations, qualité des écosystèmes et suivi floristique/faunistique/des espèces invasives…) est quasi absent de la plupart des interventions qui les relèguent à des études ponctuelles scientifiques: le suivi de la biodiversité est une des fonctions-clef qui devrait être assurée d'une

manière ou d'une autre en collaboration avec les organismes internationaux (UICN, GTI, GBIF) : dans le cadre de l'ANAP, cela nécessiterait une extension technique de l'agence avec la mise en place d'une expertise spécialisée dans la biodiversité (exigeant une politique nationale de formations d'environnementalistes) ; cela permettrait de contempler la formulation d'interventions purement environnementales ; alternativement, il faudrait envisager la création d'un « observatoire de la biodiversité » – en partenariat avec les communautés locales - qui regroupe de l'expertise scientifique (taxonomistes, écologues, naturalistes…) en matière de suivi de la biodiversité sous la forme d'une agence indépendante ou d'un département au sein du MDE.

(iv) Développement de nouveaux modes de financement de la conservation de la biodiversité:

La mise en place du CBI et CCI en 2008 a ouvert de nouvelles perspectives de financement en 2015/6 avec l'opportunité de capter les ressources de ce fonds par l'intermédiaire d'un fond fiduciaire national pour la conservation (NCTF) – subventions sur base compétitive -. Apparemment, le fonds fiduciaire géré par la Fondation Audubon pour compte du serait converti en un fonds fiduciaire national sous gestion mixte (Etat / partenaires privés) dans ce but. La méthode de l'appel à proposition a l'avantage d'être plus efficace mais nécessite des équipes techniques formées pour analyser les propositions. Quoiqu'il en soit, il faut clarifier le rôle de l'ANAP dans l'établissement de ce fond en évitant que l'ANP (ou MDE) ne soit juge et parti dans l'attribution des fonds. Si le fonds fiduciaire incluait l'ANAP comme membre à part entière dans l'attribution des fonds, cela impliquerait la neutralité de l'agence (rôle normatif et de suivi) et le développement d'un modèle de conservation des APs basé plutôt sur les concessions ; alternativement, un fond sans l'ANAP permettrait à celle-ci d'être en concurrence pour la captation de ressources financières afin d'améliorer son degré d'opérationnalisation (y compris la mise en place d'équipes permanentes…) ; dans ce cas, il serait difficile que l'ANAP reste au sein du MDE (risque de conflits d'intérêt). La question de l'autonomisation de l'ANAP se pose à nouveau.

(v) Evolution future de l'ANAP:

Si l'ANAP se maintient dans le giron du MDE à moyen/long terme, il est fort probable que son rôle reste limité au suivi/évaluation des interventions dans les APs et à l'établissement de normes. Dans le cas d'une autonomisation de l'agence, se pose la question d'une redéfinition des fonctions de l'ANAP en plus de ses fonctions organiques soit vers une spécialisation (de type 'observatoire de la biodiversité', voir (iii) ci-dessus), soit vers une généralisation multisectorielle de type CIAT (approche holistique de la conservation de la biodiversité en incluant de l'expertise en agriculture, tourisme, transport, développement de filières/AGR/secteur privé…). On pourrait également envisager un rôle plus étendu de l'agence en incluant l'appui à la société civile dans la préparation de propositions lors d'appels à projet si les financements via un fond fiduciaire national étaient suffisamment soutenus en montants et dans le temps.

(vi) Situation des APs et gestion:

La politique actuelle de l'Etat via le CIAT a été jusqu'à présent d'établir de nouvelles APs. Plus d'une vingtaine d'aires ont maintenant été officialisées. En l'absence de moyens, l'Etat n'est pas capable d'exercer son autorité sur la plupart d'entre elles. Cela pose donc un problème de crédibilité à l'ANAP qui devrait être en charge du suivi et coordination des actions de conservation/protection au sein de ces APs. Il serait préférable d'amender cette approche non plus pour créer de nouvelles AP mais dégager des moyens financiers pour assoir la présence de l'Etat dans ces APs.

5. Liste des tableaux

Tableau 1: résumé du projet 4
Tableau 2: établissement des indicateurs de résultats 7
Tableau 3: analyse du cadre logique/indicateurs SMART 10
Tableau 4: évolution des dépenses du projet 17
Tableau 5: pertinence des résultats et activités sous différents scénarii 24

6. Liste des annexes

Annexe 1: Termes de Référence 42
Annexe 2: Méthodologie Détaillée 70
Annexe 3: Guides d'Entretiens et Questionnaires 75
Annexe 4: Etat d'Avancement du Projet par rapport aux Résultats Attendus 80
Annexe 5: Debriefing de la mission (PPT) 84
Annexe 6: Itinéraire de Mission et Zones Visitées 97
Annexe 7: Liste des Personnes Consultées 99
Annexe 8: Liste des Documents Consultés 100
Annexe 9: Matrice des Questions d'Evaluation 101
Annexe 10: Brève Expertise du Consultant 103
Annexe 11: Zones d'Interventions du Projet 104
Annexe 12: Formulaire d'Accord et Code de Conduite des Consultants en Evaluation 105
Annexe 13: Formulaire d'Approbation du Rapport d'Evaluation 107

Annexe 1: Termes de Référence

Gouvernement d'Haiti

Programme des Nations Unies pour le Développement

Projet FEM (GEF) PID- "Établissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP) - PIMS No. 4150, ATLAS Project ID No.00070685"

EVALUATION FINALE

TERMES DE REFERENCE

Position: Consultant International

Objectif: Évaluation finale du **Projet FEM (GEF) PID- "Établissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP) - PIMS No. 4150, ATLAS Project ID No.00070685"**
Durée: 26 jours ouvrables, 15 jours en Haïti

Période: Octobre-Décembre 2016

INTRODUCTION

Conformément aux politiques et procédures S&E du PNUD et du FEM, tous les projets de taille moyenne ou complète appuyés par le PNUD et financé par le FEM doivent subir une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Ces termes de référence (TDR) énoncent les attentes pour une évaluation finale du projet **" Établissement d'un Système National d'Aires Protégées financièrement soutenable (SNAP) - PIMS No. 4150, ATLAS Project ID No.00070685"** (**- PIMS No. 4150**).

Les éléments essentiels du projet qui doivent être évalués sont les suivants:

TABLEAU SOMMAIRE

Project Title:	Establishing financially sustainable National Protected Areas System			
GEF Project ID:	3616		*at endossement (Million US$)*	*at completion (Million US$)*
UNDP Project ID:	PID 72801 PIMS 4150	GEF financing:	2, 627,273	N/A
Country:	Haïti	IA/EA own:	300,000	N/A
Region:	Caribbean	Government:	2,050,00	N/A
Focal Area:	Biodiversity (SO1 Catalyze sustainability of protected area systems)	Other:	3, 300,000	N/A
FA Objectives, (OP/SP):	SP1 To achieve sustainable financing of protected areas system at national level	Total co-financing:	5, 850,000	N/A
Executing Agency:	UNDP (implementing agency: Ministry of Environment)	Total Project Cost:	8, 477,273	N/A
Other Partners involved:	CNIGS, AECID, DED ,IDB	ProDoc Signature (date project began):		24/11/2009
		(Operational) Closing Date:	Proposed: 2014	Actual: 2015

OBJECTIFS ET PORTEE

Malgré sa faible couverture forestière (<10% de la superficie totale du pays[18]), notamment dans un contexte post-ouragan Matthew d'octobre 2016, Haïti possède un important potentiel de biodiversité, malheureusement menacé de disparition, en constante érosion au cours de ces dernières décennies, du fait des effets conjugués des changements climatiques, des pratiques agricoles inadaptées et d'absence de système national de gestion durable des ressources naturelles. La raison du financement du projet vient donc à point nommé et justifie donc le soutien du FEM pour aider le gouvernement dans ses efforts de préservation de sa riche diversité biologique et floristique, plus particulièrement les espèces endémiques menacées, à terme, de disparition totale.

Le projet est financé pour un coût global de 2,711,952 USD dans le cadre du programme opérationnel « Biodiversité » du FEM et contribue ainsi à la réalisation de l'objectif stratégique SO-1 visant à catalyser le développement durable des Systèmes des Aires Protégées (AP). Il vise à aborder le problème de l'érosion continue de la biodiversité en Haïti, celui de l'efficacité limitée des aires protégées dans leur fonction de

[18] : *Tehran Process, UNFF/FAO, 2000*

conservation de la biodiversité (BD), due à leur accès limité à des fonds de financement fiables. Ce projet entendait adresser cette double problématique en promouvant les investissements de l'Etat dans les AP, en vertu de leur importance dans le développement national et dans la réduction de la vulnérabilité ; en augmentant l'efficacité et le rendement des fonds disponibles; en diversifiant les sources de revenus des AP. Il provoquera ainsi un changement qualitatif significatif en ce qui concerne la fonctionnalité et la durabilité du système des AP, en permettant que sa BD, de grande importance et cependant menacée, soit l'objet d'une conservation efficace pour la première fois de l'histoire récente du pays, et en créant les conditions nécessaires à une future expansion du système des AP de manière à couvrir des habitats actuellement sous-représentés.

Alors, cette initiative devrait se concentrer sur l'établissement de bases institutionnelles permettant au Système National d'Aires Protégées (SNAP) d'être financièrement durable, en stimulant les investissements destinés à la gestion des AP, en augmentant l'efficacité de l'emploi des ressources disponibles, et en réduisant les coûts de la gestion des AP pour le Gouvernement. Le projet est particulièrement opportun. Car, il fait suite à la déclaration de 2006 relative au SNAP et à la création de l'Agence Nationale d'Aires Protégées (ANAP), toutes deux contenues dans le Décret Cadre sur l'Environnement.

En termes plus simples, l'objectif global du projet est conçu autour de trois objectifs spécifiques déclinés en trois composantes comme suit:

- **Composante 1:** *Un système de gouvernance des AP amélioré, soutenu politiquement, légalement et institutionnellement, et capable de gérer, de manière efficace et rentable, les fonds disponibles;*
- **Composante 2**: *Promotion de partenariats pour augmenter la durabilité sociale, écologique et financière des APs;*
- **Composante 3**: *Diversification des sources de revenus des APs afin d'augmenter les revenus et réduire la vulnérabilité aux fluctuations de financement.*

Sa mise en œuvre s'est déroulée de janvier 2011 à décembre 2015. Et, conformément à la lettre d'accord conclue entre les principaux partenaires impliqués, l'évaluation finale de ce projet sera effectuée selon les lignes directrices, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM présentées dans l'évaluation d'orientation du PNUD pour les projets financés par le FEM. Cette évaluation vise à apprécier la réalisation des objectifs du projet et de décrire les leçons apprises qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et de promouvoir l'amélioration globale des programmes du PNUD.

Les principaux acteurs de cette évaluation finale sont : les utilisateurs de l'évaluation, les partenaires, les donateurs et le personnel d'exécution et d'autres organismes compétents, les bénéficiaires ...). De manière globale, au-delà des institutions nationales formelles qui possèdent un mandat légal leur permettant d'administrer les AP, il existe un nombre considérable d'autres acteurs impliqués dans la conservation de la BD en Haïti. Et comme il est recommandé dans le document de financement du projet (ProDoc), l'équipe du projet devait établir des accords de partenariats avec différents acteurs (cf. logique de cofinancements/Passerelles de synergies). Pour de plus amples détails, les lignes suivantes constituent une brève introduction des principaux acteurs, ainsi qu'une description de leurs principales fonctions dans la gestion des AP en Haiti :

Acteurs	Détails
Agences de Coopération	
IADB	Diverses options financières et divers fonds destinés à la conservation des ressources naturelles. Projets en cours avec : - MARNDR : projet de gestion du bassin versant - MDE : projet de gestion des parcs naturels de Macaya et La Visite
AECID (Coopération Espagnole)	Partenaire impliqué dans les questions de ressources environnementales et naturelles en Haïti.
Coopération Française	Financement d'activités liées à l'environnement, avec des fonds ouverts.
USAID	Grande expérience de la protection de la BD en Haïti. Expérience reconnue dans le parc naturel de Macaya. Plusieurs actions en cours, par exemple un projet sur les bassins versants
Union Européenne	Financement d'activités liées à la protection de la BD dans divers pays. Impliqué dans la mise en place de CBD.
GTZ/DED	Activement impliqué dans la mise en place de CBD. Intervention dans des zones de grande BD, comme le bassin versant d'Artibonite et les zones frontalières.
ACDI	Activement impliqué dans la mise en place de CBD.
ONU (PNUD, PNUE, GEF)	Partenaires organiques. Financement d'activités liées à la protection de l'environnement.
Organisations Internationales	
WFP	Il existe un protocole signé par WFP et ACE qui concerne la gestion des ressources naturelles. Peut prêter une assistance technique au travers du MARNDR.
ONG Internationales	
HELVETAS	Très impliqué dans la mise en place de CBD dans d'autres pays (République Dominicaine par exemple). Finance et met en place des actions de protection de la BD dans le *Massif de la Selle* (Forêt des Pins).
OXFAM Québec	Met en place un programme environnemental appelé Nippes, Artibonite / zones frontalières.
FLM, Fédération Luthérienne Mondiale/ Haïti	Expérience intéressante au niveau local dans les zones frontalières : Thiotte, Anse-à-Pitres, Belle-Anse
ONG Nationales	
ORE Organisation pour la Réhabilitation de l'Environnement	Acteur local. Connaissance et expérience dans la protection de la BD. Auparavant chargé de la supervision du Parc de Macaya.
CFET	Parait avoir une certaine expérience en ce qui concerne la question environnementale. Bonne compréhension du cadre institutionnel d'Haïti.
Haïti Survie	Concentré sur la protection environnementale en Haïti.
Fondations et groupes de pression	
FAN.- Fédération des Amis de la Nature	Groupe de lobby environnemental. Parait avoir une certaine expérience en ce qui concerne la question de la BD et les fonctions des différents acteurs.
Fondation pour la protection de la Biodiversité Marine (FoProBim)	Protection de la BD marine.
Fondation haïtienne pour l'Environnement (FHE)	Missions spécifiques dédiées à la conservation de la BD et la gestion des AP.
Fondation pour la Botanique haïtienne	Impliqué dans la conservation de la BD. Promeut l'idée d'un jardin botanique en Haïti. Etude sur les palmiers.
Fondation « Nouvelle Grand Anse »	Acteur local. Impliqué dans la gestion du Parc Macaya.

Acteurs	Détails
APV (Association des Paysans de Vallue)	Impliqué dans l'écotourisme.
Fondation Seguin	Acteur local (zone de Seguin et La Visite)
Fondation pour le Développement Macaya	Acteur local (zone tampon du Parc de Macaya)
Autres fondations du secteur privé : Fondation Sogebank, Fondation Gaëlle Painson	Impliquées dans la question environnementale.
Groupes environnementaux (FREN, ALERTE, REPIE, FAN, CEHPAPE, COHPEDA, ASPREN, etc.)	Groupes de lobby. Bonne connaissance du contexte national.
Audubon Society	Connaissances scientifiques sur la BD. Spécialisé dans les AP d'oiseaux.
Organisations et associations locales	
S.I.T.E (Syndicat d'Initiative pour un Tourisme Ecologique, basé à Camp-Perrin)	Acteur local impliqué dans l'écotourisme.
MOSCEM (Mouvement Socio-Culturel et Economique de Mare-Rouge/ Nord-Ouest)	Acteur local impliqué dans l'écotourisme.
AMETS (Association des Micro Entreprises Touristiques du Sud-Est)	Acteur local impliqué dans l'écotourisme.
ECOCLUB (Club écologique)	Acteur local impliqué dans l'écotourisme.
ACOSLITA (Association communautaire pour le sauvetage des lieux touristiques de l'arrondissement d'Aquin)	Acteur local impliqué dans l'écotourisme.
Destination Djon Djon	Acteur local impliqué dans l'écotourisme. Organisation centrale qui regroupe plusieurs associations de tourisme (SITE, MOSCEM, AMETS, etc.)
Institutions Scientifiques et de Recherche	
Universités et Facultés d'Agronomie	Expertise en BD Capacité de recherches et de sensibilisation Haut niveau d'entraînement
Institutions Publiques	
MDE	Politique et stratégie en gestion de l'environnement. Promotion, gestion et conservation des forêts, parcs naturels et zones tampon. Cadre légal et institutionnel. Plan d'action pour l'environnement. Protection des bassins versants.
MARNDR	Législation sur l'usage des terres. Gestion des ressources suivantes : sols, bois, occupation des terres, eau sous-terraine et de surface, bassin versant.
MICT	Gestion des ressources locales. Institution centrale pour la décentralisation.
MPCE	Division en zone du territoire national. Stratégie d'aménagement du territoire. Normes et standards.
MEF	Définition de politiques économiques. Décide des allocations budgétaires selon les secteurs.
MAE	Point focal politique pour les conventions internationales sur l'environnement.
Ministère de la Culture et de la Communication / ISPAN	Zones touristiques et infrastructures. Patrimoine culturel et monuments dans leur environnement naturel.

APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Une approche globale et une méthode pour mener l'évaluation terminale des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM ont développé au fil du temps. L'évaluateur devrait encadrer l'effort d'évaluation en utilisant les critères de **pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact**, tel que défini et expliqué dans le Guide du PNUD pour la conduite d'évaluation finale des projets appuyés par le PNUD, et financés par le FEM. Une série de questions portant sur chacun de ces critères ont été élaborés et sont inclus avec ces TDR (Annexe C). L'évaluateur devrait modifier, compléter et soumettre cette matrice dans le cadre d'un rapport initial d'évaluation, et doit l'inclure en annexe au rapport final.

L'évaluation doit fournir des informations fondées sur des preuves crédibles, fiables et utiles. L'évaluateur devra suivre une approche participative et consultative assurant une collaboration étroite avec les homologues gouvernementaux, en particulier le point focal opérationnel du FEM, le Bureau de pays du PNUD, l'équipe de projet, le Conseiller technique du FEM /PNUD basé dans la région et les principales parties prenantes. L'évaluateur devrait mener une mission sur le terrain en Haïti, y compris les sites des projets suivants : les départements du Sud-Est et du Sud. Les entrevues auront lieu avec les organisations et les personnes suivantes au minimum :

- Chef de Projet et l'équipe de gestion du projet, PNUD Haïti,
- Ministère de l'Environnement (MDE),
- Ministère de L'Agriculture, des ressources naturelles et du développement rural (MARNDR)
- Point focal FEM en Haiti,
- CNIGS, CIAT, DINEPA,
- Directions départementales Sud, Sud-Est, Nord et Nord-Est du MDE en particulier,

L'évaluateur examinera toutes les sources d'information pertinentes, telles que les documents de projet, rapports de projet - y compris annuel APR / PIR, les révisions budgétaires du projet, l'examen à mi-parcours, les rapports sur l'état d'avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM (Tracking Tools, si applicable), fichiers de projet, des documents stratégiques et juridiques nationaux de suivi, et tout autre document que l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondé0e sur des données probantes. Une liste des documents que l'équipe du projet fournira à l'évaluateur pour examen figurant à l' Annexe B des Termes de référence.

CRITERES D'EVALUATION & DE PERFORMANCE

Une évaluation de la performance du projet sera réalisée, en fonction des attentes énoncées dans le cadre logique / cadre de résultats du projet (voir Annexe A),) qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet, ainsi que leurs moyens de vérification correspondant. L'évaluation devra au minimum couvrir les critères : pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Les notations doivent être fournies sur les critères de performance suivants. Le tableau dûment rempli doit être inclus dans le résumé de l'évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont inclues dans l' Annexe D des Termes de Reference.

Performance et Evaluation:			
1. Suivi et évaluation	**Rating**	**2. Agence d'Implémentions/ Agence d'exécution**	***Rating***
Conception du S&E design au début		Qualité d'implémentation du PNUD	
Implementation du plan de suivi		Qualité d'exécution : agence d'exécution	

et d'évaluation			
Qualité globale du suivi et évaluation		Qualité globale de l'implémentation et de l' exécution	
3. Evaluation des résultats	**Rating**	**4. Durabilité**	**Rating**
Pertinence		Ressources financières :	
Efficacité		Socio-politique :	
Efficience		Cadre institutionnel et gouvernance:	
Note globale de la réalisation /performance du projet		environnemental:	
		probabilité globale de la durabilité:	

FINANCEMENT / COFINANCEMENT

L'évaluation portera sur les aspects financiers clés du projet, y compris l'étendue de co-financement planifié et réalisé. Le coût du projet et les données de financement seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents, comme disponibles, devraient être prises en considération. L'évaluateur (s) recevra l'assistance du Bureau de Pays (CO) et de l'équipe de projet pour obtenir des données financières afin de compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d'évaluation finale.

Co-financement (type/source)	**UNDP own financing (mill. US$)**		**Government (mill. US$)**		**Partner Agency (mill. US$)**		**Total (mill. US$)**	
	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Actual	Actual
Grants								
Loans/Concessions								
• In-kind support								
• Other								
Totals								

INTEGRATION

Les projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM sont des éléments clés dans la programmation du PNUD niveau pays, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L'évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès avec d'autres priorités du PNUD, y compris la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, la prévention et la récupération des catastrophes naturelles, et le genre.

IMPACT

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet a eu des impacts ou est en progression vers la réalisation des impacts. Les principales conclusions qui devraient être portées dans les évaluations indiquent si le projet a démontré : a) des améliorations vérifiables dans l'état écologique, b) des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques, et / ou progrès démontré vers ces réductions d'impacts.[19]

[19]A useful tool for gauging progress to impact is the Review of Outcomes to Impacts (ROtI) method developed by the GEF Evaluation Office: ROTI Handbook 2009 @ http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/M2_ROtI Handbook.pdf

CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS & LECONS

Le rapport d'évaluation doit inclure un chapitre fournissant un ensemble de **conclusions**, **recommandations** et **leçons**. Le développement d'une rubrique spécifique sur l'analyse des leçons apprises par rapports aux grands enjeux et défis en lien à l'évolution de la problématique de départ s'avère aussi fondamentale.

ARRANGEMENTS POUR L'IMPLEMENTATION

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation réside avec le CO du PNUD en Haïti. Le PNUD CO contractera les évaluateurs et prendra en charge les per diem et les arrangements de voyage dans le pays pour l'équipe d'évaluation. L'équipe du projet sera chargée d'assurer la liaison avec l'équipe des évaluateurs pour des interviews de parties prenantes, organiser des visites sur le terrain, la coordination avec le gouvernement, etc.

DUREE DE L'EVALUATION

La durée maximum de l'évaluation sera de 30 jours calendaires selon le plan suivant:

Activité	durée	Date d'achèvement
acPreparation	*3* jours	Date limite d'achèvement sera déterminée en fonction de la date de signature du contrat qui devrait avoir lieu dans la période de(mettre à jour svp).
Mission d'Evaluation	14 jours	
Draft de Rapport d'Evaluation	10 jours	
Rapport Final	3 jours	

LIVRABLES

L'évaluateur devra produire les résultats suivants:

Livrable	Contenu	Timing	Responsabilités
Rapport de démarrage	L'évaluateur fournit des précisions sur le calendrier et la méthode	Au plus tard 2 semaines avant la mission d'évaluation.	Evaluateur soumet au bureau pays du PNUD (CO)
Présentation	Premiers résultats	Fin de la mission d'évaluation	A l'équipe de gestion du projet, UNDP CO
Draft rapport Final	rapport complet, (par modèle annexé) avec annexes	Dans les 3 semaines qui suivent la mission d'évaluation	Envoyé au CO, révisé par RTA, PCU, GEF OFPs
Rapport Final*	Rapport Révisé	Dans la semaine qui suit la réception des commentaires du PNUD sur le projet.	Envoyé au CO pour téléchargement sur le UNDP ERC.

* Lors de la présentation du rapport final d'évaluation, l'évaluateur doit également fournir une «piste de vérification», détaillant la façon dont tous les commentaires reçus ont (ou n'ont pas) été abordées dans le rapport final d'évaluation.

COMPOSITION DE L'EQUIPE

L'équipe d'évaluation sera composée de 1 consultant international. Le consultant doit avoir une expérience préalable dans l'évaluation des projets similaires. Expérience dans les projets financés par le FEM est un avantage. L'évaluateur choisi ne devrait pas avoir participé à la préparation et / ou l'exécution du projet et ne devrait pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

Le consultant doit présenter les compétences et les qualifications suivantes :

- Diplôme universitaire (de maîtrise ou de doctorat) en sciences naturelles, gestion de l'environnement, des études de développement, de l'économie des ressources naturelles et de l'environnement, en planification et gestion des parcs ou des aires protégées naturels, le changement climatique ou autres disciplines connexes ;
- Minimum de 10 ans d'expérience professionnelle pertinente en sciences environnementales, les impacts des changements climatiques, l'atténuation et l'adaptation, l'économie des ressources naturelles et de l'environnement, la gestion des risques de catastrophe ou un domaine connexe.
- Connaissance du PNUD et du FEM ;
- Expérience avec la surveillance axée sur les résultats et les méthodes d'évaluation ;
- Expérience de fond et démontré avec évaluation finale / examen des projets financés par le FEM ;
- Très bien informés des processus de suivi et d'évaluations participatives ;
- Expérience antérieure en Haïti ou dans la région des Caraïbes ;
- Maîtrise de l'anglais et le français ;
- Capacités solides pour rédiger des rapports d'évaluation, de bonnes compétences en communication orale et écrite en français et en anglais ;
- Fortes aptitudes à l'analyse et l'attention aux détails ;
- Capacité de planification, d'organisation, d'initiative et d'autonomie ;
- Capacité à travailler dans un environnement multiculturel et dans plusieurs langues.

ETHIQUE

Les consultants -es en évaluation seront tenus aux normes éthiques les plus élevées et sont tenus de signer un code de conduite (annexe E) lors de l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont menées en conformité avec les principes énoncés dans la UNEG 'Ethical Guidelines for Evaluations' (cf. http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines)

MODALITES DE PAIEMENT ET SPECIFICATIONS

%	Etape importante
15%	A la présentation du rapport de démarrage
35%	Apres la soumission et approbation du 1er draft du rapport d'évaluation finale
50%	Apres la soumission et approbation (UNDP-CO et UNDP RTA) du rapport d'évaluation finale

PROCESSUS D'APPLICATION

Les candidats sont invités à postuler en ligne http://jobs.undp.org jusqu'au 26 novembre 2016. Les consultants individuels sont invités à présenter des demandes ainsi que leur CV et l'offre financière pour ce poste. La demande doit contenir une C.V. actuelle et complète en anglais avec indication de courriel et téléphone du contact. Les candidats présélectionnés seront invités à soumettre une offre de prix indiquant le coût total de la mission (y compris les frais quotidiens, par les frais de subsistance et de voyage).

Le PNUD applique un processus de sélection équitable et transparent qui prendra en compte les compétences / compétences des candidats, ainsi que leurs propositions financières. Les femmes qualifiées et les membres des minorités sociales sont encouragés à postuler.

ANNEX A 1: PROJECT LOGICAL FRAMEWORK

Ce projet permettra d'atteindre les Résultats suivants du Programme de Pays tels que définis dans le CPAP ou le PPC: Amélioration de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles
Indicateurs de Résultat du Programme de Pays: **1) Les cadres stratégique, juridique, institutionnel et de communication sont élaborés et leur implémentation est encouragée afin de mieux répondre aux problèmes de gestion de l'environnement et la gestion des ressources naturelles aux niveaux national et local.** **2) Les outils et systèmes pour améliorer l'accès à l'eau potable, aux services d'assainissement, et la gestion des déchets solides sont développés et implémentés.**
Importance première du Développement Environnemental et Durable Résultat Principal du secteur (tel que sur la page de couverture, encercler un chiffre): 1. Intégration de l'environnement et de l'énergie OU 2. Catalyser le financement de l'environnement OU 3. Promouvoir l'adaptation au changement climatique OU 4. Elargir l'accès des services environnementaux et énergétiques aux pauvres.
SOF Applicable (i.e. GEF) Objectif stratégique et programme:
SOF Applicable (i.e. GEF) Résultats Attendus:
SOF Applicable (i.e. GEF) Indicateur de Résultats:

Stratégie du projet	Indicateurs objectivement vérifiables				
But:					
Objectif du projet	Indicateur	Baseline	Cible	Sources de vérification	Risques et hypothèses
OBJECTIF: En Juin 2014, Haïti a conçu et commencé la mise en œuvre initiale d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du système national PA	1. Superficie (en ha) dans les zones protégées et le nombre d'AP qui sont légalement constituées dans le PAN.	Il ya 10 AP en Haïti, couvrant une surface totale de 12.854 ha. Mais aucun d'entre eux sont légalement constituée pour les APM, qui n'est pas officiellement mis en œuvre à ce jour.	A la fin du projet, au moins les 3 grands PA sont légalement incorporée dans les APM, qui couvrent10.500 ha, soit 86% des surfaces couvertes par PA en Haïti.	Projet à mi-parcours et évaluation finale. SNAP Status.	Les autorités gouvernementales de soutenir le processus de mise en œuvre d'un système de sonorisation financièrement viable.
	2. SNAP niveau de la gestion opérationnelle et l'efficacité, mesurée par l'intermédiaire du METT	Le niveau de référence METT pour les 3 aires protégées était «faible» [1] (Forêt des Pins: 33; Macaya: 32; la visite: 32) (moins de 45 = Faible)	En fin de projet: METT scores pour les AP 3 de référence aura déménagé dans la catégorie moyenne METT (45-54 = Medium)	Périodique de l'application de l'outil de gestion le suivi plus efficaces (METT) selon Plan de Travail.	Les principaux intervenants augmenter efficacement leurs capacités et d'employer ces pour une meilleure gestion du système de sonorisation.
	3. Augmentation de la capacité financière du réseau de zones protégées	Total Score 6 / 196 (3%)	Total score 155/196 (79%)	Financier du PNUD Scorecard	Les APM continuent de surveiller l'efficacité de la gestion du système de

	en Haïti, tel que mesuré par l'amélioration de la note moyenne totale des 3 composantes [2] du tableau de bord financier du PNUD comme suit:	Score. Baseline Comp. 1 6 / 78 (3,8%) Comp. 2 0 / 61 (0%) Comp. 3 1 / 57 (0%)	Score. Baseline Comp. 1 63/78 (80%) Comp. 2 46/61 (75%) Comp. 3 46/57 (80%)		notation par une application périodique de la Mett. D'autres projets liés aux AP (BID-FEM, Fondation Seguin, la Coopération espagnole, etc.) sont mis en œuvre avec succès, et les actions sont bien coordonnées. Le changement climatique ne porte pas atteinte à la conservation de la biodiversité dans les AP d'Haiti L'éventail des mécanismes de recettes proposées par le projet sont viables et sont soutenus par Goh L'augmentation des menaces qui pèsent sur les aires protégées des circonstances économiques, démographiques ou les tendances climatiques, ou d'augmentation des activités du secteur productif
	4. Réduction de l'écart entre le financement disponible et les niveaux nécessaires à la gestion pour répondre aux normes établies pour SNAP et ses aires protégées	Besoins annuels (a) 1.750.000 Revenu annuel Gouvernement budget de fonctionnement 40.000 revenu des AP 180.000 D'autres sources 50.000 Total (b) 270.000 Montant exécuté 270.000 Gap (ab) 1.480.000 % ([(AB) / A] x 100) 84	Besoins annuels (a) 4.250.000 (optimum) Revenu annuel Gouvernement budget de fonctionnement 1.062.500 PA revenu 1.275.000 D'autres sources 1.275.000 Total (b) 3.612.500 Montant exécuté 2.890.000 Écart entre les besoins et le montant exécuté (ab) 1.360.000 Des écarts financiers en% du total des besoins ([(AB) / A] x 100) 32	Les rapports de projet, les documents SNAP; • Système d'information financière •	
Résultat 1: Amélioration du système de gouvernance desAP, soutenu par les politiques, réglementations	1. Degré d'adoption / mise en œuvre d'une politique du Système national d'PA, qui 1) définit les APM et	Actuellement, il n'existe pas de définition officielle de la SNAP, et l'ANAP n'est pas défini ni mis en œuvre.	Par année 2, une politique SNAP a été préparé Par année 3, la politique est	Official gazette, Rapports de projet	Institutions et des individus appliquent avec succès de nouvelles compétences.

et institutions compétentes, permet une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des AP.	l'ANAP, 2) précise les rôles et les responsabilités des ministères de l'Environnement et de l'agriculture et leurs dépendances, 3) implique les gouvernements locaux et des acteurs.	Les cadres juridiques et institutionnels ne sont pas appliquées.	approuvée; En 4 e année, la politique est en vigueur.		L'instabilité du personnel dans les APM ou les institutions partenaires clés Mécanismes nouveaux revenus sont efficaces augmentant ainsi l'impact de l'application de nouvelles compétences Projet du Conseil exécutif joue un rôle efficace dans la surveillance, l'orientation et l'appui institutionnel à l'élaboration du plan de financement. Tous les établissements concernés de soutenir efficacement et de contribuer à la mise en œuvre de l'ANAP. Instituts de formation existants se sont engagés à renforcer les capacités de formation de nouveaux
	2. Renforcement de la gouvernance des cadres pour le financement durable des AP, telle que mesurée par les scores ont augmenté dans 9 éléments suivants [3] du volet 1 du tableau de bord financier du PNUD	Comp 1 Base / Max Élément 1 1 / 6 Élément 2 0 / 9 Élément 3 1 / 9 Élément 4 0 / 12 Élément 5 1 / 13 Élément 6 2 / 6 Élément 7 0 / 6 Élément 8 1 / 3 Elément 9 0 / 15 Total 6 / 78 6 / 78	Comp 1 Base / Max Élément 1 6 / 6 Élément 2 6 / 9 Élément 3 6 / 9 Élément 4 9 / 12 Élément 5 11 / 13 Élément 6 6 / 6 Élément 7 4 / 6 Elément 8 3 / 3 Elément 9 12 / 15 Total 63 / 78	Financier du PNUD Marqueur appliqué à l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation terminale et rapports de projet	
	3. Planification des activités Renforcement et d'autres outils pour une gestion rentable tel que mesuré par un score augmenté au cours des 5 éléments suivants [4] de la composante 2 du PNUD tableau de bord financier (planification des affaires et d'autres outils pour une gestion rentable):	Comp 2 Baseline / Max Élément 1 0 / 18 Élément 2 0 / 12 Élément 3 0 / 12 Élément 4 0 / 4 Élément 5 0 / 15 Total 0 / 61	Comp 2 Base / Max Élément 1 13/18 Élément 2 9 / 12 Élément 3 9 / 12 Élément 4 3 / 4 Élément 5 12/15 Total 46/61	• Financier du PNUD Score appliquée à l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation terminale et rapports de projet • …	

	4. % Des aires protégées au sein SNAP avec les plans de gestion basés sur la gestion des plans SNAP normes	0% (SNAP plans de gestion des normes n'ont pas été encore défini).	100% de toutes les unités PA sein SNAP (3)	plans de gestion de PA	
	5. % Des coûts de gestion des aires protégées les prescriptions remplies par une combinaison de gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	NA	À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la combinaison de gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	Evaluation à mi-parcours, évaluation terminale et rapports de projet	
Produit 1.1. Financier stratégie de gestion et le business plan financier pour le système national de PA Produit 1.2. Des outils et des méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion PA. Output 1.3. Stratégies de développement institutionnel et le plan d'effectifs et de perfectionnement du personnel de l'ANAP, SNAP et les autres principales parties prenantes institutionnelles. Sortie 1.4. Cadre institutionnel et d'appui des organisations pour promouvoir les possibilités d'emploi dans les zones tampons Sortie 1.5. Modèles pour harmoniser la gestion et les plans d'entreprise pour les aires protégées individuelles 1.6 Sortie. PA praticiens avec des capacités de gestion efficace des coûts (comptabilité, établissement de rapports; saisie des recettes et des techniques de gestion des menaces). 1,7 production de l'établissement de nouvelles aires protégées de contribuer à la viabilité financière du SNAP					
Résultat 2: les partenariats Promu augmente la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées	1. Nombre d'AP gérés dans le cadre des accords de cogestion, entre les municipalités et les opérateurs d'AP	0 au début du projet	Au moins 3 grands PA sont cogérés, à la fin du projet, qui couvre 10.400 ha (81% de la succession des AP).	Rapports annuels des projets, à mi-parcours et évaluation finale	Il existe un environnement favorable à la réforme du cadre juridique afin de permettre la gestion collaborative de PA, à travers des alliances et des consortiums organisés autour de la gestion à long terme des
	2. Développement d'un	Aucune expérience pilote de travail	Par année 3, un modèle généré	Rapports annuels des	

	modèle pour les accords de concession public-privé (y compris les acteurs locaux) pour la fourniture de services non essentiels et le degré de sa mise à l'échelle dans tout le système d'AP dans des domaines prioritaires pour la conservation de la biodiversité.	conjoint avec les intervenants locaux pour l'exploitation de services non essentiels et gestion des aires protégées;	basé sur 1 pilote de démonstration initiale; En 5ème année, le modèle est reproduit à 2 nouveaux accords dans les aires protégées dans d'autres zones de conservation; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles SNAP la fin du projet.	projets, à mi-parcours et évaluation finale	AP. Collaborative PA management relationships between PAS and social stakeholders are established and maintained.. Volonté des acteurs sociaux et institutions à participer et à partager les responsabilités de gestion des AP.
	3. Nombre de comités locaux de gestion mis en œuvre	Aucune au début du projet.	Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre par la fin du projet.	Rapports annuels des projets, à mi-parcours et évaluation finale	
Sorties 2.1. Plans de développement local qui intègre des stratégies de gestion PA zone tampon Sorties 2.2. Groupes de travail permanents d'AP avec les associations du secteur productif. Sorties 2.3. Académiques et de programmes de recherche efficaces qui favorisent la viabilité à long terme des systèmes de sonorisation Sorties 2.4. Contrôle et plan de surveillance pour les aires protégées avec une participation locale. Sorties 2.5. Le renforcement des capacités des programmes de cogestion des aires protégées en ciblant plus particulièrement "les Comités locaux de gestion"					
Résultat 3: Diversification des sources de revenu PA augmenter les revenus et réduire la vulnérabilité aux fluctuations du financement	PA% des budgets à venir au niveau national à partir de sources autres que le budget récurrent du gouvernement	85,2% (en 2009, nous 40,000 $ proviennent du gouvernement, et nous 230.000 dollars provenant d'autres sources. Mais les APM n'est pas opérationnel, et les fonds sont consacrés exclusivement aux unités PA)	À la fin du projet, 50% des budgets d'AP à venir au niveau national à partir de sources autres que le budget récurrent du gouvernement	Rapports annuels des projets, PA Rapports financiers mi-parcours et administration des évaluations	Le GOH continue de faire apparaître à l'intérêt et l'appui aux réformes juridiques pour permettre nouveaux mécanismes de financement pour la gestion des PA La structure du ministère de l'Environnement sous l'administration actuelle est cohérente et compatible avec un plus grand degré d'autonomie financière de la
	% Des coûts essentiels récurrent de 3 pas majeurs sont couverts par le gouvernement, les sources de	ND Les besoins annuels non défini.	Au moins 80%	Rapports annuels des projets,	

	revenus alternatifs et les AP "propres mécanismes de génération de revenus	Annual income 2008 (us$) Foret des Pins:nd Macaya:120,000 La Visite :150,000		Évaluations des projets	PAN. Volonté de tous les acteurs et les institutions de participer et de responsabilités la gestion des titres d'AP et de contribuer à SNAP et viabilité financière des AP. Mécanismes nouveaux revenus sont efficaces augmentant ainsi l'impact de l'application de nouvelles compétences
	Diversification des sources de revenus et de mobilisation de la PNA et 3 pas important en Haïti, mesurée par l'amélioration des scores détaillés des 7 éléments [5] de l'élément N ° 3 (outils et systèmes pour la génération de revenus et de la mobilisation) du tableau de bord financier du PNUD comme suit	Comp 3 Baseline / Max Élément 1 0 / 9 Élément 2 1 / 15 Élément 3 0 / 3 Élément 4 0 / 3 Élément 5 0 / 12 Élément 6 0 / 12 Élément 7 0 / 3 Total 1 / 57	Comp 3 Baseline / Max Élément 1 7 / 9 Élément 2 12 / 15 Élément 3 3 / 3 Élément 4 3 / 3 Élément 5 9 / 12 Élément 6 9 / 12 Élément 7 3 / 3 Total 46/57	Financier du PNUD Marqueur appliqué à l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation terminale et rapports de projet	
Sorties 3.1. Stratégie d'allocation des ressources document basé sur l'évaluation économique des services éco systémiques et le potentiel d'atténuation des risques de systèmes d'AP en Haïti Sorties 3.2. Financiers et les instruments réglementaires pour capturer des recettes du tourisme et d'autres sources potentielles de remplacement du revenu. Sorties 3.3. Lignes directrices et programmes de formation pour optimiser la contribution au fonds de développement de gestion PA Sorties 3.4. Engagements d'investissements nouveaux pour la coopération PA-gestion et développement de la zone tampon Sorties 3.5. Régimes de production de recettes y compris les frais dans des zones pilotes en fonction des écosystèmes clés et l'adaptation Sorties 3.6. Coopération à long terme d'un cadre pour la communauté des donateurs, notamment des directives pour optimiser le transfert de fonds à gestion des aires protégées, les stratégies pour les plans d'investissement à long terme et des partenariats d'investissement avec les principales institutions financières et les donateurs					

ANNEXE A 2 : INDICATEURS ET CIBLES OBJECTIVEMENT VERIFIABLES ET MESURABLES (SMART)

OBJECTIFS RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES	SPÉCIFIQUE	MESURABLE	RÉALISABLE	PERTINENT	FONCT-TEMPS
OBJECTIF: En Juin 2014, Haïti a conçu et commencé la mise en œuvre initiale d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du système national PA	Superficie (en ha) dans les zones protégées et le nombre d'AP qui sont légalement constituées dans le PAN.	A la fin du projet, au moins les 3 grands PA sont légalement incorporée dans les APM, qui couvrent 10.500 ha, soit 86% des surfaces couvertes par APs en Haïti.	X	X	NON	X	X
	Niveau de SNAP de la gestion opérationnelle et l'efficacité, mesurée par l'intermédiaire du METT	En fin de projet: METT scores pour les AP 3 de référence aura déménagé dans la catégorie moyenne METT (45-54 = Medium)	X	X	NON	X	X
	Augmentation de la capacité financière du réseau de zones protégées en Haïti, tel que mesuré par l'amélioration de la note moyenne totale des 3 composantes du tableau de bord financier du PNUD	Total score 155/196 (79%) Score. Baseline Comp. 1 63/78 (80%) Comp. 2 46/61 (75%) Comp. 3 46/57 (80%)	X	X	NON	X	X
	Réduction de l'écart entre le financement disponible et les	Besoins annuels (4.250.000	X	X	NON	NON	X

	niveaux nécessaires à la gestion pour répondre aux normes établies pour SNAP et ses aires protégées	(optimum)					
		Revenu annuel					
		Budget de fonctionnement du Gouvernement (1.062.500)	X	X	X	X	X
		PA revenue (1.275.000)	X	X	NON	NON	X
		D'autres sources (1.275.000)	X	X	X	X	X
Résultat 1: Amélioration du système de gouvernance des AP, soutenu par les politiques, réglementations et institutions compétentes, permet une utilisation plus rentable des fonds disponibles pour la gestion des AP.	Degré d'adoption / mise en œuvre d'une politique du Système national d'AP, qui 1) définit les APM et l'ANAP, 2) précise les rôles et les responsabilités des ministères de l'Environnement et de l'agriculture et leurs dépendances, 3) implique les gouvernements locaux et des acteurs.	Par année 2, une politique SNAP a été préparé Par année 3, la politique est approuvée; En 4 e année, la politique est en vigueur.	X	X	NON	X	X
	Renforcement de la gouvernance des cadres pour le financement durable des AP, telle que mesurée par les scores ont augmenté dans 9 éléments suivants [3] du volet 1 du tableau de bord financier du PNUD	Comp 1 Base / Max Élément 1 6 / 6 Élément 2 6 / 9 Élément 3 6 / 9 Élément 4 9 / 12 Élément 5 11 / 13 Élément 6 6 / 6 Élément 7 4 / 6 Elément 8 3 / 3 Elément 9 12 / 15 Total 63 / 78	X	X	NON	X	X
	Planification des activités Renforcement et d'autres outils pour une gestion rentable tel que mesuré par un score augmenté au cours des 5 éléments suivants de la composante 2 du PNUD tableau de bord financier (planification des affaires et d'autres outils pour une gestion rentable):	Comp 2 Base / Max Élément 1 13/18 Élément 2 9 / 12 Élément 3 9 / 12	X	X	NON	X	X

		Élément 4 3 / 4 Élément 5 12/15 Total 46/61					
	% Des aires protégées au sein SNAP avec les plans de gestion basés sur la gestion des plans SNAP	100% de toutes les unités APs au sein du SNAP (3)	X	X	NON	NON	X
	% Des coûts de gestion des aires protégées les prescriptions remplies par une combinaison de gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la combinaison de gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	X	X	NON	X	X
Résultat 2: les partenariats Promu augmente la durabilité sociale, écologique et financière des aires protégées		Au moins 3 grands PA sont cogérés, à la fin du projet, qui couvre 10.400 ha (81% de la succession des AP).	X	X	X	X	X
		Par année 3, un modèle généré basé sur 1 pilote de démonstration initiale; En 5ème année, le modèle est reproduit à 2 nouveaux accords dans les aires protégées dans d'autres zones de conservation; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles SNAP la fin du projet.	X	X	X	X	X
		Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre par la fin du projet.	X	X	X	X	X
Résultat 3: Diversification des sources de revenu PA augmenter les revenus et réduire la vulnérabilité aux fluctuations du financement		À la fin du projet, 50% des budgets d'AP à venir au niveau national à partir de sources autres que le budget récurrent du gouvernement	X	X	NON	X	X
		Au moins 80%	X	X	NON	X	X
		Comp 3 Baseline / Max Élément 1 7 / 9 Élément 2 12 / 15 Élément 3 3 / 3 Élément 4 3 / 3	X	X	NON	NON	X

		Élément 5 9 / 12 Élément 6 9 / 12 Élément 7 3 / 3 Total 46/57					

ANNEXE B: LISTE DES DOCUMENTS POUR REVISION PAR L'EVALUATEUR

- Project Document (ProDoc),
- Inception Workshop Report,
- Financial reports and actual co-finance contributions
- Annual Work Plans, Procurement Plans
- Annual Project Report (APR)/Project Implementation Report (PIR),
- Rapport de l'Examen à Mi-Parcours
- project budget revisions,
- progress reports, field visit reports,
- Approved Project Extension Requests
- audit reports,
- GEF focal area tracking tools,
- Technical reports, knowledge products, communications material, if available
- Steering Committee Meeting minutes,
- Government of Haiti national development strategy and legal documents (Plan Stratégique de Développement d'Haiti, PSDH),
- UNDP Haiti strategic documents (UNDAF, ISF, CPD, CPAP, Results Oriented Annual Report ROAR),
- GEF strategic documents,
- Projects outputs (studies, surveys, investigations, frameworks developed and presidential orders) and communication documents,
- UNDP Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP-supported, GEF-financed Projects,
- UNDP Standards, Norms and Code of conduct for evaluation,
- Any other materials that the evaluator considers useful for this evidence-based assessment.

ANNEX C: EVALUATION QUESTIONS

Evaluative Criteria Questions	Indicators	Sources	Methodology
Relevance: How does the project relate to the main objectives of the GEF focal area, and to the environment and development priorities at the local, regional and national levels?			
• How will the project activities, outputs and outcomes participate in the GEF-4 focal area strategy of: • -Achieve biodiversity conservation in protected areas, • Catalyze sustainability of protected area systems, • Achieve sustainable financing of protected areas system at national level • And especially, : a) appropriate policies and laws to allow protected areas to manage the entire revenue stream from generation of income to investment, b) business plans that include multiple funding sources and have a long-term perspective that matches expenditure to revenue, c) agencies responsible for managing protected areas with sufficient capacity to manage protected areas based on sound principles of business planning as well as conservation biology principles, d) full recognition of the support to protected area conservation and management made by communities living in and near protected areas.	• Indicators in the Project Logical Framework • Outputs and outcomes described in the ProDoc	• GEF strategic documents • UNDP strategic documents • Haiti national development plan • Project Document • Reports • Team and key stakeholders	• Documents analysis • Interviews • Field visits
• How will the project participate in achieving the national development strategy? • Regarding the Haitian land planning reorganization program, to which program and sub-program will the project participate?			
• How will the project participate in achieving UNDP Haiti strategic objectives describe in UNDP strategic documents?			
Effectiveness: To what extent have the expected outcomes and objectives of the project been achieved?			
• Did the project implement the planned activities for the past period? • Were expected outcomes and objectives for the past period achieved? • What progress toward the planned outcomes has been made?	• Indicators in the Project Logical Framework	• Project Document • Reports • Team and key stakeholders	• Documents analysis • Interviews
• How were the risks managed? • How efficient were the strategies developed to mitigate them?	• Quality and completeness of the risks and assumptions identified in the ProDoc? Quality of the mitigation measures described in the ProDoc?	• Project Document • Reports • Team and key	• Documents analysis • Interviews

			stakeholders	

Efficiency: Was the project implemented efficiently, in-line with international and national norms and standards?			
• Were the logical framework and the work plans followed and used as an implementation tool? • Were the financial and administrative procedures followed to implement the project and produce the accurate financial and administrative data on time? • Were the reporting and monitoring procedures followed? Were the correct and complete reports produced within the deadlines? • Were the funds available and disbursed as planned? • Were the co-financing and in kind contributions as planned? • Were financial resources efficiently used? Could it have been improved? How? • Were the procurement processes done following procedures and contributing to an efficient use of the project resources? • Was the use of the "Result based management" method efficient? • How was adaptive management used?	• Availability and quality of the narrative and financial reports • Consistency of the reports and respect of the deadlines • Discrepancy between planed budget and actual expenditures • Comparison between planed co-financing and actual • Quality and consistency of the data entered in the Integrated Work Plan and in Atlas • Quantity and quality of changes made between the ProDoc and the actual implementation •	• Project documents, reports (including administrative and financial documents) • Team • UNDP	• Documents analysis • Interviews •
Sustainability: To what extent are there financial, institutional, social-economic, and/or environmental risks to sustaining long-term project results?			
• Are issues of sustainability integrated in the project design? • Are they adequately addressed? • Have they evolved since the project design? Was the implementation design adapted consequently? • Have new risks to sustainability arisen? Were they mitigation measures implemented? were the sustainability plan adapted • Are the main stakeholders willing and able to use, enforce, follow the project outputs (tools, laws, recommendations) after its completion? • Is there a political will to continue the projects activities? What are the main issues and difficulties that can affect the project's outcomes sustainability? Have they been addressed? • How can the project's outcomes sustainability be improved? • Is there an exit strategy in place? What is the project's sustainability plan?	• Project sustainability strategy and actions : availability, adequacy and completion • involvement, actions taken by the key stakeholders especially the implementing partner Ministry • Changes in the institutional, financial and socioeconomic context	• Project documents, reports (including administrative and financial documents) • Team • UNDP • Key stakeholders	• Documents analysis • Interviews •
Impact: Are there indications that the project has contributed to, or enabled progress toward, reduced environmental stress and/or improved ecological status?			
•	•	•	•

ANNEX D: RATING SCALES

Ratings for Outcomes, Effectiveness, Efficiency, M&E, I&E Execution	*Sustainability ratings:*	*Relevance ratings*
6: Highly Satisfactory (HS): no shortcomings 5: Satisfactory (S): minor shortcomings 4: Moderately Satisfactory (MS) 3. Moderately Unsatisfactory (MU): significant shortcomings 2. Unsatisfactory (U): major problems 1. Highly Unsatisfactory (HU): severe problems	4. Likely (L): negligible risks to sustainability 3. Moderately Likely (ML):moderate risks 2. Moderately Unlikely (MU): significant risks 1. Unlikely (U): severe risks	2. Relevant (R) 1.. Not relevant (NR) ***Impact Ratings:*** 3. Significant (S) 2. Minimal (M) 1. Negligible (N)
Additional ratings where relevant: Not Applicable (N/A) Unable to Assess (U/A		

Annex E: Evaluation Consultant Code of Conduct and Agreement Form

Evaluators:

1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded.
2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.
3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.
4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.
5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders 'dignity and self-worth.
6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study imitations, findings and recommendations.
7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

Evaluation Consultant Agreement Form[20]

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: _____

Name of Consultancy Organization (where relevant)**:** _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at *place* on *date*

Signature: _____

[20]www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

ANNEX F: EVALUATION REPORT OUTLINE[21]

i. Opening page:
- Title of UNDP supported GEF financed project
- UNDP and GEF project ID#s.
- Evaluation time frame and date of evaluation report
- Region and countries included in the project
- GEF Operational Program/Strategic Program
- Implementing Partner and other project partners
- Evaluation team members
- Acknowledgements

ii. Executive Summary
- Project Summary Table
- Project Description (brief)
- Evaluation Rating Table
- Summary of conclusions, recommendations and lessons

iii. Acronyms and Abbreviations
(See: UNDP Editorial Manual[22])

1. Introduction
- Purpose of the evaluation
- Scope & Methodology
- Structure of the evaluation report

2. Project description and development context
- Project start and duration
- Problems that the project sought to address
- Immediate and development objectives of the project
- Baseline Indicators established
- Main stakeholders
- Expected Results

3. Findings
(In addition to a descriptive assessment, all criteria marked with (*) must be rated[23])

3.1 Project Design / Formulation
- Analysis of LFA/Results Framework (Project logic /strategy; Indicators)
- Assumptions and Risks
- Lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) incorporated into project design
- Planned stakeholder participation
- Replication approach
- UNDP comparative advantage
- Linkages between project and other interventions within the sector
- Management arrangements

3.2 Project Implementation
- Adaptive management (changes to the project design and project outputs during implementation)
- Partnership arrangements (with relevant stakeholders involved in the country/region)
- Feedback from M&E activities used for adaptive management
- Project Finance:
- Monitoring and evaluation: design at entry and implementation (*)
- UNDP and Implementing Partner implementation / execution (*) coordination, and operational issues

3.3 Project Results

[21]The Report length should not exceed *40* pages in total (not including annexes).
[22] UNDP Style Manual, Office of Communications, Partnerships Bureau, updated November 2008
[23] Using a six-point rating scale: 6: Highly Satisfactory, 5: Satisfactory, 4: Marginally Satisfactory, 3: Marginally Unsatisfactory, 2: Unsatisfactory and 1: Highly Unsatisfactory, see section 3.5, page 37 for ratings explanations.

- Overall results (attainment of objectives) (*)
- Relevance(*)
- Effectiveness & Efficiency (*)
- Country ownership
- Mainstreaming
- Sustainability (*)
- Impact

4. Conclusions, Recommendations & Lessons

- Corrective actions for the design, implementation, monitoring and evaluation of the project
- Actions to follow up or reinforce initial benefits from the project
- Proposals for future directions underlining main objectives
- Best and worst practices in addressing issues relating to relevance, performance and success

5. Annexes

- ToR
- Itinerary
- List of persons interviewed
- Summary of field visits
- List of documents reviewed
- Evaluation Question Matrix
- Questionnaire used and summary of results
- Evaluation Consultant Agreement Form

ANNEX G: EVALUATION REPORT CLEARANCE FORM

(to be completed by CO and UNDP GEF Technical Adviser based in the region and included in the final document)

Evaluation Report Reviewed and Cleared by

UNDP Country Office

Name: _____

Signature: _____ Date: _____

UNDP GEF RTA

Name: _____

Signature: _____ Date: _____

Annexe 2: Méthodologie Détaillée

Comme indiqué dans la section 1 du rapport, l'évaluation finale a été réalisée en respectant la politique d'évaluation du PNUD et les guides méthodologiques du FEM pour la réalisation d'une évaluation finale. Dans ce contexte, l'évaluateur a utilisé une approche participative et consultative qui assure une collaboration étroite avec parties prenantes natinales et en partiulier le point focal opérationnel du FEM, le bureau de pays du PNUD, l'équipe de projet, les institutions gouvernementales et les principaux intervenants.

Le consultant a appliqué des méthodes qualitatives et quantitatives qui comprennent une revue des documents-clés, la littérature, consultation et entretien avec les parties prenantes, et la réalisation de missions sur le terrain.

Methodological approach

1. Evaluation principles

The consultant will use a participatory and consultative approach. It will ensure constant and effective exchange of information with the project's main stakeholders.

Several basic principles will be used to carry out the evaluation:

- **Effective participation** of all stakeholders (government, agencies, donors/civil society)
- **Crosschecking** of gathered information
- Emphasis on **consensus and agreement** on the recommendations by the stakeholders.
- Extent to which the project's **objectives is on track for achievement**
- **Transparency** of debriefing

2. Methodology

The consultant will elaborate a checklist (evaluation matrix) of topics/questions per evaluation criteria to be investigated during the field mission and prepare questionnaires as required (see annexe 3).

The evaluation matrix structures the in-country mission:

1. **Which** information to gather?
2. **Where** to get it (from whom? which different sources of information for cross reference),
3. **How** to gather it (which appropriate tools? Interview, report, focus group, individual interviews, government data, etc.)?

Field mission check-list objectives

3. Evaluation questions and criteria's

The consultant will use the 5 DAC evaluation criteria to review the project.
Prospective key areas to review as per evaluation criteria's (in addition to ToR's more specific evaluation questions):
Prospective key areas to review as per evaluation criteria's:
Project design

- Adequacy of project design in relation to identified objectives
- Project design re. other donor funded-interventions
- Design changes over time according to changing conditions

Relevance

- Adequacy of thematic & sectors in relation to issues / national priorities
- Relevance re. final beneficiaries
- Level of consulting / participation of other stakeholders

Effectiveness

- Degree of progress towards achieving project's results
- Level of streamlining with UNDP Country Programme/GEF priorities
- How were risks and assumptions taken into account during implementation
- Communication and visibility including towards donor/external stakeholders
- Lessons learned on implementation modalities/mechanisms

Efficiency
Project's results delivery:

- Effective operational & financial management of the project/RBM
- M&E system and mechanisms to discuss progress
- Quality of communication between stakeholders
- Promotion of joint activities for improved efficiency/partnerships

Adaptive management:

- Log frame changes and analysis of indicators
- Review of procurement plan
- Responsiveness according to changing conditions/ability to adjust to change

Impact

- Visible change re. final beneficiaries/GoH
- Contribution to change as per outcomes
- Partnerships/synergies to enhance the impact
- Added value of project for beneficiaries
- Communicating on project's results

Sustainability

- Level of participation of national stakeholders
- UNDP exit strategy options (e.g. EBA) and appropriation of results by beneficiaries/GoH
- Level of ownership & empowerment of (institutional) beneficiaries to follow-up/upscale/replicate

4. Evaluation delivery

Evaluation methodology

For a TE, the consultant will use a mix of tools that will enable him to gather data for the project's overview, its potential impact and progress towards the global environmental benefits of the project:

- Semi-structured interviews with GoH/institutional beneficiaries
- Focus group for gender-based final beneficiaries (e.g. communities)
- Survey of benefits for neighbouring communities
- Bilateral interviews with project's staff and local project staff in protected areas

The evaluation matrix structures the field mission:

What information to gather?
Where to get it (from whom? which different sources of information for cross reference),
How to gather it (which appropriate tools? Interview, report, focus group, individual interviews, government data, etc.)?

Evaluation delivery

The consultant will use a participatory and consultative approach. This approach will ensure constant and effective exchange of information with the assignment's key stakeholders.

A 5-step approach is to be adopted to carry out the evaluation: 1. *Preparatory phas*e (passive data acquisition), 2. *Data collection phase* (active data acquisition), 3. *Data analysis and interpretation* of relevant information & preliminary findings and 4/5. *Draft and Final Reporting:*

Step 1: Passive data acquisition (3 Working Days - WD)

Documentary analysis: review of PRODOC documents, results' matrix, UNDAF & UNDP's country Project Document / Plan, relevant GoH policies & strategies on forest conservation/management, M&E reports / GEF TT, minutes of steering committees, periodic narrative and financial project reports, etc.

During this phase, the consultant will (i) identify the key stakeholders, (ii) propose selected project's sites and (iii) draft the questionnaires from the evaluation matrix detailing for each evaluation topic/question (using the 5 evaluation criteria).

Results: basic knowledge about the project, field checklist, and interviews prepared

Deliverable: inception report

Step 2: Active data acquisition (13 WD)

Interviews of all stakeholders through individual/group interviews, institutional beneficiaries, implementation stakeholders, external stakeholders; the interviews (number, target, duration) are to be derived from the checklist.

- Briefing at Port-au-Prince - discussion on inception report / fine-tuning evaluation questions and list of stakeholders to be met UNDP & ANAP (½ WD)
- 1st round of interviews (2 ½ days)
    - Institutions:
        MoH: ANAP, MDE, CIAT, CNIGS, MARNRD
    - Project team (UNDP & ANAP staff)
    - Project's partners & donors: GiZ, IADB, Fondation Seguin, Swiss Cooperation, Nature Conservancy
    - Other national stakeholders (USAID, UNEP… ?)
- Field trips to project/protected areas (project implementing partners, institutional/final beneficiaries): discussions with protected area staff & local communities on project's progress, potential benefits, bottlenecks and vision / next steps for sustainability (±8 WD)
  Indicative criteria for selection:
    - PAs with/without management plan
    - PAs with/without management operator
    - PAs supported or not by (bi/multi)lateral donors
    - PAs with active community involvement
    - Terrestrial/marine PAs

Ideally: (i) reviews of physical achievements, (ii) interviews of Director, (iii) PA staff, (iv) community representatives, (v) Municipality staff, (vi) management plan/PA operator/other donor-supported staff (1 ½ WD / PA); a priori to be selected with ANAP/UNDP during the briefing

- 2nd round of interviews at Port-au-Prince (2 WD) for additional info requests/unfinished 1st round of interviews

Step 3: Data analysis and interpretation/preliminary findings (2WD)

Conversion of data into relevant information to assess the project status and for decision making by relevant stakeholders, GoH government institutions & civil society; inclusion of the information into the evaluation report – proposal for recommendations; draft report preparation.

- Preliminary findings/debriefing preparation (1 ½ WD)

- Debriefing (½ WD)

Deliverable: debriefing/PPT presentation: a debriefing session will be held at the end of the field mission in Port-au-Prince.

Step 4/5: Draft & final report preparation (6+1 WD) (date as per reception of UNDP's comments)

Inclusion of stakeholders' comments / completing the audit trail.

Review of UNDP's comments and integration into the final report.

Deliverables: draft report & final report (both in French)

(Date of comments' reception + 3 days)

5. Data acquisition methods

For a TE, the consultant will use a mix of tools that will enable him to gather data for the project's overview, its potential impact and progress towards completion as per initial objective:

- Semi-structured interviews with GoH / institutional beneficiaries
- Focus group for gender-based final beneficiaries (PA communities' representatives/ neighbouring residents)
- Bilateral interviews with project's staff and local PA project staff
- In-situ assessment of achievements (boundaries, infrastructures, equipment…)

Annexe 3: Guides d'Entretiens et Questionnaires

1. Project team

Relevance:

- Did the project address the main issues re. PAs?
- Were the planned activities in line with the actual sector needs?
- Were there differences from project's start-up until now re. the relevance of activities to be delivered?
- How relevant were/still are the identified assumptions and risks / what was done to mitigate these risks? Was there a risk/mitigation strategy set up at the beginning of the project?

Efficiency:

- What have been the major implementation issues of the project? Internal and external contributing factors and measures taken to reduce their impact?
- Timeliness of activities?
- How did eventual discontinuities/shortages in funding or donor agendas affect the overall implementation of the project?
- Were the financial resources for the planned activities in place before they were implemented – i.e. how smooth was the implementation process in relation to financial resources availability -?
- Were the roles and responsibilities of each stakeholder clearly spelt out in terms of planning, implementation, reporting (data collection and information transmission), M&E? What could be improved for future interventions?
- How SMART are the (results/impact) indicators?
- Were there mechanisms in place for the coordination of the project's activities with other donors interventions?
- What project governance system and M&E system is in place? How effective has it been?
- Was the contribution of national partners timely and effective for a smooth project implementation / what were the main constraining factors?

Effectiveness:

- What results have (not) been achieved? Why?
- Review in detail each activity
- What were the main factors for success/failure for each result?
- What were the main constraints for the project implementation?
- Was the implementation strategy flexible enough to take into account changing conditions? Was it adapted to ensure maximum effectiveness?
- How effective is SNAP currently (weaknesses and strengths)

Impact:

- Are there intended or unintended, positive or negative (long-term) effects of the project on BD / PAs?

- Did the project contribute to the empowerment/capacity building of institutions / final beneficiaries through one or more results and to which goal/s?
- Did the project result in activities upscaling / innovation by stakeholders for enhanced impact?

Sustainability:
- What results/achievements are most/least sustainable?
- Which results are most likely owned by the (institutional) beneficiaries; how likely will they be sustained / what is required for enhancing sustainability?
- Is there an interest and support to implement similar initiatives in the future / how different should they be implemented?
- What has been the project's exit strategy?

2. Institutional stakeholders

Relevance:
- What are the responsibilities of your institution re. PAs
- What are your institution's needs re. PAs?
- Were the planned activities in line with the actual sector/institution needs?
- Was the project design based on (i) contextual analysis, (ii) participatory needs assessment?

Efficiency:
- Are the planned activities targeting efficiently the actual stakeholders/sector needs?
- Are there more efficient types of activities that can achieve the same results?

Effectiveness:
- What was your actual involvement in the project (as an implementer/beneficiary)
- Were the planned activities effective enough to achieve the outcomes?
- What support did you benefit from the project?

Impact:
- What + and/or - change has come up with the project's implementation to date in the sector/your institution

Sustainability:
- Can the changes be maintained on a long-term basis
- Are there mechanisms in place to adjust to change and maintain benefits of results?

3. Partners / collaborating institutions / subcontracted institutions

Relevance:
- What is your role in PAs
- What has been your contribution in PAs
- Did you contribute to the SNAP project design/formulation (including indirectly) / enhancing (in)directly its implementation

Efficiency:
- Did you receive financial/ technical support/resources to conduct your activities

- What limitations/issues did you encounter in the delivery of planned activities?

Effectiveness

- Did the implemented activities contribute to the overall objective of the project
- Has there been a need for additional support (from your institution/other institutions) to improve the effectiveness of the activities you carried out?
- What are the main issues of SNAP as a project?

Impact:

- What change has resulted from the support you provided in relation to the beneficiaries/biodiversity
- Are there more needs for support?

Sustainability:

- What is the likelihood that the beneficiaries will take advantage of the changes/initial support without additional activities (need for follow-up, another type of support to complement/consolidate)

4. PAs' stakeholders (directors, staff, concessions)

Relevance:

- What are the limitations of the sector/you activity so as to achieve your objectives (technical, environmental, legal, infrastructures, financial…)?

Effectiveness:

- Support received
- Timeliness of support
- What issues/needs were not being addressed by SNAP?
- Is there any management plan/business plan? How effective / operational?

Impact:

- What change did SNAP support bring? (Increased income, better working conditions, added free time…)
- Positive and/or negative changes? How to limit the negative changes?

Sustainability:

- Can the changes provided by SNAP be sustained on a long-term basis?
- Is there a need for additional support to sustain these changes

5. PAs' final beneficiaries (municipalities representatives/population)

Relevance:

- What are the advantages/disadvantages of PAs
- Are you expecting benefits from PAs (what type?)

Effectiveness:

- Support received
- Timeliness of support
- What issues/needs were not being addressed by SNAP?

Impact:

- What change did SNAP support bring? (Increased income, better working conditions, added free time…)
- Positive and/or negative changes? How to limit the negative changes?

Sustainability:

- Are there agreements with PAs to sustain any benefit on a long-term basis?
- Is there a need for additional support to sustain these changes

Annexe 4: Etat d'Avancement du Projet par rapport aux Résultats Attendus

OBJECTIF	INDICATEURS	LIGNE DE BASE	CIBLES	SOURCE VÉRIFICATION	**Résultats**	**Commentaires**
Objectif global: En Juin 2014, Haïti aura conçu et commencé la mise en œuvre d'un cadre intégré opérationnel et financier pour assurer la viabilité à long terme du Système National des Aires Protégés.	1. Superficie (en hectares) dans les zones protégées et le nombre d'APs légalement incorporées dans le SNAP.	Aucune AP n'est légalement intégrée dans le SNAP, lequel n'est officiellement établi à ce jour. Aucune aire protégée n'a de catégorie officielle de l'UICN	A la fin du projet, au moins les 3 principales APs seront légalement incorporées dans le SNAP, couvrant 10.500 ha, soit 86% de la superficie couverte par les APs en Haïti.	Statut du SNAP	Sur initiative du CIAT, de l'ANAP, du CNIGS et du projet SNAP, toute une série de décrets présidentiels visant à créer et à clarifier la délimitation des APs est en cours. La superficie proposée dans les APs délimitées dépasse largement les superficies mentionnées dans le document du projet. Cependant ces décrets ne mentionnent ni l'ANAP ni le SNAP.	
	2- Taux de signification de la gestion effective et opérationnelle au niveau du SNAP, mesurée par l'intermédiaire du METT	Le niveau de référence du METT pour les 3 aires protégées était «faible» 1 (Forêt des Pins: 33; Macaya: 32; la visite: 32) (moins de 45 = Faible)	En fin de projet: METT score pour les 3 APs de référence aura déménagé dans la catégorie moyenne METT (45-54 = Medium)	Application périodique de l'outil de gestion et suivi plus efficaces (METT) selon Plan de Travail.	METT réalisé en Mai 2013 : Forêt des Pins : 34 Macaya : 27 La Visite : 28	
	3. Pourcentage d'augmentation de la capacité financière du SNAP, telle que mesurée par l'amélioration du score moyen total des 3 composantes du score card financier du PNUD.	Total score 6/196 (3 %) Score. Baseline Comp. 1 6/78 (3.8%) Comp. 2 0/61 (0%) Comp. 3 1/57 (0%)	Total score 155/196 (79%) Score. Baseline Comp. 1 63/78 (80%) Comp. 2 46/61 (75%) Comp. 3 46/57 (80%)	Score card financier du PNUD (UNDP Financial Scorecard)	Score obtenu en mai 2013: 6/220 (soit 2.73%) Aucune progression notable n'est à enregistrer mais des solutions se profilent.	
	4. Niveau de l'écart entre le financement disponible et les niveaux nécessaires pour répondre aux normes établies pour le SNAP et ses AP.				Les besoins financiers du SNAP et de l'ANAP ne sont pas encore précisément déterminés. Toujours est-il que l'État a fait un effort en allouant des fonds à l'ANAP en	

					2012-2013 (non décaissés) ; plusieurs bailleurs semblent vouloir s'investir pour assurer l'avenir du réseau d'AP	
Composante 1 (Résultat 1): Le système de gouvernance des APs est amélioré, soutenu par des politiques, des lois et des institutions compétentes capables de gérer de manière efficiente les fonds disponibles pour la gestion des APs.	Produit 1.1. Stratégie de gestion financière et plan d'affaire pour le SNAP Produit 1.2. Outils et méthodes pour renforcer les normes opérationnelles, la planification, la gestion et les investissements à travers des unités de gestion des APs. Produit 1.3. Stratégies de développement institutionnel et plan d'effectifs et de perfectionnement du personnel de l'ANAP, SNAP et les autres principales parties prenantes institutionnelles. Produit 1.4. Cadre institutionnel et appui aux organisations pour promouvoir les possibilités d'emploi dans les zones tampons Produit 1.5. Modèles pour harmoniser la gestion et les plans d'affaires pour chaque aire protégée Produit 1.6. Professionnels ont les capacités requises pour gérer les coûts effectifs de la gestion des APs (comptabilité, établissement de rapports; saisie des recettes et des techniques de gestion des menaces). Produit 1.7 Établissement de nouvelles aires protégées pour contribuer à la viabilité financière du SNAP					
	1- Degré d'adoption des politiques et opérationnalisation du SNAP et de l'ANAP	Il n'existe pas de définition officielle du SNAP tandis que l'ANAP créée par le décret de 2005 n'est encore opérationnelle. Les cadres juridiques et institutionnels sont faibles. Existence de la commission de mise en œuvre de l'ANAP.	A l'année 1, l'ANAP est mise en place et fonctionne A l'année 1, une politique du SNAP a été préparée et approuvée A l'année 2, la politique est en vigueur.	Journal officiel Rapports de projet	L'ANAP est en place mais elle n'est pas encore suffisamment opérationnelle. L'institutionnalisation du SNAP et de l'ANAP n'est pas encore finalisée.	
	2- Renforcement des cadres de gouvernance pour le financement durable des APs, tel que mesuré par l'augmentation des scores en suivant les 9 éléments de la composante 1 du tableau de bord financier du PNUD	Comp 1 Baseline / Max Element 1 1/6 Element 2 0/9 Element 3 1/9 Element 4 0/12 Element 5 1/13 Element 6 2/6 Element 7 0/6 Element 8 1/3 Element 9 0/15 Total 6/78	Comp 1 Baseline / Max Element 1 6 / 6 Element 2 6 / 9 Element 3 6 / 9 Element 4 9 / 12 Element 5 11 / 13 Element 6 6 / 6 Element 7 4 / 6 Element 8 3 / 3 Element 9 12 / 15 Total 63 / 78	UNDP Financial Score card	En mai 2013, les résultats suivants ont été observés (à noter que l'échelle du score card a changé): Baseline / Max Element 1 1 / 6 Element 2 0 / 9 Element 3 0 / 9 Element 4 0 / 12 Element 5 3 / 15 Element 6 0 / 6 Element 7 0 / 10 Element 8 1 / 3 Element 9 0 / 20 Total 5 / 90	
	3. Renforcer les plans d'affaire et d'autres outils permettant d'établir le coût effectif de la gestion des APs comme mesuré pour les 5 éléments de la composante 2 du score card du PNUD	Comp 2 Baseline / Max Element 1 0/18 Element 2 0/12 Element 3 0/12 Element 4 0/4 Element 5 0/15 Total 0/61	Comp 2 Baseline / Max Element 1 13/18 Element 2 9/12 Element 3 9/12 Element 4 3/4 Element 5 12/15 Total 46/61	UNDP Financial Scorecard	Très mauvais score mais des solutions se profilent Comp 2 Baseline / Max Element 1 0/18 Element 2 0/12 Element 3 0/12 Element 4 0/4 Element 5 0/15 Total 0/59	

	4. Nombre d'aires protégées au sein SNAP avec leur plan de gestion opérationnalisé	2 APs possèdent un plan préliminaire de gestion. Les autres n'ont pas de plan de gestion.	Les 3 principales APs au sein du SNAP possèdent un plan de gestion opérationnalisé	Plans de gestion des APs	Aucun plan de gestion n'est encore validé mais c'est en bonne voie	
	5. % des obligations des coûts de gestion des aires protégées rencontrés à travers une participation (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	NA	À la fin du projet, 85% des frais de gestions sont satisfaits par la participation du gouvernement (y compris les gouvernements locaux) et le financement des donateurs	Analyse du déficit de financement à comparer aux sources existantes et potentielles de ressources financières	L'analyse de l'écart financier n'est pas encore faite et ne pourra se faire qu'une fois les plans de gestion validés. L'implication des donateurs semble être à la hausse.	
Composante 2 (Résultat 2): Des partenariats sont promus pour accroître la durabilité sociale, écologique et financière des APs	Produit 2.1. Plans de développement local qui intègrent des stratégies de gestion des zones tampons Produit 2.2. Groupes de travail permanents sur les APs intégrant les associations du secteur productif. Produit 2.3. Programmes de formation académiques et de recherche qui favorisent la viabilité à long terme du SNAP Produit 2.4. Contrôle et plan de surveillance pour les aires protégées avec la participation locale. Produit 2.5. Programme de renforcement des capacités de cogestion des aires protégées en ciblant plus particulièrement "les Comités locaux de gestion"					
	1- % d'AP géré dans le cadre des accords de cogestion, entre les municipalités et les opérateurs d'AP	Seul le parc Martissant est géré par l'organisation FOKAL	Au moins 20% d'APs est cogéré, à la fin du projet At least 3 major PA are co-managed at the end of the project, covering 10,400 ha (81% of PA estate).	Rapports annuels du projet	Le plan de gestion de Macaya, qui devrait à terme servir de modèle pour les autres APs, envisage la mise en place d'un comité de gestion du parc (voir annexe 5). De bon augure pour la suite.	
	2- Existence d'un modèle pour les accords de concession public/privé (y compris les acteurs locaux) pour la fourniture de services non essentiels et l'augmentation de leur capacité financière dans tout le système et en priorité dans les aires d'importance pour la conservation de la biodiversité. A l'année 2, un modèle généré basé sur 1 démonstration pilote ; à l'année 3, le modèle est reproduit à travers 2 nouveaux accords dans les aires protégées; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles	Aucune expérience pilote de travail conjoint avec les intervenants locaux pour l'exploitation de services non essentiels et la gestion des aires protégées;	A l'année 2, un modèle généré basé sur 1 démonstration pilote; A l'année 3, le modèle est reproduit à travers 2 nouveaux accords dans les aires protégées; Le modèle est entièrement intégré dans les politiques officielles du SNAP à la fin du projet.	Rapports annuels du projet	Cette dimension n'a pas encore été abordée par le projet SNAP et ou l'ANAP.	

	du SNAP à la fin du projet.					
	3- Nombre de comités locaux de gestion mis en œuvre (Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre à la fin de la seconde année du projet)	Aucun au début du projet	Au moins 3 comités locaux de gestion mis en œuvre à la fin de la seconde année du projet.	Rapports annuels du projet	Les principales APs disposent d'un Comité de Pilotage incluant des représentants des organisations locales. Aucun comité local de gestion en place.	
Composante 3 (Résultat 3): Diversification et augmentation des sources de revenu tout en réduisant la vulnérabilité et la fluctuation des fonds	Produit 3.1. Document de stratégie d'allocation des ressources basé sur l'évaluation économique des services éco systémiques et le potentiel d'atténuation des risques du SNAP en Haïti Produit 3.2. Instruments financiers et réglementaires pour capturer des recettes du tourisme et d'autres sources potentielles. Produit 3.3. Lignes directrices et programmes de formation pour optimiser le développement des fonds entrant dans la gestion des APs Produit 3.4. Engagements d'investissements nouveaux pour la cogestion et le développement des zones tampons Produit 3.5. Schémas de génération de revenus y compris les frais dans des zones pilotes etc. Produit 3.6. Cadre de coopération à long terme pour la communauté des donateurs, notamment des directives pour optimiser le transfert de fonds pour la gestion des aires protégées, les stratégies et plans d'investissement à long terme, partenariats avec les principales institutions et les donateurs					
	1- % du budget des APs venant de sources autres que celles du gouvernement (À la fin du projet, 50% du budget des APs proviennent d'autres sources que le budget du gouvernement)	85.2% (en 2009, 40,000 USD du gouvernement, et 230,000 USD d'autres sources mais le SNAP n'est pas opérationnel	A la fin du projet, 50 % du budget des APs provident d'autres sources que du budget national	Rapports annuels du projet, Rapports financiers des AP	Au-delà de la participation de l'État, le budget des AP est complété par les projets de développement. La situation s'améliore mais n'est pas forcément durable sur le long-terme.	
	2- % des coûts essentiels de 3 principales APs sont couverts par le gouvernement, les sources alternatives, et les mécanismes de génération de revenus propres (cible : Au moins 80% des besoins annuels)	Besoins financiers annuels non identifiés. Revenu annuel en 2008 (USD) Foret des Pins et Macaya: 120,000 La Visite : 150,000	Au moins 80%	Rapports annuels du projet	Les besoins financiers ne sont pas encore définis selon une méthodologie convaincante pour produire les données manquantes déterminées sur la base du plan de gestion. Financement en progression.	
	3- Diversification des sources de revenus et mobilisation du SNAP et les 3 principales APs telle que mesurée par l'amélioration des scores détaillés de l'élément 7 de la composante N ° 3 (outils et systèmes pour la génération de revenus et mobilisation) du tableau financier du PNUD	Comp 3 Ligne de base / Max Element 1 0/9 Element 2 1/15 Element 3 0/3 Element 4 0/3 Element 5 0/12 Element 6 0/12 Element 7 0/3 Total 1/57	Comp 3 Ligne de base / Max Element 1 7/9 Element 2 12 /15 Element 3 3/3 Element 4 3/3 Element 5 9/12 Element 6 9/12 Element 7 3/3 Total 46/57	Scorecard financier a mi-parcours	Comp 3 Baseline / Max Element 1 0/12 Element 2 1 /15 Element 3 0/11 Element 4 0/6 Element 5 0/12 Element 6 0/12 Element 7 0/3 **Total 1/71**	

NOTATION Résultats Globaux du Projet: Modérément Satisfaisant (MS)

Annexe 5: Debriefing de la mission (PPT)

Evaluation finale projet "SNAP – système national des aires protégées"

01/05/2017

Débriefing

Introduction

- **Objectifs évaluation finale/ex-post:**
  - Etat des lieux et degré d'atteinte des résultats
  - Contribution au renforcement des AP et ANAP
  - Leçons apprise et recommandations

→ Critères d'évaluation (pertinence, efficience, efficacité, impact, durabilité)

Approche méthodologique
3
Principes - cléf:
- Participation effective de toutes les parties prenantes
- Triangulation
- Transparence
Aucune données quantitative stat. significative (temps insuffisant)
Données / informations / analyse documentaire
Contexte & structure organisationnelle du projet
Timing du projet & mise en œuvre
CDR / finances du projet
Consultations & rencontres
Equipe PNUD, MdE, MARNDR, ANAP, Bailleurs (GTZ, BID, Coop Suisse), Bénéficiaires finaux (agriculteurs, membres comités de gestion
Visite des zones du projet
Analyse des résultats → leçons apprises → recommandations

Constatations

4

- **Formulation du projet**

  Formulation ancienne (2007/8) en ligne avec décret sur création ANAP (2006)

  Logique du projet: structurer l'ANAP par un appui projet // institutionnalisation par l'Etat (allocation de ressources fin)

  Création d'un système en même temps que renforcement des APs existantes → risque si gestion AP non renforcée/non durable

  → hypothèse: co-financement majeur nécessaire (pour 'créer le système')

  → problème: appui minium de l'Etat ; ANAP devenu départment du MdE et pas autonome

  Risques importants: succès du projet dépendant de l'adoption loi organique MdE / mise en œuvre effective décret 2006

  → Pas effectif / fonds minimum pour fonctionner

Constatations
Pertinence du projet

5

- Nombreuses zones de BD non protégées
- En ligne avec la stratégie du GoH / UNDAF
- Renforcement de l'appropriation des AP par l'Etat vs. appui des bailleurs / gestion par les bailleurs
- Pertinence des activités: projet trop ambitieux (tourisme, financement par le secteur privé)

→ mieux: tester des modèles de gestion (gestion Etat, ONG, Fondations, organisations locales…)

Constatations - Efficience

6

- Mise en œuvre prévue: mi 2009 2010 2011 2012 2013 mi-2014 (60 mois)
- Mise en œuvre effective (après tremblement de terre) 2011 2012 2013 2014 2015 (extension d'un an)

→ >18 mois de retard

→ Révisions budgétaires quasi annuelles

- NIM mais appui du PNUD pour faciliter de nombreuses activités (ex consultances) → faiblesses MdE pour mise en œuvre → approche projet → faible institutionnalisation & appropriation

Total budget: 2.7M$
2011: ?/ 366.000 (%)
2012: ? / 302.000 (%)
2013: ? / 709.000 (%)
2014: ? / 900.000 (?)
2015: ?/434.000 (?)

- Mise en œuvre / structure de gestion:
  - Succession de directeurs de projet / ANAP / Ministres → instabilité → mise en œuvre déficiente
  - Peu/pas d'engagement du MdE pour renforcer ANAP (budget Etat)

08/06/2017

Conclusion: instabilité institutionnelle → mise en œuvre déficiente → approche projet → peu/pas de durabilité / appropriation difficile

Constatations – résultats/ efficacité

7

Résultat 1 – système de gouvernance amélioré

OP1.1: stratégie gestion fin & business plan du système des AP

- +++ GTAP fonctionnel
- — ANAP n'est pas une entité indépendante

→ Statut de l'ANAP pas clarifié → business plan & gestion fin inefficace

→ Appui GoH limité au RH sans moyens de mise en œuvre → ANAP entièrement dépendant des bailleurs

→ Si non fonctionnel → récupération par projet EBA

Besoin de stabiliser ANAP: direction générale ou entité autonome

OP1.2: outils & méthodes pour renforcer les AP

- Appui CIAT pour bornage & définition de nouvelles AP
- +++ Plans de gestion Macaya, Forêt des Pins unit2 (via Coopération Suisse)

08/06/2017

Constatations - efficacité

Résultat 1 – système de gouvernance amélioré

OP1.3: cadre de gouvernance renforcé

- Structuration de l'ANAP (2 personnes → 11 personnes) mais
- Pas de politique spécifique (PAE du MdE), pas de plan d'action pluriannuel
- ANAP entièrement dépendant des bailleurs pour être effectif

OP1.4: cadre institutionnel pour promouvoir AGR dans les AP/zones tampon

- Activité entièrement dépendante des bailleurs
- Essentiellement basé sur activités agricole // peu d'activités basées sur valeur ajoutée AP (plantes médicinales, fleurs, miel…
- Pas d'approche chaîne de valeur // commercialisation peu étudiée

08/06/2017

Constatations - efficacité

Résultat 1 – système de gouvernance amélioré

OP1.5: modèle de gestion harmonisés et business plans

- +++ Méthodologie formulation de plan de gestion
- business plans trop ambitieux

OP1.6: renforcement des capacités du staff des PA sur gestion des parcs (fin, envir…)

- Activité entièrement dépendante des bailleurs
- Problème: pas de staff permanent dans les APs

OP1.7: nouvelles APs

+++ nombreuses AP créées via le CIAT (>20)

--- pas de moyens de l'Etat pour la plupart mais appuis divers via bailleurs

08/06/2017

Constatations - efficacité

10

Résultat 2 – promotion des partenariats

OP2.1: plans de développement locaux

- +++ Méthodologie formulation de plan de gestion
- business plans trop ambitieux

OP2.2: groupes de travail permanent avec associations productives

Appuis effectifs à des organisations locales / nationales (Audubon, Seguin, Fondation Macaya) → modèles de gestion des AP différents

Facilitation des échanges dans le cadre du projet

OP2.3: programmes de recherche académiques

Formations réalisées par université vers staff MdE (sensibilisations) ; pas de création de liens LT (ex. programme de formation, interactions ad-hoc [mémorants])

08/06/2017

Constatations - efficacité

11

Résultat 2 – promotion des partenariats

OP2.4: plans de contrôle des PAs

- Groupes de gestion mis en place (ex. Forêt des Pins, Macaya)
- +++ pop s'approprie les APs et devient garant de leur existence // changement de mentalité (patrimoine à conserver mais demandes d'appui pour cette conservation)

OP2.5: renforcement des capacités pour la cogestion des APs

Formations et discussions direction parcs et représentation des pop

→ Recherche de financement des actions des plans de gestion

08/06/2017

Constatations - efficacité

12

Résultat 3 – diversification des sources de financement des APs

OP3.1: stratégie d'allocation des ressources

- Étude réalisée
- Appui de l'Etat très faible // Etat peu sensibilisé au APs

OP3.2: instruments financiers et régulatrices pour capter les ressources du tourisme et autres AGR

Pas pertinent // trop tôt

OP3.3: guidelines et programmes de formation pour optimiser des fonds de développement

Discussions sur la mise en place d'un Fond Fiduciaire Haiti // en cours

ANAP faiblement impliqué

08/06/2017

Constatations - efficacité

13

Conclusion

- Efficacité du SNAP toute relative:

Projet découplé des réalités institutionnelles et de développement du pays → « trop en avance sur son temps » ou « trop ambitieux »

Nombre d'activités 'innapropriables' dans le contexte institutionnel actuel (études)

Avancement de l'ANAP: nombre d'activités (formation, matériel et équipement, local) favorisant sa structuration

Problème majeur: Etat peu sensibilisé aux APs (pas de budget, dialogue difficile pour résoudre les blocages institutionnels/ rotation des intervenants institutionnels)

→ Action à systématiquement intégrer dans les futures interventions (Etat, parlementaires, grand public)

08/06/2017

Constatations - impact

14

Acquis:

Structuration ANAP central // opérationnalisation

Etudes (tourisme, ressources hydrologiques...) non utilisées: pas pertinent à l'heure actuelle

Appuis SNAP et autres bailleurs sur les APs: renforcement de al gouvernance locale

Sensibilisation des pop (forêt = ami) // mais forte dépendance vis-à-vis des AGR (directement liées à la gestion des AP (débroussailler, lutte érosion, entretien infrastructures [chemins/routes], gardes forestiers...)

AGR agricoles peu probantes // 1. problème du déplacement des zones cultivées (compensation) vers zones tampon 2. pas d'intensification

Déplacement élevage: +++ moins d'insécurité du cheptel SI garde & fourrage

Non acquis:

- Implication de l'Etat par une politique de financement des APs (plus de budget)
- Durabilité des directions de parcs & système de garde forestier // nombreux parcs sans RH → ANAP sans moyens pour mettre en œuvre

Etat / parlementaires non sensibles aux APs

08/06/2017

Constatations - durabilité

15

Durabilité basée sur des hypothèses qui ne se vérifient pas (plus de ressources fin. de l'Etat)

Ex. gardes forestier, direction AP

- -- Problème de financement des RH dans les APs
- --- Essentiel des activités financées par les bailleurs (AGR, mise en œuvre de plan de gestion) non durables
- +++ fonctionnalité de l'ANAP mais pas de moyens financiers
- Rôle normatif de l'ANAP (ex. guide méthodologique plans de gestion)

08/06/2017

Recommandations

16

Appuyer les différents modèles de gouvernance des APs (pas seulement via l'ANAP)

-- Faire un état des lieux des approches & méthodes des différents modèles de gouvernance

→ ANAP diffuse les bonnes pratiques (communautaires, scientifiques), renforce son rôle normatif

Principe de base: appui des pop comme garantes de la BD // modèle de conservation difficile à mettre en œuvre

Appui organisations de base // ONG (contexte institutionnel trop changeant)

→ Aller vers un modèle américain // pas Français

08/06/2017

Recommandations

17

Comment améliorer le financement des APs?

1. Approche appui GoH

Scénario 1: au sein du MdE

Avantages: APs reconnues comme activités du MdE // en principe, collaboration intra-MdE

Inconvénients: ANAP sous-financé tant que l'Etat n'attribue pas de budget réaliste → pas de gestion effective des APs par l'Etat

Besoins: loi organique MdE // DG ANAP

08/06/2017

Recommandations

18

Comment améliorer le financement des APs?

1. Approche appui GoH

Scenario 2 en dehors du MdE (autonomie)

Avantages: négociations directes avec MEF; autonomie pour rechercher du financement

Inconvénients: obligation de résultats (conseil d'administration) ; expertises techniques à renforcer / professionnalisation (multidisciplinaire: scientifique, tourisme, sociologique…)

Besoins: loi organique MdE et application complète du décret ANAP de 2006; nécessité de préparer l'ANAP : approche business // recherche de fonds

08/06/2017

Recommandations

19

Comment améliorer le financement des APs?

2. Option alternative:

Fond Fiduciaire Haïti

Avantages: nationalisation fond privé; plus grand intérêt des bailleurs; plus grande facilité à renforcer : équipe multidisciplinaire

Inconvénients: besoin contrôles stricts (risques de fraudes/ détournements); ANAP → moins d'action décisionnelle // bénéficiaire du fonds comme les autres acteurs des AP

Besoins: structuration du fond; négociations public//privé sur les responsabilités

Rôle de l'ANAP: membre ou décisionnel?

Limitation à un rôle normatif / harmonisation des approches

08/06/2017

Recommandations

20

Comment améliorer le financement des APs?

Recommandations futurs projets:

1. Appui création fond fiduciaire et autonomisation ANAP
2. ne pas focaliser les actions dans les APs uniquement sur l'ANAP mais
3. appuyer autres initiatives (ONG, fondations, autres ministères, organisations de base) (= substituer la déficience de l'Etat/MdE par le renforcement des organisations de base pour conserver le patrimoine)

Développer/renforcer un (nouveau?) modèle de financement basé sur le membership (Haïti & communauté haïtienne internationale) des APs (via Fond Fiduciaire ou décentralisé via ONG/organisations de base

08/06/2017

Recommandations

21

Comment améliorer l'action de l'ANAP **dans le cadre actuel**?

- Au niveau central:

Appuyer la définition d'une politique/stratégie/plan d'action pluriannuel des AP, indépendante des aspects politiques (autonomie, loi organique) → purement technique

Rôle normatif / de supervision (<> modèles de gouvernance) / diffusion des bonnes pratiques (via réunion annuelle-- > présentation par AP + leçons apprises diffusées par ANAP)

Actions de plaidoyer// sensibilisation MdE & parlementaires sur les APs

Action de communication / sensibilisation du grand public aux APs (TV, radio, écoles)

Renforcer système d'information (centralisé) à l'ANAP sur le modèle facebook et cloud (pas DB/site web conventionnel)

08/06/2017

Recommandations

22

Comment améliorer l'action de l'ANAP **dans le cadre actuel**?

- Au niveau régional/local:

Appui technique dans les AP à l'ANAP si Direction établie (conditionnalité de l'aide) sinon, appuyer des structures locales (→ <> modèles de gouvernance)

Coopération scientifique inexistante:

renforcer collaborations : universités [recherche & curriculum → si perspectives professionnelles → politique AP & fond fiduciaire effectifs], monitoring BD ['Alliance Restauration des Habitats', WWF & IUCN, 'Global Biology Information Facility', 'Initiative Taxonomie Mondiale'…]

- Approche chaine de valeur nécessaire couplée aux PSE

1. activités traditionnelles dans les zones tampons

2. tester des activités extrativistes durables à haute valeur ajoutée dans les zones protégées et exploitation commerciale dans les zones tampon (miel, orchidées, plantes médicinales…)

- Renforcer le tourisme uniquement dans les zones d'accès facile via partenariat public/privé (en collaboration avec Min Tourisme / tour operators)

Revoir concept « aires protégées » → « zones de cogestion participative de la BD »

08/06/2017

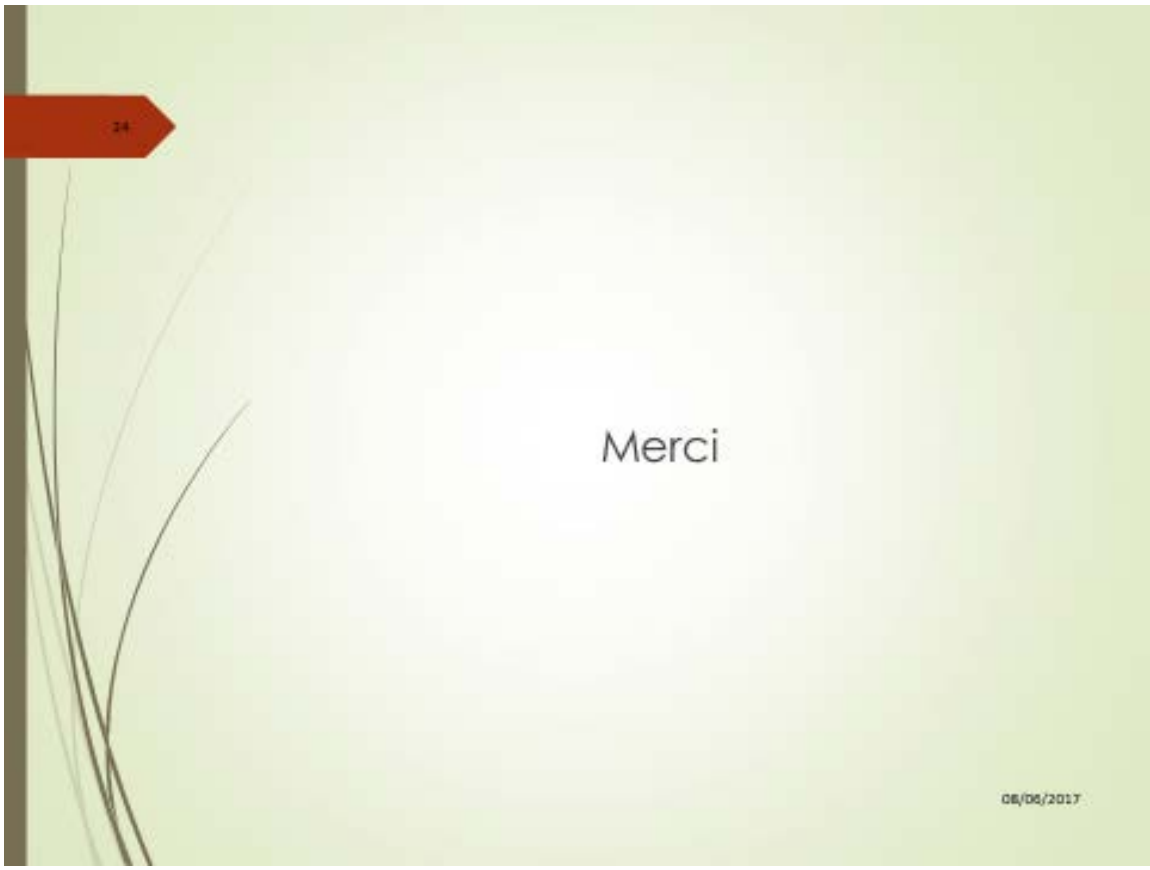
Recommandations

23

- Approche projet inévitable (car ANAP sans plan d'action pluriannuel → priorité d'intervention future):

1. renforcer sur le terrain les actions qui visent les pop (AGR, valeur ajoutée des APs) avec une approche filière (pas seulement production
2. Renforcer appuis de conservation en collaboration avec les pop – approche participative (inventaires, monitoring BD [avec organismes internationaux], entretien & gestion AP // y compris surveillance)

08/06/2017


24
Merci
08/06/2017

Annexe 6: Itinéraire de Mission et Zones Visitées

Date	Tâches / activités réalisées
MA 18/4	Arrival in Port-au-Prince • Yves-André WAINRIGHT, Spécialiste de Programme Environnement et Energie UNDP • Security Briefing
ME 19/4	• Géraud ALBARET, Environmental Consultant IDB • Gérald NEUVIEME, EBA project National Director • Boby Emmanuel PIARD, General Director CNIGS • Pierre MATHOUX, Technical Assistant Giz • Louis MICHELET, Director ANAP Coudo PRENOR, Vice Director ANAP • Martine THERER, Deputy Country Manager UNDP Yves-André WAINRIGHT, UNDP
JE 20/4	• Paul Judex EDOUARZIN, Environmental Governance Specialist, UNEP • Martine Elisabeth MATHIEU, Governance and Environmental Information Project Manager, UNEP • Jean-Baptiste NEUDY, Professeur Ressources Halieutiques Haiti University • Carvil OPHNY, Agriculture Professor Haiti University • Hilaire Jean VILMONT, Ex-project Director SNAP / Audubon Director
VE 21/4	Travelling to Les Cayes / Macaya
SA 22 & DI 23/4	• Yvon GUERRIER, UNDP Programme Manager
LU 24/4	• Pitchon ESPADY, Macaya Protected Area Director Ingrid HENRYS, Macaya Protected Area Project Director Pierre Clavens JEAN MARIE, Macaya Protected Area Operational Administrator • William CINEA, Les Cayes Botanical Garden Director • Jean-Ked NEPTUNE, Southern Department Officer MoE
MA 25/4	Travelling to Port-au-Prince • Michele ORIOL, CIAT Director Travelling to Forêt des Pins, Unit II
ME 26/4	• Jean-Patrick CLERMONT, Technical Assistant, Forêt des Pins Unit II • Elies DESMARATTES, Park Director, Forêt des Pins Unit II
JE 27/4	• Group interview OPDFM (President, vice-president, Secretary and Vice-Secretary, members • Jean-Patrick CLERMONT, Technical Assistant, Forêt des Pins Unit II • Group interview: surveillance team Forêt des Pins Unit II
VE 28/4	• Ex-Cazek interview Travelling to Port-au-Prince
SA 29/4	• Yves-André WAINRIGHT, UNDP
LU 01/5	• Martine THERER, Deputy Country Manager UNDP Yves-André WAINRIGHT, UNDP

	• Etienne HERARD, SNAP Technical Assistant / UNDP
MA 02/5	• Christiane Delfs, Giz Travelling to Belgium • Anne JELLENSPERGER, Fondation Seguin, La Visite Park • Serge CANTAVE, Fondation Seguin, La Visite Park
VE 05/5	• Claude PHANNORD, Agriculture Programme Manager Suiss Cooperation
SA 06/5	• Arabella Adam, SNAP Technical Assistant

Annexe 7: Liste des Personnes Consultées

nom	Fonction
Arabella ADAM	Assistant Technique SNAP
Géraud ALBARET	Consultant Environnemental IDB
Serge CANTAVE	Fondation Seguin, parc La Visite
Jean-Patrick CLERMONT	Assistant Technique Forêt des Pins Unité II
William CINEA	Directeur Jardin Botanique Les Cayes
Elies DESMARATTES	Directeur de Parc Forêt des Pins Unit II
Paul Judex EDOUARZIN	Spécialiste Gouvernance Environnementale UNEP
Pitchon ESPADY	Directeur Aire Protégée Macaya
Yvon GUERRIER	Chargé de Programmes PNUD
Etienne HERARD	Assistant Technique SNAP
Ingrid HENRYS	Directrice Projet Aire Protégée Macaya
Pierre Clavens JEAN MARIE	Administrateur Opérationnel Aire Protégée Macaya
Anne JELLENSPERGER	Fondation Seguin, parc La Visite
Martine Elisabeth MATHIEU	Chargé de Projet Information Environnementale et Gouvernance
Pierre MATHOUX	Assistant Technique Giz
Louis MICHELET	Directeur ANAP
Jean-Ked NEPTUNE	Fonctionnaire MDE Département du Sud
Jean-Baptiste NEUDY	Professeur Ressources Halieutiques - Université d'Etat Haïti
Gérald NEUVIEME	Directeur National projet EBA
entretien de groupe	OPDFM (Président, Vice-Président, Secrétaire et Vice-Secrétaire, membres)
entretien de groupe	Equipe de surveillance Forêt des Pins Unité II
Carvil OPHNY	Professeur Faculté d'Agriculture - Université d'Etat Haïti
Michèle ORIOL	Directrice CIAT
Claude PHANNORD	Chargé de Programmes, Coopération Suisse
Boby Emmanuel PIARD	Directeur Général CNIGS
Coudo PRENOR	Vice-Directeur ANAP
Martine THERER	Vice-Gestionnaire de Programme PNUD
Hilaire Jean VILMONT	Ex-Directeur Projet SNAP / Directeur Fondation Audubon
Yves-André WAINRIGHT	Spécialiste de Programme Environnement et Energie UNDP

Annexe 8: Liste des Documents Consultés

- Cadre stratégique intégré des Nations Unies pour Haïti – 2013/2016
- Programme Pays PNUD, 2013/2016
- Plan d'Action du Programme-Pays PNUD, 2013/2016
- Rapport Annuel 2014, PNUD
- Results Oriented Annual Report 2013, UNDP
- Results Oriented Annual Report 2014, UNDP
- Results Oriented Annual Report 2015, UNDP
- Results Oriented Annual Report 2016, UNDP
- Présentation - Rapport sur le développement humain 2015 Le travail au service du développement humain
- Évaluation des Besoins Post-Catastrophe pour le Cyclone Matthew, 2016pr
- Programme Triennal d'Investissement 2014-2016 et son cadre – outil de mise en œuvre du plan stratégique de développement d'Haïti
- Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti, 2010
- Plan Stratégique de Développement d'Haïti – Résumé en Dix Questions
- Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services EMMUS-V – Haïti 2012 - rapport préliminaire
- Rapport OMD 2013 - Objectifs du Millénaire pour le Développement – Haïti un Nouveau Regard
- METT
- Enquête Socio-économique Macaya
- Plan de Gestion Macaya
- MDE - Enquête sur la perception des acteurs locaux sur les mécanismes de gestion des aires protégées, Groupe d'Action Francophone pour l'Environnement, 2013
- MDE - Phase 1 : Examen de la situation financière actuelle des aires protégées d'Haïti et évaluation du système de comptabilité actuelle du Système National des Aires Protégées, David Meyers, 2013
- MDE - Phase 1. Rapport sur les outils disponibles Paiements pour services hydrologiques fournis par les aires protégées en Haïti, Danielle Perrot-Maitre, 2013
- MDE - Plan Financier du Système et de l'Agence Nationale des Aires Protégées, David Meyers, 2013
- MDE - Tourisme durable comme outil de financement des aires protégées d'Haïti, Tali Jessamine, 2013
- MDE - Phase 2 : Rapport final sur les mécanismes disponibles, Irene Alvarez, 2013
- MDE - Evaluation économique des aires protégées prioritaires, Danièle Perrot-Maitre et David Meyers, 2014
- MDE - Guide méthodologique d'évaluation économique des aires protégées d'Haïti, Danielle Perrot-Maitre, 2014
- MDE - Diagnostic de la situation socio-économique du Parc Macaya, Rapport final, consortium Fondation Macaya-CDR, 2014
- Mid-term Review of the project: Establishing a financially sustainable National Protected Areas System in Haiti, 2014
- Management Response-"Establishing a financially sustainable National Protected Areas System" PIMS4150 Midterm Review – 2014
- Project Implementation Review (PIR) - PIMS 4150 Establishing a financially sustainable national protected areas system in Haiti, 2016
- Project Document - Establishing a financially sustainable National Protected Areas System
- PIMS No. 4150, ATLAS project ID No. 00070685

Annexe 9: Matrice des Questions d'Evaluation

Evaluative Criteria Questions	Indicators	Sources	Methodology
Relevance: How does the project relate to the main objectives of the GEF focal area, and to the environment and development priorities at the local, regional and national levels?			
• How will the project activities, outputs and outcomes participate in the GEF-4 focal area strategy of: • -Achieve biodiversity conservation in protected areas, • Catalyze sustainability of protected area systems, • Achieve sustainable financing of protected areas system at national level • And especially, : a) appropriate policies and laws to allow protected areas to manage the entire revenue stream from generation of income to investment, b) business plans that include multiple funding sources and have a long-term perspective that matches expenditure to revenue, c) agencies responsible for managing protected areas with sufficient capacity to manage protected areas based on sound principles of business planning as well as conservation biology principles, d) full recognition of the support to protected area conservation and management made by communities living in and near protected areas.	• Indicators in the Project Logical Framework • Outputs and outcomes described in the ProDoc	• GEF strategic documents • UNDP strategic documents • Haiti national development plan • Project Document • Reports • Team and key stakeholders	• Documents analysis • Interviews • Field visits
• How will the project participate in achieving the national development strategy? • Regarding the Haitian land planning reorganization program, to which program and sub-program will the project participate?			
• How will the project participate in achieving UNDP Haiti strategic objectives describe in UNDP strategic documents?			
Effectiveness: To what extent have the expected outcomes and objectives of the project been achieved?			
• Did the project implement the planned activities for the past period? • Were expected outcomes and objectives for the past period achieved? • What progress toward the planned outcomes has been made?	• Indicators in the Project Logical Framework	• Project Document • Reports • Team and key	• Documents analysis • Interviews

		stakeholders	
• How were the risks managed? • How efficient were the strategies developed to mitigate them?	• Quality and completeness of the risks and assumptions identified in the ProDoc? Quality of the mitigation measures described in the ProDoc?	• Project Document • Reports • Team and key stakeholders	• Documents analysis • Interviews

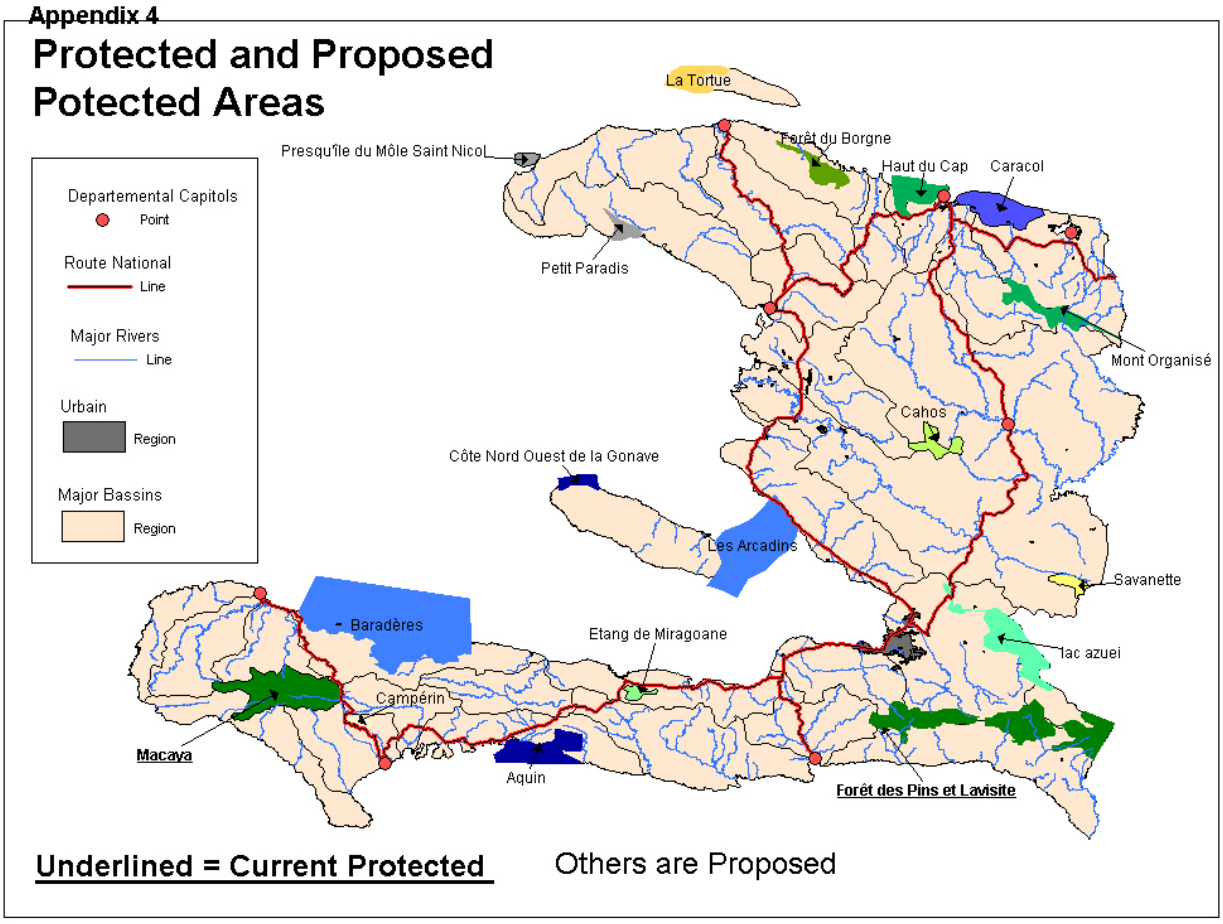
Annexe 10: Brève Expertise du Consultant

Mr Vincent Lefebvre:
(lefebvrevinc@gmail.com)

- Gestion et administration de programmes / coordination de programmes / formulation, mise en place de projets de développement (méthodologies du cadre logique et ZOPP) / spécifications de matériels
- Evaluation de projets et programmes: analyse de la pertinence, efficience, efficacité, impact social, institutionnel & économique / durabilité politique, sociale, culturelle technologique, institutionnelle et financière / aspects transversaux (genre, HIV, environnement et renforcement des capacités)
- Connaissance des procédures administratives et financières UE du 9ème, 10ème et 11ème FED
- Méthodes d'acquisition de données en matière d'évaluation: analyse SWOT, interviews (semi-) structurés, groupes focaux, connaissance du PCM; analyse du cadre logique et des indicateurs (SMART)
- Connaissances des méthodes de suivi & évaluation (Management Effectiveness Tracking Tool - METT)
- Statistiques y compris la programmation en SAS & Delphi / ordinateurs (installation et maintenance de hardware et software) - Windows, MS Office, Dbase, logiciels FAO, Ales, Dbmain, Costab…
- Sécurité alimentaire et nutrition / agronomie / agroforesterie & conservation de la biodiversité / agro-industrie / agro-climatologie / changements climatiques (y compris IPCC) / horticulture / biodiversité et écosystèmes
- Evaluation des terres & ressources aquatiques / analyse du potentiel agricole / évaluation rurale rapide (PRA) / gestion & restauration des ressources naturelles (y compris CCD) / agroécosystèmes montagneux
- Etudes pédologiques / conservation des sols / fertilité des sols
- Cartographie / télédétection / SIG de base / conception des systèmes de bases de données (MECOSIG, COONGO)
- Etudes de faisabilité / de marché: énergie renouvelables (biocarburants [biodiesel, colza], énergie éolienne)
- Energie (éolien, biodiesel, solaire, biogaz)

Annexe 11: Zones d'Interventions du Projet

Les zones d'intervention du projet sont soulignées.
(source: évaluation Sadio)



Annexe 12: Formulaire d'Accord et Code de Conduite des Consultants en Evaluation

Evaluators:

1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded.
2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.
3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals and must balance an evaluation of management functions with this general principle.
4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.
5. Should be sensitive to beliefs, manners, and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.
6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study imitations, findings, and recommendations.
7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

Evaluation Consultant Agreement Form[24]

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: __Vincent LEFEBVRE_____

Name of Consultancy Organization (where relevant)**:** _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at Brussels on 9/06/2017

Signature: _____

[24]www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

Annexe 13: Formulaire d'Approbation du Rapport d'Evaluation

(to be completed by CO and UNDP GEF Technical Adviser based in the region and included in the final document)

Evaluation Report Reviewed and Cleared by

UNDP Country Office

Name: _____

Signature: _____ Date: _____

UNDP GEF RTA

Name: _____

Signature: _____ Date: _____