

PROTOCOLE D'ENTENTE

ENTRE

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC,

LE GOUVERNEMENT DU CANADA

ET

LE GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

CONCERNANT LA MISE EN OEUVRE

DU PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN (PAGE)

Le gouvernement du Québec, ci-après appelé « Québec », le gouvernement du Canada, ci-après appelé « Canada » et le gouvernement de la République d'Haïti, ci-après appelé « Haïti », désireux de collaborer à la réalisation d'un projet d'aide au développement en Haïti, sont convenus de l'entente suivante :

ARTICLE PREMIER

NATURE DU PROTOCOLE D'ENTENTE

Le présent Protocole d'entente constitue une entente subsidiaire au sens de l'Accord général de coopération au développement, conclu le 21 mai 1985 entre le Canada et Haïti. Il vise à énoncer les responsabilités du Québec, du Canada et d'Haïti au regard du projet décrit à l'article 3 du présent Protocole d'entente. Il ne constitue pas un traité international.

ARTICLE 2

AUTORITÉS RESPONSABLES

Le Québec désigne le ministère des Relations internationales, ci-après appelé « MRI », pour la prise en charge de ses responsabilités aux termes du présent Protocole d'entente.

Le Canada désigne l'Agence canadienne de développement international, ci-après appelée « ACDI », pour la prise en charge de ses responsabilités aux termes du présent Protocole d'entente.

Haïti désigne le ministère de la Planification et de la Coopération externe, ci-après appelé « MPCE », pour la prise en charge de ses responsabilités aux termes du présent Protocole d'entente.

ARTICLE 3

LE PROJET

Le Québec, le Canada et Haïti collaboreront à la réalisation d'un Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien, ci-après appelé « PAGE ». Le PAGE vise à renforcer les structures décisionnelles et opérationnelles de l'État haïtien et contribuer au développement d'une fonction publique professionnelle.

Le PAGE est décrit à l'annexe « A » du présent Protocole d'entente.

ARTICLE 4

PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Aux fins de la réalisation du PAGE, le Québec, le Canada et Haïti établiront un plan de mise en oeuvre qui constituera le document régissant les activités du PAGE. À la suite d'une phase de lancement d'au plus de cent quatre-vingt jours suivant la signature du présent Protocole d'entente, le plan de mise en oeuvre sera élaboré et signé et, lorsqu'il aura été dûment signé, constituera l'annexe « B » du présent Protocole d'entente. Le contenu du plan de mise en oeuvre sera déterminé par le Québec, le Canada et Haïti.

Le plan de mise en oeuvre pourra être modifié sans qu'il soit nécessaire de recourir à la procédure de modification prévue à l'article 11.

ARTICLE 5

CONTRIBUTION DES PARTIES

La valeur totale de la contribution du Québec ne dépassera pas un million cinq cent mille dollars canadiens (1 500 000 \$). Elle consistera en transfert de savoir-faire et en mise à disposition du PAGE et de l'École nationale d'administration publique, ci-après appelée « ENAP », d'employés de ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Cette contribution a été confirmée dans une convention conclue entre le Québec et l'ENAP, jointe à l'annexe « C » du présent Protocole.

La valeur totale de la contribution du Canada ne dépassera pas quatre millions neuf cent quatre-vingt-dix-neuf mille six cent dollars canadiens (4 999 600 \$). La contribution du Canada prendra en partie la forme d'un accord de contribution avec l'ENAP qui sera chargée de la mise en oeuvre du PAGE, de son suivi et de son évaluation. La contribution du Canada est décrite à l'annexe « A » du présent Protocole d'entente.

La valeur totale de la contribution d'Haïti équivaut à sept cent mille dollars canadiens (700 000 \$) en salaire pour le personnel haïtien qui participera aux activités du PAGE. Elle consistera notamment à :

- autoriser la réalisation du PAGE;
- fournir les apports nécessaires au bon déroulement du PAGE;
- faciliter le travail de l'ENAP;
- désigner les interlocuteurs nécessaires à l'exécution du PAGE;
- veiller à la bonne exécution du présent Protocole d'entente, notamment par sa participation au Comité conjoint du PAGE.

Haïti ne pourra utiliser la contribution du Canada pour payer les taxes, les redevances, les droits de douane ou les autres frais ou droits dont Haïti pourrait autrement frapper directement ou indirectement tout bien, matériel, équipement, véhicule ou service acheté ou obtenu pour les besoins du PAGE ou au regard de sa réalisation.

ARTICLE 6

COMITÉ CONJOINT

Un Comité conjoint, au sein duquel siégeront le Québec, le Canada et Haïti se réunira dès que possible après la signature du présent Protocole, puis pour l'approbation du plan de mise en oeuvre du PAGE qui, lorsqu'il aura été dûment signé, constituera l'annexe « B » du présent Protocole et ensuite annuellement pour orienter le PAGE, approuver les plans d'activités et discuter du bilan des interventions.

ARTICLE 7

INFORMATION

Le Québec, le Canada et Haïti veilleront à ce que le présent Protocole d'entente soit exécuté avec toute la diligence et l'efficacité voulues, et chacun transmettra à l'autre tout renseignement qui lui sera raisonnablement demandé à l'égard du PAGE.

ARTICLE 8

COMMUNICATION

Tout document ou toute communication que le Québec, le Canada ou Haïti fournira ou transmettra en application du présent Protocole d'entente sera sous forme écrite et sera réputé avoir été dûment fourni ou transmis au destinataire au moment où il sera livré, par messenger, par courrier, par courriel ou par télécopieur, à l'adresse suivante :

Pour le Québec

Ministère des Relations internationales
Direction générale de la Francophonie et du développement international
525, boulevard René-Lévesque Est, 3^e étage
Québec (Québec) G1R 5R9
Télécopieur : 418 649-2664

Pour le Canada

Agence canadienne de développement international
Direction générale, Haïti, Cuba et République dominicaine
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada
Télécopieur : 819 997-0429

Pour Haïti

Ministère de la Planification et de la Coopération externe
Palais des Ministères
Port-au-Prince
Haïti
Télécopieur : 509 223-4193

Tout changement d'adresse de l'une des Parties doit faire l'objet d'un avis écrit aux autres Parties.

Tout document ou communication transmis au Québec ou à Haïti sera rédigé en français et tout document ou communication transmis au Canada sera rédigé en français ou en anglais.

ARTICLE 9

CONSULTATION

Le Québec, le Canada ou Haïti se consulteront pour toute question pouvant se poser à l'égard du présent Protocole d'entente.

ARTICLE 10

RÈGLEMENT DE DIFFÉREND

Tout différend qui pourra surgir quant à l'application du présent Protocole d'entente sera réglé par voie de négociation entre le Québec, le Canada et Haïti, ou de toute autre façon dont ils seront convenus.

ARTICLE 11

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Le présent Protocole d'entente, dont les annexes « A », « B » et « C » font partie intégrante, constitue le texte complet de l'entente entre le Québec, le Canada et Haïti concernant le PAGE.

Le présent Protocole d'entente pourra être modifié par écrit lorsque le Québec, le Canada et Haïti le jugeront nécessaire.

Le présent Protocole d'entente entre en vigueur et prend effet le jour de sa signature et le demeurera pendant la durée du PAGE.

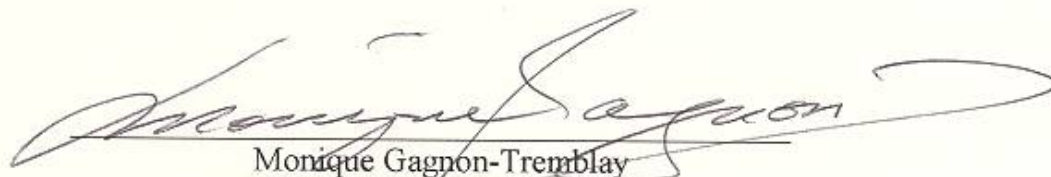
ARTICLE 12

RÉSILIATION

Le Québec, le Canada ou Haïti se réserve le droit de résilier le présent Protocole si les circonstances venaient à affecter de manière importante la mise en œuvre du PAGE.

EN FOI DE QUOI LES PARTIES ONT SIGNÉ À QUÉBEC, LE 7 NOVEMBRE 2007
LE PRÉSENT PROTOCOLE D'ENTENTE, EN QUATRE EXEMPLAIRES.

POUR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC



Monique Gagnon-Tremblay
Ministre des Relations internationales et
ministre responsable de la Francophonie



Benoît Pelletier
Ministre responsable des Affaires
intergouvernementales canadiennes,
des Affaires autochtones
de la Francophonie canadienne,
de la Réforme des institutions démocratiques
et de l'Accès à l'information

POUR LE GOUVERNEMENT DU CANADA



Beverley J. Oda
Ministre de la Coopération internationale

POUR LE GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE D'HAÏTI



Jean Max Bellerive
Ministre de la Planification
et de la Coopération externe

ANNEXE « A »

DESCRIPTION

PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN

Le Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien (PAGE) prend son origine dans une première proposition soumise à l'Agence canadienne de développement international (ACDI) par le ministère des Relations internationales du Québec (MRI) au début de l'année 2005, laquelle a été suivie de trois missions, financées par le MRI, afin d'identifier les besoins du gouvernement haïtien. Ces missions ont permis de rencontrer des hauts responsables du gouvernement d'Haïti, de même que de nombreux acteurs intervenant sur les problématiques de gouvernance en Haïti.

La durée prévue du PAGE est de cinq (5) ans et les coûts estimés sont de l'ordre de 7 199 600 \$. La contribution demandée à l'ACDI s'élève à 4 849 600 \$ et la contribution prévue du gouvernement du Québec est de 1,5 M \$ sous forme de salaires des ressources humaines de ses ministères et organismes qui interviendront dans le PAGE. Par ailleurs, on estime la contribution du gouvernement d'Haïti à 700 000 \$, sous forme de salaires, locaux et équipement. Au-delà de sa contribution à l'École nationale d'administration publique (ENAP) de 4 849 600 \$, l'ACDI apportera 150 000 \$ additionnels pour le suivi et l'évaluation du PAGE, pour une contribution totale de 4 999 600 \$. L'ENAP, qui agira ici à titre d'agence de mise en oeuvre, ne contribue pas financièrement au PAGE.

Objectif et buts du PAGE

Le PAGE a pour objectif de « contribuer au renforcement de la gouverne en Haïti ». En ce sens, il s'inscrit directement dans l'une des conditions prioritaires requises à la réalisation des *Objectifs de développement du millénaire*.

Il a pour buts de :

- contribuer à mettre en place les mécanismes de planification et de coordination de l'action gouvernementale;
- contribuer à doter Haïti d'une fonction publique professionnelle et représentative de la population;
- contribuer à la saine gestion des finances publiques;
- contribuer à la mise en œuvre de la réforme administrative au niveau des ministères sectoriels.

Composantes

Le PAGE est structuré autour de six composantes : appui à la coordination gouvernementale; appui à la planification et à la coordination de l'aide internationale; appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines; appui à la gestion des finances publiques; fonds d'appui réactif pour répondre aux demandes émergentes; gestion du PAGE.

Modalités de mise en œuvre, rôles et responsabilités

Un Comité conjoint, au sein duquel siégeront l'ACDI, la Primature d'Haïti et le MRI se réunira annuellement pour orienter le PAGE, approuver les plans d'activités et discuter du bilan des interventions. Un Comité de coordination, réunissant le Secrétariat général de la primature, des représentants de l'ACDI et de l'ENAP se réunira au besoin, mais minimalement aux trois mois. Ce comité coordonnera la réalisation des interventions sur le terrain, il examinera les difficultés rencontrées au plan opérationnel et proposera les solutions pour y remédier. Finalement, un Comité consultatif, regroupant le gouvernement du Québec, l'ENAP et un représentant du Centre de valorisation internationale de l'expertise publique québécoise auront pour mandat de fournir des avis sur l'adéquation entre les besoins du PAGE et les compétences provenant de l'administration publique du Québec.

La direction du PAGE sera assurée au Canada par une unité administrative, au sein de la Direction de la coopération internationale de l'ENAP. Un directeur de projet dirigera cette unité et sera appuyé par une équipe composée de trois personnes. En Haïti, un coordonnateur engagé à plein temps, maintiendra les liens avec les différents partenaires et acteurs concernés par le PAGE. Il sera responsable de la coordination opérationnelle et du suivi des interventions. Il participera à l'identification des besoins et des interventions et assurera la logistique des missions, de même qu'à toutes les étapes de réalisation du PAGE.

La mobilisation des experts se fera sous trois modalités. La première, et principale, consistera à mobiliser des ressources de la fonction publique québécoise. Cette opération importante, qui pourra interpeller l'ensemble de l'administration publique québécoise, se fera à partir des besoins définis et des termes de référence approuvés par les partenaires pour les interventions. Cette opération sera sous la responsabilité conjointe du Comité consultatif et de la Direction du projet à l'ENAP. Également, et lorsque nécessaire, une partie des ressources humaines requises pourra également être comblée au sein même du réseau de l'ENAP. Toutefois, lorsqu'il y aura une demande de ressources professionnelles à laquelle le gouvernement du Québec et l'ENAP ne pourront répondre, l'ENAP lancera un processus de recrutement compétitif et transparent. Le public sera informé de ce processus par le biais du réseau des campus de l'ENAP, y compris celui de Gatineau. Du côté haïtien, la sélection des participants aux activités s'effectuera par les ministères impliqués, en concertation avec la Primature et la Direction du projet.

ANNEXE « B »

PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le plan de mise en œuvre prévu à l'article 4 du Protocole d'entente, lorsqu'il aura été dûment signé, constituera l'annexe B dudit Protocole d'entente.

ANNEXE « C »

**CONVENTION POUR LE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE
ET LA MISE À DISPOSITION D'EMPLOYÉS DE MINISTÈRES ET
ORGANISMES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE
POUR INTERVENIR
DANS LE PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN**

ENTRE

LE PREMIER MINISTRE,

LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR,

LE MINISTRE DES FINANCES,

LA MINISTRE DES RELATIONS INTERNATIONALES,

LA MINISTRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DES RÉGIONS,

ET LE MINISTRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

ET

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**CONVENTION POUR LE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE ET LA MISE
À DISPOSITION D'EMPLOYÉS DE MINISTÈRES ET ORGANISMES DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE POUR INTERVENIR
DANS LE PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN**

ENTRE

Le **PREMIER MINISTRE**, pour et au nom du gouvernement du Québec, agissant à la présente convention et ici représenté par monsieur Gérard Bibeau, secrétaire général et greffier du ministère du Conseil exécutif;

La **PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR**, pour et au nom du gouvernement du Québec, agissant à la présente convention et ici représentée par monsieur Luc Meunier, secrétaire du Secrétariat du Conseil du trésor;

Le **MINISTRE DES FINANCES**, pour et au nom du gouvernement du Québec, agissant à la présente convention et ici représenté par monsieur Jean Houde, sous-ministre du ministère des Finances;

La **MINISTRE DES RELATIONS INTERNATIONALES**, pour et au nom du gouvernement du Québec, agissant à la présente convention et ici représentée par monsieur Denis Bédard, sous-ministre du ministère des Relations internationales;

La **MINISTRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DES RÉGIONS**, pour et au nom du gouvernement du Québec, agissant à la présente convention et ici représentée par monsieur Jean-Paul Beaulieu, sous-ministre du ministère des Affaires municipales et des Régions;

Le **MINISTRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX**, pour et au nom du gouvernement du Québec, agissant à la présente convention et ici représenté par madame Jocelyne Dagenais, sous-ministre du ministère des Services gouvernementaux.

Ci-après appelés le « Gouvernement du Québec »
Et également désignés collectivement comme les « MINISTRES ».

ET

L'**École nationale d'administration publique**, personne morale légalement constituée ayant un établissement au 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5, agissant aux présentes à titre d'agence d'exécution et ici représentée par monsieur Marcel Proulx, directeur général, dûment autorisé aux fins des présentes ainsi qu'il le déclare.

Ci-après appelée l'« ENAP ».

PRÉAMBULE

ATTENDU QUE le renforcement des capacités de gestion du gouvernement et de la fonction publique haïtienne est une priorité pour satisfaire les attentes des bailleurs de fonds internationaux;

ATTENDU QUE, depuis décembre 2004, le premier ministre du Québec a réitéré à maintes reprises l'offre de mettre à la disposition du gouvernement haïtien le savoir-faire de l'administration publique québécoise;

ATTENDU QUE les élections du mois de février 2006 en Haïti ont permis de rétablir le gouvernement;

ATTENDU QU'en raison du leadership assumé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour la reconstruction d'Haïti, le gouvernement du Québec a cherché à s'associer avec cette dernière pour la mise en œuvre d'un projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien;

ATTENDU QUE l'ACDI et le ministère des Relations internationales (MRI) ont convenu de confier à l'École nationale d'administration publique (ENAP) la mise en œuvre du projet, que celle-ci a effectué trois missions en Haïti qui ont permis de dégager les priorités du gouvernement haïtien, ce qu'a confirmé le premier ministre Alexis au premier ministre Charest au mois de septembre 2006;

ATTENDU QUE l'ENAP a présenté un projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien dont les objectifs ont reçu l'aval du gouvernement haïtien, de même que l'aval de l'ACDI et du gouvernement du Québec;

ATTENDU QUE le Centre de valorisation internationale de l'expertise publique québécoise (CVIEPQ) a été créé au sein de l'ENAP, en partenariat avec le MRI et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) dans le but de valoriser l'expertise publique québécoise sur la scène internationale en partenariat avec le milieu des affaires et le milieu de l'éducation.

LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT :

ARTICLE PREMIER

OBJET

La présente convention a pour objet de préciser le cadre de gestion du Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien, ci-après appelé le « PAGE », les modalités de mise à disposition d'employés¹ de ministères et organismes de l'administration publique québécoise, ci-après appelés les « intervenants des M/O », dans le PAGE ainsi que les responsabilités respectives du gouvernement du Québec et de l'ENAP dans le projet.

¹ Le masculin est utilisé dans ce document dans l'unique but d'alléger le texte et ne vise aucune forme de discrimination.

ARTICLE 2

LE PAGE

Le gouvernement du Québec s'engage à collaborer avec l'ENAP dans l'exécution du projet de renforcement de la gouvernance de l'État haïtien en mettant à la disposition de l'ENAP le savoir-faire des intervenants des M/O.

L'objectif du PAGE vise à apporter un appui à la coordination gouvernementale, un appui à la planification gouvernementale et à la coordination de l'aide internationale, un appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines, notamment par la mise sur pied de l'Office de management et des ressources humaines (OMRH) et d'une École nationale d'administration publique et de politiques publiques d'Haïti (ENAPP) et, enfin, un appui à la gestion des finances publiques.

La stratégie de gestion du PAGE repose sur des interventions de courte durée, de une semaine à quatre mois. L'accompagnement in situ et dans l'action sera privilégié. Les intervenants des M/O qui seront mobilisés ne se substitueront en aucun cas aux responsables haïtiens. La stratégie de mise en œuvre se fondera donc sur la participation, l'appropriation et l'accompagnement. Le PAGE sera itératif.

Une copie du PAGE est jointe à la présente convention, elle constitue l'annexe « A ».

ARTICLE 3

DURÉE DU PROJET

La durée prévue du PAGE est de cinq (5) ans. Les dates précisant le début et la fin du PAGE seront celles qui apparaîtront à l'Accord de contribution qui sera conclu entre l'ACDI et l'ENAP.

ARTICLE 4

CONTRIBUTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

En raison du caractère itératif du PAGE, l'ENAP a identifié les ministères et organismes de l'administration publique québécoise qui, au cours des premiers six mois du PAGE, sont sollicités pour apporter une contribution. Il s'agit du ministère du Conseil exécutif, du Secrétariat du Conseil du trésor, du ministère des Finances, du ministère des Relations internationales, du ministère des Affaires municipales et des Régions et du ministère des Services gouvernementaux. L'ENAP, tout au long de la durée du PAGE et suivant les besoins, sollicitera le comité consultatif quant à la contribution d'autres ministères ou organismes.

La contribution de ces autres ministères ou organismes au PAGE fera l'objet d'avenants qui seront ajoutés à la présente convention conformément à l'article 16.

Chaque ministère ou organisme fournira les données pertinentes afin d'établir sa contribution au PAGE.

ARTICLE 5

ENTENTE QUÉBEC-CANADA-HAÏTI ET COMITÉ CONJOINT

La mise à disposition du savoir-faire des intervenants des M/O se concrétisera par une entente entre le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et le gouvernement de la République d'Haïti, bailleurs de fonds du PAGE. En vertu de cette entente, un comité conjoint sera créé qui réunira les représentants des Parties.

La MINISTRE DES RELATIONS INTERNATIONALES sera représentée au sein du comité conjoint par le directeur général de la Francophonie et du développement international du ministère des Relations internationales.

ARTICLE 6

COMITÉ CONSULTATIF

Compte tenu de la stratégie de gestion du PAGE, de la contribution attendue de plusieurs ministères et organismes de l'administration publique québécoise et du niveau élevé des interlocuteurs visés au sein de l'État haïtien, la coordination de la mise en œuvre des composantes du PAGE est appuyée par le comité consultatif.

- a) Sous l'autorité de la MINISTRE DES RELATIONS INTERNATIONALES, le comité consultatif a pour mandat de fournir des avis et de faire des recommandations à la direction du projet concernant l'adéquation entre les besoins du PAGE et les compétences disponibles au sein des ministères et organismes, de faciliter la mise à disposition de cette expertise et de ce savoir-faire, d'assurer l'accueil des fonctionnaires haïtiens au sein des ministères et organismes et d'assurer, le cas échéant, un accompagnement, de faire le suivi de chacune des composantes du PAGE, de même que l'évaluation de l'efficacité des interventions.
- b) Outre le représentant de la MINISTRE DES RELATIONS INTERNATIONALES, le comité consultatif est formé d'un représentant de chacun des ministères et organismes participant au PAGE, de même que de représentants de l'ENAP, notamment le directeur de projet et un représentant du CVIEPQ. Selon le déroulement du projet et des contributions attendues par l'ENAP, le comité consultatif accueillera les représentants des ministères et organismes qui s'ajouteront à la convention.
- c) Le comité se réunit une première fois avant le démarrage du PAGE. Puis, au besoin, et au moins trois (3) semaines avant la rencontre annuelle du comité conjoint.

ARTICLE 7

DÉFINITION DES BESOINS

L'ENAP, avant la première réunion du comité conjoint, soumet au comité consultatif, pour discussion et recommandation, l'ébauche du plan de mise en œuvre du PAGE et, chaque année, l'ébauche du plan de travail annuel.

Ces ébauches permettront au comité consultatif de faire approuver, dans chaque ministère et organisme, la disponibilité des ressources et d'identifier les intervenants des M/O. En cette matière, le CVIEPQ sera appelé à jouer un rôle important. Le comité conjoint approuve les recommandations et établit les orientations du PAGE.

ARTICLE 8

REPRÉSENTANTS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

Chaque ministère ou organisme de l'administration publique québécoise participant au PAGE désigne un représentant qui est choisi en fonction de ses compétences en regard de l'appui sur lequel le ministère ou l'organisme est appelé à intervenir dans le PAGE.

Le représentant désigné du ministère ou de l'organisme :

- a) relève du sous-ministre ou son équivalent;
- b) agit comme coordonnateur au sein du ministère ou de l'organisme;
- c) siège au comité consultatif;
- d) est l'interlocuteur de l'ENAP au sein du ministère ou de l'organisme;
- e) après en avoir convenu avec l'ENAP, sur la base de l'ébauche des plans d'action annuels, de la contribution attendue du ministère ou de l'organisme, fait approuver par le sous-ministre ou son équivalent la nature des interventions, le calendrier d'exécution prévu et le profil des intervenants des M/O requis;
- f) transmet à l'ENAP la candidature des intervenants répondant aux profils d'expertise requis pour les interventions à effectuer dans le cadre du projet, au plus tard quinze (15) jours ouvrables après avoir reçu les termes de référence;
- g) prend les dispositions pour que les intervenants retenus pour intervenir dans l'exécution du PAGE soient effectivement mis à la disposition à l'ENAP en temps voulu sur la base des plans d'action approuvés et des modalités établies;
- h) peut agir comme intervenant dans le PAGE;
- i) collabore avec l'ENAP à la préparation des intervenants des M/O, à l'accueil des fonctionnaires haïtiens, à l'accompagnement et à l'évaluation des interventions.

ARTICLE 9

RESPONSABILITÉS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Le gouvernement du Québec s'engage à :

- a) apporter, pour la durée du PAGE, une contribution maximale de 1,5 million de dollars canadiens, correspondant aux salaires et avantages sociaux des intervenants des M/O participant aux activités du projet tant au Québec qu'en Haïti;
- b) verser le salaire et les avantages sociaux des intervenants des M/O mis à la disposition de l'ENAP pour participer au PAGE;
- c) mettre à la disposition de l'ENAP le savoir-faire des ministères et organismes afin de répondre aux besoins du PAGE;
- d) proposer à l'ENAP une ou plusieurs candidatures au plus tard quinze (15) jours ouvrables après avoir reçu les termes de référence d'une intervention dans le cadre du PAGE;
- d) participer au comité conjoint et au comité consultatif, de même qu'à tout autre comité qui pourrait être mis en place dans le cadre du PAGE.

ARTICLE 10

RESPONSABILITÉS DE L'ENAP

L'ENAP s'engage à :

10.1 Sécurité des intervenants des M/O en Haïti

- a) prendre les mesures appropriées pour s'assurer que le PAGE se déroule dans un contexte sûr et supervisé pour les intervenants des M/O lors de leur séjour en Haïti, notamment en utilisant les services de l'Unité d'appui au programme de coopération canadienne (UAPC);
- b) mettre à la disposition des intervenants des M/O un Guide de sécurité qui précisera toutes les mesures prévues et les comportements à adopter pour assurer leur sécurité durant leur séjour en Haïti. Un exemplaire du Guide de sécurité est joint à la présente convention; il constitue l'annexe « B ». Ce guide fera partie intégrante du plan de mise en œuvre du PAGE;
- c) mettre à la disposition des intervenants des M/O toute l'information pertinente concernant l'état de la situation en Haïti et les recommandations en matière de sécurité;
- d) s'assurer de maintenir un lien de communication constant avec les intervenants des M/O pendant leur séjour en Haïti;
- e) transmettre à l'ambassade canadienne ou à l'UAPC en Haïti les coordonnées de tous les intervenants des M/O et leur programme de séjour, et ce, avant leur départ du Québec;
- f) s'assurer que l'ambassade canadienne soit informée de leur arrivée en Haïti;
- g) établir, avec l'appui du partenaire haïtien et l'ambassade canadienne en Haïti, une liste des contacts et ressources disponibles dans la région où se trouvent les intervenants des M/O : hôpitaux, cliniques, médecins, dentistes, etc.;
- h) consulter régulièrement l'ACDI sur les conditions de réalisation des missions en Haïti; se conformer à tous les avis de l'ACDI relatifs à l'annulation des missions ou au rapatriement du personnel dans le cadre des projets de la coopération canadienne;
- i) si nécessaire, après vérification auprès des intervenants des M/O, souscrire et défrayer une assurance voyage la plus complète possible pour la durée du séjour en Haïti. Cette assurance couvrira notamment l'hospitalisation, les médicaments et le rapatriement en cas d'accident ou de décès, en plus de l'assurance médicale provinciale de base. Le cas échéant, transmettre aux intervenants des M/O le document confirmant le niveau de la couverture d'assurance qui leur est offerte, incluant l'assurance voyage (hospitalisation, médicaments, rapatriement);
- j) collaborer avec les partenaires locaux en cas d'incident sur le territoire haïtien.

10.2 Identification et préparation des intervenants des M/O participant au PAGE

- a) participer, notamment en mettant à contribution le CVIEPQ, à l'identification des ressources devant participer aux activités du PAGE;

- b) transmettre au représentant du ministère ou de l'organisme les termes de référence pour chacun des intervenants des M/O participant à une activité, qu'il s'agisse d'une mission en Haïti ou de l'accueil de fonctionnaires haïtiens;
- c) compléter le formulaire d'affectation précisant les objectifs et les modalités de l'intervention et veiller à l'encadrement global des intervenants des M/O participants durant toutes les étapes du PAGE. Les modalités et les termes exacts de cet encadrement doivent apparaître sur le formulaire d'affectation et le formulaire des termes de référence dont un exemplaire est joint à cette convention. Le formulaire d'affectation constitue l'annexe « C » et le formulaire des termes de référence l'annexe « D »;
- d) communiquer aux intervenants des M/O l'information historique et culturelle pertinente afin que le transfert de connaissances puisse se dérouler dans des conditions optimales;
- e) rencontrer chaque intervenant des M/O afin de préciser les objectifs de son intervention;
- f) le cas échéant, mettre à la disposition des intervenants des M/O un guide de présentation de la documentation qui servira aux fins de présentation ou de formation;
- g) s'assurer que toute la documentation produite, par ou avec une contribution des ministères ou organismes, souligne cette contribution;
- h) communiquer les instructions et les formulaires d'évaluation, de même que l'échéancier pour la remise de ces documents.

10.3 Logistique du séjour en Haïti des intervenants des M/O participant au PAGE

Fournir aux intervenants des M/O :

- a) les instructions sur le déroulement de la mission en Haïti et vérifier que leur passeport est en cours de validité;
- b) le titre de transport;
- c) la réservation pour l'hébergement en Haïti;
- d) l'avance pour les frais de séjour en Haïti (hébergement, subsistance et faux frais);
- e) les services de son coordonnateur terrain et s'assurer qu'il soit accessible en tout temps afin de répondre aux besoins urgents des participants des M/O (maladie, rapatriement);
- f) le remboursement au retour des frais réels reliés au séjour en Haïti sur la base des normes de l'ACDI en vigueur.

Prendre les dispositions afin de s'assurer que :

- g) l'accueil à l'aéroport de Port-au-Prince, de même que le transport entre l'aéroport et l'hôtel, et entre l'hôtel et l'aéroport en fin de mission, soient assurés de façon sécuritaire par les services de l'Unité d'appui au programme de coopération canadienne (UAPC);
- h) tous les déplacements durant la durée de la mission soient assurés de façon sécuritaire par les services de l'UAPC;
- i) un téléphone cellulaire avec cartes de recharge soit remis par l'UAPC aux intervenants québécois en mission dès leur arrivée pour toute la durée de leur séjour en Haïti;

- j) les intervenants des M/O en mission disposent des locaux, des équipements et des fournitures requis pour la réalisation de leur mission.

10.4 Accueil au Québec des fonctionnaires haïtiens

- a) assurer, entre le Québec et Haïti de même qu'au Québec, la logistique et assumer les frais de transport et de séjour des fonctionnaires haïtiens en stage ou en formation au Québec, sur la base des normes de l'ACDI en vigueur;
- b) apporter son appui à l'organisation et à la logistique des stages des fonctionnaires haïtiens au sein des ministères et organismes.

ARTICLE 11

COMMUNICATIONS ET REPRÉSENTANTS DES PARTIES

Aux fins de l'application de la présente convention, y compris pour toute approbation qui y est requise, les Parties désignent les personnes inscrites ci-dessous pour les représenter.

Les avis, instructions, recommandations ou documents exigés en vertu de la présente convention, pour être valides et lier les Parties, doivent être donnés par écrit et être remis en mains propres ou transmis par huissier, télégramme, télécopieur, messenger, courrier ou par la poste ou la poste recommandée à l'adresse de la partie concernée comme indiquée ci-après :

- **Ministère du Conseil exécutif**
Secrétariat général
Édifice Honoré-Mercier, bureau 2.12A
835, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1A 1B4
Téléphone : 418 643-7355
Télécopieur : 418 528-9552
- **Secrétariat du Conseil du trésor**
Bureau du Secrétaire
Édifice J, 4^e étage
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-1977
Télécopieur : 418 643-6494
- **Ministère des Relations internationales**
Bureau du sous-ministre
Édifice Hector-Fabre, 3^e étage
525, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5R9
Téléphone : 418 649-2335
Télécopieur : 418 649-2667
- **Ministère des Finances**
Bureau du sous-ministre
12, rue Saint-Louis, bureau 2.02
Québec (Québec) G1R 5L3
Téléphone : 418 643-5738
Télécopieur : 418 528-5546

- **Ministère des Affaires municipales et des Régions**

Bureau du sous-ministre
Édifice Jean-Baptiste-De La Salle
Aile Chauveau, 4^e étage
10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3
Téléphone : 418 691-2040
Télécopieur : 418 643-7708

- **Ministère des Services gouvernementaux**

Bureau du sous-ministre
Édifice H, 5^e étage, bureau 5.5709
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0578
Télécopieur : 418 643-9735

- **École nationale d'administration publique**

Direction de la coopération internationale
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
Téléphone : 418 641-3000 poste 6575
Télécopieur : 418 641-3059 ou 3060

Tout changement d'adresse de l'une des Parties doit faire l'objet d'un avis aux autres Parties.

ARTICLE 12

RÉSILIATION

Les MINISTRES se réservent le droit de résilier la présente convention si la sécurité des membres du personnel mis à disposition était jugée inacceptable ou si le contexte politique en Haïti ne permettait pas de poursuivre les activités du PAGE.

Les MINISTRES se réservent le droit, au choix, de suspendre leur participation au PAGE, jusqu'à ce que la situation se soit corrigée, ou de résilier leur engagement.

Lorsqu'un des événements décrits au premier alinéa se produit, les MINISTRES doivent transmettre un avis de suspension ou de résiliation à l'ENAP avec copie aux autres Parties à la présente. La suspension ou la résiliation prendra effet de plein droit à compter de la date de réception de cet avis par l'ENAP ou à toute date ultérieure indiquée dans l'avis.

ARTICLE 13

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Chacun des MINISTRES détiendra de façon exclusive la propriété intellectuelle des travaux et documents produits par les intervenants des M/O membres du personnel de leur ministère respectif dans le cadre du PAGE.

L'ENAP détiendra de façon exclusive la propriété intellectuelle des travaux et documents produits par son personnel dans le cadre du PAGE.

Les Parties pourront s'accorder mutuellement des licences pour toutes fins jugées utiles par celles-ci. Toutes les licences de droits d'auteur consenties en vertu des présentes devront se faire à titre gratuit.

ARTICLE 14

RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES TIERS

Les Parties aux présentes s'entendent pour assumer conjointement toute responsabilité légale à l'égard des tiers et à assumer conjointement la responsabilité de tous recours, réclamations, demandes ou poursuites que peut occasionner l'exécution de l'objet de la présente convention.

ARTICLE 15

CESSION

Les droits et obligations prévus à la présente convention ne peuvent être cédés, vendus ou transportés, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite préalable des MINISTRES.

ARTICLE 16

DOCUMENTS CONTRACTUELS

La présente convention, y compris les annexes, et tout autre document dont il est fait mention ici, ainsi que toute modification dûment agréée de ces documents constituent la convention complète entre les Parties et lient celles-ci.

Toute convention verbale non reproduite aux présentes est réputée nulle et sans effet.

Toute modification à la présente convention, à l'exception des quatre (4) annexes, doit se faire par voie d'avenant signé par les Parties. Les quatre (4) annexes pourront être modifiées d'un commun accord par le comité conjoint et le comité consultatif.

ARTICLE 17

DURÉE DE LA CONVENTION

La présente convention prendra effet lors de l'apposition de la dernière signature des Parties et se terminera, à l'exclusion de l'article 14 concernant la responsabilité, à la date où les Parties auront exécuté toutes leurs obligations.

ARTICLE 18

LOIS APPLICABLES ET TRIBUNAL COMPÉTENT

La présente convention est régie par le droit applicable au Québec et, en cas de contestation, les tribunaux du Québec seront seuls compétents.



ANNEXE A

Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien (PAGE)

PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN (PAGE)

Proposition présentée

à l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

et

au ministère des Relations internationales du Québec (MRI)

par

L'École nationale d'administration publique du Québec (ENAP)

QUÉBEC,
DÉCEMBRE 2006

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes et abréviations	3
Préambule	4
Sommaire exécutif	5
<u>Mise en contexte</u>	7
1- <u>Le projet</u>	13
Objectif, buts et résultats attendus	13
Stratégie de mise en oeuvre	14
Stratégie de gestion	26
Risques anticipés	34
Durabilité	35
2- <u>Le proposant et ses partenaires</u>	36
3- <u>Les priorités de l'ACDI</u>	40
ANNEXES	
1- Cadre logique	42
2- Budget 2007/2011	46
3- Liste des propositions soumises à l'ACDI	47
4- Appréciation du projet	48
5- Plan d'action janvier – juin 2007	64

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AMOCCI :	Projet d'appui à la mise en œuvre du cadre de coopération intérimaire en Haïti
BID :	Banque interaméricaine de développement
BM :	Banque mondiale
CCI :	Cadre de coopération intérimaire
CE :	Communauté européenne
CECI :	Centre canadien d'étude et de coopération internationale
CTPEA :	Centre technique de planification et d'économie appliquée
RSP :	Stratégie de réduction de la pauvreté
ENAF :	École nationale d'administration financière d'Haïti
ENAP :	École nationale d'administration publique du Québec
ENAPP :	École nationale d'administration publique et de politiques publiques d'Haïti
ÉS :	Égalité des sexes
FMI :	Fonds monétaire international
IFGP :	Institut francophone de gestion de la Caraïbe
MEF :	Ministère de l'économie et des finances
MICL :	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales
MPCE :	Ministère de la Planification et de la Coopération externe (Haïti)
MRI :	Ministère des Relations internationales (Québec)
MSPP :	Ministère de la santé publique et de la population
OMRH :	Office du Management et des Ressources Humaines
ONG :	Organisation non gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations unies
PADESS :	Projet d'appui au développement du système de santé en Haïti
PAGE :	Projet d'appui à la gouvernance de l'État haïtien
PIP :	Plan d'investissement public
PDLH :	Programme de développement local en Haïti
PMO :	Plan de mise en œuvre
PNUD :	Programme des Nations unies pour le développement
PSCH :	Programme Solidarité Canada-Haïti
SACO :	Service d'assistance canadienne aux organismes
UAPC :	Unité d'appui au programme de coopération (ACDI)
UPS :	Unité de programmation sectorielle
USAID :	<i>United States Agency for International Development</i>

PRÉAMBULE

La présente proposition fait suite à une série de travaux amorcés en novembre 2004, conjointement avec le ministère des Relations internationales du Québec. Le détail des actions réalisées depuis cette date est repris dans la partie résumant le bien fondé du projet (pp. 9-10). Nous souhaitons cependant mettre en évidence l'importante contribution qu'a assumée l'ENAP pour parvenir à la soumission de cette proposition.

Quatre employés de l'ENAP ont été étroitement associés à la préparation du projet, dont deux cadres qui ont eu à se rendre en Haïti pour deux semaines (Yves Poulin, en avril 2005, et Madeleine Moreau, en décembre 2005), et deux professionnels ayant participé à la préparation des documents de projet (Sophie Brière et Sébastien Jobert). Les frais de mission ont été supportés par le MRI et les salaires par l'ENAP. Une mission haïtienne a également été accueillie en juillet 2005 et une rencontre de travail a eu lieu avec M. Antoine Ambroise, actuel directeur de cabinet de la Primature, en mai 2006. Les employés de l'ENAP ont par ailleurs participé à de nombreuses réunions de travail avec des représentants du MRI et de l'ACDI. Ils ont de plus élaboré la majorité des analyses et de la documentation liées au projet. Il est ainsi estimé que le niveau d'effort supporté par l'ENAP depuis le début des travaux de préparation du projet s'élève à environ 160 jours/personnes, pour un montant d'environ 86 000 \$.

L'équipe de projet de l'ENAP tient à remercier particulièrement MM. Yves Pétillon, François Montour et Pierre St-Cyr de l'ACDI pour leur support et leur disponibilité. Elle tient également à souligner l'apport de MM. René Leduc, Christian Deslauriers, Raymond Landry et Mmes Marjolaine Ricard et Francine Lemieux du MRI. Finalement, il faut souligner que cette proposition n'aurait pu voir le jour sans la collaboration étroite et les encouragements de M. Antoine Ambroise.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

En mettant à la disposition du gouvernement haïtien l'expertise des services publics québécois, le projet vise à renforcer la capacité de l'administration haïtienne d'assurer, par ses propres moyens, la mise en œuvre des priorités gouvernementales. Il est le fruit de la volonté de collaboration tripartite émise par les gouvernements du Québec, du Canada et d'Haïti. Son contenu s'inscrit aussi dans les priorités de la coopération canadienne en Haïti et dans les stratégies de développement durable de l'ACDI. Il est de plus complémentaire au travail des autres bailleurs de fonds actifs dans ce pays.

Le projet a pour objectif de *contribuer au renforcement de la gouvernance en Haïti*. Il mise pour ce faire sur le transfert de compétences de l'ENAP et de l'administration publique québécoise vers l'administration publique haïtienne, avec le soutien financier du gouvernement canadien et la contribution des ressources humaines du gouvernement du Québec. S'inspirant des résultats des missions préalables effectuées durant l'année 2005, du document « Bonne gouvernance et réforme de l'État »² qui constitue désormais la feuille de route du gouvernement en matière de gouvernance et de réforme de l'État, et plus récemment des conclusions de la mission d'appui à la gouverne (août-septembre 2006), l'intervention s'inscrit dans une perspective à long terme et aura pour buts de :

Le projet vise les buts suivants :

- Contribuer à mettre en place les mécanismes de planification et de coordination de l'action gouvernementale
- Contribuer à doter Haïti d'une fonction publique professionnelle et représentative de la population
- Contribuer à la saine gestion des finances publiques
- Contribuer à la mise en œuvre de la réforme administrative au niveau des ministères sectoriels

Les principaux effets attendus sont :

- Mécanismes de coordination fonctionnels pour l'élaboration et la mise en œuvre des priorités gouvernementales
- Mécanismes et structures de planification en opération
- Une fonction publique représentative aux capacités renforcées
- Un organisme central chargé de la modernisation de l'administration et de la gestion des ressources humaines est en opération
- Capacités renforcées en matière de gestion des finances publiques
- Ministères et organismes participent à la mise en œuvre de la réforme de l'État.

Le type de renforcement proposé dans ce projet vise à satisfaire les besoins réels du gouvernement haïtien et à fournir un accompagnement qui permettra le développement d'habiletés et la mise en place de moyens appropriés pour répondre à la demande. Il a été défini en partenariat avec les autorités haïtiennes en tenant compte des caractéristiques du personnel et des structures en place et il se veut complémentaire avec les interventions des différents bailleurs de fonds présents en Haïti.

La contribution demandée à l'ACDI est de 4 849 600 dollars canadiens. L'investissement du gouvernement du Québec est d'un maximum de 1,5 million de dollars canadiens, ce qui porte la contribution canadienne totale à 6 349 600 dollars canadiens. Pour sa part, le gouvernement haïtien investirait l'équivalent de

² Antoine AMBROISE (2006), *Bonne gouvernance et réforme de l'État : Programme-cadre de modernisation de l'État du quinquennat de l'espoir (2006-2011)*, 28 p.

700 000 \$ dollars canadiens en nature pour la réalisation des activités du projet, ce qui porte le budget global à 7 049 600 dollars canadiens. L'ENAP sera le maître d'œuvre du projet et agira comme agence d'exécution en administrant l'ensemble des ressources. L'ENAP conviendra avec le Gouvernement du Québec des prestations professionnelles à fournir et signera avec lui une convention de collaboration en ce sens.

1- MISE EN CONTEXTE

1.1 *Vers une nouvelle gouvernance en Haïti*

L'histoire d'Haïti, pays qui fêtait en 2004 le bicentenaire de son indépendance, a été souvent douloureuse et parfois même tragique. La crise politique, la mauvaise gouvernance et l'instabilité économique ont fragilisé une population de plus en plus exposée à la précarité et à l'inadéquation des mécanismes traditionnels de survie. En 2005, Haïti figurait au 153^e rang pour l'indice de développement humain (IDH); on estime que deux tiers des 8 millions d'Haïtiens vivent sous le seuil de la pauvreté monétaire, l'espérance de vie est de 53 ans, la mortalité infantile est de 80 pour 1000, la prévalence du VIH/SIDA atteint 5 % de la population et le taux net de scolarisation au primaire est de 68 %.

Suite à la démission du président Aristide, le 29 février 2004, un gouvernement transitoire avait été mis en place sous la gouverne du président de la Cour de cassation, M. Alexandre Boniface, nommé président intérimaire du pays, et de M. Gérard Latortue, désigné premier ministre intérimaire. Une force multinationale intérimaire a par ailleurs été déployée suite à une résolution du Conseil de sécurité des Nations unies. Le gouvernement transitoire de M. Latortue s'est donné un Cadre de coopération intérimaire (CCI) afin d'identifier de façon réaliste les besoins et les programmes couvrant la période de transition (2004-2006). En février 2006, l'élection présidentielle a permis l'élection de M. René Préal dès le premier tour du scrutin. Conséquemment au second des élections législatives, le Président Préal a nommé M. Jacques-Édouard Alexis au poste de Premier ministre. Ce choix a été ratifié par une large majorité du Parlement le 25 mai.

La politique générale du gouvernement, qui a été approuvée par le Sénat et la Chambre basse le 7 juin 2006, établit la modernisation de l'État comme l'une des deux grandes priorités du quinquennat, la seconde étant la création de richesses par l'investissement privé. Cette modernisation comporte, tel que définit, 3 dimensions : 1- la refondation de l'État ; 2- l'appui à la consolidation des institutions démocratiques ; et 3- le déploiement de l'État sur l'ensemble du territoire national. Le projet présenté ici s'inscrit entièrement en appui à cette démarche de refondation de l'État haïtien.

1.2 *La politique internationale du Québec et la relation particulière du Québec avec Haïti*

Rappelons que les relations entre le Québec et la république d'Haïti ont depuis longtemps été imprégnées d'un profond esprit de solidarité. Les liens tissés entre Québécois et Haïtiens, qui incarnent le fait français en Amérique, se sont raffermis à la faveur de la présence, au Québec, de la plus forte concentration de la diaspora haïtienne au Canada. À travers sa politique internationale, adoptée en 2006, le gouvernement du Québec rappelle également que « c'est dans les pays de la Francophonie qu'il poursuivra son action en priorité, à commencer par Haïti ».

On compte aussi aujourd'hui plusieurs acteurs, particulièrement des organismes de coopération internationale, qui contribuent à la revitalisation des sphères névralgiques de la société haïtienne, telles que la santé, l'épargne et le crédit, le développement coopératif, l'éducation et la sécurité alimentaire. Rappelons que la plupart des organisations non gouvernementales canadiennes œuvrant en Haïti proviennent du Québec.

Le gouvernement du Québec participe également à cette vaste entreprise de reconstruction d'Haïti avec une aide globale qui atteint plus de 10 millions de dollars canadiens depuis 1997. L'expertise provenant du

ministère de la Sécurité publique, du Directeur général des élections (DGE), du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ou encore d'Hydro-Québec fut mise à contribution depuis les années 90. Plus récemment, divers appuis techniques ont été fournis à la suite des bouleversements survenus lors du départ du président Jean-Bertrand Aristide et de l'ouragan Jeanne.

Depuis mars 2004, c'est plus de 5 millions de dollars canadiens que le Québec a consenti en services et en subventions aux organismes de coopération internationale pour Haïti. Soulignons, à titre d'exemple, l'envoi de matériel en collaboration avec la Croix-Rouge, la mise à disposition d'une équipe médicale pour un hôpital d'urgence de la Croix-Rouge norvégienne aux Gonaïves et l'intervention d'Hydro-Québec pour la restauration du réseau électrique dans cette même ville.

Outre sa réponse aux récentes situations d'urgence en Haïti, le gouvernement du Québec consacre d'importantes ressources aux efforts de développement de ce pays, Haïti étant le premier pays bénéficiaire du Programme québécois de développement international du MRI, ainsi que l'élément moteur ayant mené à la création de ce programme. En effet, la volonté du gouvernement du Québec de soutenir le développement d'Haïti a donné naissance au Programme québécois de développement international. Depuis sa création en 1997, plus de 60 projets ont été soutenus par le gouvernement du Québec totalisant quelque 6 millions de dollars canadiens, soit le cinquième de l'enveloppe totale consacrée à ce programme.

L'engagement du Québec envers Haïti s'est également exprimé par une participation aux conférences internationales sur Haïti, par le suivi des consultations de l'ACDI sur Haïti et par le développement de liens officiels avec les nouvelles autorités haïtiennes dont la récente visite du premier ministre du Québec en Haïti. Il s'agissait d'une première visite officielle en Haïti d'un premier ministre du Québec.

De plus, cet engagement découle d'une action plus globale du Québec en matière de solidarité internationale qui s'est exprimée par le passé par une contribution du gouvernement québécois aux initiatives de l'ACDI en agissant comme agence d'exécution. Notons que la solidarité internationale prend aujourd'hui une place importante dans la nouvelle politique internationale du Québec où l'on accorde aussi une attention particulière à la Francophonie et à l'intégration des Amériques.

1.3 Liens avec les priorités de la coopération canadienne en Haïti

L'engagement du Canada en Haïti, dans le cadre du processus de transition, s'appuie sur les trois « D » que sont la diplomatie, la défense et le développement. Sur les plans diplomatique et politique, le Canada joue un rôle particulièrement important pour le renforcement du gouvernement de transition. Plusieurs visites officielles canadiennes ont été réalisées. Le Canada a aussi été l'hôte de deux importantes conférences sur Haïti en décembre 2004 et en juin 2005. Il a joué un rôle actif dans le premier contingent de la force internationale de stabilisation. Au sein de la MINUSTAH, il contribue avec un nombre imposant de policiers civils, en plus de fournir des ressources de haut niveau pour le commandement des opérations et pour la réforme de la police nationale haïtienne. Confirmant son engagement envers Haïti, le Gouvernement du Canada a annoncé en juillet 2006 son intention de consacrer 520 millions de dollars à la reconstruction et au développement d'Haïti de juillet 2006 à septembre 2011.

Dans le domaine du développement, le Canada a joué un rôle fondamental dans l'élaboration du CCI en permettant l'implication de ressources canadiennes et haïtiennes. Enfin, le budget d'aide a massivement augmenté et atteint 180 millions de dollars canadiens pour la période de transition actuelle de deux ans.

Les secteurs privilégiés sont l'énergie, le développement local, l'éducation et la santé. Le Canada a insisté, dès le début de la mobilisation de la communauté internationale, sur l'importance de tirer les leçons de l'expérience, notamment de reconnaître la nécessité du leadership national fort et de la mise en place de mécanismes souples et efficaces de coordination et de suivi de l'aide, et cela en dialoguant de façon participative et inclusive avec l'ensemble de la société haïtienne. Son rôle de coordination est reconnu par la communauté internationale.

Le présent projet va effectivement dans le sens des efforts menés par le Canada dans la mise en œuvre du CCI et s'inscrit directement dans les priorités de l'ACDI. Les objectifs visés sont en lien avec le renforcement de la gouvernance politique et économique ainsi qu'avec le renforcement des capacités institutionnelles permettant de dispenser des services adéquats à la population haïtienne. Par la réalisation d'actions structurantes et par son transfert d'expertise, le projet jettera, à court et moyen termes, les bases d'un développement durable à plus long terme.

Les consultations effectuées ont aussi permis de prendre en compte les interventions supportées par les différents bailleurs de fonds en Haïti, de façon à inscrire le projet en complémentarité avec les initiatives en cours ou prévues. L'annexe 4 présente à cette fin une liste des interventions des principaux bailleurs de fonds liées aux secteurs d'activités retenus dans le cadre du présent projet.

1.4 Bien-fondé du projet

Devant cette situation et compte tenu des liens privilégiés qu'il entretient avec la communauté haïtienne, le gouvernement du Québec s'est montré très préoccupé et a manifesté son intérêt à s'engager activement dans les efforts de reconstruction de ce pays. Pour ce faire, le gouvernement a offert de mettre à la disposition du gouvernement haïtien par l'intermédiaire de l'ENAP l'expertise québécoise pour le renforcement de la gouvernance de l'État, afin de permettre le développement économique et social du pays.

Déjà, des démarches ont été effectuées pour définir un projet concret d'appui à ce niveau. Malgré le climat d'insécurité et de violence régnant en Haïti, plusieurs activités ont été initiées en ce sens au cours des derniers mois :

- o en avril 2005, des représentants du MRI et de l'ENAP ont effectué une mission de pré-faisabilité en Haïti et ont réalisé diverses rencontres avec les plus hautes autorités du gouvernement haïtien et de la fonction publique et avec des représentants de l'organisme responsable de la mise en œuvre du CCI et des principaux bailleurs de fonds;
- o le premier ministre du Québec, M. Jean Charest et la ministre des Relations internationales, M^{me} Monique Gagnon-Tremblay, accompagnés du directeur général de l'ENAP, M. Marcel Proulx, se sont rendus en Haïti en juin 2005 afin de rencontrer le premier ministre intérimaire du pays, M. Gérard Latortue;
- o une délégation haïtienne, formée de M. Yves Robert Jean, directeur général du MPCE et de M. Charles Cadet, consultant en matière de gouvernance à l'Unité d'appui au programme de coopération (UAPC) de l'ACDI, s'est déplacée à Québec en juillet 2005 à l'invitation du MRI pour la tenue de séances de travail.

- o une mission de faisabilité réunissant des experts de l'ENAP et du Gouvernement du Québec a été effectuée en Haïti en décembre 2005.
- o Une mission d'appui aux plus hautes instances de l'État (Présidence, Primature, Conseil des Ministres, Directeurs de cabinet et Directeurs généraux) s'est déroulée en août et septembre 2006; parallèlement des consultations ont été menées pour valider avec les autorités les principaux axes de la présente proposition.

L'analyse documentaire et les entrevues réalisées durant les missions en Haïti ont permis de dégager les principaux constats ci-dessous :

- Le président Préval est apparu très soucieux de l'établissement de saines relations avec le parlement et avec la société civile.
- Le président et le premier ministre recherche une solution au problème de sécurité qui éviterait un bain de sang dans les quartiers de Port au Prince concernés.
- Le gouvernement veut inscrire les initiatives des bailleurs de fonds dans ses priorités et prendre le leadership de la coordination de l'aide internationale.
- Un document stratégique de réduction de la pauvreté est en cours de finalisation, il sera présenté incessamment au Fond monétaire international (FMI).
- Le document produit par monsieur Antoine Ambroise³, nommé depuis au poste de directeur de cabinet du premier ministre, est devenu la feuille de route du gouvernement en matière de gouvernance et de réforme de l'État.
- La déclaration de politique générale du gouvernement, approuvé par le Parlement, reprend les orientations avancées par monsieur Antoine Ambroise en matière de réforme institutionnelle.
- Le gouvernement a l'intention de mettre graduellement en oeuvre les dispositions prévues dans le décret du 17 mai 2005 portant sur l'organisation de l'administration centrale de l'État, ce qui implique notamment la mise sur pied :
 - o d'un Secrétariat général de la Primature, qui agira en fait comme le secrétariat général du gouvernement;
 - o d'un forum des directeurs généraux;
 - o de comités interministériels;
 - o d'organes de coordination stratégique au sein de la Primature (le Conseil de développement économique et social, l'Office du management des ressources humaines, la cellule des affaires budgétaires et la cellule de coordination des politiques publiques).
- Le gouvernement a l'intention de mettre progressivement en œuvre le décret du 17 mai 2005 portant sur la révision du Statut général de la fonction publique. Ce décret prévoit notamment la création de l'École nationale d'administration et de politiques publiques (ENAPP).
- Le gouvernement a l'intention de procéder à la décentralisation, les responsables concernés semblent toutefois être conscient des enjeux et désireux de mettre en œuvre une stratégie gradualiste, la priorité étant l'élaboration d'un énoncé de politique en matière de décentralisation.

³ AMBROISE, Antoine, Bonne gouvernance et réforme de l'État : Programme-cadre de modernisation de l'État du quinquennat de l'espoir (2006-2011), 2006.

- La fonction publique semble être en déficit de capacité technique et managériale, ce qui amène les ministres à s'entourer de techniciens au sein de leur cabinet. Au départ du ministre, les membres du cabinet quittent le ministère sans qu'une réelle capacité ait été développée au sein de l'appareil administratif.
- Le faible niveau de rémunération des fonctionnaires rend difficile le recrutement et la rétention de spécialistes et de gestionnaires performants.
- Les directeurs généraux ne sont pas regroupés au sein d'un corps d'administrateurs d'État, ce qui génère, en plus d'un sentiment d'insécurité, une ambiguïté au niveau de leur statut et de leur rôle, certain se considérant au même niveau que le ministre au sein de leur ministère.
- La décentralisation est à l'ordre du jour, mais il apparaît que les instances décentralisées n'ont pas les moyens d'assumer les responsabilités qui leur sont confiées et que l'administration centrale ne dispose pas présentement de la capacité de piloter une vaste opération de décentralisation.
- Le gouvernement a l'intention de procéder à l'implantation du budget-programme. Les responsables rencontrés sont toutefois conscients de l'envergure de la tâche et de la nécessité de procéder par étapes.

Les différentes rencontres organisées dans le cadre de la mission d'août-septembre 2006 ont permis aux interlocuteurs des membres de l'équipe de l'ENAP de faire état des besoins d'appui qu'un projet de l'ENAP, supportés par l'ACDI et le gouvernement du Québec, pourrait satisfaire.

- Un appui à la Primature afin de procéder à la mise en œuvre des dispositions du décret du 17 mai 2005 portant sur l'organisation de l'administration centrale de l'État, notamment :
 - o instauration du Secrétariat de la Primature;
 - o création du forum des directeurs généraux;
 - o mise sur pied de comité interministériels et des cellules destinées à les supporter;
 - o création de l'Office du management des ressources humaines
- Un appui en matière de planification visant à accroître les capacités du ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE) et celles des unités de planifications sectorielle (UPS) au sein des ministères.
- Un appui à la réforme de la fonction publique sur la base du décret du 17 mai 2005 portant sur la révision du Statut général de la fonction publique.
- Un appui à la création de l'École nationale d'administration et de politiques publiques (ENAPP). L'appui attendu de l'ENAP concerne d'abord l'élaboration d'un projet d'établissement et d'un accompagnement dans la mise en œuvre, notamment en matière d'élaboration de programmes, de développement de cours et de sessions de recyclage ou de perfectionnement, et de formation de formateurs.
- Un appui à la gestion des finances publiques :
 - o appui à l'implantation du budget programme;
 - o mise en place de trois nouvelles fonctions de contrôle interne (contrôleurs financiers, comptables publics, inspection générale des finances);
 - o évaluation du patrimoine de l'État;
 - o renforcement des capacités de l'École nationale d'administration financière (ENAF);
 - o renforcement des capacités du ministère en matière d'analyse économique.
- Un appui à la mise en œuvre graduelle de la décentralisation, la priorité étant l'élaboration d'un énoncé de politique en matière de décentralisation. Il est à noter que le gouvernement souhaite

bénéficier des conseils d'un expert de la décentralisation dans les pays en développement afin de pouvoir bénéficier des leçons apprises dans des contextes comparables à celui d'Haïti.

- Un appui ciblé, au besoin, à certains ministères en management stratégique. Le projet pourrait ainsi répondre à certaines demandes du gouvernement haïtien qui émergeront en cours de projet.

Dans tous les cas, l'appui attendu prendra la forme de mission d'experts, d'activités de formation ou de stages au sein du gouvernement du Québec. Le gouvernement haïtien souhaite que le projet en cours d'élaboration pour un appui à la gouverne constitue un engagement à long terme des gouvernements du Canada et du Québec en matière d'appui institutionnel aux organes supérieurs de l'exécutif. Le projet s'inscrira dans le cadre de la refondation de l'État annoncée dans la lettre de politique générale du Gouvernement haïtien.

2- LE PROJET

2.1 Le but, les objectifs et les résultats escomptés

Tel que l'indique le cadre logique présenté à l'annexe 1, ce projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien, a principalement pour objectif de *contribuer au renforcement de la gouverne de l'État en Haïti*. Il mise pour ce faire sur le transfert de compétences de l'administration publique québécoise vers l'administration publique haïtienne.

Le projet vise les buts suivants :

- Contribuer à mettre en place les mécanismes de planification et de coordination de l'action gouvernementale
- Contribuer à doter Haïti d'une fonction publique professionnelle et représentative de la population
- Contribuer à la saine gestion des finances publiques
- Contribuer à la mise en œuvre de la réforme administrative au niveau des ministères sectoriels

En termes de résultats, l'impact attendu du projet est une *mise en œuvre améliorée des actions prioritaires de développement par les ressources nationales* du pays. Les effets escomptés sont :

- Mécanismes de coordination fonctionnels pour l'élaboration et la mise en oeuvre des priorités gouvernementales
- Mécanismes et structures de planification en opération
- Une fonction publique représentative aux capacités renforcées
- Un organisme central chargé de la modernisation de l'administration et de la gestion des ressources humaines est en opération
- Capacités renforcées en matière de gestion des finances publiques
- Ministères et organismes participent à la mise en œuvre de la réforme de l'État.

2.2 Description du projet

Ce projet a été conçu de façon à renforcer les capacités des hautes instances gouvernementales et de l'administration publique en Haïti et à transférer une expertise durable au sein de l'administration, en situant les interventions de renforcement et de mise en valeur des capacités des individus dans une démarche de renforcement des capacités organisationnelles, qui prend en compte le cadre institutionnel dans lequel opère les organisations. Le type de renforcement proposé dans ce projet veut satisfaire les besoins réels du gouvernement haïtien et fournir un accompagnement qui permettra le développement d'habiletés et la mise en place de moyens appropriés pour répondre à la demande. Il a été défini en partenariat avec les autorités haïtiennes en tenant compte des caractéristiques du personnel et des structures en place et il se veut complémentaire avec les interventions des différents bailleurs de fonds présents en Haïti.

Suite aux missions et échanges effectués, l'ENAP propose un projet d'une durée de cinq (5) ans qui permettra d'accompagner le gouvernement de façon significative en vue de pérenniser la réforme institutionnelle envisagée. Compte tenu de la nature du projet, il s'avère impossible de définir avec précision les activités qui seront réalisées tout au long des cinq années du projet. Le projet aura donc un caractère

itératif ; les interventions qui seront réalisées durant les six (6) premiers mois permettront de jeter les bases de celles de l'année suivante et ainsi de suite.

CALENDRIER D'EXÉCUTION

Compte tenu du mode itératif retenu pour le projet le déroulement de chaque étape aura une influence sur le développement de la suivante. L'exécution s'effectuera de janvier 2007 à décembre 2011, coïncidant avec le quinquennat du Président Préval. Le calendrier détaillé des activités sera développé annuellement et soumis pour approbation à la fin de chaque année financière. Un premier plan d'activités détaillé pour la période janvier 2007 - juin 2007 est donc joint à la présente proposition. En juin 2007, un bilan des 6 premiers mois ainsi qu'un plan de mise en œuvre (PMO) pour la période juillet 2007 – décembre 2011, incluant un plan d'action détaillé pour la première année (juillet 2007 – juin 2008), seront soumis pour approbation au comité conjoint du projet.

STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

La participation, l'appropriation, l'accompagnement et l'itérativité sont les maîtres mots de la stratégie de mise en œuvre du projet.

Le projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien proposé par l'ENAP est essentiellement un projet de renforcement des capacités qui se veut intégré, dans le sens où les interventions visant le renforcement des capacités des individus seront intégrées dans des démarches visant soit la réforme institutionnel ou la recherche d'un niveau élevé de performance de certaines organisations. Le développement de capacités pérennes au sein de l'administration haïtienne est au centre de la stratégie de l'ENAP pour appuyer le gouvernement haïtien. L'accompagnement sera donc le mot clé, les experts qui seront mobilisé ne se substitueront en aucun cas aux responsables haïtiens.

Au niveau institutionnel, les interventions du projet viseront fournir un appui aux hauts responsables du gouvernement haïtien dans le design du cadre institutionnel à mettre en place afin de favoriser la coordination de l'action gouvernementale. L'identification des besoins spécifiques d'appui se fera dans le cadre de démarches participatives de façon à permettre une appropriation du projet par la partie haïtienne. L'entrevue de personnes clés à la lumière des priorités gouvernementales et les groupes de discussion lorsque pertinents seront les moyens utilisés pour identifier les besoins d'appui et de renforcement. Des interventions de conseil stratégique, des stages au sein de l'administration québécoise et des interventions de formation dans l'action seront les moyens privilégiés pour développer les capacités clés et favoriser leur utilisation dans le contexte haïtien. Le renforcement des capacités des individus concernés à ce niveau (ministres, directeurs généraux et secrétaires généraux) concerne donc essentiellement ce que l'ACDI a désigné sous le vocable « capacités structurantes essentielles » dans le cadre du Programme en appui au renforcement des capacités institutionnelles du Secrétariat exécutif de la Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest (PARECIS). *« Elles réfèrent aux compétences de même qu'à l'expérience et la créativité, la cohésion organisationnelle, le capital social, les valeurs et motivations, les coutumes et traditions, la culture institutionnelle, etc. Il en découle un accompagnement visant :*

- *La capacité de définir les enjeux et de s'entendre sur les buts ou mandats à réaliser en misant sur la participation;*
- *La gestion et la résolution des conflits [organisationnels];*
- *La formulation de stratégies, l'établissement de plans et leur mise en oeuvre dans un mode participatif;*

- *L'acquisition et la mobilisation de ressources;*
- *Une actualisation régulière des compétences et des façons de voir;*
- *L'établissement de rapports d'entraide avec d'autres parties;*
- *L'évaluation participative des résultats et des stratégies d'action; et,*
- *La gestion des nouveaux défis de façon proactive, en modifiant en conséquence les programmes d'actions, les approches et les stratégies. »*

Au niveau organisationnel, l'appui que fournira le projet sera direct dans le cas de l'OMRH et de l'ENAPP. Dans le cadre d'une démarche participative, le projet conseillera les responsables concernés dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'affaires de ces deux organisations, la stratégie utilisée visera ici aussi à développer les capacités structurantes essentielles » mentionnées ci-dessus. À un autre niveau la performance de ces deux organisations reposera aussi sur la capacité des membres du personnel à s'acquitter de leurs tâches. Le plan d'affaires fera apparaître dans les deux cas les compétences requises par les titulaires des postes clés. Dans les deux cas une stratégie de formation couplé à une stratégie d'accompagnement. Dans le cas de l'ENAPP, la formation et l'accompagnement seront particulièrement importants dans le cas du personnel enseignant. Le projet mènera aussi des interventions visant l'accroissement de la performance d'organisation existante, le Secrétariat de la Présidence, celui de la Primature, le MPCE, le MEF et les ministères sectoriels en matière de planification, de gestion et de suivi/évaluation de projets. Dans tous les cas, les interventions de conseil viseront le renforcement des capacités structurantes et essentielles. Les opérations de formation et d'accompagnement plus techniques qui seront menées seront identifiées dans le cadre démarches participatives d'identification de besoins.

La stratégie de renforcement de capacités des hauts responsables, des cadres et des spécialistes de l'administration haïtienne inclura toujours une phase d'accompagnement dans l'action (*coaching*) de façon à faciliter le transfert des compétences dans l'action.

La mise en œuvre du projet aura aussi un caractère participatif et itératif. Le plan de mise en œuvre, qui sera le résultat d'une démarche participative, fera l'objet d'un examen sur une base annuelle et les plans d'action annuel, qui résulteront aussi de la mise en œuvre de démarches participatives, tiendront compte notamment de l'évolution du contexte, des résultats réalisés et des difficultés rencontrées.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

Pour atteindre ses objectifs, le projet met l'accent sur des activités stratégiques pour le nouveau gouvernement qui répondent à un besoin clairement exprimé par les interlocuteurs de l'ENAP et qu'aucun projet en cours ou prévu ne se propose de satisfaire.

Les activités prendront principalement la forme d'interventions d'aide conseil et d'accompagnement (*coaching*), d'ateliers de formation, de stages et de fourniture de certains équipements indispensables pour la réalisation des activités. Toutes les activités de formation ou de stages seront complétées par un accompagnement *in situ* permettant d'assurer le transfert des compétences dans l'action. La majorité de celles-ci se dérouleront en Haïti, à l'exception des stages qui s'effectueront au sein du gouvernement du Québec. Les activités détaillées seront explicitées dans les plans annuels. Il apparaît cependant important ici de souligner que le projet contribuera à la mise sur pied de deux nouvelles organisations : l'Office de management et des ressources humaines (OMRH) et l'École nationale d'administration et de politiques publiques (ENAPP). Tous les efforts nécessaires seront déployés pour faire de ces deux organisations les

nouvelles références au sein de l'administration haïtienne, d'autant plus que l'OMRH devra piloter la modernisation de l'administration et que l'ENAPP devra appuyer le développement des compétences requises.

Les parties partenaires ont convenu d'un projet qui comprendra six composantes décrites ci-dessous.

COMPOSANTE 1

Appui à la coordination gouvernementale

Le choix de cette composante s'appuie sur un certain nombre de constats qui se dégagent de l'analyse du cadre institutionnel. L'ensemble des consultations effectuées sur le terrain confirme, pour l'essentiel, les résultats de différentes études menées sur le sujet, principalement le diagnostic figurant au rapport Wood (2005) fait dans le cadre du projet AMOCCI financé par l'ACDI. Le bien-fondé de cette composante s'appuie aussi sur les leçons tirées de nombreuses expériences de réformes administratives démontrant que les succès limités souvent constatés, s'expliquent par le fait que l'on a cru que la faiblesse de l'administration publique n'était que managerielle et pouvait être corrigée simplement par des actions d'assistance et de renforcement de capacités au niveau individuel et organisationnel. L'expérience démontre en effet que les administrations publiques opèrent dans un système qui incorpore non seulement l'appareil bureaucratique, mais aussi les institutions de l'État⁴. Ces constats en rejoignent d'autres révélant que l'amélioration de la performance des gouvernements passe par des actions de renforcement des capacités non seulement aux niveaux individuel et organisationnel, mais aussi au niveau institutionnel⁵.

Dans le contexte haïtien, les principaux constats effectués qui soutenaient la proposition de cette composante au terme du mandat du gouvernement de transition concernaient l'absence de tradition parlementaire et une situation politique instable, un cadre institutionnel fragile et confus, le très faible niveau de capacité organisationnelle au sein du gouvernement et la mise en œuvre laborieuse du Cadre de coopération intérimaire (CCI). En plus de ces constats, il faut noter qu'aucune initiative n'est en cours pour accompagner les futurs dirigeants dans l'élaboration et la mise en application d'un cadre institutionnel qui permettrait à l'appareil gouvernemental d'opérer adéquatement.

L'absence de tradition parlementaire et une situation politique instable

La situation politique en Haïti pouvait être qualifiée de délicate et d'instable pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le parlement haïtien n'avait pratiquement pas fonctionné depuis bientôt dix ans, il n'y avait donc pas de tradition parlementaire bien établie. Comme la Constitution de 1987 n'avait jamais vraiment été mise en œuvre, les rôles et les responsabilités du Président et du Premier ministre ont évolué en fonction des régimes au pouvoir. Les partis politiques en Haïti ont peu de moyens, ont une faible organisation et ne sont actifs qu'en période électorale, de sorte que l'opposition ne jouait que très rarement son rôle.

⁴ Levy Brian, 2004. *Governance and Economic Development in Africa: Meeting the Challenge of Capacity Building*; in Levy, Brian & Kpundeh Sahr, Eds.; Building State Capacity in Africa : New Approaches, Emerging Lessons; Washington DC; World bank; Pp. 1-42.

⁵ Grindle, Merilee S., 1997. *The Good Government Imperative : Human resources, Organizations, and Institutions*, in Grindle, Merilee S. , Eds.; Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries; Cambridge, MA; Harvard University Press; pp. 3-30.

Globalement, le gouvernement haïtien s'articule autour d'organismes centraux comme la Présidence, la Primature, le ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE) et le ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Toutefois, il a été constaté dans les faits que les rôles et les responsabilités assumés par ces différents organes de coordination n'étaient que vaguement définis et qu'ils changeaient constamment. En juillet 2005, on publiait un décret portant sur l'organisation de l'administration centrale de l'État, mais comme ce décret ne traitait aucunement des modalités de mise en œuvre et était peu connu des principaux acteurs, une certaine forme de confusion s'est installée au sommet de l'État. Cette lacune se reflète notamment dans les relations des bailleurs de fonds avec le gouvernement. Il apparaît que certains bailleurs de fonds discutent à la fois avec la Primature, avec le MEF, avec le MPCE ou encore avec le ministère des Affaires extérieures. D'autres travaillent directement avec certains ministères sectoriels au niveau central ou départemental. Ces échanges semblent échapper à toute coordination effective et signifiante, de sorte que chacun de ces organes gouvernementaux paraît obéir à son propre agenda sectoriel.

Cette confusion ouvre grande la porte à la multiplication des projets de toutes natures dans différents secteurs, sans que l'aide internationale ait vraiment un impact significatif sur la population haïtienne. Ce manque de coordination au sommet de l'État et l'absence de plan ou d'une vision claire partagée par l'équipe ministérielle, a contribué à l'affaiblissement institutionnel et a donné l'impression d'un certain immobilisme en Haïti. Pourtant, bien que l'aide internationale atteigne des sommets inégalés dans l'histoire récente d'Haïti, le gouvernement de transition ne semblait pas en contrôle de la situation et n'apparaissait pas en mesure de canaliser cette aide autour de projets structurants conçus et exécutés selon sa vision et ses priorités. Il est apparu évident que le cadre institutionnel du gouvernement méritait dans ce contexte d'être clarifié, car l'éparpillement des projets contribue à entretenir l'idée de faibles résultats tangibles pour la population.

Le très faible niveau de capacité organisationnelle au sein du Gouvernement

De plus, il existe en Haïti une faiblesse chronique qui se traduit par des capacités organisationnelles extrêmement réduites. Plusieurs acteurs ont l'impression que la gestion de l'État est un éternel recommencement. Les gouvernements sortants laissant souvent derrière eux une administration plus faible que celle qu'ils ont trouvée en prenant le pouvoir, la capacité administrative ne s'étant pas donc pas développée au fil du temps. La majorité des projets sont très souvent élaborés, mis en œuvre et évalués par les bailleurs de fonds et les nombreuses ONG qui, plus souvent qu'autrement, exécutent les projets financés par les bailleurs de fonds. Cela a comme conséquence que toute la mémoire institutionnelle et le savoir-faire développés se perdent lorsqu'un gouvernement change, laissant l'administration publique encore plus affaiblie en terme de capacité organisationnelle puisqu'elle n'est pas étroitement associée aux différents travaux.

La mise en œuvre laborieuse du Cadre de Coopération Intérimaire (CCI)

Au printemps 2004, dans un contexte et une logique d'urgence, le gouvernement de transition haïtien, appuyé par ses partenaires, établissait un plan de développement à court terme, le *Cadre de Coopération Intérimaire (CCI)*. Ce cadre, élaboré avec un fort appui de la communauté internationale, précisait les priorités d'action pour la période transitoire jusqu'à la mise en place d'un gouvernement suites aux élections anticipées. Le CCI misait sur quatre axes stratégiques soit : le

rétablissement des bases démocratiques de la gouvernance et du dialogue politique national, la promotion d'une meilleure gouvernance économique et le renforcement des institutions publiques, la relance économique et la garantie d'accès aux services de base. Lors de la quatrième rencontre des pays donateurs en octobre 2005 à Bruxelles, une extension du CCI jusqu'à la fin de 2007 a été adoptée afin de laisser au prochain gouvernement le temps et les moyens de poursuivre les réformes. La nécessité de renforcer les mécanismes de suivi du CCI, qui deviendront pérennes, a aussi été réaffirmée. Le CCI a créé des obligations au futur gouvernement d'Haïti qui devra d'une part, coordonner l'aide prévue aux différents volets de l'entente et, d'autre part, piloter, avec la participation de la société civile, un processus d'élaboration d'une stratégie de réduction de la pauvreté (DRSP) qui deviendra le cadre intégrateur des initiatives des bailleurs de fonds. Cette stratégie nationale requiert l'implication de tous, notamment la société civile et le secteur privé.

Toutefois, le diagnostic d'experts (Woods, 2005; Anglade, 2005; Diallo, 2005) confirme les constats de l'ENAP sur les nombreux problèmes d'ordre politique et technique auxquels s'est heurté le dispositif institutionnel mis en place pour la gestion du CCI. Ces difficultés sont plus concrètement liées aux mécanismes de suivi et d'évaluation du CCI, tels que le comité interministériel de coordination, les tables sectorielles et les unités de programmation sectorielle (UPS).

Au niveau stratégique, on a créé une cellule de coordination, un comité conjoint de mise en œuvre et de suivi du CCI auprès du premier ministre et un comité interministériel de coordination sous la responsabilité du MPCE. Ces organes de coordination ont connu toutefois de sérieux problèmes de fonctionnement. Il a été constaté que la Primature, sous le gouvernement de transition, s'est montrée peu efficace à coordonner le MEF et le MPCE dans l'élaboration du plan d'investissement public (PIP), ce qui a entraîné une faible intégration de l'aide internationale. De plus, la Primature, toujours sous le gouvernement de transition, n'a pas été en mesure de définir une vision, des priorités et un plan d'action partagé par tous les ministres, sans compter que le comité conjoint stratégique ne s'est réuni qu'à de rares occasions.

Au niveau ministériel et départemental, les tables sectorielles, qui constituaient un lieu d'échanges entre ministères et bailleurs de fonds, ont permis une certaine forme de coordination au niveau des projets et représentent l'initiative qui semble, malgré un déploiement et une mise en œuvre inégale, avoir répondu à un certain besoin de concertation. Par ailleurs, dans les faits, des vingt-et-une tables sectorielles prévues, seulement trois (agriculture, transport et éducation) semblent avoir fonctionné. Les autres tables sectorielles ne sont pas réellement opérationnelles. Un bon fonctionnement de ce mécanisme nécessiterait d'intégrer davantage le coordonnateur de la table sectorielle dans la structure ministérielle afin de faciliter les arrimages nécessaires entre les projets et les priorités ministérielles. L'accroissement des capacités d'analyse et d'évaluation des projets serait une action stratégique à entreprendre pour améliorer cet arrimage.

En ce qui a trait aux UPS, elles n'ont pas, en règle générale, bénéficié d'un renforcement de capacité en matière de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation. Dans un premier temps, le lien avec les coordonnateurs des tables sectorielles aurait avantage à être raffermi pour assurer un suivi des projets et dans un deuxième temps, l'élaboration et la programmation de projets prioritaires ministériels devraient être identifiées et mieux prises en charge par les UPS.

En somme, bien que l'acquis le plus notoire, depuis la mise en place du gouvernement de transition, est le travail de concertation initié par les différents bailleurs de fonds et par le gouvernement autour

d'un instrument structurant pour le nouveau gouvernement (CCI), plusieurs faiblesses ont été identifiées. En plus des problèmes liés au fonctionnement inégal des différents mécanismes de suivi et de coordination, la mise en œuvre du CCI souffre également de l'absence de participation de la société civile dans le processus d'élaboration et du rôle mitigé exercé par le MPCE. Ce dernier ne possédait pas tous les leviers lui permettant d'agir efficacement puisqu'un déplacement de la direction des opérations vers le Bureau du premier Ministre a été observé. Des entretiens avec les responsables du MPCE et du MEF, ainsi qu'avec des représentants de bailleurs de fonds, ont démontré que certains bailleurs de fonds (BM, FMI, BID, CE, USAID) avait tendance à transiger directement avec leurs interlocuteurs (Présidence, Primature, MEF) sans passer par le MPCE qui coordonnait dans les faits uniquement 40% de l'aide extérieure.

En faisant de la refondation de l'État l'un des objectif majeur du quinquennat du président Préval, l'actuel gouvernement, en faisant sienne la lecture et les orientations avancée par monsieur Antoine Ambroise renforce la pertinence de cette composante du projet qui poursuit essentiellement comme objectif de contribuer à mettre en place les mécanismes de coordination de l'action gouvernementale, à savoir principalement : le Secrétariat général de la Présidence, le Secrétariat général de la Primature, les comités interministériels du cabinet, les cellules d'appui aux comités ministériels au sein du Secrétariat général de la Primature et le forum des directeurs généraux. Il apparaît pertinent que le titulaire du poste de secrétaire général de la Primature effectue un stage au sein du ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec le plus tôt possible et que ce stage soit suivi de missions de quelques experts qui accompagneront la Primature. Au besoin des activités de formation pour les membres des cellules d'appui aux comités interministériels pourraient être organisées. Des activités d'appui à l'organisation de la fonction communication devrait aussi prendre place dans le cadre de cette composante. Le secrétaire général de la Primature serait l'interlocuteur principal de l'ENAP pour la planification et la mise en œuvre de cette composante du projet.

Activités proposées :

- 1.1 Renforcement institutionnel des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale.
- 1.2 Appui à l'organisation de la fonction communication gouvernementale.

Principaux bénéficiaires directs: Secrétariat général de la Présidence, Secrétariat général de la Primature, comités interministériels, cellules d'appui aux comités interministériels, directeurs généraux des ministères.

COMPOSANTE 2

Appui à la planification et à la coordination de l'aide internationale

Le choix de cette composante, qui vise à appuyer la fonction planification aux niveaux central et sectoriel, ainsi que la coordination de l'aide, s'appuie principalement sur le faible niveau de capacités en la matière au sein de la Primature, du MPCE et des UPS. Les raisons qui expliquent cette faiblesse sont liées notamment à la confusion entre les différents niveaux de coordination, au manque de ressources compétentes et à l'absence de mécanismes permettant de concevoir et de suivre la réalisation des différents projets. Cette composante se veut complémentaire aux autres projets fournissant un appui en matière de planification, particulièrement le projet d'appui à la gouvernance du PNUD et le projet AMOCCI.

L'objectif de cette composante sera de renforcer les capacités de la Primature, du MPCE et des UPS. Sur la base d'une étude des besoins, un plan de formation pour les différents segments de la population cible sera élaboré et progressivement mis en œuvre. La problématique de l'égalité entre les sexes fera l'objet d'une attention particulière. Dans tous les cas, les activités de formation seront suivies d'un accompagnement dans l'action afin d'institutionnaliser les nouvelles pratiques. L'appui à la coordination de l'aide prendra la forme de mission d'experts. Comme le projet AMOCCI se préoccupe aussi de considération de planification, l'élaboration détaillée, la planification et la mise en œuvre de cette composante tiendront compte des réalisations et des intentions de ce projet. Le directeur général du MPCE devrait être le principal interlocuteur de l'ENAP pour la planification et la mise en œuvre de ce volet.

Les missions effectuées par l'ENAP en 2005, donc sous le gouvernement de transition on permis de poser un diagnostic en plusieurs point concernant la planification et de gestion des projets :

La confusion entre les différents niveaux de conception

Comme mentionné précédemment, les difficultés de gestion et de suivi du CCI constatés renvoient à divers problèmes au niveau de la structure de coordination, entre autre la confusion qui existe entre les différents niveaux de coordination qui donne lieu à un empiètement dans les rôles et les responsabilités entre les instances de coordination (Primature et MPCE).

Il a été constaté aussi que les tables de concertation sectorielles et les UPS connaissaient des difficultés à traiter les données permettant de définir les objectifs sectoriels et à initier et à mener les études et les analyses nécessaires à la formulation des stratégies sectorielles. Bien que la fonction liée à la planification sectorielle se soit transformée au cours des années en une fonction de programmation budgétaire, les ministères ne semblaient pas pouvoir faire l'adéquation entre la stratégie sectorielle et les projets émanant du ministère (ou des intervenants du secteur : ONG, partenaires, etc.), et ne semblaient pas pouvoir mettre en œuvre et suivre le projet de programmation sectorielle une fois le PIP élaboré. Face à ces difficultés, une analyse plus fine des capacités humaines des UPS devait être entreprise dans le cadre du projet AMOCCI. Elle devait préciser les capacités à renforcer au sein des UPS dans la perspective de pérennisation de la structure de coordination du CCI.

Le manque de ressources compétentes

Il a été constaté de plus, que le MPCE ne disposait pas des ressources compétentes pour apprécier qualitativement les projets soumis par les ministères sectoriels, d'où la difficulté à effectuer les arbitrages nécessaires lors de l'élaboration du PIP. Les capacités techniques de produire des études et des analyses significatives sur les secteurs prioritaires de développement, qui devraient notamment faire ressortir les besoins régionaux ou départementaux dans un contexte de décentralisation, semblaient aussi inexistantes. Il est également frappant de constater que le MPCE, qui était responsable en principe de la coordination interministérielle et de la cohérence gouvernementale, n'arrivait pas à appuyer et à coordonner les ministères sectoriels dans la formulation des stratégies sectorielles pour accroître les chances de succès de mise en œuvre des projets et des programmes.

L'absence de mécanisme permettant de concevoir et de suivre la réalisation des différents projets.

Enfin, il apparaît évident que, faute de ressources suffisantes et compétentes, le MPCE n'a pu, pendant la période de transition, faire respecter les objectifs à atteindre dans la mise en œuvre et le suivi des projets jugés prioritaires dans le PIP, ni donner l'encadrement technique aux cadres des ministères sectoriels pour définir et assurer le suivi des normes et des instruments de planification. Ces carences se sont répercutées aussi dans l'évaluation qualitative des projets et des programmes, par rapport aux objectifs initiaux du plan de développement. Comme le MPCE a vu son rôle d'élaboration et de gestion du PIP annuel du gouvernement s'affaiblir constamment depuis les vingt dernières années, le MPCE n'était pas en mesure de soutenir l'élaboration de politiques publiques sectorielles cohérentes avec les visées gouvernementales, puisqu'il ne disposait d'aucun mécanisme de suivi des projets et des programmes exécutés dans le cadre du PIP, notamment ceux qui étaient initiés par des bailleurs et réalisés par des ONG.

Par conséquent, les bailleurs de fonds sont devenus de plus en plus initiateurs et promoteurs de projets et assument le suivi des projets auprès des agences d'exécution qui sont très souvent des ONG. Dans ce contexte, le MPCE n'a pas été en mesure d'assumer son rôle de responsable du comité interministériel de coordination prévu au CCI, ni de mettre en place l'unité d'appui prévu au CCI. La Primature, via sa cellule de coordination stratégique du CCI, a tenté de jouer le rôle prévu pour le MPCE avec plus ou moins de succès faute de capacité.

Lors de la mission de l'ENAP d'août 2006, le nouveau gouvernement a réitéré la nécessité de procéder à une véritable systématisation de son dispositif de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de programmes et de projet dans un contexte où le gouvernement a la ferme intention d'assurer la coordination de l'aide internationale afin de l'inscrire dans les priorités gouvernementales. Le gouvernement est tout à fait conscient que cette systématisation passe par un important renforcement des capacités.

Activités proposées :

- 2.1 Renforcement institutionnel des mécanismes et structures de planification centrale
- 2.2 Renforcement institutionnel des unités de programmation sectorielles (UPS)

Principaux bénéficiaires directs: Spécialistes de la Primature, spécialistes du MPCE, personnel des Unités de programmation sectorielles

COMPOSANTE 3

Appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines

Le faible niveau de capacité au sein de l'administration haïtien est une donnée de base avec laquelle tout projet d'amélioration de la gouvernance doit composer. Il a été aussi constaté que l'État haïtien ne dispose pas d'un établissement dédié à la formation des gestionnaires publics du type de ceux qu'on retrouve maintenant dans tous les pays du monde pour assurer la formation initiale et la formation continue. S'ajoute à ce constat celui que le gouvernement haïtien ne dispose pas dans les faits d'un ministère ou d'un organisme chargé de la gestion des personnels de l'État. Sur la base des travaux de la CNRA dans les années 90 le gouvernement de transition a inscrit dans des décrets la création de l'Office du management et des ressources humaines (OMRH) et de l'ENAPP. La création de ces deux institutions est prioritaire pour

le nouveau gouvernement car il veut en faire les pierres d'assises de la modernisation de l'administration. L'OMRH, en plus de prendre en charge la gestion du personnel de la fonction publique, devra proposer de nouveaux modes de gestion afin que l'administration rende progressivement à la population de façon efficace les services publics auxquelles elle a droit, en tenant compte de la capacité financière de l'État. L'ENAPP de son côté, en plus de former de futurs gestionnaires publics, devra offrir des programmes de formation continue afin que les gestionnaires en poste développent les habiletés requises par la modernisation.

Aucune des trois missions préparatoires effectuées en Haïti par l'ENAP n'a permis de connaître la proportion des femmes occupant des postes de responsabilités au sein de la fonction publique. Dans ses appuis à l'OMRH, le projet contribuera à la mise en place d'un cadre institutionnel favorable à l'accès des femmes aux postes de décision, et il contribuera à la mise en place à l'ENAPP d'une capacité de développer certaines habiletés de gestion de manière à préparer les femmes à occuper de tels postes.

L'objectif de cette composante serait de contribuer à doter Haïti d'une fonction publique professionnelle et d'une administration moderne. Le projet accompagnerait la Primature dans la mise sur pied de l'Office du management et des ressources humaines (OMRH) dont la priorité, en matière de gestion des ressources humaines, devrait être la création d'un corps d'administrateurs d'État pour les directeurs généraux. Un expert du Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec accompagnerait l'Office du management des ressources humaines. Le projet fournirait un appui à l'Office dans l'élaboration d'un plan de réforme de la fonction publique et un accompagnement dans sa mise en œuvre, qui pourrait inclure la fourniture de certains équipements indispensables. Des activités de formation seront vraisemblablement requises, notamment pour les responsables de la gestion des ressources humaines au sein des ministères. De l'aide-conseil sera également fournie à l'OMRH afin qu'il se dote d'une stratégie d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au sein de l'administration. Entre autres choses, la mise en œuvre de cette stratégie devrait permettre d'accroître la place des femmes dans les postes de décisions. Avant de généraliser la mise en œuvre d'une telle stratégie, un ministère sera identifié afin de conduire une expérience pilote qui permettra de valider les différents axes de la stratégie. L'ENAP s'inspirera notamment de son expérience d'appui en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes au sein de l'administration marocaine, intervention effectuée à la demande de l'ACDI en 2005-06.

Un appui à la création de l'École nationale d'administration et de politiques publiques (ENAPP) sera fourni dans le cadre de cette composante, en commençant par l'élaboration de son plan d'affaires qui pourrait amener une consolidation de certains établissements impliqués dans la formation des gestionnaires publics. Le projet accompagnerait la mise en œuvre de ce plan en fournissant un appui en matière de gestion de l'établissement, de conception et de développement d'activités de formation et de formation de formateurs, ainsi qu'en fournissant certains équipements requis pour les activités de formation (projecteurs, ordinateurs portables, écrans, etc.). Un des programmes de renforcement des capacités visera spécifiquement à habiliter des formatrices de l'ENAPP à accroître les compétences de gestion de femmes désireuses d'occuper un poste de responsabilité au sein de l'administration. L'ENAP s'appuiera ici sur son expérience d'appui en matière d'accès des femmes aux sphères de décision auprès d'écoles d'administration de nombreux pays en développement (Burkina Faso, Cameroun, Chili, Costa Rica, Guinée, Maroc, Mexique, Niger, Rwanda, Tunisie, Vietnam).

Les principaux interlocuteurs de l'ENAP pour la planification et la mise en œuvre de cette composante devraient être le directeur général de l'OMRH et le directeur général de l'ENAPP. Par ailleurs, le support au gouvernement en matière d'élaboration d'un énoncé de politique et d'une stratégie en matière de

décentralisation ainsi que l'accompagnement dans la mise en œuvre de cette stratégie prendrait aussi place dans cette composante du projet. Le projet tiendra compte du fait que le Programme de développement local (PDLH) supporté par l'ACDI, et dans lequel est impliqué l'ENAP prévoit aussi un certain appui à la décentralisation.

Activités proposées :

- 3.1 Appui à la mise sur pied de l'OMRH
- 3.2 Accompagnement de l'OMRH dans la modernisation administrative et la réforme de la fonction publique
- 3.3 Appui à la mise sur pied et aux activités de l'ENAPP
- 3.4 Appui à l'élaboration d'une stratégie en matière de décentralisation et accompagnement à sa mise en œuvre.

Principaux bénéficiaires directs: Personnel de direction et spécialistes de l'OMRH, personnel de direction et enseignant de l'ENAPP, cadres du ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales.

COMPOSANTE 4

Appui à la gestion des finances publiques

Le choix de cette composante, qui vise à accroître les capacités en gestion des finances publiques, s'appuie sur deux principaux constats, soit : 1- que le MEF représente actuellement le point central de la gestion de l'État et, 2- que des besoins spécifiques, en matière de renforcement de la mise en œuvre des fonctions de contrôle interne et de l'évaluation du patrimoine ont été clairement exprimés par les plus hautes autorités du ministère. Ce renforcement apparaît prioritaire puisque aucun bailleur de fonds n'a appuyé le ministère dans ces domaines jusqu'à maintenant ou ne prévoit le faire.

Le MEF comme point central de la gestion de l'État

À la fin de 2005, le MEF est apparu comme le véritable organe de gestion de l'appareil de l'État. Même si la constitution de 1987 prévoit un processus d'élaboration, d'adoption et d'exécution du budget relativement décentralisé, le MEF a fait adopter une Loi Organique des Finances (2004) très centralisée. Dans ce contexte, la BM, la BID, le FMI ont massivement soutenu le MEF sous forme d'une assistance technique et d'équipements, contribuant ainsi à renforcer ses capacités. Cela a aussi permis à Haïti de rencontrer ses objectifs économiques et d'opérer un redressement de ses finances publiques. Lors de la conférence de Bruxelles, tenue en octobre 2005, il a même été souligné que des progrès avaient été enregistrés en matière de stabilisation macroéconomique : augmentation des recettes fiscales, rationalisation des dépenses publiques, maîtrise du déficit budgétaire et élimination de tout recours au financement monétaire auprès de la Banque Centrale d'Haïti. Ces succès ont toutefois contribué à mettre sous pression le MEF pour atteindre des objectifs macroéconomiques exigés dans le cadre du CCI et à accentuer le problème de fonctionnement des autres organes de gestion centrale de même que les ministères et organismes déconcentrés.

Le besoin de renforcement dans la mise en œuvre des fonctions de contrôle interne et de l'évaluation du patrimoine

Malgré cette présence importante des bailleurs de fonds au sein du MEF, les autorités du ministère ont souligné que les décaissements de l'aide sont conditionnels à la réalisation de projets et d'étapes concrètes qui mènent à une meilleure gouvernance économique. Dans cette perspective, le MEF souhaite améliorer sa gouvernance économique en général et faciliter les décaissements des bailleurs de fonds en particulier.

Les besoins identifiés par le MEF ont fait l'objet d'une consultation auprès de bailleurs de fonds qui ont confirmé que le renforcement, dans la mise en œuvre des fonctions de contrôle interne et de l'évaluation du patrimoine, était effectivement une action complémentaire à ce qui est réalisé jusqu'à maintenant. La nécessité de ces fonctions de contrôle interne a été soulignée par les bailleurs de fonds, notamment dans un rapport du FMI intitulé « L'amélioration de la gestion des finances publiques », rapport produit en juillet 2005.

En poursuivant l'objectif de contribuer à la saine gestion des finances publiques, le projet appuiera l'implantation progressive du budget-programme, l'évaluation du patrimoine de l'État et la mise en place de trois nouvelles fonctions de contrôle interne (contrôleurs financiers, comptables publics, inspection générale des finances). Cette dernière activité viserait notamment à préciser les rôles et responsabilités, à identifier, s'il y a lieu, les différents types de ressources nécessaires, à développer les processus d'affaires, à développer les instruments nécessaires, à effectuer les liens avec le système d'information sur les dépenses (SYSDEP), à documenter les procédures sous forme d'un guide, à former le personnel, à assurer le support et à fournir les conseils requis. Le projet renforcera aussi les capacités de l'ENAF, en tenant toutefois compte du fait que l'ENAPP sera en cours de création. Le directeur général du MEF devrait être le principal interlocuteur de l'ENAF pour cette composante.

Activités proposées :

- 4.1 Appui à l'introduction du budget programme
- 4.2 Appui à la mise en œuvre des trois nouvelles fonctions de contrôle
- 4.3 Appui méthodologique à l'évaluation des actifs patrimoniaux
- 4.4 Support à l'ENAF dans la conception, le développement et la diffusion d'activités de formation.

Principaux bénéficiaires directs: Cadres du ministère de l'Économie et des Finances, contrôleurs financiers, comptables publics, inspecteurs généraux des finances, direction et enseignants de l'ENAF.

COMPOSANTE 5 **Fonds d'appui réactif**

La réussite de certaines opérations liées à la modernisation de l'État pourrait reposer sur la capacité de management stratégique d'autres ministères ou organismes. Afin de pouvoir répondre positivement à des demandes d'appui en cette matière et qui émergeront pendant la période couverte par le projet, cette composante mettra sur pied un mécanisme réactif à la disposition du gouvernement haïtien afin de fournir une assistance en lien avec les priorités du gouvernement. Les conditions d'admissibilité et les critères de sélection des requêtes seront définis conjointement avec la Primature et l'ACDI en début de projet. La prise

en compte de l'égalité entre les sexes constituera un des critères important d'appréciation des projets Les projets seront soumis annuellement pour approbation au comité conjoint. Les appuis pourront prendre la forme de missions de diagnostic, de conseils, d'accompagnements, de séminaires de formation et de stages; ils devront être en lien avec les objectifs de la modernisation de l'État.

Activités proposées :

- 5.1 Définition et adoption de la stratégie de gestion du fonds
- 5.2 Appuis aux ministères sectoriels dans la mise en œuvre de la modernisation

Principaux bénéficiaires directs: Cadres et spécialistes des ministères concernés.

COMPOSANTE 6
Gestion du projet

Une composante spécifique regroupera les activités inhérentes à la gestion du projet. Une personne sera recrutée sur le terrain à titre de coordonnateur du projet (expert senior). Le rôle de ce coordonnateur sera d'assurer le suivi des différents chantiers entre les missions des experts québécois et pour voir aux considérations logistiques liées à la réalisation des missions, de maintenir des liens avec les responsables des ministères visés par le projet ainsi que les responsables de l'ACDI à l'ambassade, de l'UAPC, de l'AMOCCI du PDLH et du PSCH. Ce coordonnateur du projet en Haïti se rapportera au directeur du projet.

Aussi, compte tenu de l'envergure de ce projet et du niveau élevé d'interlocuteurs visés au sein de l'État haïtien, la mise en œuvre des composantes sera appuyée par comité consultatif d'experts de haut niveau. Certains de ces experts proviendront du gouvernement du Québec et d'autres de l'ENAP, ce qui permettra de tirer profit de l'expérience gouvernementale québécoise et des stratégies de transfert d'expertise développées par l'ENAP.

Les premières activités de l'équipe de projet sont présentées dans le plan d'activités janvier - juin 2007 joint à la présente proposition.

Synthèse des activités envisagées par composante: Janvier 2007 – Décembre 2011

Composante 1 Appui à la coordination gouvernementale	Composante 2 Appui à la planification et à la coordination de l'aide internationale	Composante 3 Appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines	Composante 4 Appui à la gestion des finances publiques	Composante 5 Fonds d'appui réactif
1.1Renforcement institutionnel des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale.	2.1Renforcement institutionnel des mécanismes et structures de planification centrale	3.1 Appui à la mise sur pied de l'OMRH	4.1 Appui à l'introduction du budget programme	5.1 Définition et adoption de la stratégie de gestion du fonds
1.2 Appui à l'organisation de la fonction communication gouvernementale.	2.2 Renforcement institutionnel des unités de programmation sectorielles (UPS)	3.2 Accompagnement de l'OMRH dans la modernisation administrative et la modernisation de la fonction publique	4.2 Appui à la mise en œuvre des trois nouvelles fonctions de contrôle	5.2 Appuis aux ministères sectoriels dans la mise en œuvre de la modernisation

		3.3 Appui à la mise sur pied et aux activités de l'ENAPP	4.3 Appui méthodologique à l'évaluation des actifs patrimoniaux	
		3.4 Appui à l'élaboration d'une stratégie en matière de décentralisation et accompagnement à sa mise en œuvre.	4.4 Support de l'ENAF dans la conception, le développement et la diffusion d'activités de formation.	

BUDGET SOMMAIRE

On retrouve à l'annexe 2 le budget du projet par composante, de même que le budget par catégorie de dépenses. Cette annexe présente aussi les notes au budget dans chaque cas. Le tableau ci-dessous présente la contribution requise de chacun des partenaires :

ACDI	Gouvernement du Québec	Gouvernement d'Haïti	Total
4 849 600 \$	1 500 000 \$	700 000 \$	7 049 600 \$
68,8%	21,3%	9,9%	100%

La contribution demandée à l'ACDI s'élève à un maximum de 4 849 600 dollars canadiens, ce qui représente 68,8% de la contribution totale. Pour sa part, le gouvernement du Québec investira jusqu'à hauteur de 1,5 million de dollars canadiens sous forme de salaires, représentant 21,3% de la contribution ; le gouvernement d'Haïti fournira quant à lui une contribution de l'ordre 700 000 \$ sous forme de salaires, locaux et équipements.

LA STRATÉGIE DE GESTION

La stratégie de gestion du projet ne repose pas sur des interventions d'assistance technique de longue durée, mais plutôt sur des interventions de courte durée, de 1 semaine à 4 mois. Là où la continuité sera importante dans l'accompagnement, le même expert sera utilisé pour effectuer plusieurs missions. Il pourra arriver que des interventions de formation soient requises, dans tous les cas les formations auront un caractère pratique et seront suivies d'un accompagnement dans l'action. Chaque fois que la chose sera possible la stratégie de formation passera par la formation de formateurs ou de multiplicateurs.

La sécurité sera une préoccupation constante de la direction du projet. L'ENAP compte faire appel aux services de l'UAPC pour tous les déplacements des experts qui effectueront des missions en Haïti et pour doter les experts d'un téléphone portable. Un guide de sécurité sera élaboré et remis à chacun des experts partant en mission, ce guide précisera les comportements à éviter et ceux à adopter en cas de problèmes.

Les rôles et responsabilités

L'ACDI

En tant que bailleur de fonds, l'ACDI sera responsable de :

- (a) approuver les orientations stratégiques du PAGE;
- (b) conjointement avec les gouvernements d'Haïti et du Québec, conclure un protocole d'entente tripartite ;
- (c) négocier et gérer l'accord de contribution avec l'ENAP pour la livraison de l'appui-conseil dans le cadre du PAGE;
- (d) conjointement avec les gouvernements d'Haïti et du Québec, assurer le suivi et l'évaluation du PARECIS;
- (e) participer au comité conjoint;
- (f) participer aux autres comités et instances qui pourront être mis en place dans le cadre du PAGE, tel le comité de coordination ;
- (g) procéder aux décaissements des fonds nécessaires à l'exécution du PAGE suivant les budgets annuels approuvés et les modalités établies;
- (k) assurer le suivi budgétaire et financier du PAGE;
- (l) maintenir un dialogue sur les politiques avec le gouvernement haïtien.

Ambassade du Canada à Port-au-Prince

L'Ambassade du Canada à Port-au-Prince est la voie officielle de communication entre le Gouvernement du Canada et le gouvernement haïtien pour toute question relative aux participations canadiennes dans le cadre du PAGE. À titre de représentant du Canada en général et de l'ACDI en particulier, l'Ambassade doit collaborer à la bonne marche du projet et appuyer le siège social de l'ACDI dans le suivi de cette intervention.

De par sa proximité avec les autres coopérations appuyant le gouvernement haïtien, l'Ambassade jouera un rôle essentiel en regard du dialogue sur les politiques. L'Ambassade aura également à représenter l'ACDI dans le cadre des réunions régulières du comité de coordination.

Le gouvernement du Québec

Le gouvernement du Québec aura à identifier la structure qui sera chargée d'assumer ses responsabilités dans le cadre du PAGE ; cette structure fera le lien avec les Ministères/Organismes de l'administration publique québécoise appelés à contribuer par la mise à disposition de leurs ressources humaines. Les M/O continueront d'assumer les salaires et avantages sociaux des experts dégagés, constituant la contribution du gouvernement du Québec au projet ; ils seront éventuellement appelés à accueillir, dans leurs services, des cadres de la fonction publique haïtienne afin de leur faire bénéficier d'une expérience concrète dans l'administration québécoise. Les modalités de mobilisation des hauts-fonctionnaires feront l'objet d'une entente entre l'ENAP et le gouvernement du Québec.

En tant que partenaire et gouvernement contributeur, le gouvernement du Québec sera responsable de :

- (a) approuver les orientations stratégiques du PAGE;
- (b) conjointement avec le gouvernement d'Haïti et l'ACDI, conclure un protocole d'entente tripartite ;
- (c) négocier et conclure un protocole d'entente avec l'ENAP pour la mise à disposition des experts du gouvernement du Québec requis dans le cadre du PAGE;

- (d) conjointement avec le gouvernement d'Haïti et l'ACDI, assurer le suivi et l'évaluation du PAGE;
- (e) participer au comité conjoint;
- (f) participer aux autres comités et instances qui pourront être mis en place dans le cadre du PAGE, tel le comité consultatif;
- (g) mettre à la disposition de l'ENAP les experts nécessaires à l'exécution du PAGE suivant les plans approuvés et les modalités établies;
- (h) conformément aux plans approuvés, participer à l'encadrement des stagiaires du gouvernement haïtien.

Les partenaires haïtiens

Compte tenu des objectifs visés et de la place prépondérante qu'elle occupe au niveau de la réforme de l'État, la Primature sera le principal partenaire haïtien de l'ENAP dans la réalisation du projet. Le MEF, le MIPCE et le MICL, de même que les autres ministères sectoriels à travers les UPS seront étroitement associés aux activités du projet. Ces partenaires verront notamment à libérer leur personnel pour les interventions de formations et d'accompagnement requises. Par l'entremise du Fonds réactif (composante 5), les autres unités et structures de l'État pourront également bénéficier de l'appui technique du projet.

Le gouvernement d'Haïti est le principal partenaire et bénéficiaire du PAGE. Il sera à ce titre responsable de:

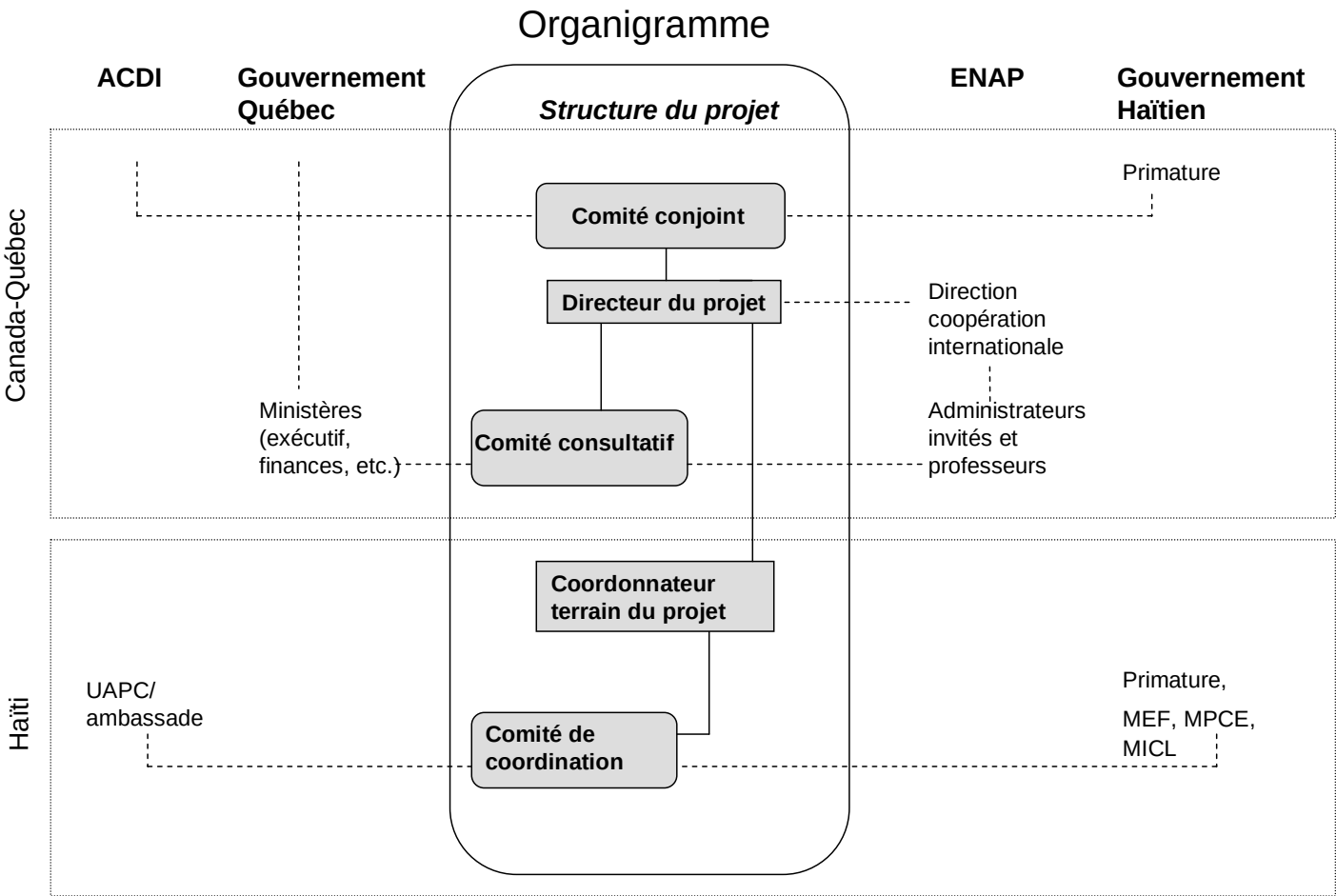
- (a) approuver les orientations stratégiques du PAGE;
- (b) conjointement avec l'ACDI et le gouvernement du Québec, conclure un protocole d'entente tripartite ;
- (c) conjointement avec l'ACDI et le gouvernement du Québec, assurer le suivi et l'évaluation du PAGE;
- (d) participer au comité conjoint;
- (e) participer aux autres comités et instances qui pourront être mis en place dans le cadre du PAGE, tel le comité de coordination ;
- (g) se doter d'un cadre institutionnel visant à assurer la coordination de l'action gouvernementale;
- (h) systématiser la fonction de planification au sein de l'appareil gouvernemental;
- (i) donner suite aux décrets portant organisation de l'administration centrale de l'État et révision du statut général de la fonction publique;
- (j) développer une stratégie pour la mise en œuvre progressive du budget par programmes ;
- (k) fournir les ressources nécessaires à la réalisation du PAGE. Cela inclut notamment la nomination des cadres concernés par les activités du projet ainsi que les installations physiques requises ;
- (l) coordonner les initiatives des bailleurs de fonds en matière d'appui à la gouvernance de l'État, notamment celles de la BID, de la Banque mondiale et du PNUD.

L'ENAP

En tant que signataire de l'accord de contribution, l'ENAP sera le maître d'œuvre du projet et agira comme agence d'exécution en gérant l'ensemble des ressources. Elle conviendra avec le Gouvernement du Québec des prestations professionnelles que le Gouvernement fournira et signera avec le Gouvernement une convention de participation à l'exécution du projet, et ce avant la signature d'un accord de contribution avec l'ACDI.

En plus de gérer le projet, l'ENAP fournira son expertise et ses ressources humaines pour participer à la réalisation de certaines activités, notamment celles reliées à la mise sur pied de l'ENAPP et celles visant à assurer la formation de cadres, d'analystes, de formateurs ou de multiplicateurs. Elle participera à la sélection des fonctionnaires québécois qui interviendront dans le projet. L'ENAP sera aussi appelée à coordonner la réalisation de stages au Québec et, éventuellement, à accueillir des experts haïtiens pour des formations existantes offertes au Québec.

- L'ENAP sera notamment responsable de :
- (a) agir comme interlocuteur officiel de l'ACDI pour tous les aspects reliés à l'exécution du contrat et au déroulement des activités dans le cadre de l'exécution des travaux;
 - (b) dans les six premiers mois suivant la signature du contrat de préparer un plan de mise en oeuvre et un premier plan de travail annuel pour approbation auprès de l'ACDI et du comité conjoint ;
 - (c) préparer et soumettre la programmation et les plans de travail annuels au Comité conjoint;
 - (d) fournir un appui technique au gouvernement haïtien en lien avec les composantes du projet;
 - (e) identifier les profils requis pour l'expertise ponctuelle devant être mise à la disposition du projet par le gouvernement;
 - (f) mobiliser et gérer les ressources humaines à affecter au projet, y compris celles du gouvernement du Québec;
 - (g) coordonner la préparation et la réalisation de l'ensemble des activités entreprises sur le terrain;
 - (h) participer en tant que personne ressource aux réunions du Comité conjoint et des autres comités, en rédiger les procès verbaux et les faire signer par les représentants de l'ACDI et des gouvernements du Québec et d'Haïti;
 - (i) toute autre action nécessaire à la réalisation du mandat et à l'atteinte des résultats.



Les organes de décision et de consultation :

- Un comité conjoint Gouvernement du Québec – ACDI - Primature se réunira annuellement en mai ou juin pour orienter le projet, approuver les plans d'activités et discuter du bilan des interventions.
- Un comité de coordination réunissant l'ENAP (coordonnateur terrain), l'ACDI (Ambassade/UAP), et le Secrétariat général de la Primature se réunira au besoin pour coordonner la réalisation des interventions sur le terrain. Ce comité examinera les difficultés rencontrées au niveau opérationnel et proposera les solutions pour y remédier.
- Un comité consultatif regroupant le gouvernement du Québec et l'ENAP aura comme mandat fournir des avis concernant l'adéquation entre les besoins du projet et les compétences disponibles au sein de l'administration québécoise.

La Direction du projet

L'ENAP mettra en place au sein de la direction de la coopération internationale une unité administrative chargée de diriger le projet, d'en assurer la bonne marche à toutes les étapes, d'en faire la gestion administrative et financière, d'établir les rapports périodiques et de procéder aux évaluations des différentes interventions réalisées. Le directeur de projet sera directement imputable des résultats des interventions. Il sera appuyé par un chargé de projet, une attachée d'administration et une secrétaire-logisticienne.

Plus spécifiquement, la direction du projet sera responsable de :

- Procéder à l'identification des besoins et à la définition des interventions.
- Élaborer le PMO et les plans d'action annuels.
- Gérer les ressources nécessaires à la réalisation des activités du projet, conformément aux procédures administratives et financières approuvées.
- Assurer la gestion globale du projet et l'atteinte des résultats escomptés conformément au présent document et aux plans d'activités.
- De veiller à la mobilisation de ressources humaines compétentes et à leur formation pré-départ.
- Assurer un suivi régulier du déroulement des activités du projet.
- Définir les modalités d'utilisation du fonds réactif.
- Préparer les différents rapports techniques, d'activités et financiers conformément à l'accord de contribution.
- Assurer le secrétariat du Comité conjoint du projet.
- Collaborer aux vérifications financières ainsi qu'aux évaluations éventuelles.

Fort des connaissances et de l'expérience acquises au cours des différentes activités préparatoires et en prenant en considération les défis nombreux que suscitera le projet envisagé, il est proposé que soit mobilisée une personne sur le terrain à titre de coordonnateur (expert senior). Le rôle de ce coordonnateur sera :

- de maintenir des liens avec les responsables des ministères visés par le projet ainsi que les responsables de l'ACDI à l'ambassade, de l'UAPC et des autres interventions canadiennes et étrangères ;
- de participer à l'identification des besoins et à la définition des interventions ;
- d'assurer le suivi des activités ;
- d'assurer la logistique des missions sur le terrain ;
- de participer à la réalisation du projet à toutes ses étapes.

La mobilisation des ressources

Le recrutement des experts québécois sera sous la responsabilité de la Direction du projet, en collaboration avec le gouvernement du Québec. Cette opération importante se fera dans l'ensemble de l'administration publique québécoise sur la base des besoins définis et des termes de référence pour chacune des interventions de la programmation.

Afin d'assurer l'arrimage entre la formation et l'accompagnement, chaque fois que possible les équipes d'intervention seront composées de représentants de l'ENAP et de fonctionnaires québécois. Précisons cependant que les experts québécois originaires d'Haïti seront privilégiés chaque fois que leur profil professionnel et leurs qualités personnelles correspondront aux exigences définies pour les activités de perfectionnement ou d'accompagnement. La Direction du projet pourra aussi faire appel à des retraités de l'administration publique québécoise. Tous les experts québécois bénéficieront avant leur première affectation d'une préparation pré-départ fournie par la direction du projet.

Les unités des ministères et organismes québécois choisies pour accueillir des stagiaires haïtiens seront sélectionnées en fonction de la pertinence de leur mandat par rapport aux objectifs d'apprentissage de même qu'en fonction de leur capacité d'accorder un encadrement personnalisé et soutenu.

Du côté haïtien, la sélection des participants aux activités s'effectuera par les ministères impliqués, en concertation avec la Primature et la Direction du projet, sur la base des plans d'activités adoptés par le comité conjoint Québec-ACDI-Primature.

La concertation

Dans le cadre de la préparation du projet, les principaux bailleurs de fonds du secteur ont été rencontrés (BM, PNUD, BID, USAID, Union européenne)⁶. Ils ont exprimé leur intérêt pour le projet qui s'avère tout à fait complémentaire avec leurs interventions en cours ou planifiées. La Primature a confirmé à l'ENAP sa ferme intention d'assurer une coordination active des interventions en matière d'appui à la gouverne. Il a par ailleurs été souligné que le PAGE serait la pierre angulaire des actions menées dans le cadre de la refondation de l'État haïtien.

La présente proposition de projet est par ailleurs complémentaire à d'autres interventions canadiennes dans le secteur, à savoir le Projet d'appui à la mise en œuvre du cadre de coopération intérimaire en Haïti (AMOCCI)⁷ de l'ACDI, le Programme solidarité Canada-Haïti du Consortium CECI-SACO-EUMC-FPGL⁸ et le Programme de développement local en Haïti (PLDH)⁹.

Des rencontres d'information régulières avec les responsables de ces projets et l'établissement de liens étroits seront nécessaires afin d'assurer de manière permanente la complémentarité des interventions.

⁶ Pour plus d'information, voir le point 4 de l'annexe 4.

⁷ Le projet AMOCCI vise à renforcer l'unité à la Primature chargée de favoriser la coordination interministérielle pour la réalisation du CCI et l'unité d'appui au CCI (UACCI) du MPCE ainsi que trois tables sectorielles pour lesquelles le Canada joue un rôle de point focal (énergie/électricité, développement local, décentralisation, aménagement du territoire, et genre).

⁸ Le projet solidarité Canada-Haïti vise à mettre à la disposition du gouvernement haïtien ou d'institutions de la société civile haïtienne, des volontaires canadiens en privilégiant une action auprès des structures départementales, notamment dans la région Ouest et l'Artibonite.

⁹ Exécuté par un consortium CECI/SOCODEVI/CRC-SOGEMA/ENAP, le programme vise notamment à appuyer une politique de développement local.

D'ailleurs, une première rencontre a déjà eu lieu avec les membres du Consortium et Fernand Hivon, expert canadien à la Présidence, et des propositions d'interventions ont été formulées.

Sur le terrain, les intervenants feront appel aux services de l'UAPC pour les aspects logistiques de la réalisation des missions en Haïti : déplacements sécuritaires, moyens de communication, location de locaux ou d'équipement, etc.

Égalité entre les sexes

Les différentes missions ont permis de révéler dans un premier temps l'absence de données sexo-spécifiques au sein de l'administration haïtienne. Par ailleurs, nous avons constaté que sur 18 ministres ayant participé à des ateliers organisés par l'ENAP en septembre 2006, seul un était de sexe féminin. Sur les 13 directeurs généraux ayant participé, seul un était de sexe féminin, et sur les 26 membres de cabinets ministériels, seulement 3 étaient des femmes. Ces observations mènent à penser que la représentation des femmes au sein des postes de décision de l'administration est très faible. Par ailleurs, il est également à noter que ni la carte de pauvreté d'Haïti (2004) ni le DSRP intérimaire (2006) ne font de référence explicite à la problématique de l'égalité entre les sexes.

La stratégie d'égalité des sexes du PAGE comportera essentiellement deux volets : 1- appuyer l'OMRH afin qu'il se dote et mette en œuvre une stratégie d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au sein de l'administration; 2- élaborer un programme de renforcement des capacités visant spécifiquement à doter l'ENAPP de modules destinés à accroître les compétences de gestion de femmes désireuses d'occuper un poste de responsabilité au sein de l'administration. Par ailleurs, une attention particulière sera apportée quant à la représentation des bénéficiaires des activités du projet.

Le PMO qui sera élaboré dans les 6 premiers mois du projet présentera dans la mesure du possible une analyse plus détaillée de la situation des femmes au sein de l'administration et définira davantage la stratégie à adopter.

Le suivi et l'évaluation

Le suivi des activités sera assuré par la Direction du projet. Cependant, tous les conseillers-formateurs (ENAP et fonction publique québécoise) seront mis à contribution systématiquement pour participer à l'évaluation continue des activités. Afin de faciliter ce processus, des instruments simples d'évaluation à l'intention des participants eux-mêmes seront mis au point.

Quelques mois après une intervention, des rencontres bilan seront prévues avec quelques supérieurs immédiats des participants haïtiens afin de recueillir les impressions premières quant à l'impact à très court terme de ces activités. Pour ce faire, chaque activité de formation ou d'accompagnement fera l'objet de termes de référence (TDR) où seront précisés les résultats attendus et les indicateurs de performance. Ces TDR serviront de guide aux intervenants pour évaluer les activités et préparer les rencontres bilan avec les supérieurs des fonctionnaires haïtiens impliqués dans le programme.

Rapports

Chaque intervention de formation ou d'accompagnement, de même que chaque stage donnera lieu à des rapports d'évaluation des participants, des formateurs et des encadreurs. Une synthèse de ces informations sera produite semestriellement par la Direction du projet et servira à alimenter le travail des comités. Un rapport annuel de même qu'un plan annuel d'activités viendront compléter les documents qui seront soumis aux partenaires techniques et financiers. Ces rapports rendront compte de l'évolution du contexte, de

l'atteinte des résultats, des activités réalisées, des dépenses effectuées et de la contribution en nature des gouvernements d'Haïti et du Québec.

Gestion du projet

Chaque intervention de perfectionnement ou d'accompagnement, de même que chaque stage donnera lieu à des rapports d'évaluation des participants, des formateurs et des encadreurs. Une synthèse de ces informations sera produite semestriellement par la Direction du projet et servira à alimenter le travail des comités.

Une mission bilan sera effectuée fin 2011 dans le but d'évaluer l'ensemble du projet, d'en tirer les leçons et de présenter les actions à mener à moyen terme.

Au chapitre de l'égalité des sexes (ÉS), la participation des femmes aux activités sera toujours privilégiée lorsque de compétences égales à celles des hommes. Par ailleurs la participation des femmes aux activités de formation fera l'objet d'un souci constant. Des sous-activités spécifiques en matières d'égalité des sexes seront également incluses dans la composante 3 (Appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines).

Une entente devra intervenir entre l'ENAP et le gouvernement du Québec concernant la mise à disposition d'experts et un dispositif unique de suivi du projet devra permettre à l'ENAP de rendre compte aux trois gouvernements impliqués des réalisations, des difficultés de mise en œuvre, s'il y a lieu, et de l'utilisation des ressources mises à sa disposition pour la gestion et l'exécution du projet.

LEÇONS APPRISSES

Le projet proposé ici tient compte de l'expérience de l'ENAP qui est active en développement international depuis plus de 25 ans, mais également des *Leçons apprises du passé de l'assistance en Haïti* tel que répertoriées dans le CCI, et des leçons tirées de l'expérience de l'ACDI en Haïti. Ainsi, le projet s'appuie sur les constats suivants :

- Les interventions réalisées en Haïti depuis 1994 ont peu contribué à renforcer les structures étatiques. Il y a eu peu d'investissements en matière d'amélioration et de gestion et de la gouvernance des institutions
- L'appropriation par les instances nationales est indispensable
- Une intervention en management public doit privilégier une stratégie d'accompagnement des acteurs qui vise, en plus de la formation, à les soutenir par différentes activités d'aide conseil.
- L'établissement d'un esprit de partenariat entre les acteurs canadiens et locaux est primordial pour la réussite de l'intervention, tant au niveau de la définition du projet, de la mise en œuvre des différentes activités que dans les mécanismes de gestion.
- Les extrants du projet doivent converger vers l'amélioration des capacités de l'administration publique et de l'État afin d'améliorer les services gouvernementaux dispensés à la population à court, moyen et long terme.
- L'intégration des femmes dans l'Administration va de pair avec l'instauration d'un État de droit.
- Comme le démontrent plusieurs expériences de coopération de l'ENAP, le développement des capacités institutionnelles est un objectif à moyen voire à long terme.
- Il est souhaitable d'utiliser des experts originaires du pays bénéficiant de l'intervention chaque fois que la chose est possible afin de minimiser les barrières culturelles.

2.3 Avantages escomptés

Les principaux bénéfices escomptés pour les différents acteurs en Haïti et au Canada sont brièvement identifiés dans le tableau suivant :

Haïti	Canada
<i>Gouvernement Haïtien (Présidence, Primature, MPCE, MEF, MICL, ENAF, ENAPP, OMRH et UPS)</i>	<i>Gouvernement du Canada</i>
• Disposent de mécanismes permettant d'établir les priorités en fonction des besoins de la population, d'assurer la coordination interministérielle et de suivre l'action gouvernementale • Ont la capacité mettre en œuvre les dispositions législatives afférentes à la fonction publique • Disposent de capacités renforcées • Améliorer leur performance dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales, incluant le CCI	• Renforcer le rôle de leader du Canada dans l'établissement d'une bonne gouvernance en Haïti • Visibilité accrue de l'assistance canadienne au plus haut niveau de l'État haïtien
	<i>Gouvernement du Québec</i>
	• Valorisation du savoir-faire en matière de planification stratégique, de gestion de projet, d'élaboration et d'exécution d'un budget national, de gestion de la fonction publique et de gestion des priorités • Contribution importante à l'effort de solidarité internationale du gouvernement du Québec
<i>Population</i>	
• Accès à des services publics mieux planifiés et exécutés plus efficacement	

2.4 Les risques anticipés

Tel que l'indique le cadre logique joint à l'annexe 1, un certain nombre de risques ont été identifiés au niveau du but, des objectifs et des extrants du projet. Pour chaque risque identifié, une mesure de mitigation est proposée.

Risques anticipés	Mesures d'atténuation
• L'aggravation de la crise politique et sociale en Haïti • Le départ des fonctionnaires concernés pour occuper un autre emploi • La non disponibilité des fonctionnaires pour les formations • La non disponibilité des ministres et directeurs généraux pour les séminaires exécutifs et les activités de conseil stratégique • La difficulté de recruter des experts québécois pour aller en Haïti compte tenu de la situation d'insécurité ambiante • La difficulté du gouvernement québécois à mobiliser ses experts conformément aux plans et aux besoins exprimés • La difficulté d'obtenir les ressources nécessaires pour la création de l'OMRH et de l'ENAPP	• Échanger avec la coopération canadienne et le gouvernement haïtien pour identifier les actions à prendre le cas échéant • Dispenser les formations et réaliser les activités d'aide conseil auprès de plusieurs personnes ou d'une équipe par ministère • Valider le calendrier des activités du projet avec les partenaires ; effectuer des rappels et s'assurer de l'intégration des activités du projet dans les plans de travail des ministères concernés • Valider le calendrier des activités du projet avec les partenaires ; au besoin reporter les activités après discussion avec le président et le premier ministre du gouvernement d'Haïti • Réaliser certaines activités à Québec après avoir reçu l'approbation de l'ACDI • Recruter des consultants externes possédant le profil de compétences et l'expérience requis • Appuyer le gouvernement haïtien dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer auprès des donateurs

Il faut ajouter que, si la sécurité des intervenants québécois ne pouvait être assurée lors de leurs missions sur le terrain, le format du projet devrait être révisé afin de concentrer les activités au Québec, ce qui aurait probablement une incidence sur le plan de dépenses et la contribution demandée à l'ACDI.

2.5 Durabilité

Le type de renforcement proposé dans ce projet correspond aux besoins réels du gouvernement haïtien, car il a été défini en partenariat avec les autorités haïtiennes et il tient compte des caractéristiques du personnel déjà en fonction et des structures en place. Il s'agit là d'une première condition à remplir pour assurer la durabilité d'une intervention.

Le projet visera spécifiquement le renforcement des capacités institutionnelles permettant de dispenser des services adéquats à la population haïtienne. Par la réalisation d'actions structurantes et par son transfert d'expertise, le projet jettera, à court et moyen termes, les bases d'un développement durable à plus long terme.

Toutes les activités du projet seront réalisées dans une logique de faire-faire et miseront sur l'expertise de l'ENAP en matière d'apprentissage dans l'action. Des responsables de l'administration haïtienne seront associés à chacune des étapes : planification, exécution, suivi-évaluation. Concernant plus spécifiquement les appuis institutionnels, le projet bâtira sur l'existant et mettra l'accent davantage sur les personnes et les systèmes de gestion que sur le matériel. Chaque formation sera suivie d'une ou plusieurs activités d'accompagnement afin d'assurer un transfert des compétences dans l'action.

Chaque fois que la chose sera possible, des représentants haïtiens seront par ailleurs associés à la préparation et à la diffusion des ateliers de formation afin d'effectuer un transfert d'expertise à la fois sur les contenus et les méthodes pédagogiques utilisées, dans une logique de faire-faire. Un accompagnement s'effectuera également auprès des décideurs quant à la façon d'assurer la durabilité et l'épanouissement des nouvelles habiletés au sein de la fonction publique.

En plus de permettre le développement et le renforcement des capacités d'individus clés et d'organisation publiques, le projet produira ou contribuera à la production de documents qui demeureront à la disposition de l'administration haïtienne, notamment :

- Documentation de certains processus liés au fonctionnement des instances supérieures de l'État
- Documentation décrivant le système de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets
- Documentation des mécanismes de coordination de l'aide internationale
- Plan d'affaires de l'OMRH et de l'ENAPP
- Programmes de formation de l'ENAPP
- Descriptions de cours et de sessions de perfectionnement offerts par l'ENAPP
- Guides du formateur associés aux activités de formation de formateurs de l'ENAPP
- Manuels du participant associés aux activités de formation dispensés par les experts du projet
- Supports visuels et autres matériels didactiques utilisés dans le cadre des activités de formation

2.6 Impact environnemental

Compte tenu de la nature des interventions qui seront appuyées dans le cadre du projet, aucun impact négatif sur l'environnement n'est anticipé. Toutefois, si une activité s'avérait susceptible d'avoir un impact sur l'environnement, l'équipe de gestion du projet s'assurera que les exigences de la LCÉE soient respectées.

3- LE PROPOSANT ET SES PARTENAIRES

Le présent document est le fruit de plusieurs rencontres de travail entre les représentants de l'ACDI, du Gouvernement d'Haïti, du Gouvernement du Québec et de l'ENAP. Les points 2 et 3 de l'annexe 5 présentent respectivement une liste des missions réalisées et des personnes rencontrées dans le cadre de l'élaboration de la présente proposition. Ces rencontres ont donné l'occasion d'échanger sur la pertinence, la définition et la mise en œuvre d'un projet pour lequel l'ENAP agirait comme agence d'exécution et qui aurait comme bailleurs de fonds l'ACDI et le Gouvernement du Québec et comme bénéficiaire principal le Gouvernement d'Haïti.

L'ENAP

Le savoir-faire québécois en management public : une expertise qui voyage bien

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est une institution qui allie les traditions de science politique et de droit administratif à la modernité du management public. Elle peut ainsi mettre à la disposition des gouvernements et des administrateurs de nombreux pays, des connaissances et un savoir-faire à la fine pointe des pratiques en matière de gestion du secteur public.

Dès la fin des années 70, l'ENAP s'est engagée activement sur la scène internationale et n'a cessé, depuis, d'élargir sa contribution à l'évolution de l'administration publique à travers le monde. Cette expérience est basée sur la réalisation d'une multitude de projets majeurs de développement international axés sur la gouvernance au cours des 25 dernières années dans 25 pays en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe. En plus d'avoir réalisé de nombreux projets d'expertise conseil, l'ENAP a contribué au renforcement des capacités, notamment en formant plus de 1000 formateurs ou gestionnaires. L'ENAP est par conséquent en mesure d'offrir des services en français, en anglais et en espagnol.

Une expertise en matière de réforme du secteur public et en gouvernance

Institution prestigieuse d'une société qui opère en français dans un environnement institutionnel de type anglo-saxon en utilisant les méthodes du management nord-américain, l'ENAP est le partenaire privilégié pour conseiller les gouvernements des pays en développement de tradition française qui veulent diversifier les influences sur leur mode de gouvernance et sur la gestion de leur secteur public. Elle est régulièrement invitée à formuler des avis et à conseiller les autorités gouvernementales de différents pays en matière de modernisation de l'État et de réforme de la fonction publique. Ces avis et conseils, de même que les interventions de formation portent, notamment, sur la révision du rôle de l'État, de ses structures et de ses plans d'organisation, sur la réforme de la fonction publique, sur la décentralisation, sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques cadres de développement des ressources humaines et sur l'accès des femmes aux postes de décision.

Ces dernières années, l'ENAP a réalisé des mandats importants en matière de gouvernance et de réforme du secteur public. Parmi ceux-ci mentionnons :

- *L'amélioration de la performance du gouvernement de la République de Madagascar (2004) :* En partenariat avec l'Institut d'administration publique du Canada, grâce à un financement de la Banque mondiale, l'ENAP a conçu, développé et animé une série d'ateliers à l'intention des

- ministres et des secrétaires généraux du gouvernement de Madagascar. Ce projet a amené tous les membres du gouvernement malgache à participer à des séminaires exécutifs sur le leadership et le management dans le cadre du Programme de gouvernance et de développement institutionnel du gouvernement de Madagascar.
- *Le renforcement de la gouvernance au Rwanda (2004)* : L'ENAP s'est vu octroyer un projet par l'Association des universités et collèges du Canada et l'ACDI afin de contribuer directement à la réalisation des priorités du gouvernement rwandais, en ce qui concerne le développement des ressources humaines au sein de la fonction publique. Il permet d'améliorer les capacités des gestionnaires publics rwandais à mettre en oeuvre les réformes administratives et à augmenter le nombre de femmes aux postes de décision dans les administrations publiques.
- *L'appui à la modernisation de l'administration publique au Maroc (1999-2003)* : En partenariat avec le gouvernement du Québec, l'ENAP a appuyé le ministère de la Fonction publique dans les actions de réforme touchant différents domaines tels que la simplification des procédures administratives, le redéploiement des effectifs, l'évaluation et la promotion des employés de l'État, la formation continue des cadres, la réflexion stratégique portant sur le rôle de l'État et l'avenir de la fonction publique, l'implantation des technologies de l'information et la condition des femmes dans la fonction publique marocaine.
- *L'appui à la réforme administrative au Bénin (1999-2000)* : Par l'intermédiaire de *Formation et perfectionnement Canada* et de l'ACDI, l'ENAP s'est vue confier le mandat de réaliser des volets d'intervention portant sur la clarification des missions de l'État, la formation des responsables chargés de promouvoir et gérer la réforme, le renforcement des capacités du personnel au bureau de la Présidence et l'appui au comité de pilotage de la réforme à la Présidence.
- *La restructuration de l'Organisation pour l'Unité africaine (OUA) (1997-1998)* : Dans le cadre d'un projet financé par l'ACDI, en partenariat avec la firme Genivar, l'ENAP a procédé à un diagnostic organisationnel afin de conseiller le Sommet des chefs d'État africains dans le passage de l'OUA à l'Union africaine. La mission, la structure et les programmes d'activités du Secrétariat permanent de l'OUA ont été revus.
- *L'appui à la réforme institutionnelle à Djibouti (1996-1999)* : Après avoir formé les membres de la Commission de la réforme institutionnelle, l'ENAP a fourni l'encadrement méthodologique et l'accompagnement requis par l'élaboration de ce qui est devenu le programme de réforme de l'administration publique du gouvernement de Djibouti.

En Haïti, l'ENAP a collaboré avec Centre de formation et de perfectionnement des agents de la fonction publique (CEFOPAFOP) pour l'animation de séminaires de formation au sein de son programme annuel en management des organisations et des programmes. Le financement de ces séminaires était assuré par l'Organisation des États américains (OEA). Cette demande de collaboration du Centre auprès de l'ENAP découlait d'une présentation effectuée en octobre 1998 par M. Pierre De Celles, alors directeur général de l'ENAP, au colloque *Le fonctionnaire et l'État de droit*. Ce colloque était organisé conjointement par la Commission nationale de réforme administrative (CNRA) et le gouvernement français. Outre la participation à ce colloque, mentionnons qu'à l'automne 1996, l'ENAP a accueilli une délégation haïtienne, composée essentiellement de membres de la CNRA, qui effectuait une mission d'étude dans l'administration publique québécoise. Le coordonnateur avait alors manifesté l'intérêt du gouvernement haïtien de voir l'ENAP les accompagner dans le processus de réforme et participer à la création d'une école nationale d'administration et de politiques publiques en Haïti.

Une compétence reconnue en développement organisationnel et en gestion du changement

Tel que le démontre ces nombreux projets, l'ENAP a développé une expertise variée en matière de soutien à l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels, d'analyse et de développement organisationnel, de diagnostic et de changement, d'évaluation de politiques et de programmes, etc.

En matière de modernisation de l'administration publique, l'ENAP apporte son appui à la mise en place et à l'actualisation des principaux instruments du cadre de gestion pour la fonction publique. L'ENAP est également invitée à soutenir les organisations visées par des transformations qui résultent de volontés internes ou qui s'imposent en raison d'impératifs externes. Ce soutien prend différentes formes : des diagnostics, des études de faisabilité, des opérations de restructuration, la conception et mise en œuvre de plans d'organisation, la révision des processus de travail, l'accompagnement et le soutien au changement, ou le développement d'outils de gestion.

En continuité avec sa mission de formation et de développement des capacités de gestion, l'ENAP apporte aussi son soutien à l'amélioration des systèmes de gestion des ressources humaines et d'administration du personnel. Les mandats qui lui sont confiés portent sur l'établissement de plans stratégiques de gestion des ressources humaines, la planification de la relève et des effectifs, l'élaboration de profils de compétences, le recrutement et la sélection de personnel, l'évaluation de postes et la rédaction de descriptions d'emplois, l'analyse de besoins de formation et la consolidation d'équipes. Tout récemment, l'ENAP a d'ailleurs réalisé un diagnostic de la gestion des ressources humaines à la Ville de Québec dans le but de moderniser l'ensemble de l'organisation du service des ressources humaines. L'ENAP a également appuyé l'Académie régionale de la fonction publique de Saratov pour le développement du système de gestion des ressources humaines dans la région de la Basse-Volga en Russie.

Ainsi, grâce à sa connaissance approfondie de l'administration publique, à son large bassin de personnes-ressources et de son expérience de l'intervention publique, l'ENAP est en mesure d'appuyer sur le terrain les responsables gouvernementaux dans la conception des réformes et les dirigeants des organisations publiques dans la gestion de leurs opérations, l'amélioration de leur fonctionnement et l'atteinte de leurs objectifs. La démarche proposée par l'ENAP dans le déploiement de cette expertise est itérative et ajustée au besoin. Elle implique également un engagement marqué du mandataire et une participation du personnel interne afin de mettre à profit le savoir et de savoir faire organisationnel pour favoriser le transfert d'expertise et le renforcement des capacités.

LES MINISTÈRES ET ORGANISMES QUÉBÉCOIS

Il est difficile à ce stade de prévoir quels seront les profils exacts des experts qui seront requis par le projet. Néanmoins nous pouvons déjà prévoir que le Ministère du Conseil exécutif, le Ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Ministère des Affaires municipales et Régions seront les principaux organes mis à contribution.

LES PARTENAIRES HAÏTIENS

Compte tenu des objectifs visés et de la place prépondérante qu'elle occupe au niveau de la réforme de l'État, la Primature sera le principal partenaire haïtien de l'ENAP dans la réalisation du projet. Le MEF, le MIPCE et le MICL, de même que les autres ministères sectoriels à travers les UPS seront étroitement associés aux activités du projet. Ces partenaires verront notamment à libérer leur personnel pour les interventions de formations et d'accompagnement requises. Par l'entremise du Fonds réactif (composante

5), les autres unités et structures de l'État pourront également bénéficier de l'appui technique mobilisé par le projet.

Les ministères haïtiens seront sollicités pour préciser leurs attentes et leurs besoins quant à la formation de leurs cadres, en plus de participer à des sessions d'information et de sensibilisation sur les objectifs du projet. Quelques rencontres préalables ont d'ailleurs déjà eu lieu à cet effet avec de hauts fonctionnaires haïtiens.

4- PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA ET DU QUÉBEC

Lors de la Conférence internationale pour le développement économique et social d'Haïti, qui s'est tenue en juillet 2006 à Port-au-Prince, le Canada a réaffirmé son soutien à Haïti en annonçant son intention de consacrer 520 millions de dollars à la reconstruction et au développement d'Haïti de juillet 2006 à septembre 2011. Le communiqué de presse mentionne que « *de ce montant, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) consentira 485 millions de dollars pour consolider la gouvernance politique, la reconstitution de l'État, la relance économique et l'accès de la population aux services de base.* » Le Québec, présent au sein de la délégation canadienne, a également eu l'occasion de réitérer son engagement en faveur d'Haïti. De par ses interventions ciblées au cœur de l'appareil administratif haïtien, le présent projet s'inscrit entièrement dans les priorités de la coopération canadienne dans ce pays.

Au chapitre du renforcement des capacités, l'expérience de l'ENAP en cette matière n'est plus à démontrer et la nature des besoins exprimés est à l'origine de son implication centrale dans le projet. Les activités proposées visent en effet le transfert de compétences de l'administration publique du Québec vers l'administration publique d'Haïti. Le projet peut à cet égard être considéré comme étant entièrement dédié au développement des capacités en Haïti.

Rappelons par ailleurs que l'un des objectifs de la nouvelle Politique internationale du gouvernement du Québec est de contribuer à l'effort de solidarité internationale. Le Québec, qui entend orienter sa contribution en matière d'aide internationale vers la formation des ressources humaines et le développement des capacités de gouvernance, a pris un engagement en faveur de la relance du gouvernement haïtien et du développement d'Haïti.

ANNEXES

ANNEXE 1 - CADRE LOGIQUE

Pays/Région :	Haïti	N° de projet :	
Titre du projet :	Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien	Budget global du projet :	7 049 600 \$ ADCI: 4 849 600 \$ Gouv. Québec: 1 500 000 \$ Gouv. Haïti : 700 000 \$
ACE/Organisation partenaire :	ENAP / Gouvernement du Québec	Équipe de projet :	
Objectif du projet	Impact	Indicateurs de rendement	Hypothèses/Risques
• Contribuer au renforcement de la gouverne en Haïti	• Mise en œuvre améliorée des actions prioritaires de développement par les ressources nationales du pays	• Taux de satisfaction de la population • Taux de satisfaction des entreprises • Capacité d'absorption de l'aide • Écart entre les prévisions de dépenses et leur exécution	H : Les bailleurs de fond maintiennent leur appui au Gouvernement et à la mise en œuvre de ses priorités R : La crise politique et sociale s'aggrave et les bailleurs se retirent
Buts du projet	Effets	Indicateurs de rendement	Hypothèses/Risques
• Contribuer à mettre en place les mécanismes de planification et de coordination de l'action gouvernementale • Contribuer à doter Haïti d'une fonction publique professionnelle et représentative de la population • Contribuer à la saine gestion des finances publiques • Contribuer à la mise en œuvre de la réforme administrative au niveau des ministères sectoriels	• Mécanismes de coordination fonctionnels pour l'élaboration et la mise en oeuvre des priorités gouvernementales • Mécanismes et structures de planification en opération • Une fonction publique représentative aux capacités renforcées • Un organisme central chargé de la modernisation de l'administration et de la gestion des ressources humaines est en opération • Capacités renforcées en matière de gestion des finances publiques • Ministères et organismes participent à la mise en œuvre de la réforme de l'État.	• Niveau de respect des priorités • Niveau d'exécution du plan d'activités de l'Office de management et des ressources humaines • Niveau d'exécution du plan d'affaires de l'École nationale d'administration et de politiques publiques • Nombre de femmes occupant des postes de décision au sein de l'administration • Niveau des écarts entre revenus et dépenses • % des dépenses en mode programme • Nb. de ministères en phase avec la réforme	H : La volonté du gouvernement de poursuivre la réforme H : Les ministères renforcés mettent en oeuvre les nouvelles pratiques R : Le gouvernement n'arrive pas à mobiliser les ressources requises pour mettre sur pied l'OMRH et l'ENAPP R : Le départ des fonctionnaires concernés pour occuper un autre emploi

Activités	Extrants	Indicateurs de rendement	Hypothèses/Risques
Composante 1 • Renforcement institutionnel des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale. • Appui à l'organisation de la fonction communication gouvernementale	• Comités interministériels fonctionnels • Cellule d'appui aux comités mise en place • Processus décisionnels documentés • Forum des Directeur généraux fonctionnel • Stratégie de communication gouvernementale élaborée et	• Manuels décrivant les procédures de traitement des dossiers • Dossiers préparés par les cellules d'appui aux comités • Nb. de séances des comités • Agendas des rencontres • Procès verbaux des séances des comités • Nb. d'actions de communication menées	• R : Difficulté de recruter des experts québécois pour aller en Haïti compte tenu de la situation d'insécurité ambiante • R : La non disponibilité des ministres et directeurs généraux pour les séminaires exécutifs et les activités de conseil stratégique
Composante 2 • Intervention conseil auprès des autorités gouvernementales et accompagnement dans l'organisation de la fonction planification au sein du gouvernement • Conseil, formation et accompagnement des cadres et des spécialistes de la Primature et du MPCE • Conseil, formation et accompagnement des cadres et des spécialistes UPS	• Modèle d'organisation de la fonction planification adopté et en cours de mise en oeuvre • Cadres et spécialistes de la Primature et du MPCE habilités à jouer leur rôle en matière de planification, gestion, suivi et évaluation de projets • Cadres et spécialistes des UPS habilités à jouer leur rôle en matière de planification, gestion, suivi et évaluation de projets	• Existence d'un modèle d'organisation de la fonction planification • Existence des profils de compétences et responsabilités des intervenants • Nb. d'activités de conseil, de formation et d'accompagnement menées • Taux de satisfaction des cadres et des spécialistes concernés • Taux de satisfaction des organisations concernées	• R : La non disponibilité des fonctionnaires haïtiens pour les formations • R : La difficulté du gouvernement québécois à mobiliser ses experts conformément aux plans et aux besoins exprimés

<i>Composante 4</i> • Appui à l'introduction du budget programme (diagnostic, formation, implantation) • Formation et accompagnement pour chacune des trois nouvelles fonctions de contrôle conformément aux dispositions législatives prévue • Accompagnement et support sous forme d'expertise spécialisée permettant d'évaluer les actifs patrimoniaux et de les inclure aux états financiers • Support de l'ENAF dans la conception, le développement et la diffusion d'activités de formation <i>Composante 5</i> • Appuis en management stratégique auprès des ministères clés	• Principales dépenses d'investissements structurées par programmes • Mise en place de trois nouvelles fonctions de contrôle interne (contrôleurs financiers, comptables publics, inspection générale des finances) • Évaluation du patrimoine de l'État effectuée par le MEF • Capacités renforcées de l'École Nationale d'Administration Financière (ENAF) • Interventions stratégiques auprès de ministères et organismes	• % des nouveaux investissements en mode programme • Document sur les rôle et responsabilités • Guide de procédures • Personnel en poste • Rapport sur l'évaluation du patrimoine • Taux d'inclusion dans les états financiers • Nb. de nouvelles activités de formation diffusées • Nb. de participants aux activités • Taux de satisfaction des participants • Taux de satisfaction des organisations • Nb. de missions d'appui • Nb. de sessions de formation • Taux de satisfaction	
--	--	---	--

ANNEXE 2 – BUDGET

Programme d'appui à la gouverne en Haïti - Budget par composante

Composante	ACDI	Gouvernement du Québec	Gouvernement Haïtien	Total
1- Appui à la coordination gouvernementale	600 000 \$	400 000 \$	200 000 \$	1 200 000 \$
2- Appui à la planification et à la coordination de l'aide internationale	700 000 \$	250 000 \$	150 000 \$	1 100 000 \$
3- Appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines	1 300 000 \$	400 000 \$	200 000 \$	1 900 000 \$
4- Appui à la gestion des finances publiques	700 000 \$	300 000 \$	100 000 \$	1 100 000 \$
5- Fonds réactif	430 000 \$	150 000 \$	50 000 \$	630 000 \$
6- Gestion	600 000 \$	0 \$	0 \$	600 000 \$
Sous-total	4 330 000 \$	1 500 000 \$	700 000 \$	6 530 000 \$
Frais généraux (12%)	519 600 \$			519 600 \$
Total	4 849 600 \$	1 500 000 \$	700 000 \$	7 049 600 \$
% du budget total	68,8%	21,3%	9,9%	100%

NOTES

- o Un budget détaillé pour la période janvier - juin 2007 est présenté en annexe.
- o La composante gestion inclut l'ensemble les coûts liés à la planification, au suivi et à l'évaluation des activités, à la production des rapports ainsi qu'à la réunion du comité conjoint et aux frais de communication liés à la mise en œuvre du projet.
- o Les salaires sont calculés sur une base de 7 heures de travail par jour ; la semaine de travail sur le terrain pourra être de 6 jours.
- o Les frais généraux couvrent l'ensemble des coûts indirects du projet (bureaux et équipements de l'ENAP-Québec, salaires indirects, etc.)
- o **Frais de mission à Port au Prince – Hébergement et subsistance à Port au Prince** : Les normes du Conseil du Trésor (fédéral) seront appliquées.
- o **Frais de stage – Hébergement et subsistance à Québec** : Les normes du Conseil du Trésor (fédéral) seront appliquées.

ANNEXE 3 – LISTE DES PROPOSITIONS SOUMISES À L'ACDI

Au cours des six derniers mois, les propositions suivantes ont été soumises à l'ACDI :

- 1- Proposition soumise en août 2006 dans le cadre de la demande de proposition SÉL: 2006-A-031974-1 (Programme en appui au renforcement des capacités institutionnelles du Secrétariat exécutif de la CÉDÉAO). *Traitement en cours.*
- 2- Proposition soumise en avril 2006 dans le cadre du Volet II du PPUCD pour une intervention auprès de l'École Nationale d'Administration de Madagascar (ENAM). *Proposition non-retenue.*

ANNEXE 4 – APPRÉCIATION DU PROJET

1- Principales analyses liés à la stratégie de transition

Considérant la situation et compte tenu des liens privilégiés qu'il entretient avec la communauté haïtienne, le gouvernement du Québec et la société civile se sont montrés très préoccupés et ont manifesté leur intérêt à s'engager activement dans les efforts de reconstruction de ce pays. Pour ce faire, de nombreuses activités ont été réalisées depuis avril 2005 par l'ENAP et le Gouvernement du Québec et auxquelles ont participé des représentants du Gouvernement haïtien, de l'ACDI au Canada et en Haïti, des principaux bailleurs de fonds et des principales organisations impliquées dans le renforcement des capacités en matière de gouvernance en Haïti. Les trois premières annexes de ce document présentent respectivement les différentes missions qui ont été réalisées et la liste des personnes et des documents qui ont déjà été consultés.

Les analyses effectuées, sur la base des consultations réalisées et des données recueillies, ont permis de bien cerner la vision et les besoins exprimés par les acteurs clés impliqués dans la gouvernance de l'État haïtien, de même que de valider le bien-fondé d'une contribution de l'expertise québécoise en management public. Il se dégage de ces analyses plusieurs constats qui vont orienter la nature des interventions proposées. Ces constats concernent principalement la fragilité du cadre institutionnel et la faible capacité organisationnelle, tant au niveau de la Primature que de certains ministères clés (ministère de l'Économie et des Finances; ministère de la Planification et de la Coopération externe; ministère de la santé publique et de la prévention).

Un cadre institutionnel fragile et confus

La situation politique en Haïti peut être qualifiée de délicate et d'instable pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le parlement haïtien n'a pratiquement pas fonctionné depuis bientôt dix ans, il n'y a donc pas de tradition parlementaire bien établie. Comme la Constitution de 1987 n'a jamais vraiment été expérimentée, les rôles et les responsabilités du Président et du Premier ministre ont évolué en fonction des régimes au pouvoir. Les partis politiques en Haïti ont peu de moyens, ont une faible organisation et ne sont actifs qu'en période électorale, de sorte que l'opposition ne joue que très rarement son rôle.

Globalement, le gouvernement haïtien s'articule autour d'organismes centraux comme la Présidence, la Primature, le ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE) et le ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Toutefois, il a été constaté dans les faits que les rôles et les responsabilités assumés par ces différents organes de coordination ne sont que vaguement définis et qu'ils évoluent constamment. En juillet 2005, on publiait un décret portant sur l'organisation de l'administration centrale de l'État, mais comme ce décret ne traitait aucunement des modalités de mise en œuvre et était peu connu des principaux acteurs, une relative confusion s'est installée au sommet de l'État. Cette lacune se reflète notamment dans les relations des bailleurs de fonds avec le gouvernement. Il apparaît que certains bailleurs de fonds discutent à la fois avec la Primature, avec le MEF, avec le MPCE ou encore avec le ministère des Affaires extérieures. D'autres travaillent directement avec certains ministères sectoriels au niveau central ou départemental. Ces divers échanges semblent échapper à toute tentative de coordination effective et signifiante, de sorte que chacun de ces organes gouvernementaux paraît obéir à son propre agenda sectoriel.

Cette confusion ouvre grande la porte à la multiplication des projets de toutes sortes dans différents secteurs, sans que l'aide internationale ait vraiment un impact significatif sur la population haïtienne. Ce manque de coordination au sommet de l'État et l'absence de plan ou d'une vision claire partagée par l'équipe ministérielle, contribuent à l'affaiblissement institutionnel et laissent l'impression d'un certain immobilisme en Haïti. Bien que l'aide internationale atteigne des sommets inégalés dans l'histoire récente d'Haïti, le gouvernement de transition ne semble pas en contrôle de la situation et n'est pas en mesure de canaliser cette aide autour de projets structurants conçus et exécutés selon sa vision et ses priorités. Le cadre institutionnel du gouvernement mériterait donc dans ce contexte d'être clarifié, car l'éparpillement des projets contribue à entretenir l'idée de faible résultat tangible pour la population.

En plus de ces constats, il faut noter qu'aucune initiative n'est en cours pour accompagner les futurs dirigeants dans l'élaboration et la mise en application d'un cadre institutionnel qui permettrait à l'appareil gouvernemental d'opérer adéquatement.

Le très faible niveau de capacité organisationnelle au sein du Gouvernement

Il existe en Haïti une faiblesse chronique qui se traduit par des capacités organisationnelles extrêmement réduites. Plusieurs acteurs ont l'impression que la gestion de l'État est un éternel recommencement. Les gouvernements sortants laissant souvent derrière eux une administration plus faible que celle qu'ils ont trouvée en prenant le pouvoir, la capacité administrative ne s'étant pas développée au fil du temps. La majorité des projets sont très souvent élaborés, mis en œuvre et évalués par les bailleurs de fonds et les nombreuses ONG qui, plus souvent qu'autrement, exécutent les projets financés par les bailleurs de fonds. Cela a comme conséquence que toute la mémoire institutionnelle et le savoir-faire développés se perdent lorsqu'un gouvernement change ou qu'un projet se termine, laissant l'administration publique encore plus affaiblie en terme de capacité organisationnelle puisqu'elle n'est pas étroitement associée aux différents travaux.

Les leçons tirées de nombreuses expériences de réformes administratives démontrent que, si les succès constatés ont souvent été limités, c'est en raison de la perception que la faiblesse de l'administration publique n'était que managerielle et pouvait donc être corrigée simplement par des actions d'assistance et de renforcement de capacités au niveau individuel et organisationnel. L'expérience démontre en effet que les administrations publiques opèrent dans un système qui incorpore non seulement l'appareil bureaucratique, mais aussi les institutions de l'État¹⁰. Ces constats rejoignent d'autres révélant que l'amélioration de la performance des gouvernements passe par des actions de renforcement des capacités non seulement aux niveaux individuel et organisationnel, mais aussi au niveau institutionnel¹¹.

La mise en œuvre laborieuse du Cadre de Coopération Intérimaire (CCI)

¹⁰ Levy Brian, 2004. *Governance and Economic Development in Africa: Meeting the Challenge of Capacity Building*; in Levy, Brian & Kpundeh Sahr, Eds.; Building State Capacity in Africa : New Approaches, Emerging Lessons; Washington DC; World bank; Pp. 1-42.

¹¹ Grindle, Merilee S., 1997. *The Good Government Imperative : Human resources, Organizations, and Institutions*, in Grindle, Merilee S. , Eds.; Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries; Cambridge, MA; Harvard University Press; pp. 3-30.

Au printemps 2004, dans un contexte et une logique d'urgence, le gouvernement de transition haïtien établissait un plan de développement à court terme, le *Cadre de Coopération Intérimaire (CCI)*. Ce cadre, élaboré avec un fort appui de la communauté internationale, précisait les priorités d'action pour la période transitoire jusqu'à la mise en place d'un gouvernement issu des prochaines élections. Le CCI misait sur quatre axes stratégiques soit : le rétablissement des bases démocratiques de la gouvernance et du dialogue politique national, la promotion d'une meilleure gouvernance économique et le renforcement des institutions publiques, la relance économique et la garantie d'accès aux services de base. Lors de la quatrième rencontre des pays donateurs en octobre 2005 à Bruxelles, une extension du CCI jusqu'à la fin de 2007 a été adoptée afin de laisser au prochain gouvernement le temps et les moyens de poursuivre les réformes. La nécessité de renforcer les mécanismes de suivi du CCI, qui deviendront pérennes, a aussi été réaffirmée. Le CCI crée des obligations au futur gouvernement d'Haïti qui devra d'une part, coordonner l'aide prévue aux différents volets de l'entente et, d'autre part, piloter, avec la participation de la société civile, un processus d'élaboration d'une stratégie de réduction de la pauvreté (DRSP) qui deviendra le cadre intégrateur des initiatives des bailleurs de fonds. Cette stratégie nationale requiert l'implication de tous, notamment la société civile et le secteur privé.

Toutefois, le diagnostic d'experts (Woods, 2005; Anglade, 2005; Diallo, 2005) confirme les constats de l'ENAP sur les nombreux problèmes d'ordre politique et technique auxquels s'est heurté le dispositif institutionnel mis en place pour la gestion du CCI. Ces difficultés sont plus concrètement liées aux mécanismes de suivi et d'évaluation du CCI, tels que le comité interministériel de coordination, les tables sectorielles et les unités de programmation sectorielle (UPS).

Au niveau stratégique, il a été créé une cellule de coordination, un comité conjoint de mise en œuvre et de suivi du CCI auprès du premier Ministre et un comité interministériel de coordination sous la responsabilité du MPCE. Ces organes de coordination connaissent toutefois de sérieux problèmes de fonctionnement. Il a notamment été constaté que la Primature s'est montrée peu efficace à coordonner le MEF et le MPCE dans l'élaboration du plan d'investissement public (PIP), ce qui a entraîné une faible intégration de l'aide internationale. De plus, la Primature n'a pas été en mesure de définir une vision, des priorités et un plan d'action partagé par tous les ministres, sans compter que le comité conjoint stratégique ne s'est réuni qu'à de rares occasions.

Au niveau ministériel et départemental, les tables sectorielles, qui constituent un lieu d'échanges entre ministères et bailleurs de fonds, permettent une certaine forme de coordination au niveau des projets et représentent l'initiative qui semble, malgré un déploiement et une mise en œuvre inégale, répondre à un certain besoin de concertation. Par ailleurs, dans les faits, des vingt-et-une tables sectorielles prévues, seulement trois (agriculture, transport et éducation) semblent fonctionner. Les autres tables sectorielles ne sont pas réellement opérationnelles. Un bon fonctionnement de ce mécanisme nécessiterait d'intégrer davantage le coordonnateur de la table sectorielle dans la structure ministérielle afin de faciliter les arrimages nécessaires entre les projets et les priorités ministérielles. L'accroissement des capacités d'analyse et d'évaluation des projets serait une action stratégique à entreprendre pour améliorer cet arrimage.

En ce qui a trait aux UPS, elles n'ont pas, en règle générale, bénéficié d'un renforcement de capacité en matière de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation. Dans un premier temps, le lien avec les coordonnateurs des tables sectorielles aurait avantage à être raffermi pour

assurer un suivi des projets et dans un deuxième temps, l'élaboration et la programmation de projets prioritaires ministériels devraient être identifiées et mieux prises en charge par l'UPS ministériel.

En somme, bien que l'acquis le plus notoire, depuis la mise en place du gouvernement de transition, est le travail de concertation initié par les différents bailleurs de fonds et par le gouvernement autour d'un instrument structurant pour le prochain gouvernement (CCI), plusieurs faiblesses ont été identifiées. En plus des problèmes liés au fonctionnement inégal des différents mécanismes de suivi et de coordination, la mise en œuvre du CCI souffre également de l'absence de participation de la société civile dans le processus d'élaboration et du rôle mitigé exercé par le MPCE. Ce dernier ne possède pas tous les leviers lui permettant d'agir efficacement puisqu'un déplacement de la direction des opérations vers le Bureau du premier Ministre a été observé. Des entretiens avec les responsables du MPCE et du MEF, ainsi qu'avec des représentants de bailleurs de fonds, ont démontré que certains bailleurs de fonds (BM, FMI, BID, CE, USAID) ont tendance à transiger directement avec leurs interlocuteurs (Présidence, Primature, MEF) sans passer par le MPCE qui coordonne dans les faits uniquement 40% de l'aide extérieure.

La confusion entre les différents niveaux de conception

Comme mentionné précédemment, les difficultés de gestion et de suivi du CCI renvoient à divers problèmes au niveau de la structure de coordination, entre autre la confusion qui existe entre les différents niveaux de coordination qui donne lieu à un empiètement dans les rôles et les responsabilités entre les instances de coordination (Primature et MPCE).

Il a également été constaté que les tables de concertation sectorielles et les UPS connaissent des difficultés à traiter les données permettant de définir les objectifs sectoriels, ainsi qu'à initier et à mener les études et les analyses nécessaires à la formulation des stratégies sectorielles. Bien que la fonction liée à la planification sectorielle se soit transformée au cours des années en une fonction de programmation budgétaire, les ministères ne semblent pas pouvoir faire l'adéquation entre la stratégie sectorielle et les projets émanant du ministère (ou des intervenants du secteur : ONG, partenaires, etc.), et ne semblent pas pouvoir mettre en œuvre et suivre le projet de programmation sectorielle une fois le PIP élaboré. Face à ces difficultés, une analyse plus fine des capacités humaines des UPS sera entreprise sous peu, dans le cadre du projet AMOCCI. Elle précisera les capacités à renforcer au sein des UPS dans la perspective de pérennisation de la structure de coordination du CCI. Dès lors, le réexamen des instances de coordination du CCI sera incontournable pour un renforcement des capacités.

Le manque de ressources compétentes au MPCE

Au niveau spécifique du MPCE, nous avons constaté qu'il ne dispose pas des ressources compétentes pour apprécier qualitativement les projets soumis par les ministères sectoriels, d'où la difficulté à effectuer les arbitrages nécessaires lors de l'élaboration du PIP. Les capacités techniques de produire des études et des analyses significatives sur les secteurs prioritaires de développement, qui devraient notamment faire ressortir les besoins régionaux ou départementaux dans un contexte de décentralisation, semblent aussi inexistantes. Il est également frappant de constater que le MPCE, qui est responsable en principe de la coordination interministérielle et de la cohérence gouvernementale, n'arrive pas à appuyer et à coordonner les ministères sectoriels dans la formulation des stratégies sectorielles pour accroître les chances de succès de mise en œuvre des projets et des programmes.

Il est évident que faute de ressources suffisantes et compétentes, le MPCE n'a pu faire respecter les objectifs à atteindre dans la mise en œuvre et le suivi des projets jugés prioritaires dans le PIP, ni fournir l'encadrement technique aux cadres des ministères sectoriels pour définir et assurer le suivi des normes et des instruments de planification. Ces carences se répercutent aussi dans l'évaluation qualitative soumise des projets et des programmes, par rapport aux objectifs initiaux du plan de développement. Comme le MPCE a vu son rôle d'élaboration et de gestion du PIP annuel du gouvernement s'affaiblir constamment depuis les vingt dernières années, il est peu probable que le MPCE puisse soutenir l'élaboration de politiques publiques sectorielles cohérentes avec les visées gouvernementales, puisque ce ministère ne dispose d'aucun mécanisme de suivi des projets et des programmes exécutés dans le cadre du PIP, notamment ceux qui sont initiés par des bailleurs et réalisés par des ONG.

Par conséquent, les bailleurs de fonds sont devenus de plus en plus initiateurs et promoteurs de projets et assument aussi le suivi des projets auprès des agences d'exécution qui sont très souvent des ONG. Dans ce contexte, le MPCE n'a pas été en mesure d'assumer son rôle de responsable du comité interministériel de coordination prévu au CCI, ni de mettre en place l'unité d'appui prévu au CCI. La Primature, via sa cellule de coordination stratégique du CCI, a tenté de jouer le rôle prévu pour le MPCE avec plus ou moins de succès faute de capacité.

Le MEF comme point central de la gestion de l'État

Le MEF constitue actuellement le véritable organe de gestion de l'appareil de l'État. Même si la constitution de 1987 prévoit un processus d'élaboration, d'adoption et d'exécution du budget relativement décentralisé, le MEF a fait adopter une Loi Organique des Finances (2004) très centralisée. Dans ce contexte, la BM, la BID et le FMI ont massivement soutenu le MEF sous forme d'une assistance technique et d'équipements, contribuant ainsi à renforcer ses capacités. Cela a aussi permis à Haïti de rencontrer ses objectifs économiques et d'opérer un redressement de ses finances publiques. Lors de la conférence de Bruxelles, tenue en octobre 2005, il a même été souligné que des progrès avaient été enregistrés en matière de stabilisation macroéconomique : augmentation des recettes fiscales, rationalisation des dépenses publiques, maîtrise du déficit budgétaire et élimination de tout recours au financement monétaire auprès de la Banque Centrale d'Haïti. Ces succès ont toutefois contribué à mettre sous pression le MEF pour atteindre des objectifs macroéconomiques exigés dans le cadre du CCI, et à accentuer le problème de fonctionnement des autres organes de gestion centrale de même que les ministères et organismes déconcentrés.

Malgré cette présence importante des bailleurs de fonds au sein du MEF, les autorités du ministère ont souligné que les décaissements de l'aide sont conditionnels à la réalisation de projets et d'étapes concrètes qui mènent à une meilleure gouverne économique. Dans cette perspective, le MEF souhaite améliorer sa gouverne économique en général et faciliter les décaissements des bailleurs de fonds en particulier.

Les besoins identifiés par le MEF ont fait l'objet d'une consultation auprès de bailleurs de fonds qui ont confirmé que le renforcement, dans la mise en œuvre des fonctions de contrôle interne et de l'évaluation du patrimoine, était effectivement une action complémentaire à ce qui est réalisé jusqu'à maintenant. La nécessité de ces fonctions de contrôle interne a été soulignée par les bailleurs de fonds, notamment dans un rapport du FMI intitulé « L'amélioration de la gestion des finances

publiques », rapport produit en juillet 2005. Ce renforcement apparaît prioritaire puisque aucun bailleur de fonds n'a appuyé le ministère dans ces domaines jusqu'à maintenant ou ne prévoit le faire.

2- Principales missions réalisées en Haïti et au Québec en 2005¹²

- 5 Mission en Haïti des représentants du MRI (monsieur René Leduc, directeur de l'aide internationale et de la francophonie au MRI au Gouvernement du Québec) et de l'ENAP (monsieur Yves Poulin, directeur de la coopération internationale) (avril 2005)
- 6 Mission en Haïti de monsieur Jean Charest, Premier ministre, madame Monique Gagnon-Tremblay, ministre des Relations internationales, de monsieur René Leduc, directeur de l'aide internationale et de la francophonie au MRI et du directeur général de l'ENAP, monsieur Marcel Proulx, (juin 2005)
 - Mission au Québec du directeur général du MPCE, monsieur Yves Robert Jean, et de monsieur Charles Cadet, consultant en matière de gouvernance à l'Unité d'appui au programme de coopération (UAPC) de l'ACDI (juillet 2005)
 - Mission en Haïti d'experts du Gouvernement du Québec et de l'ENAP (madame Madeleine Moreau, directrice des services aux organisations à l'ENAP, madame Renée Lamontagne, administratrice invitée à l'ENAP, madame Marie-Josée Péan, directrice de l'agenda gouvernemental et de la planification stratégique au Conseil exécutif du gouvernement du Québec, monsieur Guy Morneau, administrateur invité à l'ENAP, monsieur Bob Mc Collough, directeur général de l'administration au MEF du gouvernement du Québec, M. Raymond Landry, conseiller en relations internationales au MRI du gouvernement du Québec) (Novembre et décembre 2005).
 - Mission d'appui à la gouverne organisée par l'ENAP suite à une demande formulée par le Premier ministre de la République d'Haïti. Le financement de la mission a été assuré par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et par le gouvernement du Québec qui a mis gracieusement deux administrateurs d'État à la disposition de l'ENAP. La mission était composée de monsieur Yves Poulin, chef de mission, monsieur Guy Coulombe, ex secrétaire général du gouvernement du Québec, madame Pauline Marois, ex ministre et vice première ministre du gouvernement du Québec, monsieur Guy Morneau, sous-ministre au gouvernement du Québec et administrateur invité à l'ENAP, monsieur Ronald Poupart, Secrétaire général associé du gouvernement du Québec (août-septembre 2006).

¹² La réalisation de ces missions a été possible grâce à l'appui financier du Ministère des relations internationales (MRI) à la suite d'engagements pris par le Premier ministre du Québec, notamment lors de sa mission en Haïti en juin 2005.

3- Liste des personnes consultées lors des missions (depuis 2005)

Ambassade du Canada en Haïti et Unité d'appui au programme de la coopération canadienne

- Monsieur Claude Boucher, Ambassadeur, Ambassade du Canada (missions avril et décembre 2005, août-septembre 2006)
- Monsieur François Montour, Conseiller et chef de la coopération, Ambassade du Canada (missions avril et décembre 2005, août-septembre 2006)
- Madame Sherry D. Greaves, Premier secrétaire (Coopération) Ambassade du Canada (mission avril 2005)
- Madame Julie Émond, Troisième secrétaire (Coopération) Ambassade du Canada (mission avril 2005 et décembre 2005)
- Monsieur Denis Côté, bureau de l'ACDI, Ambassade du Canada en Haïti (mission décembre 2005)
- Monsieur Michel Guillemette, bureau de l'ACDI, Ambassade du Canada en Haïti (mission décembre 2005)
- Madame Geneviève Gasser, Analyste principale en gouvernance, Ambassade du Canada (missions avril 2005 et août-septembre 2006)
- Monsieur M. Lajos Arendas, Conseiller, Ambassade du Canada (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Marc Lalonde, Ambassade du Canada (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Denis Côté, Ambassade du Canada (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Jean-Marc Lampron, Directeur, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Marc Josué, Expert technique en développement rural, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Jean-Michel Ligondé, Expert gouvernance et renforcement institutionnel, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Philipe Vixamar, Expert justice et renforcement institutionnel, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission août-septembre 2006)
- Mme Dilia Lemaire, Experte justice et droits de la personne, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Charles L. Cadet, Expert en macroéconomie, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission avril et décembre 2005 et mission à Québec juillet 2005)
- Madame Suze Youance Lubin, Expert sectoriel, environnement et infrastructure, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (missions avril 2005)
- Monsieur Pierre-François Sildor, Expert énergie, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission avril 2005)
- Madame Jeannie Claude Zaugg, Expert sectoriel, éducation, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (missions avril 2005 et août-septembre 2006)
- Monsieur Prudent Rudolph, Experts santé, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (mission décembre 2005)
- Monsieur Henri Delatour, Experts santé, Unité d'appui au programme de la coopération canadienne (UAPC) (missions décembre 2005 août-septembre 2006)

Bailleurs des fonds et organismes internationaux

- Madame Florence Guillaume, USAID-MSH (management science for health) (mission décembre 2005)
- Monsieur William Riley, Laurence Hardy, USAID-Haïti (mission décembre 2005)
- Madame Anna Cecilla Mckinnis, Représentante adjointe, Banque interaméricaine pour le développement (missions avril et décembre 2005)
- Madame Sophie Makonnen, Spécialiste en développement social, Banque interaméricaine pour le développement (missions avril 2005 et août-septembre 2006)
- Monsieur Robert Collie, Spécialiste financier, Banque interaméricaine pour le développement (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Fredy Petitpas, Consultant, Banque interaméricaine pour le développement (mission avril 2005)
- Madame Joelle Dehasse, Banque mondiale (mission décembre 2005)
- Monsieur Auguste Kouamé, Représentant spécial, Banque mondiale (mission avril 2005)
- Monsieur Henri Got et Rune Skinnbach conseillers, Union Européenne (mission décembre 2005)
- Monsieur François Tembi Kaboré, Représentant résident adjoint, Programme des Nations Unies pour le Développement (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Pierre-Antoine Archange, Unité gouvernance, Programme des Nations Unies pour le Développement (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Mounir Dabbabi, Conseiller technique principal, Programme des Nations Unies pour le Développement (mission août-septembre 2006)
- Adama Guindo, PNUD (mission décembre 2005)
- Monsieur Maurice Dewulf, Représentant résident adjoint principal, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (mission avril 2005)
- Monsieur Émile Tanawa, Directeur du Bureau Caraïbe, Agence universitaire de la Francophonie (AUF) (mission avril 2005)
- Monsieur Mounir Rachid, Représentant résident, Fonds monétaire international (FMI) (mission avril 2005)

Gouvernement haïtien

Présidence de la République

- Monsieur René Préval, Président de la République (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Fritz Longchamps, Directeur de cabinet, Présidence de la République (mission août-septembre 2006)
- Mme Martine Daverson, Présidence de la République (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Raymond Gentil, Présidence de la République (mission août-septembre 2006)

Primature

- Monsieur Jacques Édouard Alexis, Premier ministre (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Antoine Ambroise, Directeur de cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Guy Fleury, Membre du cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)

- Monsieur Marcel Mondésir, Membre du cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)
- Madame George Salomon, Membre du cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)
- Madame Rollande Dathis, Membre du cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Jean Moisset, Membre du cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Hermogène Durant, Membre du cabinet, Primature (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Jean-Robert Jean-René, Directeur de cabinet du Premier ministre, Primature (mission avril 2005)
- Monsieur Jean Max Bellerive, Coordonateur, Primature (mission avril 2005)
- Monsieur Frantz Louis, Conseiller auprès du Premier Ministre, Primature (missions avril et décembre 2005)
- Madame Chantal Santelli, Chargée de programme, Primature (mission avril 2005)

Ministères

- Monsieur Daniel Dorsainvil, Ministre de l'Économie et des Finances (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Henri Bazin, Ministre de l'Économie et des Finances (mission décembre 2005)
- Monsieur Ronald Baudin Directeur général, Ministre de l'Économie et des Finances (missions avril et décembre 2005 et août-septembre 2006)
- Monsieur Gabriel Verret, Chef de cabinet du ministre, Ministère des Finances (mission avril 2005)
- Monsieur Max Bellerive, Ministre du Plan et de la Coopération externe (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Claude Grand-Pierre, Directeur de cabinet, Ministère du Plan et de la Coopération externe mission août-septembre 2006)
- Monsieur Roland Pierre, Ministre de la Planification et de la Coopération externe (mission décembre 2005)
- Monsieur Yves Robert Jean, directeur général du ministère du Plan et de la Coopération externe (mission à Québec, juillet 2005)
- Dr Jean-Antoine Alsius, Directeur par intérim de la planification (mission décembre 2005)
- Monsieur Paul-Antoine Bien-Aimé, Ministre de l'Intérieur et des Collectivités locales (mission août-septembre 2006)
- Monsieur Jean Saint-Vil, Directeur de cabinet, Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales (mission août-septembre 2006)
- Docteur Mikaël Léandre, Directeur général MSSP publique et de la population (MSSP) (missions avril et décembre 2005)
- Monsieur Jacquelin Charles, Assistant directeur administratif et financier, MSSP (mission décembre 2005)
- Drs Jean André et Biambi, Hôpital militaire/projet BID (mission décembre 2005)
- Monsieur J. Maximus Louis, Responsable de la Commission Nationale des marchés publics (mission décembre 2005)
- Monsieur Henry Robert Marc-Charles, Chef de cabinet du ministre, Ministère des Affaires étrangères (mission avril 2005)
- Monsieur Joseph Simon Milien, Directeur général, Ministère de l'Agriculture (mission avril 2005)
- Monsieur Franck Hyppolite, Directeur général adjoint, Ministère de l'Agriculture (mission avril 2005)

- Monsieur Mitial André, Directeur de la coopération, Ministère de l'Agriculture (mission avril 2005)
- Monsieur Pierre-Louis Gabriel, Directeur administratif, Ministère de l'Agriculture (mission avril 2005)
- Monsieur François Joseph Délinois, Chargé de mission, Ministère de l'Agriculture (mission avril 2005)
- Monsieur Marc Chavannes, Directeur adjoint, Ministère de l'Intérieur (mission avril 2005)
- Monsieur Jean Lavoie, Consultant, Ministère de la Justice (mission avril 2005)
- Monsieur Wesner Joseph, Consultant, Ministère de l'Intérieur (mission avril 2005)

Écoles et instituts de formation haïtiens

- Monsieur Pierre Raynaud Julien, Directeur général de l'ENAF et conseiller technique, Bureau du Secrétaire d'État (mission décembre 2005)
- Madame Muriel Antoine, Directrice a.i., Centre de formation et de perfectionnement des agents de la fonction publique (mission avril 2005)
- Monsieur St-Fleur, Directeur, Centre de techniques de planification et d'économie appliquée (CTPEA) (mission avril 2005)
- Monsieur Théophile Roche, Responsable du département de planification, Centre de techniques de planification et d'économie appliquée (CTPEA) (mission avril 2005)
- Monsieur Pierre Paquiot, Recteur, Université d'État d'Haïti (mission avril 2005)
- Monsieur Wilson Laleau, Vice-recteur aux affaires académiques, Université d'État d'Haïti (mission avril 2005)
- Monsieur Fritz Deshommes, Vice-recteur à la recherche, Université d'État d'Haïti (mission avril 2005)

Consultants et conseillers

- Monsieur Fernand Hivon, Conseiller canadien à la Présidence (août 2006)
- Monsieur Serge Marcil, Conseiller canadien à la Primature (mission décembre 2005)
- Monsieur Jean José Padoue, Conseiller canadien au MPCE (AMOCCI) (mission décembre 2005)
- Colonel Sangaré, Conseiller, Commission électorale provisoire (mission avril 2005)

ONG et organismes de coopération internationale

- Monsieur Rosny Desroches, Directeur, Initiative de la société civile, Responsable d'organisations impliquées dans le support au système de gestion des finances publiques (mission décembre 2005)
- Monsieur Guypsy Michel, Directeur en Haïti, Centre d'études en coopération internationale (CECI) (mission avril 2005)
- Madame Josée St-Hilaire, Chargée de programmes, Développement international Desjardins (mission avril 2005)
- Monsieur Raynald Cloutier, Conseiller en surveillance, Développement international Desjardins (mission avril 2005)

- Madame Sylvie Gauvin, Directrice de projets et Chef de mission, Développement international Desjardins (mission avril 2005)
- Monsieur François Gérin-Lajoie, Directeur général, Fondation Paul-Gérin Lajoie (mission avril 2005)
- Monsieur Hans Lamarre, Conseiller, Fondation Paul-Gérin Lajoie (mission avril 2005)
- Monsieur Michel Filion, Coopérant, SUCCO (mission avril 2005)
- Inspecteur Claude Levac, Directeur des relations internationales et du protocole, Sûreté du Québec (mission avril 2005)

4- Autres projets d'appui pris en compte dans l'élaboration du projet

AUTRES PROJETS EN APPUI À LA PLANIFICATION

PNUD	APPUI À LA GOUVERNANCE Projet élaboré et en instance d'approbation auprès du ministre du Plan et de la MPM
CANADA	PROJET SOLIDARITÉ CANADA-HAÏTI Consortium CECI/SACO/PGL Interventions entreprises auprès de directions départementales des ministères du Plan et de la Coopération externe, de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, de l'Éducation, de la Jeunesse et du Sport dans les départements de l'Artibonite, l'Ouest et le Sud-est
CANADA	APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE COOPÉRATION INTÉRIMAIRE Mission d'évaluation des capacités humaines des Unités de planification sectorielles
CANADA	PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN HAÏTI Consortium CECI/CRC-SOGEMA/SOCODEVI/ENAP
UNION EUROPÉENNE	CELLULE D'APPUI À LA GOUVERNANCE Ministère de l'Éducation Appui technique à la planification et budgétaire

AUTRES PROJETS EN APPUI EN FINANCE

Fournisseur	Description de l'assistance technique reçue et projetée, par projet	
Banque interaméricaine de développement	2002	• Financement d'étude « Réforme des Finances Publiques » (rapport Trigo)
	2003-05	• Public Finance Loans – conditionnalités : gouvernance, cadre légal; nomenclature budgétaire et comptable, marchés publics; processus budgétaire; contrôle financier; informatisation.

	Projeté 2006	• Un autre prêt non ciblé (« budget support »); dons pour l'assistance technique à identifier.
Banque mondiale	2005	• Unité de lutte contre la corruption; diagnostics; contrôle interne et externe.
	Projeté 2006	• Appui au budget par prêt(s); don LICUS pour l'assistance technique (la loi de la CSCCA; statuts des contrôleurs financiers et des comptables publics).
FMI	1997-99	• Expert résident : préparation et exécution du budget.
	2005	• Mission diagnostic.
	Projeté 2006	• Assistance technique ciblée, sur demande des autorités.
Union européenne	1996-99	• Conseillers résidents : cabinet du ministre, MEF, ministère de l'Éducation et de la Santé.
	Projeté 2006	• Don conditionnel de 10 M Euros
Trésor USA	1997-99	• Expert résident : exécution budgétaire
	2006	• Appui ponctuel.
USAID	2004-06	• Conseiller auprès du ministre. • Audit informatique et interconnectivité des applications du MEF.
Canada	2005-06	• Coordination de l'aide dans le contexte du CCI.
Coopération française	1997-2001	• Experte résidente au Trésor (nomenclature budgétaire; plan comptable).
	Projeté 2005-06	• Missions de courte durée (thèmes : à définir).

5- Liste des documents analysés

ACDI; Haïti – Cadre de programme pays, approche stratégique : document conceptuel; 12 septembre 2003.

ACDI, Évaluation corporative du programme canadien de coopération en Haïti (1994-2002) – Rapport sommaire – Direction générale de l'examen du rendement (mai 2003)

AHF – Haïti / Implantation de l'AUF en Haïti

AMBROISE, Antoine, Bonne gouvernance et réforme de l'État : Programme-cadre de modernisation de l'État du quinquennat de l'espoir (2006-2011), 2006.

AMOCCI-Rapport : État de lieux et diagnostic sur une stratégie d'appui institutionnel aux ministères sectoriels haïtiens dans le cadre du projet AMOCCI

Anglade, Marc. Projet d'appui à la coordination et du suivi de la mise en œuvre du cadre de coopération intérimaire (CCI), évaluation et identification des besoins des UPS des ministères sectoriels et des directions techniques du MPCE, rapport final. PNUD, mai 2005

AUF / État du projet au 01-04-2005

AUF / Lettre d'Information du Bureau Caraïbe (janvier – mars 2005)

Bureau du Premier Ministre – Document de travail - Projet hai/99/002 : Assistance préparatoire à la modernisation de l'État

Cadre de coopération intérimaire pour Haïti : tableau des projets à effet direct par axes et par pays; 18 mars 2005.

Cadre de coopération intérimaire 2004-2006 – Rapport de synthèse, juillet 2004

CCI-Stratégie et plan d'action pour le renforcement des capacités humaines pour la mise en œuvre du CCI

CCI-Matrice des besoins de ressources humaines identifiés pour l'exécution du CCI (groupe thématique: gouvernance économique)

CCI-Cadre de coopération intérimaire pour Haïti : Tableau des projets à effet direct par axe et par pays (Conférence de Cayenne, 18 mars 2005)

CCI-Communiqué de presse du CCI – Première année du cadre de coopération intérimaire : Des emplois créés, des écoles et des routes construites (12 juillet 2005)

CCI-Comité Conjoint de coordination de la mise en œuvre et du suivi du CCI (COCCI) – Conférence de presse du 12 juillet 2005 à l'occasion du premier anniversaire du cadre de coopération intérimaire (CCI)

CCI-État de l'action des principaux OCI du Québec en Haïti

Cadre d'orientation en santé pour Haïti (octobre 2005)

Cellule de Coordination Stratégique, *BILAN DU CCI – Leçons à Tirer ?, Intégration des leçons dans la préparation du DSRP*, Colloque CLIO (Cadre de liaison Inter-ONG Haïti).

Centre des parlementaires-Programme de mission de décembre 2005

Composition du Gouvernement – Alexandre Latortue

Commission nationale pour la réforme administrative (CNRA) – La réforme administrative en Haïti – Volume 1 : Rapport de synthèse (novembre 1998)

Conférence internationale de Bruxelles sur Haïti – 20 et 21 octobre 2005

Conférence internationale de Bruxelles sur Haïti-Priorités du gouvernement de transition – HAÏTI –20 et 21 octobre 2005

Conférence de Cayenne (Mars 2005)

Congrès mondial haïtien; 2005 l'année du tricentenaire; janvier 2005.

CONSORTIUM CECI-SACO-EUMC-FPGL (Projet d'aide à la gouvernance – 20 septembre au 4 octobre 2005)

CONSORTIUM CECI/FPGL/SACO/EUMC Compte rendu de la rencontre sur la gouvernance en Haïti entre le MRI et le consortium « Solidarité Canada-Haïti » (16 juin 2005)

CONSORTIUM CECI-SACO-Rapport de mission du consortium CECI-SACO (2 novembre 2005)

Diallo, Aliou, Cadet, Raulin Lincifort, Problématique de la planification économique et sociale : gestion et coordination de l'aide en Haïti. PNUD, avril 2005

Fichier central-Projet de Fichier central des fonctionnaires public d'Haïti

FMI- L'amélioration de la gestion des finances publiques, juillet 2005.
Guide d'évaluation des ressources humaines pour la santé

Haïti International Assessment Committee – Missions 1 et 2

IFGCAR-Structure du Budget prévisionnel de l'IFGCAR pour la 1^{ère} année

Institut francophone de gestion de la Caraïbe-Programme des enseignements

Inter-American Development Bank; Country Program Evaluation : Haiti; March 2003.

Lettre du Ministre Latortue concernant la mise en place de l'Institut Francophone de Gestion de la Caraïbe

ONU, Conseil de sécurité; Rapport du Secrétaire général sur la mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; février 2005

Projet d'appui au développement du système de santé en Haïti – PADESS – HT – 32705, Stratégie de gestion, Ébauche, (Annexe A)

Projet gouvernance en Haïti : Rencontre avec Jean Bienvenue de l'ACDI et des intervenants du projet québécois d'Appui à la gouvernance en Haïti (ENAP, MRI et MSSS)

Projet MSPP/BID-Rationaliser la prestation des services de santé de base (septembre 2005)

Programme santé en Haïti – Cadre d'orientation, Document de consultation, 2 mai 2005

Programme Solidarité Canada-Haïti – Proposition présentée à l'ACDI conjointement par CECI, EUMC, FPGL et SACO (31 janvier 2005)

Rapport final- Problématique de la planification économique et sociale ; gestion et coordination de l'aide en Haïti – (avril 2005)

République d'Haïti, Bureau du premier ministre; Conférence de Cayenne; mars 2005.

République d'Haïti – Décret – Président provisoire de la République

République d'Haïti – Décret – Révision du statut général de la fonction publique, juillet 2005

République d'Haïti – Décret – Organisation de l'Administration centrale de l'État, septembre 2005

République d'Haïti – Conférence internationale pour le développement économique et social d'Haïti, document de travail, juillet 2006.

Woods, John. : *État de lieux et diagnostic sur une stratégie d'appui institutionnel aux ministères sectoriels haïtiens dans le cadre du projet Appui de mise en oeuvre du Cadre de coopération intérimaire.* (AMOCCI), octobre 2005

World Bank; Haiti – Country Assistance Evaluation; February 12, 2002.

SITES INTERNET

Haïti :Conférence de Bruxelles d'octobre 2005
http://www.delhti.cec.eu.int/fr/presse/conclusion_Conference_Haiti.htm

Haïti: Conférence de Cayenne de mars 2005
http://w01.international.gc.ca/MinPub/Publication.asp?publication_id=382673&Language=F

Haïti: Conférence de Montréal de juin 2005

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/webcountry.nsf/VLUDocFr/42BB07BD463D1A4085257028005CD33C>

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/latinamerica/haiti-conference-fr.asp>

Haïti: Site du CCI

<http://haiticci.undg.org/index.cfm?Module=doc&Page=Document&CategoryID=316&Type=default>

Haiti; CIA; The World Factbook : February 2005

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ha.html>

PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN (PAGE)

Plan d'action
janvier – juin 2007

présenté par

L'École nationale d'administration publique du Québec (ENAP)

QUÉBEC,
NOVEMBRE 2006



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Le présent document présente les activités détaillées du Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien (PAGE) pour la période allant de janvier à juin 2007.

La période visée sera principalement marquée par la mobilisation de l'équipe de gestion du projet, le lancement des principaux chantiers du projet, l'élaboration du PMO et la planification des activités pour la période juillet 2007 – juin 2008.

COMPOSANTE 1

Appui à la coordination gouvernementale

Les activités de cette composante sont :

- 1.1 Renforcement institutionnel des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale.
- 1.-1 1.2 Appui à l'organisation de la fonction communication gouvernementale.

Au cours de la période, l'accent sera mis sur le renforcement des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale, principalement au niveau le Secrétariat général de la Primature. Il apparaît essentiel que le secrétaire général du gouvernement effectue un stage au sein du ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec. Le stage sera suivi d'une mission de quelques experts qui accompagneront le secrétaire général et conseilleront la mise en place des mécanismes de coordination. Des missions de formation viendront appuyer la mise en place des mécanismes de coordination.

Sous-activités proposées pour la période :

Activité 1.1
Renforcement institutionnel des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale
1.1.1. Voyage d'étude du secrétaire général de la Primature au Conseil exécutif du gouvernement du Québec
1.1.2. Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied du Secrétariat général de la primature
1.1.3. Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied de comités interministériels et des cellules de support
1.1.4. Mission de formation des membres des cellules de support des comités interministériels (thème à déterminer)
1.1.5. Mission d'accompagnement du secrétaire général de la Primature
1.1.6. Mission de formation des membres des cellules de support des comités interministériels (thème à déterminer)

COMPOSANTE 2
Appui à la planification et à la coordination de l'aide internationale

Cette composante vise à appuyer la fonction planification aux niveaux central et sectoriel, ainsi que la coordination de l'aide, afin de renforcer les capacités en la matière au sein de la Primature, du MPCE et des UPS.

- Les activités de cette composante sont :
- 2.3 Renforcement institutionnel des mécanismes et structures de planification centrale
 - 2.4 Renforcement institutionnel des unités de programmation sectorielles (UPS)

Les activités de la période viseront en premier lieu à appuyer l'organisation de la fonction planification au sein du gouvernement. Une fois ce cadre établi, les activités de formation des diverses structures pourront débuter, à commencer par la planification stratégique. Des formations ultérieures (gestion axée sur les résultats, gestion projet, suivi évaluation, etc.) suivront à compter de juin 2007.

Sous-activités proposées pour la période :

Activité 2.1
Renforcement institutionnel des mécanismes et structures de planification centrale
2.1.1. Mission de conseil stratégique concernant l'organisation de la fonction planification au sein du gouvernement
2.1.2. Mission de formation à la planification des analystes de la Primature
2.1.3. Mission de formation à la planification d'une équipe du ministère du Plan et de la coopération externe
Activité 2.2
Renforcement institutionnel des unités de programmation sectorielles (UPS)
2.2.1. Mission de formation à la planification de multiplicateurs au sein des UPS

COMPOSANTE 3
Appui à la modernisation administrative et à la gestion des ressources humaines

L'objectif de cette composante est de contribuer à doter Haïti d'une fonction publique professionnelle et d'une administration moderne. Les activités prévues sont :

- 3.1 Appui à la mise sur pied de l'OMRH
- 3.2 Accompagnement de l'OMRH dans la modernisation administrative et la réforme de la fonction publique
- 3.3 Appui à la mise sur pied et aux activités de l'ENAPP
- 3.4 Appui à l'élaboration d'une stratégie en matière de décentralisation et accompagnement à sa mise en œuvre.

Les premières activités viseront à accompagner le gouvernement haïtien dans la création de deux nouvelles institutions clés au cœur de la refondation de l'État. Il s'agira dans un premier temps de collaborer à l'élaboration des plans d'affaires et de lancer certaines activités de formation prioritaires.

Sous-activités proposées pour la période :

Activité 3.1
Appui à la mise sur pied de l'OMRH
3.1.1. Voyage d'étude du responsable de l'Office du management et des ressources humaines
3.1.2. Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied de l'Office du management et des ressources humaines (établissement d'un plan d'affaires pour l'Office)
3.1.3. Mission d'accompagnement du responsable de l'Office de management et des ressources humaines (création d'un corps d'emploi d'administrateurs d'État)
3.1.4. Mission de formation des spécialistes de l'Office du management et des ressources humaines (thème à déterminer)
Activité 3.3
Appui à la mise sur pied de l'ENAPP
3.3.1. Première mission d'appui à l'élaboration du plan d'affaires
3.3.2. Deuxième mission d'appui à l'élaboration du plan d'affaires

COMPOSANTE 4

Appui à la gestion des finances publiques

Cette composante vise à accroître les capacités en gestion des finances publiques afin de contribuer à la saine gestion des finances publiques. Le projet appuiera l'implantation progressive du budget-programme, l'évaluation du patrimoine de l'État et la mise en place de trois nouvelles fonctions de contrôle interne (contrôleurs financiers, comptables publics, inspection générale des finances).

Les activités de cette composante sont :

- 4.1 Appui à l'introduction du budget programme
- 4.2 Appui à la mise en œuvre des trois nouvelles fonctions de contrôle
- 4.3 Appui méthodologique à l'évaluation des actifs patrimoniaux
- 4.4 Support à l'ENAF dans la conception, le développement et la diffusion d'activités de formation.

Il s'agira d'initier la collaboration avec le ministère de l'Économie et des Finances en jetant les bases des interventions du projet dans les quatre domaines jugés prioritaires. L'implantation du budget-programme ne pouvant se faire que de façon très progressive, la première activité consistera à développer la stratégie de ce changement majeur en matière de gestion des finances publiques.

Sous-activités proposées pour la période :

Activité 4.1 Appui à l'introduction du budget programme
4.1.1. Mission de conseil stratégique concernant l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du budget programme
Activité 4.2 Appui à la mise en œuvre des trois nouvelles fonctions de contrôle
4.2.1. Mission de conseil stratégique concernant la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne

Activité 4.3 Appui méthodologique à l'évaluation des actifs patrimoniaux
4.3.1. Mission de conseil stratégique concernant l'élaboration d'une méthodologie de valorisation du patrimoine de l'État
Activité 4.4 Support de l'ENAF dans la conception, le développement et la diffusion d'activités de formation.
4.4.1. Mission d'évaluation du renforcement de capacité requis à l'ENAF

COMPOSANTE 5

Fonds d'appui réactif

Afin de pouvoir répondre positivement à des demandes d'appui en matière de management stratégique qui émergeront pendant la période couverte par le projet, cette composante sera un mécanisme réactif à la disposition du secrétaire général de la Primature pour venir en aide aux ministères en prenant en compte les priorités du gouvernement.

Les activités de cette composante sont :

- 5.3 Définition et adoption de la stratégie de gestion du fonds
- 5.4 Appuis aux ministères sectoriels dans la mise en œuvre de la modernisation

Sous-activités proposées pour la période :
 Activité 5.1 Définition et adoption de la stratégie de gestion du fonds
 (Voir composante 6 – Inclus dans la mission de démarrage)

COMPOSANTE 6

Gestion du projet

Il s'agira durant cette période d'initier les activités du projet, de mobiliser les ressources, d'assurer la production des différents documents du projet et d'organiser la première réunion du Comité conjoint.

Activités proposées pour la période :

- Mission de démarrage (recrutement d'un coordonnateur du projet en Haïti, validation du plan de démarrage du projet (janvier – juin 2007), discussions sur le plan de sécurité, établissement des critères d'accès au fonds de la composante 5 du projet, premières discussions concernant le PMO et le plan annuel juillet 2007 - juin 2008)
 - Mission de préparation du PMO et de planification des activités 2007-2008
 - Élaboration d'un guide de sécurité
 - Gestion financière du projet
 - Production du PMO
 - Production du plan annuel 2007-2008
 - Production du rapport annuel janvier - juin 2007
 - Réunion à Québec du Comité conjoint

Calendrier des activités	2007					
	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Composante 1 : Appui à la coordination gouvernementale						
Activité 1.1 Renforcement institutionnel des mécanismes de coordination de l'action gouvernementale						
1.1.1. Voyage d'étude du secrétaire général de la Primature au Conseil exécutif du gouvernement du Québec						
1.1.2. Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied du Secrétariat général de la primature						
1.1.3. Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied de comités interministériels et des cellules de support						
1.1.4. Mission de formation des membres des cellules de support des comités interministériels (thème à déterminer)						
1.1.5. Mission d'accompagnement du secrétaire général de la Primature						
1.1.6. Mission de formation des membres des cellules de support des comités interministériels (thème à déterminer)						
Composante 2 : Appui à la planification et à la coordination de l'aide internationale						
Activité 2.1 Renforcement institutionnel des mécanismes et structures de planification centrale						
2.1.1. Mission de conseil stratégique concernant l'organisation de la fonction planification au sein du gouvernement						
2.1.2. Mission de formation à la planification des membres des analystes de la Primature						
2.1.3. Mission de formation à la planification d'une équipe du ministère du Plan et de la coopération externe						
Activité 2.2 Renforcement institutionnel des unités de programmation sectorielles (UPS)						
2.2.1. Mission de formation à la planification de multiplicateurs au sein des UPS						

Calendrier des activités	2007					
	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Composante 3 : Appui à la gestion et à la formation des ressources humaines						
Activité 3.1						
Appui à la mise sur pied de l'OMRH						
3.1.1. Voyage d'étude du responsable de l'Office du management et des ressources humaines						
3.1.2. Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied de l'Office du management et des ressources humaines (établissement d'un plan d'affaires pour l'Office)						
3.1.3. Mission d'accompagnement du responsable de l'Office de management et des ressources humaines (création d'un corps d'emploi d'administrateurs d'État)						
3.1.4. Mission de formation des spécialistes de l'Office du management et des ressources humaines (thème à déterminer)						
Activité 3.3						
Appui à la mise sur pied de l'ENAPP						
3.3.1. Première mission d'appui à l'élaboration du plan d'affaires						
3.3.2. Deuxième mission d'appui à l'élaboration du plan d'affaires						
Composante 4 : Appui à la gestion des finances publiques						
Activité 4.1 Appui à l'introduction du budget programme						
4.1.1. Mission de conseil stratégique concernant l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du budget programme						
Activité 4.2 Appui à la mise en œuvre des trois nouvelles fonctions de contrôle						
4.2.1. Mission de conseil stratégique concernant la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne						
Activité 4.3 Appui méthodologique à l'évaluation des actifs patrimoniaux						
4.3.1. Mission de conseil stratégique concernant l'élaboration d'une méthodologie de valorisation du patrimoine de l'État						
Activité 4.4 Support de l'ENAF dans la conception, le développement et la diffusion d'activités de formation.						
4.4.1. Mission d'évaluation du renforcement de capacité requis à l'ENAF						

Calendrier des activités	2007					
	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Composante 5 : Fonds réactif						
Activité 5.1 Définition et adoption de la stratégie de gestion du fonds (Voir composante 6 – Inclus dans la mission de démarrage)						
Composante 6 : Gestion du projet						
Mission de démarrage (recrutement d'un coordonnateur du projet en Haïti, opérationnalisation du plan de démarrage du projet (janvier – juin 2007), établissement d'un plan de sécurité, établissement des critères d'accès au fonds de la composante 5 du projet, premières discussions concernant le PMO et le plan annuel juillet 2007-juin 2008)						
Finalisation du PMO et planification des activités 2007-2008						
Mission d'élaboration de la stratégie d'égalité entre les sexes						
Élaboration d'un guide de sécurité						
Gestion financière du projet						
Production du PMO						
Production du plan annuel 2007-2008						
Production du rapport annuel janvier – juin 2007						
Réunion à Québec du Comité conjoint						

Budget sommaire janvier - juin 2007

Budget par composante

	ACDI	Gouv. Québec	Total
TOTAL Composante 1	161 625,33	119 569,00	281 194,34
TOTAL Composante 2	98 721,75	53 912,81	152 634,56
TOTAL Composante 3	245 545,12	72 796,96	318 342,07
TOTAL Composante 4	114 360,32	70 052,14	184 412,45
TOTAL Composante 5	0,00	0,00	0,00
TOTAL Composante 6	107 223,00	18 190,52	125 413,52
Sous-Total	727 475,52	334 521,42	1 061 996,94
Frais généraux (12%)	87 297,06	0,00	87 297,06
TOTAL	814 772,58	334 521,42	1 149 294,01

Budget par poste

	ACDI	Gouv. Québec	Total
Salaires / Honoraires	393 954,52	334 521,42	728 475,94
Frais de missions	330 271,00	0,00	330 271,00
Autres dépenses	3 250,00		3 250,00
Frais généraux (12%)	87 297,06	0,00	87 297,06
Total	814 772,58	334 521,42	1 149 294,01

- o Les salaires et honoraires sont calculés sur une base de 7 heures de travail par jour ; la semaine de travail sur le terrain pourra être de 6 jours.
- o **Frais de missions en Haïti et de voyages d’étude au Québec** – Les normes du Conseil du Trésor (fédéral) seront appliquées. Lorsque nécessaire, ces frais incluent la location de salles ou d’équipements pour les formations.
- o Les frais généraux couvrent l’ensemble des coûts indirects du projet (bureaux et équipements de l’ENAP-Québec, salaires indirects, etc.)
- o Les autres dépenses incluent les frais de communications depuis Québec, les coûts d’impression des rapports, les coûts d’organisation du comité conjoint (salle, pauses, etc.)

Budget par activité janvier-juin 2007

Composante Activité	Ressource(s)	Niveau d'effort	Coût
Composante 1			
Voyage d'étude du secrétaire général de la Primature au Conseil exécutif du gouvernement du Québec - Janvier	• SG du gouvernement et greffier du Conseil exécutif	Préparation : 01 jour	952,00
		Réalisation : 03 jours	2 856,00
		Suivi : 01 jour	952,00
	• SGs associés (8)	Préparation : 02 jours	1 480,31
		Réalisation : 04 jours	2 960,62
		Suivi : 02 jours	1 480,31
	• Secrétares adjoints aux comités ministériels (3)	Préparation : 1,5 jour	904,35
		Réalisation : 03 jours	1 808,70
		Suivi : 1,5 jour	904,35
	• Administrateurs d'État du CE	Préparation :	
		Réalisation : 05 jours	3 700,77
		Suivi :	
	• Cadres supérieurs du CE	Préparation :	
		Réalisation : 05 jours	3 333,99
		Suivi :	
	• Guy Morneau	Préparation : 02 jour	1 904,00
		Réalisation : 10 jours	9 520,00
		Suivi : 02 jour	1 904,00
	• Ancien SG du gouvernement	Préparation : 01 jour	1 000,00
		Réalisation : 03 jours	3 000,00
		Suivi : 01 jour	1 000,00
	• Directeur de projet	Préparation : 0,5 jour	301,45
		Réalisation : 01 jours	602,90
		Suivi :	
	• Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation : 03 jours	1 074,44
		Suivi : 01 jours	358,15
	• Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jour	221,95
		Réalisation :	
	• Coordonnateur du projet en Haïti	Suivi : 02 jours	443,90
		Préparation : 0,5 jours	200,00
		Réalisation :	
		Suivi : 0,5 jours	200,00
	Frais de mission	Avion	1 950,00
		Per diem + Hôtel	2 290,00
		Transport au Canada, communic. et autres	1 500,00
Sous total ACDI			14 500,93
Total			49 162,30

Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied du Secrétariat général de la primature Février-mars	• SG associé, administrateur d'État ou cadre supérieur du CE	Préparation : 02 jours	1 480,31
		Réalisation : 13 jours	9 622,00
		Suivi : 01 jour	740,15
	• Guy Morneau	Préparation : 02 jours	1 904,00
		Réalisation : 13 jours	12 376,00
		Suivi : 03 jours	2 856,00
	• Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation :	
		Suivi :	
	• Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
	• Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
	• Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
		Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	6 870,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 500,00
Sous total ACDI			17 953,59
Total			46 932,05
Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied de comités interministériels et des cellules de support - Avril	• Secrétaire adjoint à un comité ministériel	Préparation : 02 jours	1 480,31
		Réalisation : 13 jours	9 622,00
		Suivi : 02 jours	1 480,31
	• Guy Morneau	Préparation : 02 jours	1 904,00
		Réalisation : 13 jours	12 376,00
		Suivi : 01 jours	952,00
	• Ancien ministre	Préparation : 02 jours	2 000,00
		Réalisation : 13 jours	13 000,00
		Suivi : 01 jours	1 000,00
	• Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation :	0,00
		Suivi :	
	• Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
	• Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
	• Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
		Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	5 850,00
		Per diem + Hôtel	10 305,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 500,00
Sous total ACDI			39 338,59
Total			67 153,21

Mission de formation des membres des cellules de support des comités interministériels (thème à déterminer) Mai	● Expert du gouvernement du Québec	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jours	1 205,80 7 837,68 1 205,80
	● Guy Morneau	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	952,00 952,00
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15 358,15
	● Professeur de l'ENAP	Préparation : 05 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jours	2 732,06 7 103,35 1 092,82
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jours	400,00 1 200,00 400,00
	Frais de mission	Avion Per diem + Hôtel Transport en Haïti, communic. et divers Location salle/équip.	3 900,00 6 870,00 3 000,00 2 000,00
Sous total ACDI			30 381,82
Total			42 535,09
Mission d'accompagnement du secrétaire général de la Primature - Mai	● SG du gouvernement du Québec	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	952,00 952,00
	● Guy Morneau	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	952,00 952,00
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15 358,15
	● Ancien SG du gouvernement	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jours	2 000,00 13 000,00 2 000,00
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jours	400,00 1 200,00 400,00
	Frais de mission	Avion Per diem + Hôtel Transport en Haïti, communic. et divers	1 950,00 3 435,00 3 000,00
Sous total ACDI			29 068,59
Total			32 876,59

Mission de formation des membres des cellules de support des comités interministériels (thème à déterminer)	● Expert du gouvernement du Québec	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 13 jours	7 837,68
		Suivi : 02 jours	1 205,80
	● Guy Morneau	Préparation : 01 jours	952,00
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	952,00
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation :	
		Suivi :	
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
	● Professeur de l'ENAP	Préparation : 05 jours	2 732,06
		Réalisation : 13 jours	7 103,35
		Suivi : 02 jours	1 092,82
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
		Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	6 870,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 000,00
		Location salle/équip.	2 000,00
Sous total ACDI			30 381,82
Total			42 535,09
Total ACDI Composante 1			161 625,33
Total Québec Composante 1			119 569,00
TOTAL Composante 1			281 194,34

Composante 2				
Mission de conseil stratégique concernant l'organisation de la fonction planification au sein du gouvernement - Mars	● SG associé aux projets prioritaires	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 01 jour	1 904,00 12 376,00 952,00	
	● Expert du gouvernement du Québec en matière de	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 03 jours	1 205,80 7 837,68 1 808,70	
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45	
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15 358,15	
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90	
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jours	400,00 1 200,00 400,00	
	Frais de mission	Avion Per diem + Hôtel Transport en Haïti, communic. et divers	3 900,00 6 870,00 3 500,00	
		Sous total ACDI		17 953,59
		Total		44 037,76
		Mission de formation à la planification des analystes de la Primature - Avril	● Expert du gouvernement du Québec en planification	Préparation : 01 jours Réalisation : 07 jours Suivi : 01 jours
	● Guy Morneau		Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	952,00 952,00
	● Directeur de projet		Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45
● Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours		358,15 358,15	
● Professeur de l'ENAP	Préparation : 03 jours Réalisation : 07journs Suivi : 02 jours		1 639,23 3 824,88 1 092,82	
● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours		221,95 443,90	
● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : 01 jours Suivi : 01 jours		400,00 400,00 400,00	
Frais de mission	Avion Per diem + Hôtel Transport en Haïti, communic. et divers Location salle/équip.		3 900,00 3 664,00 2 000,00 1 000,00	
	Sous total ACDI		20 004,53	
	Total		27 334,61	

Mission de formation à la planification d'une équipe du ministère du Plan et de la coopération externe	● Expert du gouvernement du Québec	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 13 jours	7 837,68
		Suivi : 02 jours	1 205,80
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation : Suivi :	
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15
	● Professeur de l'ENAP	Préparation : 05 jours	2 732,06
		Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jours	7 103,35 1 092,82
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation Suivi : 02 jours	443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
Suivi : 01 jours		400,00	
	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	6 870,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 000,00
		Location salle/équip.	2 000,00
Sous total ACDI			30 381,82
Total			40 631,09
Mission de formation à la planification de multiplicateurs au sein des UPS	● Expert du gouvernement du Québec	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 13 jours	7 837,68
		Suivi : 02 jours	1 205,80
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation : Suivi :	
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15
	● Professeur de l'ENAP	Préparation : 05 jours	2 732,06
		Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jours	7 103,35 1 092,82
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation Suivi : 02 jours	443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
Suivi : 01 jours		400,00	
	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	6 870,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 000,00
		Location salle/équip.	2 000,00
Sous total ACDI			30 381,82
Total			40 631,09
Total ACDI Composante 2			98 721,75
Total Québec Composante 2			53 912,81
TOTAL Composante 2			152 634,56

Composante 3			
Voyage d'étude du responsable de l'Office du management et des ressources humaines Février	Secrétaire du Conseil du trésor	Préparation : 01 jour Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jour	952,00 2 856,00 952,00
	Sous-secrétaire du SCT à la modernisation de l'État	Préparation : 02 jours Réalisation : 04 jours Suivi : 02 jours	1 480,31 2 960,62 1 480,31
	Sous-secrétaire du SCT à la gestion des ressources humaines	Préparation : 02 jours Réalisation : 04 jours Suivi : 02 jours	1 480,31 2 960,62 1 480,31
	Cadres supérieurs du SCT	Préparation : Réalisation : 05 jours Suivi :	3 014,49
	Professionnels du SCT	Préparation : Réalisation : 05 jours Suivi :	1 790,73
	SG associe du gouvernement aux emplois supérieurs	Préparation : 01 jour Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jour	952,00 2 856,00 952,00
	Administrateurs d'État du Secrétariat du CE aux emplois supérieurs	Préparation : 01 jour Réalisation : 06 jours Suivi : 01 jour	740,15 4 440,92 740,15
	Ancien sous-secrétaire du SCT à la gestion des ressources humaines	Préparation : 01 jour Réalisation : 10 jours Suivi : 01 jour	800,00 8 000,00 800,00
	Directeur de projet	Préparation : 0,5 jour Réalisation : 01 jours Suivi : 0,5 jour	301,45 602,90 301,45
	Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jours	358,15 1 074,44 358,15
	Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jour Réalisation : Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	400,00 400,00
	Frais de mission	Avion	1 950,00
		Per diem + Hôtel	2 290,00
		Transport au Canada, communic. et autres	1 500,00
Sous total ACDI			19 802,37
Total			51 891,29

Mission de conseil stratégique concernant la mise sur pied de l'Office du management et des ressources humaines (établissement d'un plan d'affaires pour l'Office) - Mars	• Sous-secrétaire du SCT à la modernisation de l'État	Préparation : 01 jours	740,15
		Réalisation : 07 jours	5 181,08
		Suivi : 01 jour	740,15
	• SG associe du gouvernement aux emplois supérieurs	Préparation : 01 jours	952,00
		Réalisation : 07 jours	6 664,00
		Suivi : 01 jours	952,00
	• Ancien sous-secrétaire du SCT à la gestion des ressources humaines	Préparation : 02 jours	1 600,00
		Réalisation : 13 jours	10 400,00
		Suivi : 02 jours	1 600,00
	• Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation :	
		Suivi :	
	• Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
	• Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
	• Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
		Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	5 850,00
		Per diem + Hôtel	7 099,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 250,00
Sous total ACIDI			33 482,59
Total			48 711,97

Établissement d'un plan d'affaires pour l'ENAPP Première mission - Avril	● Directeur général de l'ENAP	Préparation : 01 jours	748,84
		Réalisation : 07 jours	5 241,86
		Suivi : 02 jours	1 497,67
	● Directeur de l'enseignement et de la recherche	Préparation : 01 jours	666,80
		Réalisation : 07 jours	4 667,58
		Suivi : 05 jours	3 333,99
	● Directrice des services aux organisations	Préparation :	
		Réalisation :	
		Suivi : 05 jours	3 255,66
	● Directeur de l'Observatoire de l'administration publique	Préparation :	
		Réalisation :	
		Suivi : 05 jours	2 829,51
	● Directeur de projet	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 19 jours	11 455,07
		Suivi : 10 jours	6 028,98
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 02 jours	800,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
		Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	5 850,00
		Per diem + Hôtel	7 328,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 500,00
Sous total ACDI			61 391,89
Total			61 391,89

Établissement d'un plan d'affaires pour l'ENAPP Deuxième mission - Juin	● Directeur général de l'ENAP	Préparation : 02 jours	1 497,67
		Réalisation :	
		Suivi :	
	● Directeur de l'enseignement et de la recherche	Préparation : 02 jours	1 333,60
		Réalisation :	
		Suivi :	
	● Directrice des services aux organisations	Préparation : 02 jours	1 302,26
		Réalisation : 07 jours	4 557,92
		Suivi : 05 jours	3 255,66
	● Directeur de l'Observatoire de l'administration publique	Préparation : 02 jours	
			1 131,80
		Réalisation : 07 jours	3 961,31
		Suivi : 05 jours	2 829,51
		Préparation : 01 jours	602,90
		Réalisation : 07 jours	4 220,29
	● Directeur de projet	Suivi : 02 jours	1 205,80
		Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
	● Chargé de projet	Suivi : 01 jours	358,15
		Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
	● Logistique et secrétariat	Suivi : 02 jours	443,90
		Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 02 jours	800,00
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	5 850,00
		Per diem + Hôtel	5 496,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	2 500,00
Sous total ACDI			42 726,85
Total			42 726,85

Mission d'accompagnement du responsable de l'Office de management et des ressources humaines (création d'un corps d'emploi d'administrateurs d'État) - Mai	Sous-secrétaire du SCT à la modernisation de l'État	Préparation : 01 jours	740,15
		Réalisation : 07 jours	5 181,08
		Suivi : 01 jour	740,15
	SG associé du gouvernement aux emplois supérieurs	Préparation : 01 jours	952,00
		Réalisation : 07 jours	6 664,00
		Suivi : 01 jours	952,00
	Ancien sous-secrétaire du SCT à la gestion des ressources humaines	Préparation : 02 jours	1 600,00
		Réalisation : 13 jours	10 400,00
		Suivi : 02 jours	1 600,00
	Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation :	
		Suivi :	
	Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
	Ancien SG du gouvernement	Préparation : 02 jours	2 000,00
		Réalisation : 13 jours	13 000,00
		Suivi : 02 jours	2 000,00
	Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
	Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 03 jours	1 200,00
		Suivi : 01 jours	400,00
	Frais de mission	Avion	7 800,00
		Per diem + Hôtel	10 076,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	4 000,00
Sous total ACDI			56 159,59
Total			71 388,97

Mission de formation des spécialistes de l'Office du management et des ressources humaines (thème à déterminer)	● Expert du gouvernement du Québec	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 13 jours	7 837,68
		Suivi : 02 jours	1 205,80
	● Ancien sous-secrétaire du SCT à la gestion des ressources humaines	Préparation : 01 jours	800,00
		Réalisation : Suivi : 01 jours	800,00
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15
			358,15
	● Professeur de l'ENAP	Préparation : 05 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jours	2 732,06 7 103,35 1 092,82
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 02 jours Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jours	400,00 1 200,00 400,00
	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	6 870,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 000,00
		Location salle/équip.	2 000,00
Sous total ACDI			31 981,82
Total			42 231,09
Total ACDI Composante 3			245 545,12
Total Québec Composante 3			72 796,96
TOTAL Composante 3			318 342,07

Composante 4			
Mission de conseil stratégique concernant l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du budget programme - Avril	● Sous ministre adjoint de la politique budgétaire et de l'économique (ministère des finances)	Préparation : 02 jours	
		Réalisation : 13 jours	1 904,00
		Suivi : 01 jour	12 376,00
	● Sous secrétaire aux politiques budgétaires et aux programmes au SCT	Préparation : 02 jours	952,00
		Réalisation : 13 jours	1 480,31
		Suivi : 01 jour	9 622,00
	● Expert de l'ENAP en gestion budgétaire	Préparation : 02 jours	740,15
		Réalisation : 13 jours	1 092,82
		Suivi : 02 jour	7 103,35
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	1 092,82
		Réalisation :	301,45
		Suivi :	
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
Suivi : 01 jours		358,15	
● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95	
	Réalisation		
	Suivi : 02 jours	443,90	
● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00	
	Réalisation : 03 jours	1 200,00	
	Suivi : 01 jours	400,00	
	Frais de mission	Avion	5 850,00
		Per diem + Hôtel	10 305,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	4 000,00
Sous total ACDI			33 127,58
Total			60 202,05

Mission de conseil stratégique concernant la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne - Mai	• Contrôleur des finances (ministère des Finances)	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 01 jour	1 480,31 9 622,00 740,15
	• Directeur de la vérification interne au SCT	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 01 jour	1 205,80 7 837,68 602,90
	• Expert de l'ENAP en comptabilité publique et gestion des finances publique	Préparation : 02 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 02 jour	1 092,82 7 103,35 1 092,82
	• Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45 301,45
	• Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15 358,15
	• Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	• Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : 03 jours Suivi : 01 jours	400,00 1 200,00 400,00
	Frais de mission	Avion Per diem + Hôtel Transport en Haïti, communic. et divers	5 850,00 10 305,00 4 000,00
	Sous total ACDI		33 429,03
	Total		54 917,87

Mission de conseil stratégique concernant l'élaboration d'une méthodologie de valorisation du patrimoine de l'État - Juin	● Vice président administration et finances de la Société immobilière du Québec	Préparation : 02 jours	1 480,31
		Réalisation : 13 jours	9 622,00
		Suivi : 01 jour	740,15
	● Directeur des ressources financières et matérielles au SCT	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 13 jours	7 837,68
		Suivi : 01 jour	602,90
	● Expert de l'ENAP en comptabilité publique et gestion des finances publiques	Préparation : 02 jours	1 092,82
		Réalisation : 13 jours	7 103,35
		Suivi : 02 jour	1 092,82
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours	301,45
		Réalisation :	
		Suivi :	
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation :	
		Suivi : 01 jours	358,15
● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95	
	Réalisation		
	Suivi : 02 jours	443,90	
● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00	
	Réalisation : 03 jours	1 200,00	
	Suivi : 01 jours	400,00	
	Frais de mission	Avion	5 850,00
		Per diem + Hôtel	10 305,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	4 000,00
Sous total ACDI			33 127,58
Total			54 616,42

Mission d'évaluation du renforcement de capacité requis à l'ENAF	● Expert de l'ENAP en comptabilité publique et gestion des finances publique	Préparation : 02 jours Réalisation : 07 jours Suivi : 02 jour	1 092,82 3 824,88 1 092,82
	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : Suivi :	301,45
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours Réalisation : Suivi : 01 jours	358,15 358,15
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours Réalisation : 01 jours Suivi : 01 jours	400,00 400,00 400,00
	Frais de mission	Avion Per diem + Hôtel Transport en Haïti, communic. et divers	1 950,00 1 832,00 2 000,00
Sous total ACDI			14 676,12
Total			14 676,12
Total ACDI Composante 4			114 360,32
Total Québec Composante 4			70 052,14
TOTAL Composante 4			184 412,45

Composante 5			
Voir mission de démarrage (composante 6) pour l'établissement des critères du fonds réactif			
Composante 6			
Participation à la planification, au suivi et aux réunions du comité de pilotage	● Administrateurs d'État du CE	Préparation :	
		Réalisation :10 jours	7 401,54
		Suivi :	
	● Cadres supérieurs de ministères techniques	Préparation :	
		Réalisation :10 jours	6 028,98
		Suivi :	
	● Guy Morneau	Préparation :	
		Réalisation : 5 jours	4 760,00
		Suivi :	
Mission de démarrage (recrutement d'un coordonnateur du projet en Haïti, opérationnalisation du plan de démarrage du projet (novembre 2006 – mars 2007), établissement d'un	● Directeur de projet	Préparation : 02 jours	1 205,80
		Réalisation : 13 jours	7 837,68
		Suivi : 01 jours	602,90
	● Chargé de projet	Préparation : 02 jours	716,29
		Réalisation : 13 jours	4 655,89
		Suivi : 02 jours	716,29
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation	
		Suivi : 02 jours	443,90
		Frais de mission	Avion
		Per diem + Hôtel	6 870,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	3 500,00
Sous-total			30 670,70

Mission d'élaboration du PMO et de planification des activités 2007-2008	● Directeur de projet	Préparation : 03 jours Réalisation : 7 jours Suivi : 02 jours	1 808,70 4 220,29 1 205,80
	● Chargé de projet	Préparation : 05 jours Réalisation : 7 jours Suivi : 03 jours	1 790,73 2 507,02 1 074,44
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 02 jours	221,95 443,90
	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	3 206,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	2 000,00
	Sous-total		22 378,81
Mission d'élaboration de la stratégie d'égalité entre les sexes	● Directeur de projet	Préparation : 0,5 jours Réalisation : 0 jours Suivi : 0,5 jours	301,45 0,00 301,45
	● Chargé de projet	Préparation : 1 jours Réalisation : 0 jours Suivi : 01 jours	358,15 0,00 358,15
	● □ Spécialiste ES	Préparation : 1 jours Réalisation : 13 jours Suivi : 05 jours	650,00 8 450,00 3 250,00
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours Réalisation Suivi : 01 jours	221,95 221,95
	Frais de mission	Avion	1 950,00
		Per diem + Hôtel	3 435,00
		Transport en Haïti, communic. et divers	2 000,00
	Sous-total		21 498,09

Élaboration d'un guide de sécurité	● Directeur de projet	Réalisation : 01 jours	602,90
	● Chargé de projet	Réalisation : 03 jours	1 074,44
	● Secrétariat	Réalisation : 01 jour	221,95
Gestion financière du projet	● Directeur de projet	Réalisation : 2 jours	1 205,80
	● Attaché d'administration	Réalisation : 10 jours	3 581,50
Production du PMO et du plan annuel 2007-2008	● Directeur de projet	Réalisation : 02 jours	1 205,80
	● Chargé de projet	Réalisation : 07 jours	2 507,02
	● Attaché d'administration	Réalisation : 05 jours	1 790,75
	● Secrétariat	Réalisation : 02 jours	443,90
Production du rapport annuel 2006-2007	● Directeur de projet	Réalisation : 01 jours	602,90
	● Chargé de projet	Réalisation : 02 jours	716,29
	● Secrétariat	Réalisation : 02 jours	443,90
Réunion à Québec du Comité de pilotage	● Directeur de projet	Préparation : 01 jours	602,90
		Réalisation : 01 jours	602,90
		Suivi : 0,5 jours	301,45
	● Chargé de projet	Préparation : 01 jours	358,15
		Réalisation : 05 jours	1 790,73
		Suivi : 02 jours	716,29
	● Logistique et secrétariat	Préparation : 01 jours	221,95
		Réalisation Suivi : 02 jours	443,90
	● Coordonnateur du projet en Haïti	Préparation : 01 jours	400,00
		Réalisation : 05 jours	2 000,00
		Suivi : 01 jours	400,00
Autres dépenses	Frais de mission	Avion	3 900,00
		Per diem + Hôtel	2 290,00
		Transp. + communic.	1 000,00
		Communications	500,00
		Papeterie	500,00
		Comité de pilotage	1 250,00
		Divers	1 000,00
Sous-total			32 675,40
Total ACIDI Composante 6			107 223,00
Total Québec Composante 6			18 190,52
TOTAL Composante 6			125 413,52

ANNEXE B

Exemplaire du Guide de sécurité



PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN (PAGE)

GUIDE DE SÉCURITÉ EN HAÏTI

Version 1

Janvier 2007

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE SECTION : CONSIGNES DE SÉCURITÉ.....	2
Considérations générales.....	2
Environnement au travail : éthique et comportement.....	2
Mesures de sécurité en général.....	3
1. Mesures de sécurité dans les déplacements.....	3
2. Mesures de sécurité en cas d'attaques.....	3
3. Mesures de sécurité en cas de kidnapping.....	3
4. Mesures de sécurité en période électorale ou de troubles sociopolitiques.....	4
5. Mesures de sécurité face aux forces de l'ordre.....	4
6... La conduite automobile.....	4
DEUXIÈME SECTION : COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNES RELATIVES À LA SÉCURITÉ.....	5
1. Canal de communication.....	5
2. Informations.....	5
3. Formation sur la sécurité.....	5
TROISIÈME SECTION : PLAN D'URGENCE.....	6
Niveau de risques et mesures à prendre dans chaque cas.....	6
Niveau 1 – Risque moyen – état de veille.....	6
Niveau 2 – Risque majeur – alerte.....	7
Niveau 3 – Évacuation.....	7
Rôle du coordonnateur local.....	7
Rôle et responsabilités de chaque conseiller.....	7
ANNEXES	
Annexe I – Classification et carte des endroits dangereux.....	8
Annexe II – Numéros utiles.....	10

INTRODUCTION

Ce guide est largement inspiré du *Guide de sécurité et plan d'urgence – Haïti*, développé par le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI), le Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO), l'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC) et la Fondation Paul Gérin-Lajoie (FPGL) dans le cadre du Programme de coopération volontaire d'appui à la gouvernance. Il présente des mesures visant à préserver au mieux la sécurité des conseillers¹³ dans le cadre du Projet d'appui à la gouvernance de l'État haïtien (PAGE).

Durant les missions en Haïti, le personnel risque d'être confronté à des situations d'insécurité qui pourraient s'avérer dangereuses. Il est donc indispensable que chaque conseiller affecté à une mission sur le terrain prenne conscience de ce risque et adopte en toutes circonstances les attitudes et comportements appropriés.

La sécurité est en grande partie une responsabilité personnelle. Il appartient à chacun de se préparer adéquatement, de prévoir les comportements des autres et leurs conséquences possibles dans un contexte culturel différent, afin d'agir promptement en cas de risque pour assurer sa sécurité personnelle.

C'est aussi la responsabilité de l'ENAP de veiller à la préparation adéquate du personnel affecté sur le terrain. Des instructions générales sont données avant chaque départ. Le présent guide constitue une source d'information plus spécifique concernant les aspects relatifs à la situation politique, sociale et culturelle qui peuvent constituer des éléments de risque pour la sécurité en Haïti. Il vise ainsi à sensibiliser les conseillers affectés dans ce pays pour de courtes périodes aux conditions particulières qui y prévalent.

Les consignes contenues dans ce document pourront paraître sévères. Ce n'est pas notre objectif d'effrayer ou de restreindre indûment la liberté des conseillers, mais plutôt de les mettre en garde afin de les inciter à la vigilance. Nous ne voulons surtout pas générer, ou même renforcer, une perception négative d'Haïti et une attitude de méfiance à l'égard de ses habitants. Haïti, comme la plupart des pays en développement, est aux prises avec des difficultés économiques et des tensions sociales qui sont sources d'insécurité pour la population locale comme pour les étrangers. Ce n'est pas une raison pour se méfier de tout le monde et éviter les contacts avec les gens en dehors de son milieu de travail. On peut être prudent sans être méfiant. Et les amitiés que l'on noue dans le milieu peuvent être un gage de sécurité en nous aidant à identifier les attitudes et les comportements de gens mal intentionnés, et même, éventuellement, en nous mettant temporairement à l'abri du danger en attendant des secours.

Ce document est un guide sur les mesures à prendre par les conseillers en mission en Haïti pour prévenir le danger, éviter les risques dans la mesure du possible, s'organiser et agir dans des situations dites menaçantes. Dans un premier temps, il sera question d'attitudes et de comportements ainsi que des consignes de sécurité au travail et durant les déplacements. On y traitera en outre, dans cette première section, de l'environnement sociopolitique et culturel, des lois du pays, et des risques que peut courir un conseiller volontaire selon les lieux fréquentés et les comportements observés. La deuxième section présente un plan d'urgence en cas de détérioration de la situation pouvant nécessiter l'évacuation des ressortissants étrangers.

L'ENAP tient à ce que l'ensemble du personnel en mission soit bien informé en matière de sécurité, adopte les comportements qui conviennent en cas de danger et respecte les consignes de sécurité. Ce guide peut éviter de sérieux ennuis aux conseillers. Ils doivent prendre le temps de le lire attentivement avant leur départ.

¹³ Le terme conseiller est utilisé dans ce document pour désigner le personnel du projet affecté à une ou des missions de court terme (1 à 4 semaines) en Haïti. Le masculin est utilisé sans discrimination, à seule fin d'alléger le texte.

PREMIÈRE SECTION : CONSIGNES DE SÉCURITÉ

Le conseiller affecté à une mission en Haïti doit s'informer sur l'environnement politique, social et culturel du pays avant son départ. Il doit aussi se renseigner sur les règles à respecter lors de son arrivée et sur les règlements d'entrée et de sortie du pays. Sur place, il devra se renseigner auprès du coordonnateur local quant aux nouvelles dispositions de sécurité.

Les conseillers doivent toujours se référer au coordonnateur local pour obtenir les consignes en vigueur et les mesures à prendre en cas d'urgence. La direction du projet suit de près la question de la sécurité, partage ses informations et émet des avis au coordonnateur local qui lui aussi est informé rapidement de l'évolution de la situation, notamment par le biais des services de l'ambassade du Canada à Port-au-Prince et de l'Unité d'appui au programme de coopération canadienne (UAPC).

Un conseiller qui met en danger sa personne ou celle des autres en ne respectant pas les consignes de sécurité pourra voir son implication dans le projet résiliée.

Considérations générales

En Haïti, les normes vestimentaires, les codes de politesse et les consignes en ce qui a trait à la consommation d'alcool et de drogue sont très similaires à ceux prévalant en Amérique du Nord. Ce qui choquerait au Canada choquera en Haïti et les risques pour sa sécurité personnelle que courrait le conseiller qui dérogerait aux règles d'une conduite sensée en ces matières sont les mêmes que dans son pays d'origine.

Au chapitre de « l'amour en voyage », il convient de signaler que le comportement du conseiller devrait tenir compte du risque plus élevé dans les pays en développement en général, incluant Haïti, de contracter des MTS. Pour éviter le SIDA, les conseils d'usage au Canada sont aussi de mise en Haïti.

Avant le départ, il est prudent de diversifier les sources d'accès à des fonds et d'avoir en sa possession de l'argent comptant (en dollars américains), des chèques de voyages (en dollars américains) et une carte VISA *nippée* à 5 chiffres. Les cartes Interac fonctionnent mieux dans la capitale qu'en région, mais le fonctionnement des guichets automatiques reste aléatoire et peu fiable.

Vous pouvez vous procurer de la monnaie locale, la gourde, à une banque reconnue. À noter cependant que le banditisme armé est très répandu à Port-au-Prince (PAP); les banques sont en général dotées, à toute heure, de plusieurs gardiens armés. Certaines banques passent tous les clients au détecteur de métal. Dès que vous quittez le terrain de la banque c'est à ce moment que vous êtes le plus en danger. Régulièrement des clients ayant effectué des retraits de sommes importantes sont braqués au sortir de la banque. Il est fortement recommandé de ne pas effectuer des sorties (retrait, change) de fonds importantes de la banque, ce qui diminue le risque de devenir la cible d'une attaque armée. Il est également recommandé de varier les succursales, les heures et les jours où vous effectuez vos transactions bancaires.

Il est fortement déconseillé de changer chez les cambistes de la rue, car on risque de se faire passer de faux billets et, d'autre part, il n'est pas recommandé de faire étalage de ses ressources financières sur la place publique, ce qui risque d'attirer les malfrats de tout acabit. De plus, même si la pratique est courante, elle est tolérée mais non légale. Vous pouvez donc faire face à une situation où vous serez la cible d'un excès de zèle des policiers.

Environnement au travail : éthique et comportement

Le projet oeuvre essentiellement avec des organisations de l'administration publique. Celles-ci sont souvent dotées de peu de ressources humaines compétentes et encore moins de ressources matérielles conséquentes à leur mission et activités. Elles sont souvent confrontées à des problèmes de survie à court terme. Tout cela dans un contexte global où les infrastructures et les services publics et, quelquefois privés, sont déficients. Cet environnement peut être frustrant pour un Nord-Américain.

Le conseiller devra se montrer tolérant et les occasions où il devra mettre la main à la pâte, sans se substituer aux ressources humaines en place, ne manqueront pas. Autonomie, initiative, polyvalence, persévérance, tolérance à l'ambiguïté sont autant de qualités nécessaires au conseiller.

La circulation des informations et le travail en équipe à l'intérieur d'une organisation ne sont pas, tout comme le respect pointilleux des horaires, des traditions en Haïti. En contrepartie, « la rumeur » et le respect de l'autorité sont des traditions tenaces. À titre d'exemple, questionner publiquement une personne en autorité, peut être perçu comme une contestation de son autorité.

Le respect des normes sociales au travail comme dans la vie de tous les jours est important. Rappelez-vous que l'Haïtien attend de vous que vous vous comportiez dignement, qu'il a peur des « qu'en dira-t-on » et qu'il observera attentivement votre comportement avant de vous faire confiance. La camaraderie ne sera pas automatique. Rappelez-vous aussi que vous êtes Canadien avant tout et que certains écarts (ex. : ponctualité, façon de faire, etc.) risquent d'être remarqués et mal jugés.

Mesures de sécurité en général

Les passeports des conseillers volontaires doivent toujours avoir une validité de six mois ou plus après la date de retour. Il existe des précautions à prendre en tout temps dans un pays à risque élevé comme Haïti. Ces mesures préventives sont recommandées par les responsables de la sécurité à l'ambassade du Canada en Haïti. Il importe cependant de noter qu'au cours des derniers mois, des cas d'enlèvement d'étrangers et de demande de rançon ont été rapportés.

1. Mesures de sécurité dans les déplacements

- Ne pas laisser apparents, dans un véhicule, les objets faciles à transporter ou facilement revendables (les placer dans le coffre ou les couvrir);
- S'assurer que le véhicule est bien verrouillé en tout temps;
- Éviter les foules (marchés, rues bondées) et les endroits inconnus;
- Se déplacer avec un téléphone portable ou avec une personne qui en possède un;
- Garder sous la main les numéros de téléphone du coordonnateur local, de l'ambassade du Canada, de l'UAPC, de l'hôtel, de même que ceux de vos collègues haïtiens et canadiens;
- Avoir une photocopie, certifiée conforme si possible des deux premières pages de votre passeport, ce dernier demeurant dans votre coffre à l'hôtel;
- Ne pas se déplacer la nuit, sauf urgence et, dans ce cas, se déplacer en cortège (2 véhicules ou plus).

2. Mesures de sécurité en cas d'attaques

- Oublier la bravoure, la vie vaut plus que les biens;
- Les bandits seront nerveux, ne rien faire qui puisse aggraver la situation;
- Réagir aussi calmement que possible, ne faire aucun mouvement brusque;
- Ne parler que lorsque demandé;
- Faire en sorte que les mains restent en vue; pour défaire la ceinture de sécurité, dites-le, les agresseurs pourraient penser qu'il y a des armes;
- Descendre calmement et lentement de la voiture en laissant les clés sur le tableau de bord et en n'emportant rien avec vous (sac à main, etc.);
- S'éloigner du véhicule et se garder indemne.

3. Mesures de sécurité en cas de kidnapping

Une analyse récente (fin 2006) de l'état de la situation de la sécurité en Haïti fait apparaître que ce sont essentiellement des ressortissants haïtiens qui font l'objet de kidnapping, mais la possibilité qu'un étranger le soit existe. Le seul et unique objectif d'une personne kidnappée est de survivre. Il est fondamental d'obéir aux instructions des ravisseurs et surtout, de ne pas essayer de s'échapper. La libération d'otage est la responsabilité du monde extérieur et non de l'otage lui-même. La durée du kidnapping varie énormément d'une situation à l'autre.

- Restez calme et acceptez la situation;
- Soyez prêt à vivre un choc tant physique que psychologique;
- Adoptez une attitude constante et forte. Préparez-vous mentalement à une longue attente en pensant que cela pourrait durer plusieurs mois;
- Communiquez aux ravisseurs tout traitement médical que vous recevez en temps normal, toute maladie ou incapacité. Insistez auprès des ravisseurs pour obtenir vos médicaments;
- Acceptez et consommez toute nourriture que l'on vous remet;
- Dès le début, diminuez votre importance ainsi que celle de votre organisation aux yeux des ravisseurs, mais ne mentez pas. Par exemple, expliquez-leur qu'un conseiller est comme un missionnaire, que vous êtes apolitique et venez aider les plus pauvres;
- Acceptez de converser et d'échanger avec vos ravisseurs, essayez d'établir une relation amicale, le sens de l'humour est un avantage. Évitez les discussions à caractère délicat;
- Développez une discipline mentale, occupez votre esprit avec des pensées positives ou des choses banales qui ne vous atteignent pas émotionnellement;
- Planifiez un programme quotidien d'activités : exercices physiques, jeux, lecture, écriture, etc.;
- Essayez de garder une idée du temps (jours, heures) même si l'on vous a enlevé votre montre;

- Acceptez toute commodité offerte par vos ravisseurs (livre, radio, journal);
- N'ayez pas peur de demander des choses et d'exprimer vos besoins. Par exemple, dire que vous avez faim, que vous vous sentez faible, que vous êtes fatigué, que vous êtes malade, que vous voulez vous laver, que vous avez besoin de serviettes sanitaires, de papier hygiénique, etc.;
- Lavez-vous chaque fois qu'il est possible. Essayez de vous garder au chaud et au sec;
- Gardez vos distances. Ne vous identifiez pas à leur cause, même si, à la longue, elle pourrait vous paraître honorable;
- Ne soyez pas hostile envers vos ravisseurs, évitez la violence physique ou verbale;
- Évitez de donner des informations qui pourraient être utilisées par les ravisseurs;
- Ne croyez pas tout ce que vos ravisseurs vous disent. Ne soyez pas crédule;
- En aucun temps, ne vous laissez avoir par l'impression que votre organisation et votre famille vous ont abandonné. Ne désespérez jamais.

4. Mesures de sécurité en période électorale ou de troubles sociopolitiques

La période électorale est souvent caractérisée par un climat de tension dans le pays. Des mouvements de foules spontanés et/ou des manifestations organisées peuvent avoir lieu un peu partout dans le pays, mais ils sont habituellement localisés dans la capitale. Si vous êtes en Haïti durant une période électorale (présidentielle, municipale, etc.), soyez attentif aux conseils de sécurité du coordonnateur local du projet et appelez-le pour tout complément d'informations. Les gens avec qui vous travaillez sont aussi d'excellents alliés qui peuvent vous indiquer les manifestations se préparant et les endroits à éviter.

5. Mesures de sécurité face aux forces de l'ordre

Les policiers sont actuellement en formation en Haïti et un mouvement d'assainissement vise à régulariser leurs pratiques de façon générale. Toutefois, il est important de garder une attitude réservée face aux policiers et de ne pas s'emporter si vous êtes arrêté pour une raison que vous ignorez. Présentez vos papiers tels que demandés et répondez aux questions qui vous sont posées. Surtout, restez calme. Si la situation ne semble pas se régler, il vous sera possible de communiquer avec le coordonnateur local, l'ambassade ou l'UAPC.

En voiture, vous serez toujours avec un chauffeur de l'UAPC. Les chauffeurs savent comment réagir à ces situations assez courantes dans le pays. Ne vous mêlez pas de la discussion et laissez le chauffeur régler la situation.

6. La conduite automobile

La conduite automobile est un véritable casse-tête en Haïti, et particulièrement à Port-au-Prince; il ne faut pas s'enervier en voiture. Les distances se calculent en temps suivant l'état des routes et le degré de congestion (" blocus ") de la circulation.

En ce qui concerne les habitudes de conduite, deux règles prédominent, celle du plus gros, il passe en priorité, et celle du plus filou; il développe toute une panoplie de comportements lui permettant de se faufiler plus rapidement, et ce, souvent au détriment des autres conducteurs.

Les conseillers doivent toujours circuler dans un véhicule de l'UAPC. Compte tenu de la situation d'insécurité qui règne de façon générale en Haïti, les conseillers ne peuvent en aucune occasion conduire eux-mêmes un véhicule. Les chauffeurs de l'UAPC sont bien formés, ils sont de bons guides et font preuve de bon jugement lors de situation problématique. Les déplacements en soirée pour se rendre dans un restaurant ou au domicile d'une personne suite à une invitation à *dîner*, doivent aussi se faire en faisant appel aux services de l'UAPC. Les chauffeurs doivent être prévenus d'avance afin que les dispositions soient prises avec leur superviseur. Il en va de même pour les déplacements durant les week-ends. Lorsque le chauffeur vous laisse quelque part (un endroit sécuritaire), il y a deux possibilités : ou il vous attend ou il repasse vous prendre à une heure convenue.

Lorsque requis, l'UAPC mobilisera un véhicule blindé pour le déplacement des conseillers dans certaines zones de la ville.

En cas d'accident

Restez calme et ne sortez pas du véhicule spontanément. Verrouillez vos portières si vous aviez oublié de le faire en montant dans le véhicule. Le chauffeur de l'UAPC qui vous conduit sait comment réagir. Vous devez aller au poste de police le plus près et faire une déclaration de la situation s'il s'agit d'un accident mortel. Si vous ou le chauffeur êtes blessés; la personne qui en est physiquement capable doit absolument chercher à contacter le coordonnateur local ou l'UAPC afin d'obtenir des secours. Si la chose est impossible, il faut demander de l'aide à un passant.

Identification des endroits dangereux

Pour la classification et la carte des endroits dangereux, voir **Annexe I**. Cette carte est mise à jour au besoin.

DEUXIÈME SECTION : COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNES RELATIVES À LA SÉCURITÉ

1. Canal de communication

Les communications entre les conseillers et le coordonnateur local sont très importantes dans des situations de crise. Il est de la plus haute importance de pouvoir se rejoindre rapidement en cas d'urgence.

Le coordonnateur est en contact régulier avec l'ENAP, l'UAPC et l'ambassade du Canada. Il est en mesure de recevoir et de communiquer par téléphone portable les informations vingt-quatre heures par jour à l'intérieur de Port-au-Prince et sa périphérie. Chaque conseiller sera doté d'un téléphone cellulaire afin que les informations d'urgence puissent leur être communiquées, le cas échéant.

2. Informations

Les avertissements consulaires et les mises à jour hebdomadaires de l'information du ministère des Affaires étrangères sur les situations particulièrement dangereuses seront consultés par la direction du projet et le coordonnateur local et communiqués au besoin.

Le plan d'urgence sera révisé au besoin en fonction de l'évolution de la situation aux plans politique, social et économique.

La collaboration de chaque personne est indispensable pour tenir la direction du projet au courant de tout incident relié à la sécurité dans quelque endroit du pays que ce soit. L'information (les faits et non les rumeurs) sera alors communiquée à tout le personnel par note de service.

3. Formation sur la sécurité

Il est entendu que des formations sont données à tous ceux et celles qui interviennent dans le projet afin d'assurer une bonne compréhension des différentes mesures mises en place.

- Chaque conseiller bénéficie d'une séance d'information avant sa première affectation et lors de son arrivée en Haïti sur les mesures d'urgence et le plan de sécurité. Des points d'information lui seront communiqués au cours de son séjour afin de maintenir les mesures bien vivaces à son esprit.
- Le coordonnateur local reçoit régulièrement des informations permettant de renforcer les mesures de sécurité. Les informations sont communiquées à la direction du projet et aux conseillers alors en mission.

TROISIÈME SECTION : PLAN D'URGENCE

Le présent plan décrit les diverses mesures à prendre en cas de grave détérioration de la sécurité dans le pays ou une région du pays. Les conditions socioéconomiques de la population se sont gravement détériorées au cours des dix dernières années et le climat d'insécurité n'a cessé de s'accroître. La principale menace à votre sécurité se situe principalement dans le banditisme armé, encore que des troubles sociopolitiques sont toujours à redouter. Il est à noter que des gardes armés sont positionnés en tout temps dans le périmètre de l'Hôtel Montana où seront logés les conseillers. Des mesures d'urgence pouvant aller jusqu'à l'évacuation des ressortissants étrangers pourraient être justifiées dans les cas suivants :

- Manifestations majeures et soulèvement de la population;
- Criminalité croissante ou tout incident menaçant la sécurité des conseillers volontaires;
- Coup d'État / guerre civile;
- Désastres naturels.

Ce plan énonce les actions à prendre selon différents niveaux de risques. Le risque le plus élevé entraîne la mise en application d'un plan d'évacuation préparé par l'ambassade du Canada. Toute communication d'urgence doit suivre les procédures établies pour éviter la confusion et faciliter les actions. Les conseillers doivent également communiquer leurs allés et venues inhabituelles (ex : excursion de fin de semaine, etc.) au coordonnateur local.

Niveaux de risques et mesures à prendre dans chaque cas ¹⁴

Chaque niveau de risque est évalué par la direction du projet en communication étroite avec les autorités canadiennes responsables en Haïti. Afin de permettre un fonctionnement optimal de ce plan, **la participation de chacun est indispensable à sa mise en application.**

Niveau 1- Risque moyen – état de veille

Cet état correspond à une détérioration du climat politique et social à un point tel, de l'avis de la direction du projet, en consultation avec les responsables de la sécurité à l'ambassade du Canada, qu'une situation de risque paraît imminente ou est effectivement en cours, même si elle n'est pas confirmée. Une telle situation est susceptible de constituer une menace pour les conseillers.

A. Observations :

- Barrages ou manifestations de façon irrégulière dans un ou plusieurs quartiers identifiés, blocage de certaines voies d'accès ou de sortie de la ville;
- Grève générale et/ou manifestations largement diffusées dans les médias;
- Événements parfois accompagnés de violence ou d'affrontements entre des groupes armés;
- Kidnappings;
- Tirs nourris dans les quartiers non recommandés;
- Vols et intimidations;
- Avis de l'ambassade.

B. Mesures à prendre

Outre les mesures préventives énumérées plus haut, il importe de :

- Écouter les médias, les messages du système de communication radio et laisser le téléphone ouvert (les messages de l'ambassade passent par Radio Canada International, British Broadcasting Corporation ou la Voix des Amériques);
- Toujours vérifier la source de ces informations;
- Ne pas faire de gestes isolés et décider ensemble des mesures à entreprendre;
- Surveiller l'évolution des événements dans la ville; si les bureaux sont ouverts au moment des manifestations, attendre que la situation se calme avant d'en sortir;
- Annuler tout déplacement à l'extérieur de Port-au-Prince et limiter les déplacements dans la ville uniquement aux zones calmes;
- Ne pas circuler le soir dans les quartiers ciblés;
- Rester en contact avec les chauffeurs.

¹⁴ Selon les niveaux d'alerte de l'ambassade du Canada en Haïti

Niveau 2 - Risque majeur – alerte

Certains événements sont survenus qui ont entraîné une sérieuse détérioration de la situation et une augmentation des risques. Les menaces sont réelles. Les activités des projets dans les zones affectées devraient être considérablement réduites, et même carrément suspendues dans les secteurs géographiques les moins sûrs. L'annonce d'une alerte de deuxième niveau devrait, vu ses inévitables conséquences, être prise de concert avec l'ambassade canadienne. Elle signifie que la direction du projet, en consultation avec l'ambassade du Canada, admet la grande difficulté de poursuivre les opérations au pays dans les conditions présentes.

A. Observations

- Barrages réguliers prolongés ou manifestations violentes touchant plusieurs quartiers de la ville;
- Voies d'accès et de sortie fréquemment bloquées;
- Situation de confrontation entre groupes de population ou entre la population et la police;
- Atteinte aux médias et aux systèmes de communication.

B. Consignes à respecter

- Les missions programmées sont reportées ;
- Toutes les activités sur le terrain devraient être réduites et se limiter aux tâches absolument essentielles. Les activités jugées essentielles par le coordonnateur local doivent faire l'objet d'un plan de contingence ou de désistement avec les partenaires;
- Interdire tous les déplacements dans la ville ou les villes avoisinantes;
- Les conseillers doivent se préparer à quitter le pays.

Niveau 3 - Évacuation

Le niveau de risque le plus élevé entraîne la mise en application d'un plan d'évacuation des ressortissants canadiens, dont les conseillers.

A. Observations

Crise majeure sans dénouement prévisible :

- Affrontements multiples entre les groupes de civils armés et manifestations violentes prolongées;
- Départ du chef de l'État suivi de désordres sociaux ingérables;
- Perte de contrôle de la situation par la police nationale;
- Rupture des principaux moyens de communication (radio, téléphone);
- Pénurie prolongée de carburant et panne permanente d'électricité;
- Annonce d'une restriction des vols aériens;
- Actes de pillage et de sabotage;
- Toute autre manifestation jugée critique par les autorités canadiennes.

B. Actions à mener

- Toutes les missions sont suspendues;
- Attendre la réception de la recommandation d'évacuation de Port-au-Prince;
- Organisation de l'évacuation des conseillers éventuellement dans le pays en lien avec l'ambassade du Canada.

Rôle du coordonnateur local

- Aviser individuellement et personnellement chaque conseiller de la possibilité d'une évacuation des ressortissants étrangers;
- Établir la liaison et maintenir la communication avec la direction du projet;
- Maintenir une communication et tenir informés sur une base quotidienne les conseillers.

Rôle et responsabilités de chaque conseiller

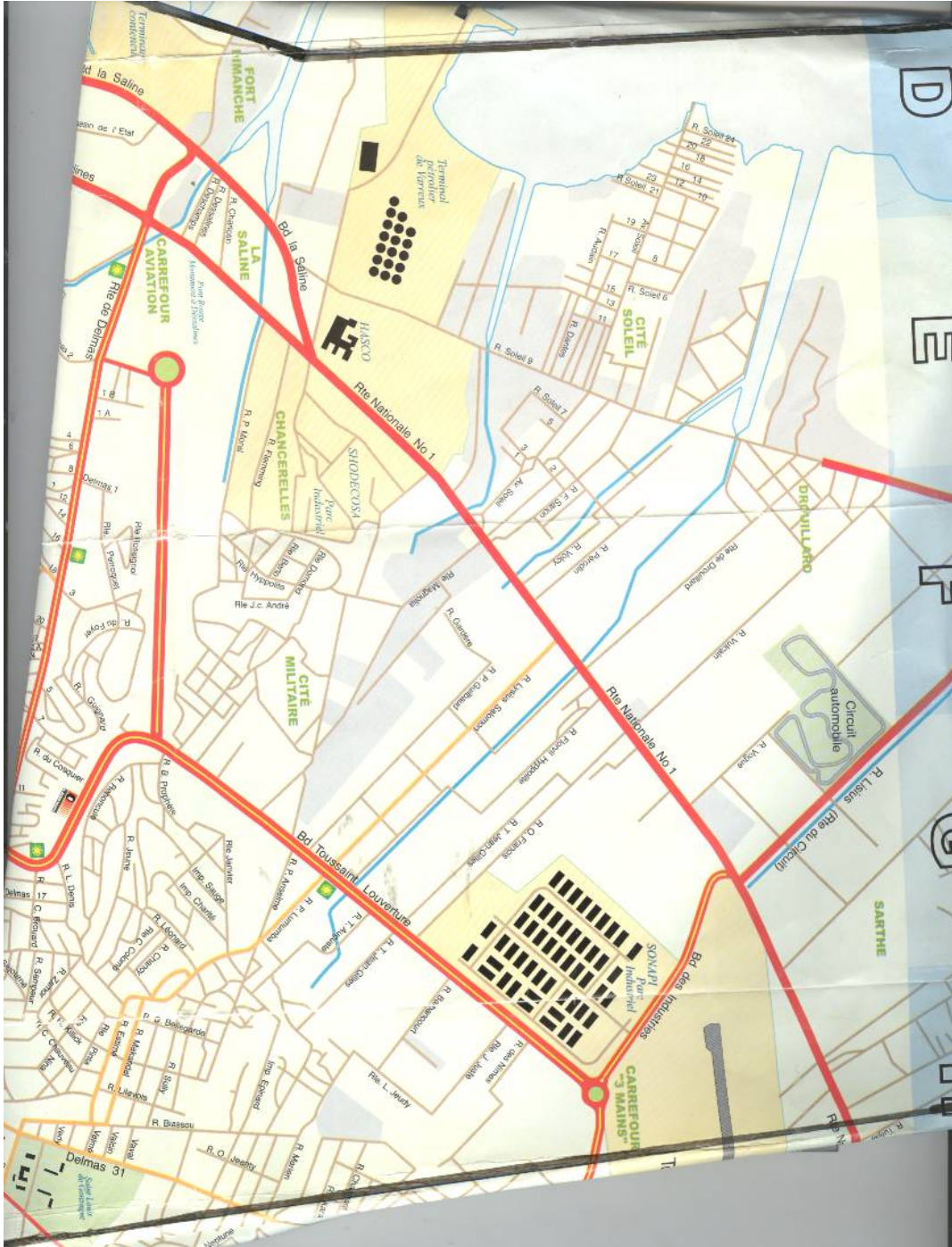
- S'assurer que les communications avec le coordonnateur local sont maintenues;
- S'assurer d'être en possession de ses documents importants (passeport, carte d'identité, etc.);
- S'assurer que ses bagages soient prêts pour une éventuelle évacuation et se conforment aux directives émises par l'autorité concernée;
- Ne pas quitter l'hôtel sans aviser le coordonnateur local;
- Suivre les instructions de rassemblement, le cas échéant.

La collaboration de tous ceux à qui s'adresse le présent document est essentielle pour que soient facilitées la concertation et la coordination des actions à prendre en cas d'urgence et pour que l'outil que constitue le Plan d'urgence soit efficace.

ANNEXE I

Classification et carte des endroits dangereux

Annexe I – Classification et carte des endroits dangereux (À revoir)



Zones à éviter (À revoir)

1. Boulevard La Saline
2. Maïs Gaté (près de l'aéroport)
3. Fontamara
4. Carrefour
5. Grande Ravine
6. Cité Soleil
7. Route 9 (cité Soleil)
8. Centre-ville de Port-au-Prince
9. La grande rue (au niveau de la rue Lamarre)
10. Lalue (aux abords du centre-ville)
11. Carrefour-Feuilles
12. Saint-Martin
13. Poste Marchand et Fort National
14. Bélair
15. Route sans fil
16. Pétiion-Ville, zone des marchands
17. Route nationale # 1

Annexe II

Numéros utiles

NUMÉROS UTILES

À préciser....

Coordonnateur local :

Responsable de la sécurité à l'UAPC :

Responsable des chauffeurs à l'UAPC :

Chauffeur UAPC 1 :

Chauffeur UAPC 2 :

Chauffeur UAPC 3 :

Directeur UAPC :

Ambassade du Canada :

Clinique médicale :

Pharmacies :

Hôtel :

ANNEXE C

Exemplaire du formulaire d'affectation

FORMULAIRE D’AFFECTATION

Projet d’appui à la gouverne de l’État haïtien (PAGE)

1- IDENTIFICATION DE L’INTERVENANT		
Nom de l’intervenant :		
Titre :		
Unité administrative :		
Ministère/Organisme		
Adresse :		
Téléphone :		Poste :
Télécopieur :		
Courriel :		

2- IDENTIFICATION DE L’ACTIVITÉ	
Nom de l’activité :	
Description :	
Lieu de réalisation :	
Calendrier prévu :	
Termes de référence : En annexe	

APPROBATION DU SOUS-MINISTRE OU SON ÉQUIVALENT	
Signature : _____	Date :
Nom :	

3- CONDITIONS DE RÉALISATION

À titre d'agence d'exécution du Projet d'appui à la gouverne de l'État haïtien, l'École nationale d'administration publique, ci-après appelée l'« ENAP », assure la mise en œuvre du projet en accord avec les modalités prévues dans la Convention qu'elle a signée avec le gouvernement du Québec, de même que celles prévues dans l'Accord de contribution qu'elle a conclu avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

L'ENAP, tel que stipulé dans ces documents :

- a) **Titre de transport** : Réserve et paie le ou les titres de transport aérien en classe économique.
- b) **Hébergement** : Réserve, pour la durée de l'intervention, l'hébergement dans un hôtel sécuritaire et correspondant aux normes internationales.
- c) **Avance de voyage** : Fournit une avance correspondant à 90 % des frais de mission estimés, sur la base des normes de l'ACDI en vigueur au moment de la mission. Sur présentation d'un compte de dépenses au retour et comprenant notamment la facture d'hôtel, les reçus de taxis (transport à Québec entre le lieu de résidence et l'aéroport) et une photocopie du billet d'avion et des cartes d'embarquement, elle remboursera à l'intervenant, la différence entre le montant de l'avance et les frais admissibles encourus. Dans le cas où l'avance dépasserait le montant des frais admissibles encourus, elle réclamera à l'intervenant le remboursement du montant versé en trop.
- d) **Rencontre de familiarisation** : Rencontre, avant son départ en Haïti, chaque nouvel intervenant afin de lui présenter le projet, ses objectifs et de le familiariser avec la situation haïtienne, notamment dans son domaine d'intervention.
- e) **Sécurité** : Remet un guide de sécurité à chacun des intervenants. Ce guide précise les comportements à adopter sur le terrain et fournit des informations pratiques en matière de santé, de même qu'une liste de services et de numéros de téléphone.
- f) **Coordonnateur terrain en Haïti** : Met à la disposition des intervenants son représentant qui est chargé de préparer la logistique des activités et d'assister les intervenants pour la préparation de leur programme d'activités, sa réalisation et son suivi.
- g) **Urgence** : S'assure que le coordonnateur terrain est accessible en tout temps durant le séjour afin d'apporter son assistance et de répondre aux besoins urgents des participants.
- h) **Accueil à Port-au-Prince et déplacements** : S'assure que l'accueil à l'aéroport de Port-au-Prince, le transport entre l'aéroport et l'hôtel, et entre l'hôtel et l'aéroport en fin de mission, de même que tous les déplacements durant la durée de la mission sont assurés de façon sécuritaire par les services de l'Unité d'appui au programme de coopération canadienne (UAPC).
- i) **Communication** : S'assure que l'UAPC, dès l'arrivée en Haïti et pour toute la durée du séjour, met à la disposition des intervenants un téléphone cellulaire avec cartes de recharge.
- j) **Accès Internet** : Met à la disposition des intervenants un accès Internet.
- k) **Guide de présentation de la documentation** : Met à la disposition des intervenants un guide qui servira aux fins de présentation ou de formation.
- l) **Locaux et fournitures** : Le coordonnateur de l'ENAP en Haïti met à la disposition des intervenants les locaux et le matériel nécessaire pour leur programme d'activités.

4- OBLIGATIONS DE L'INTERVENANT

En apposant sa signature au bas de ce formulaire, l'intervenant déclare avoir pris connaissance des termes de référence, du guide de sécurité et s'engage à :

- a) **Passeport** : Posséder un passeport valide au moins jusqu'à six mois après sa date de retour au Canada.
- b) **Santé** : Prendre les dispositions nécessaires quant à son état de santé et son aptitude à voyager.
- c) **Assurances** : Vérifier qu'il dispose d'une couverture d'assurances correspondant à ses besoins et à sa situation familiale.
- d) **Sécurité** : Se conformer aux directives du guide de sécurité mis à sa disposition par l'ENAP et à celles qui pourront lui être communiquées lors de son séjour en Haïti par le coordonnateur de l'ENAP ou l'UAPC.
- e) **Comportement** : Adopter en tout temps un comportement respectueux des différences culturelles.
- f) **Prestation** : Réaliser avec professionnalisme le mandat décrit dans les termes de référence.
- g) **Rapport de mission** : Fournir un rapport de mission, lorsque requis, dans les dix (10) jours ouvrables suivant la fin de la mission.
- h) **Évaluation** : Produire dans les délais tous documents ou rapports à des fins d'évaluation.

Signature de l'intervenant : _____ Date : _____

ANNEXE D

Exemplaire du formulaire des termes de référence

PROJET D'APPUI À LA GOUVERNE DE L'ÉTAT HAÏTIEN (PAGE)

-
{Nom de l'activité}
-

TERMES DE RÉFÉRENCE DE {titre du profil recherché}

Contexte

{Description du contexte général et des activités antérieures de la composante concernée}

Mandat

{Description de l'objectif général, des tâches à accomplir et des autres experts ou partenaires impliqués.}

Méthodologie de l'intervention

{Marche à suivre, méthodes et outils à utiliser, etc.}

Résultats attendus

{Mention des principaux livrables, incluant notamment un rapport de mission}

Conditions de réalisation

{Matériel, locaux et support administratif fourni par le Gouvernement haïtien}

Calendrier

{Durée et période visée de l'intervention}

Profil recherché

{Connaissances/expériences}