



Rapport d'Achèvement de Projet

PCR

Nom du Projet: Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public

Pays: Haïti

Secteur/Sous-secteur: Renforcement des capacités institutionnelles de l'Etat / Modernisation de l'Etat

Equipe de Projet Initiale: Sandra Bartels, Chef de Projet; Marco Nicola, Roberto Cambolorand, Susana Sitja Rubio; Vibeke Oi, Maristella Aldana, et Leila Sarquis.

Numéro du Projet: HA-L1018

Numero de Prêt et Don: 1821/SF-HA; 2396/GR-HA

Date d'Approbation Finale du PCR: 28 avril, 2016

Equipe Responsable de la Préparation du PCR: Laurence Telson (CHA/CHA), Joel Korn (IFD/ICS), Dana Michael (ICS/CTT), et Cedrick Joseph (CHA/CHA)

Acronymes et Abréviations



DEV
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT

BID	Banque Interaméricaine de Développement
CDES	Conseil de Développement Économique et Social
CRA	Centre de Renseignements Administratifs
CSAFP	Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique
GdRH	Gouvernement de la République d'Haïti
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MSP	Ministère de la Santé et de la Population
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transport et Communication
OE	Organisme d'Exécution
OMRH	Office de Management et des Ressources Humaines
POA	Plan d'Opération Annuel
PCRE	Programme Cadre de la Réforme de l'Etat
RH	Ressources Humaines
SIGRH	Système Interministériel de Gestion des Ressources Humaines
UCP	Unité de Coordination de Projets
UTE	Unité Technique d'Exécution

Table des Matières

I.	DONNEES DE BASE SUR LE PROJET	2
II.	LE PROJET	2
A.	CONTEXTE DU PROJET	2
B.	DESCRIPTION DU PROJET	4
i.	<i>Objectifs de Développement</i>	<i>4</i>
ii.	<i>Composantes.....</i>	<i>5</i>
III.	RESULTATS.....	7
A.	EFFETS DIRECTS	7
B.	EXTERNALITES.....	8
C.	PRODUITS.....	9
D.	COUTS DU PROJET.....	10
IV.	L'EXECUTION DU PROJET	11
A.	ANALYSE DES FACTEURS CRITIQUES.....	11
B.	PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR/ORGANISME D'EXECUTION	12
V.	DURABILITE ET RISQUES POTENTIELS	12
VI.	SUIVI ET EVALUATION	13
VII.	LEÇONS APPRISES/ENSEIGNEM	ENTS TIRES13

Annexes

- Annexe 1** – Manuel d'Opération du Projet
- Annexe 2** – Evaluation à mi-parcours du Programme (par l'Emprunteur)
- Annexe 3** – Rapport d'Evaluation Final du Programme (par l'Emprunteur)
- Annexe 4** – La Minute de l'Atelier de Fermeture
- Annexe 5** – Cadre Logique (à l'approbation)
- Annexe 6** – Matrice des Résultats (à partir de 2008)
- Annexe 7** – Aide Memoire – Reformulation (2010)
- Annexe 8** – Project Monitoring Report (final 2015)
- Annexe 9** – Enquête auprès des Utilisateurs

I. Données de Base sur le Projet

NO. DU PROJET: HA-L1018	TITRE: Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public
Emprunteur: République d'Haïti Organisme d'Exécution (OE): Ministère de l'Economie et des Finances	Date d'Approbation par le Conseil d'Administration: 13 Décembre 2006 Date d'Entrée en Vigueur du Contrat de Prêt : 29 Juin 2007
Prêt (s): Prêt no. 1821/SF-HA et Don no. 2396/GR-HA Secteur: Modernisation de l'Etat	Date d'Eligibilité du Premier Décaissement: 20 Juin 2008 Durée de l'Exécution (en mois) * depuis l'Approbation du Prêt: 103 mois * depuis l'Entrée en Vigueur du Contrat de Prêt: 97 mois
Instrument de prêt: Prêt d'investissement	Périodes de Décaissement Date Initialement Prévue du Décaissement Final (Prêt): 29 Juin 2012 Date Effective du Décaissement Final (Don): 31 Mars 2015 Extension (de délais) Cumulée: 33 mois sur le 2396/GR-HA Extension Spéciale (Mois): 3 mois Montant du/des Prêt * Montant Initial: US\$10,100,000 * Montant Actuel: US\$10,000,000 * Pari-Passu (Prêt): US\$100,000 * Pari-Passu (Don): US\$0
Investissements Cible Pauvreté (PTI): Non Equité Sociale : Non	
Classification Environnementale: C	Décaissements * Montant à date (%): 99 Coût Total du Projet (Estimation Initiale): US\$10,100,000 Etat d'Alerte Le projet est-il actuellement classé comme étant en « état d'alerte » par le Système d'Alerte sur les Projets en Difficulté : Non

Résumé de la Classification de la Performance du Projet				
OD	<input type="checkbox"/> Hautement Probable (HP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)	<input checked="" type="checkbox"/> Faible Probabilité (FP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
PE	<input type="checkbox"/> Très Satisfaisante (TS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisante (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfaisante (I)	<input type="checkbox"/> Très Insatisfaisante (TI)
DU	<input type="checkbox"/> Hautement Probable (HP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)	<input checked="" type="checkbox"/> Faible Probabilité (FP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

II. Le Projet

a. Contexte du Projet

Entre 2004 et 2006, Haïti a été administré par un gouvernement de transition qui, avec l'appui des bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, a développé une stratégie d'assistance internationale, connu sous le nom de Cadre de Coopération Intérimaire (CCI), pour répondre aux besoins à court terme d'Haïti pendant cette période. En précisant les besoins et projets prioritaires pour la reconstruction du pays, le CCI identifiait quatre « axes » prioritaires de développement: (i) la gouvernance politique et le dialogue national; (ii) la gouvernance économique et le développement institutionnel; (iii) reprise économique; et (iv) l'accès aux services de base. Pour chacun de ces quatre axes stratégiques, le CCI définissait une stratégie, des objectifs prioritaires, et des indicateurs de suivi.

Le projet d'*Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public*, approuvé par la Banque Interaméricaine de Développement (BID) en décembre 2006 pour un montant de US\$10,100,000, fait partie d'une série de projets approuvés par la BID pendant cette période. Ces projets visaient à répondre aux défis présentés dans le CCI¹ pour la réforme de l'Administration publique en vue, notamment, d'attirer des cadres compétents et qualifiés au sein de l'Administration du GdRH, de renforcer la capacité des ministères bénéficiaires² à formuler et exécuter des politiques à travers une institutionnalisation et une rationalisation de la gestion des ressources humaines permettant ainsi de créer à court terme les conditions minimales pour une modernisation du secteur public.

Le document de projet a identifié une série de problèmes affectant la fonction publique à cette époque: insuffisance en termes de taille, qualité, et distribution géographique de la fonction publique; l'absence de procédures de travail, des structures administratives, et des systèmes de responsabilisation des fonctionnaires; de faibles niveaux de professionnalisation (65% de la fonction publique a été constituée de personnel de support et les cadres supérieurs représentaient seulement 5%); taux de roulement élevé du personnel technique et de gestion; l'absence de systèmes d'incitation pour recruter et retenir un personnel hautement qualifié; et mauvaises conditions de travail.

Il a été convenu que l'exécution de ce projet sera effectuée, pour la partie administrative et fiduciaire, par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et, pour la partie technique du projet, par la Primature à travers l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH). L'UCP était chargée: (i) de l'administration des ressources ; (ii) de la gestion financière ; (iii) de l'archivage des documents du projet; (iv) de la correspondance et de la communication avec la Primature et la BID; et (v) de la passation des marchés de biens et services et de services conseils, en fonction des apports techniques de la Primature par le biais de l'OMRH. L'OMRH était responsable: (i) des décisions stratégiques; (ii) des opérations techniques relatives au Projet; ainsi que (iii) de la coordination avec les Ministères. Le Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique (CSAFP) était chargé de fournir une orientation stratégique et la coordination générale du projet. Le CSAFP – composé du Premier Ministre, qui préside le Conseil, et des ministres de l'Economie et Finance, de l'Education, la Santé, et de l'Agriculture, parmi d'autres – n'a réuni qu'une seule fois pendant l'exécution du projet.

Le contrat de prêt était signé en février 2007 et les conditions préalables au premier décaissement remplies en juin 2008. Le 12 janvier 2010, Haïti a expérimenté un séisme de magnitude 7.1, qui a causé plus de 200,000 morts et a détruit une grande partie de l'infrastructure productive et des

¹ La durée de la période effective du CCI a été prolongée jusqu'en 2007, et le CCI a été adopté par le GdRH comme sa stratégie de développement à court terme. Pendant la période effective du CCI, plusieurs bailleurs de fonds ont appuyé le renforcement de capacité de l'Etat Haïtien dans le domaine de gestion financière. Entre 2005 et 2007, la BID a approuvé (i) Renforcement des Institutions de Gouvernance Economique (1632/SF-HA), (ii) Réforme fiscale et gouvernance (1644/SF-HA), et (iii) Renforcement de la gestion des ressources publiques (1886/GR-HA) et la Banque Mondiale a approuvé une série de projets *Subvention d'Aide Technique pour la Gouvernance Economique*. HA-L1018 était complémentaire à ces projets. Les projets de gouvernance économique ont apporté un soutien budgétaire immédiat et ont promis une plus grande efficacité qui rendrait davantage de ressources financières disponibles à moyen et à long terme. En renforçant la capacité des ressources humaines du GDRH, HA-L1018 visait à aider le gouvernement à mieux gérer ces ressources économiques pour atteindre ses priorités de développement

² Au début, cinq ministères étaient sélectionnés pour bénéficier du projet: le Ministère des Travaux Publics, Transport, Communications (MTPTC); le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP); le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP); le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDP); et le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Sur demande de l'OMRH, le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP) ont été ajoutés au projet à titre de bénéficiaires au cours de l'année 2011.

bâtiments administratifs du Gouvernement de la République d'Haïti (GdRH). A la suite du tremblement de terre, le prêt 1821/SF-HA a été converti en don 2396/GR-HA, entraînant l'annulation du paiement d'intérêts relatifs au prêt et de la contribution locale de US\$100,000. Les produits à financer sous le prêt ont aussi été redessinés pour mieux répondre au nouveau contexte (cf Annexe 7).

Le séisme a causé un arrêt total du projet pendant plus de 10 mois et a exacerbé les problèmes de la fonction publique auxquels le projet espérait répondre. Plus de 1,300 établissements d'enseignement, et plus de 50 hôpitaux et centres de santé, ont été détruits ou rendu inutilisables. Le Palais du Président, le Parlement, le Palais de Justice, et la plupart des ministères et des bâtiments de l'administration publique étaient détruits. Dommages physiques du secteur public se sont élevés à US\$2,081 milliards.³ Lorsque le projet a recommencé en novembre 2010, le contexte pour l'exécution a changé substantiellement bien que le renforcement de l'administration publique restait aussi pertinent. Certains membres clés de l'agence d'exécution n'étaient plus avec le projet et la vision globale pour le renforcement du secteur public s'est recentrée sur la reconstruction de l'infrastructure physique et la décentralisation du gouvernement. Les objectifs et composantes du projet sont restées les mêmes, mais les activités à financer sous le projet ont changé pour faire face à la nouvelle réalité et les produits de la Matrice des Résultats ont subi plusieurs changements. L'évaluation à moyen terme, réalisée en novembre 2011, a constaté plusieurs contraintes à l'exécution: (i) une coordination défailante entre l'OMHR et l'UCP (le recrutement par l'OMRH d'un agent de liaison à l'UCP, fortement nécessaire pour faciliter la coordination entre les deux agences, n'a jamais eu lieu); (ii) la perte de personnel clé au sein de l'UCP et l'OMRH, et (iii) le séisme, qui a brutalement interrompu les activités qui étaient en chantier avant le 12 janvier 2010. Après une période de stagnation dans l'exécution du projet due à ces diverses causes, la date de clôture de ce projet, initialement fixée au 29 juin 2012, a été prorogée au 29 juin 2014. Suite à cette première extension et en vue de faciliter la complète mise en œuvre et finalisation du projet, la date de dernier décaissement du Programme était désormais fixée, sur la demande du MEF au 31 Mars 2015.

b. Description du Projet

i. Objectifs de Développement

L'objectif du projet était de soutenir les efforts du GdRH à:

- (i) **développer et mettre en œuvre un cadre réglementaire des ressources humaines (RH) et les outils de gestion des RH pour rationaliser et organiser la fonction publique** dans le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), le Ministère des Travaux Publics, Transport et Communication (MTPTC), le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP), le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP)⁴; et
- (ii) **améliorer la prestation de services et la capacité de ces ministères pour l'élaboration des politiques et la mise en œuvre du projet.**

³ cf http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/PDNA_Haiti-2010_Working_Document_EN.pdf

⁴ En Avril 2009, sur demande du GdRH, le Ministère du Commerce et de l'Industrie et le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique ont été ajoutés sur la liste des institutions bénéficiaires du Programme. Au cours de l'exercice 2011-2012, faisant suite à une demande de la Primature, le Conseil de Développement Economique et Social (CDES), un des organes stratégiques de la Primature, a été également ajoutés sur la liste des institutions bénéficiaires du Programme

ii. Composantes

Pour produire un environnement administratif cohérent dans lequel la modernisation du secteur public peut évoluer, les trois composantes interdépendantes suivantes étaient financées:

Composante I - Gestion des ressources humaines (US\$1,830,000): Cette composante finançait les coûts liés à l'amélioration des bases de données, au développement et à la mise en place d'outils pour la gestion des ressources humaines, incluant un modèle pour déterminer les rémunérations liées aux postes, un modèle de formation pour augmenter la qualité de l'emploi et aider le GdRH à assurer un meilleur contrôle de la fonction publique. Cette composante inclut trois (3) sous composantes.⁵

Composante II - Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestations de services (US\$1,820,000): Les ressources allouées à cette composante visaient à permettre l'amélioration de l'efficacité et l'efficience du secteur public par la voie de l'assistance pour la réingénierie de procédés et structures de base en vue d'améliorer la productivité organisationnelle. Elles cherchaient à augmenter la capacité des ministères participant au projet à être proactif et répondre de manière efficace et efficiente aux besoins des usagers. Cette composante allait financer l'assistance technique afin de préparer les évaluations organisationnelles dans les domaines suivants: (i) l'évaluation de la quantité et de la qualité, de la demande actuelle et potentielle des services rendus par chaque unité administrative; et (ii) l'identification des potentielles zones d'amélioration, y compris une évaluation des (a) lois spécifiques, réglementations, normes affectant les services rendus, (b) les systèmes de prestation de services, la distribution physique et l'accès auxdits services, (c) l'élaboration de politiques et la mise en place des processus, (d) le système de planification, (e) la conception de la structure, (f) les

⁵ **Sous composante A:** Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines. Cette sous composante visait à aider à remédier aux défauts de quantité et de qualité dans les feuilles de paie existantes et à appuyer l'informatisation d'un fichier du personnel. Entre autres, la sous composante finançait une assistance technique et des équipements en vue d'implémenter les activités suivantes : (i) préparation d'une évaluation des feuilles de paie utilisant comme cadre le recensement des agents publics financé par l'assistance technique de la Banque Mondiale; (ii) création et/ou unification des bases de données électroniques existantes, laquelle base sera gérée par l'OMRH ; (iii) développer un modèle d'organisation pour les unités de ressources humaines au niveau du ministère et les pourvoir en équipements ; et (iv) installation d'équipements (réseau, matériel , logiciels) pour le système de paie au niveau des ministères sélectionnés et mise en place de formation continue. L'implémentation de ces activités allaient permettre la détection de chèques zombies et aussi la différence entre postes et autres catégories d'emploi existants et autorisés, tels les contractuels et aidera à contrôler de manière efficace les dépenses.

Sous composante B: Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines. La sous-composante était conçue pour soutenir le développement et la mise en œuvre d'outils pour la gestion de ressource humaine, et allait financer ce qui suit: (i) accroître l'effectif du personnel de l'OMRH, qui sera appuyé par des professionnels à court terme en vue de fournir des consultations de politique publique, assister dans la coordination interinstitutionnelle, la planification stratégique, la conception d'outils de base, effectuer la supervision de l'impact à moyen terme des plans d'action relatifs la formation à moyen terme; (ii) revoir la structure d'organisation, des pratiques existantes, des procédures, de la dotation en personnel et une emphase toute particulière mise sur la disponibilité de l'information; (iii) concevoir des procédures unifiées pour une saine gestion des Ressources Humaines au niveau central en tenant compte des critères de sélection du personnel, du développement de carrière, de compétences spécifiques pour chaque catégorie socioprofessionnelle, de l'ancienneté, et des critères d'évaluation des emplois; et (iv) soumettre des propositions de lois visant à réglementer le système de rémunération de la fonction publique. Ces activités allaient servir de base pour un système d'information de gestion intégrée des ressources humaines à moyen terme indispensable pour soutenir une mise en œuvre efficace de la réforme de la fonction publique. Le système allait constituer une source d'informations exactes sur le personnel, la paie. Il visait à placer les fonctionnaires là où le besoin se fait sentir.

Sous composante C: Renforcement de la capacité de formation. La sous composante visait à renforcer les compétences techniques liées au développement de carrière et cette bureaucratie certifiée sera en mesure de développer, exécuter, suivre et évaluer les services publics, par la voie des activités suivantes, entre autres: (i) développer un modèle de formation et de certification adapté aux besoins du secteur public et particulièrement pour le personnel de l'administration centrale; (ii) faire un inventaire et l'évaluation du niveau d'éducation et du niveau de compétence dans certains ministères-clé; et (iii) établir une équivalence académique pour la validation des acquis dans le poste associé à la carrière, pour compléter au niveau des ministères concernés les activités en cours d'exécution financées par la Banque Mondiale.

relations intergouvernementales, (g) l'évaluation des ressources physiques telles que les équipements opérationnels, les moyens de communication et autres équipements technologiques, et (i) gestion des systèmes d'informations. Cette composante financera une assistance technique en vue d'examiner et de réaffecter les positions actuelles, fournir l'équipement de base, définir les postes vacants et évaluer les fonds de pension et les futures obligations. Sur la base de l'évaluation institutionnelle, chaque ministère devrait préparer un plan de renforcement de moyen terme, références (benchmarks) et d'indicateurs associés aux services publics en question et aussi un calendrier d'exécution. Chaque ministère devrait proposer et négocier des objectifs chiffrés de performance à partir de sa réingénierie organisationnelle liés à un paquet d'incitations; qui inclurait une structure de rémunération compétitive, les conditions d'organisation du service et les ressources budgétaires requises pour atteindre les objectifs fixés.

Composante III – Programme de compensation technique pour le secteur public (US\$5,130,000). Le but de cette composante était la modération des effets négatifs du phénomène de fuite de cerveaux. Les activités visaient à permettre au secteur public d'utiliser de manière rationnelle et dans les meilleures conditions des professionnels haïtiens hautement qualifiés dans les processus de mise en œuvre et de gestion des politiques publiques. Ces professionnels allaient être recrutés prioritairement à l'intérieur de la fonction publique et le cas échéant en dehors du secteur public et déployés dans les ministères participant au programme. Dans le moyen terme, ces professionnels étaient visés à devenir un corps spécialisé d'agents publics pour aider le GdRH à avancer. Outre les rémunérations mensuelles et autres avantages sociaux, la composante allait financer de manière spécifique l'élaboration d'un programme d'incitation visant la fidélisation des cadres qualifiés de la Fonction Publique. Ces activités allaient s'adresser aux professionnels expatriés hautement qualifiés dans le but de les attirer dans le pays. Ils pourront aider à solutionner des questions politiques et techniques clés et à mettre en œuvre des projets prioritaires dans les Ministères sélectionnés. Suite à l'évaluation des ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'amélioration à moyen terme et atteindre les objectifs convenus entre les Ministères bénéficiaires, le MEF et le Bureau du Premier Ministre, cette composante allait financer une assistance technique pour préparer un programme de compensation qui fixera un salaire de base pour chaque poste à pourvoir, les primes accordées en fonction des critères de performance et un programme d'assistance sociale. L'OMRH allait rédiger un document dénommé le statut de fonctionnaires contenant les lois et les règlements particuliers. Le document qui sera approuvé par le Premier Ministre énoncera les modalités et conditions du plan de compensation. Ledit document traitera également des modalités et procédures quant au recrutement externe ou interne, aux exigences et la classification d'emploi, à la compensation et autres prestations et indemnités ainsi que les conditions d'obtention des droits encourageant les fonctionnaires à rester dans la fonction publique.

En août 2012, la Primature a sollicité auprès du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) la mobilisation de ressources financières qui seront tirées de cet accord de financement non remboursable HA-L1018 en vue de mettre en place le Conseil De Développement Economique et Social (CDES), un de ses organes de Coordination Stratégique. Suite à l'accord intervenu entre le MEF et la BID en octobre 2012 s'est donc greffé à la Coordination du projet le CDES et une enveloppe budgétaire de 1,5M de dollars fut alloué à cette unité technique. Cette composante devait alors appuyer cet organe de la Primature créé par le décret du 27 septembre 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'Etat de la façon suivante : i) le doter de ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et logistiques nécessaires et adéquates pour son fonctionnement ii) faciliter la conception et la production d'outils d'information et de sensibilisation sur le CDES et ses champs thématiques d'intervention iii) informer les acteurs haïtiens de son existence et de son rôle et iv) apporter un appui financier à l'exécution des projets inscrits dans sa programmation.

III. Résultats

a. Effets Directs

Des retards accusés tout au long du parcours ont été liés à des facteurs externes tels que les changements politiques. L'achèvement des conditions préalables au décaissement n'a eu lieu qu'en juin 2008, bien après la fin du CCI. En 2008, suite aux élections présidentielles, le thème de gouvernance a été mis à l'écart tandis qu'au niveau administratif, l'exécution du projet a été affectée par des rotations au niveau directif suivant les courants politiques de l'époque: les interlocuteurs au MEF et la Primature ont été remplacés plusieurs fois; en 2009, le coordonnateur de l'OMRH est devenu également Secrétaire Général de la Primature; trois Premiers Ministres ont été nommés entre 2008 et 2010; et l'instabilité des interlocuteurs au sein des ministères bénéficiaires n'ont pas permis un déroulement efficace de l'exécution. D'autre part, sur demande du GdRH, le nombre de ministères bénéficiaires est passé de 5 à 7 en avril 2009, imposant à l'exécution une charge additionnelle en termes d'effort.

Le séisme du 12 janvier 2010 a infligé des pertes énormes en termes de vies et biens⁶. Le Coordonnateur de l'UCP y a perdu la vie et l'engagement de personnel clé (responsables Administratif et Financier et pour la passation de marchés) qui était en cours à cette époque a été interrompu. Au même temps, le local de l'OMRH était détruit, ralentissant le fonctionnement de l'OMRH, ainsi que certains produits déjà complétés.⁷ Suite à ces chocs, la programmation du projet a dû se refaire face à la nouvelle réalité. Plusieurs produits non-entamés ont été substitués par d'autres dont l'achèvement a été jugé plus pressant; 7 produits ont été ajoutés et 6 ont été éliminés en 2011. Dans ce cadre, il convient de noter l'appui au CDES qui a permis d'étendre les connaissances de divers secteurs dits prioritaires au Plan National Stratégique.

REALISATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT (OD)		
Objectifs de Développement:	Principaux Indicateurs de Résultats	
La provision de services publics est améliorée Classification: I	Résultats escomptés⁸	Résultats obtenus
	(a) Le niveau de satisfaction des usagers du service public <i>Ligne de base:</i> 350,000 plaintes formelles enregistrées. (2006) <i>Fin de projet:</i> 10,000 plaintes formelles enregistrées.	(a) Pas atteint.
	(b) Temps mis pour accéder à un service public donné <i>Ligne de base:</i> 8 heures (2006) <i>Fin de projet:</i> 1 heure.	(b) Pas atteint

⁶ Il est estimé que 220,000 personnes sont morts dans le séisme, plus de 300,000 personnes ont été blessées, et 25% des fonctionnaires à Port au Prince est mort. En outre, 60% des bâtiments du GdRH pour l'administration gouvernementale ont été détruits ou endommagés. À son apogée, un million et demi de personnes vivaient dans des camps dont plus de 100.000 en danger critique contre les tempêtes et les inondations. Il-y-avait environs US\$2,081.4 milliards en pertes économiques. (cf Haiti PDNA 2010)

⁷ Par exemple, le travail de constitution des bases de données du personnel des ministères a été brutalement interrompu par le séisme et a dû être relancé; l'équipement des ministères et de l'OMRH en matériel informatique (software et hardware), la constitution des fichiers du personnel, l'élaboration des grilles descriptives de postes, et la mise en place du câblage pour la mise en réseau des sept ministères ainsi que les servers et les câblages installés ont été détruits.

⁸ Aucun progrès n'a été rapporté à la Banque pour ces 2 indicateurs de résultat après 2012.

La fonction publique est réorganisée, rationalisée et modernisée.	Résultats escomptés ⁹	Résultats obtenus
	<p>(a) Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace <i>Ligne de base:</i> 4600 chèques-zombis (2006) <i>Fin de projet:</i> 0 chèques-zombis</p> <p>(b) Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH <i>Ligne de base:</i> 0% fonctionnaires publics contrôlables à partir du Fichier Central (2006) <i>Fin de projet:</i> 100% fonctionnaires publics contrôlables à partir du Fichier Central</p>	<p>(a) Pas atteint</p> <p>(b) Atteint</p>
Classification: P		
Reformulation: Non. En 2011, deux indicateurs de résultats pour «La provision de services publics est améliorée» ont été éliminés: (i) Personnel technique des ministères concernés recevant une formation dans les instituts spécialisés du gouvernement et (ii) Nombre de politiques publics dans les ministères sectoriels par un personnel renforcé et mieux qualifié. Les deux indicateurs de résultats actuels pour «La fonction publique est réorganisée, rationalisée et modernisée» ont été aussi ajoutés à la Matrice de Résultats en 2011 et l'indicateur original «Existence d'une base conceptuelle et empirique de données pour la modernisation du secteur public » été éliminé.		
Réajustement des Rapports de Suivi de la Performance des Projets. Non. Il est important de noter qu'après 2011, le Gouvernement n'a pas rapporté sur le progrès des 4 indicateurs. La constatation de l'indicateur (b) de la deuxième catégorie de résultat est tirée de l'évaluation finale présentée par le GdRH.		
Résumé de la Classification des Objectifs de Développement:		
<input type="checkbox"/> Hautement Probable (HP) <input type="checkbox"/> Probable (P) <input checked="" type="checkbox"/> Faible Probabilité (FP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)		
La classification de l'objectif de développement est "Faible Probabilité." Cette classification est justifiée en raison de nombreux objectifs pas atteints durant la phase d'exécution du projet.		
Stratégie-Pays. L'exécution du projet s'est déroulée pendant deux Stratégies-Pays: celle de 2007-2011 et celle de 2011-2015. Le Renforcement de la gouvernance était un pilier central de la Stratégie-Pays 2007-2011, et les activités financées sous le projet correspondaient à ce pilier. Elles mettaient en particulier l'accent sur la capacité du GdRH à gérer les ressources humaines, ainsi que la promotion des actions qui contribueraient à améliorer la transparence et l'efficacité du secteur public à fournir des services. En 2010, après le séisme, la Stratégie-Pays 2007-2011 était mise à jour et le thème de gouvernance n'apparaissait plus. La Stratégie-Pays 2011-2015 a priorisé l'appui de la BID aux secteurs spécifiques et la gouvernance de ces secteurs mais n'a pas soutenu les efforts liés à la gouvernance comme pilier transversale.		

b. Externalités

Le projet n'a pas recueilli de données adéquates pour fournir des informations sur les externalités du projet. L'évaluation finale préparée par le GdRH a capturé les impacts directs du projet, mais ne donne pas d'information sur des répercussions inattendues ou indirectes qui pourraient avoir été causées par le projet. Les informations recueillies auprès des parties prenantes tout en préparant ce Rapport n'ont pas non plus fourni d'informations sur l'existence des externalités du projet.

⁹ L'un des objectifs de l'informatisation du fichier central consistait à l'élimination de «chèques zombis». Des chèques zombis sont des chèques frauduleusement délivrés à des travailleurs non-existants ou pour des montants erronés. Selon le rapport de l'évaluation finale du projet, soumis par l'UCP, un fichier central informatisé était installé, mais aucun rapport n'était communiqué pour confirmer si l'objectif d'éliminer les chèques zombis était atteint. Le système comprend une «plateforme qui relie, via un réseau, les différents Ministères et Organismes publics dans la mise en commun de toutes les informations qui concernent les Ressources humaines (agents permanents ou contractuels) de la Fonction Publique. Il englobe des informations relatives au fonctionnaire depuis son entrée jusqu'à sa sortie et traite spécifiquement toutes les données qui se rapportent aux mouvements du personnel, congés, formations, présences, absences, retards, sanctions, évaluations, etc...Il s'agit d'un outil d'aide à la décision, mais en même temps d'un outil qui permet entre autres de disposer des informations fiables sur la répartition sectorielle et géographique des effectifs de l'Etat; la maîtrise en permanence la taille de la fonction publique, sa structure et son coût; et le suivi des compétences et de la mobilité des fonctionnaires. Enfin, ce système donne accès en temps réel au répertoire des compétences disponibles et facilite l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines.» Voir Annexe 3.

c. Produits

Composantes:	Principaux Indicateurs de Produits	
Composante 1: Gestion des ressources humaines Cout estimé: US\$1.355M Counterpart: US\$0 Cout Total: US\$ 1.339 M Pourcentage décaissé: 98,78% <u>Classification:</u> S	<u>Produits Escomptés</u>	<u>Produits obtenus (Année obtenu)</u>
	a) Directions de RH équipées et mises en réseau <i>Produits escomptés:</i> 9 Directions de RH équipées et mises en réseau <i>Achévé:</i> 9 Directions de RH équipées et mises en réseau b) OMRH équipé <i>Produits escomptés:</i> 2 OMRH équipé <i>Achévé:</i> 5 OMRH équipé c) Location d'un nouveau local pour l'OMRH <i>Produits escomptés:</i> 1 local loué <i>Achévé:</i> 3 locaux loués (le local a été loué pendant 3 ans successives. «Un local loué» a été compte pour chaque année de location.) d) Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté <i>Produits escomptés:</i> 1 fichier central modernisé et reformaté <i>Achévé:</i> 1 fichier central modernisé et reformaté e) Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public <i>Produits escomptés:</i> 1 recensement général <i>Achévé:</i> 1 recensement général f) Appui à la dotation en personnel de l'OMRH <i>Produits escomptés:</i> 1 appui à la dotation en personnel <i>Achévé:</i> 5 appuis à la dotation en personnel g) Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique renforcée <i>Produits escomptés:</i> 1 Ecole Nationale renforcée <i>Achévé:</i> 0 Ecole Nationale renforcée	a) Atteint (2013) b) Atteint (2010) c) Atteint (2012) d) Atteint (2014) e) Atteint (2014) f) Atteint (2012) g) Pas atteint (2014)
Expliquez brièvement les différences entre les produits escomptés et ceux qui ont été obtenus. Progrès était fait sur le renforcement de l'Ecole Nationale d'Administration mais n'a pas été complété avant la fin du projet. Les indicateurs (c), (d), et (e) décrits ci-dessus ont été ajoutés à la Matrice de Résultats en 2011 et les indicateurs (f) et (g) ont été ajoutés en 2013, le dernier pour répondre aux lacunes de capacité de RH après le séisme et la nécessité de promouvoir les nouveaux employés. Un indicateur, «base de données des ministères regroupés et consolidés», était éliminé en 2013.		
Restructuration. N/A		
Composante 2: Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestations de services Total cost: US\$4.232M Counterpart: US\$0M Cout Total: US\$4.166M Pourcentage décaissé: 98.44% <u>Classification:</u> S	<u>Produits Escomptés</u>	<u>Produits obtenus (Année obtenu)</u>
	a) Ministères diagnostiqués <i>Produits escomptés:</i> 8 Ministères diagnostiqués <i>Achévé:</i> 12 Ministères diagnostiqués b) Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées <i>Produits escomptés:</i> 1 procédure de gestion de RH élaboré <i>Achévé:</i> 1 procédure de gestion de RH élaboré c) Patrimoine général de l'Etat évalué <i>Produits escomptés:</i> 1 Patrimoine général de l'Etat évalué <i>Achévé:</i> 1 Patrimoine général de l'Etat évalué d) Institutions Publiques rééquipées <i>Produits escomptés:</i> 5 Institutions Publiques rééquipées <i>Achévé:</i> 7 Institutions Publiques rééquipées e) Fonctionnaires recyclés pour mieux servir <i>Produits escomptés:</i> 500 fonctionnaires recyclés pour mieux servir <i>Achévé:</i> 736 fonctionnaires recyclés pour mieux servir f) Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place <i>Produits escomptés:</i> 1 CRA mis en place <i>Achévé:</i> 1 CRA mis en place g) Document sur l'évolution de la fonction publique haïtienne publié <i>Produits escomptés:</i> 1 document <i>Achévé:</i> 0 document	a) Atteint (2011) b) Atteint (2013) c) Atteint (2013) d) Atteint (2013) e) Atteint (2013) f) Atteint (2014) g) Pas atteint
Expliquez brièvement les différences entre les produits escomptés et ceux qui ont été obtenus. Plus de diagnostics et rééquipements des Ministères ont été complétés que prévu. Ces produits étaient délivrés après le séisme, quand le numéro de Ministères en besoin d'un appui était plus élevé. Les indicateurs (d) et (e) décrits ci-dessus ont été ajoutés à la Matrice de Résultats en 2011, l'indicateur (f) a été ajouté en 2013, et l'indicateur (g) a été ajouté en 2014. Un indicateur, «Provision régulière des services publics (par une unité technique)», a été éliminé en 2013.		
Restructuring. N/A		

Composante 3: Programme de compensation technique pour le secteur public	Produits Escomptés	Produits obtenus (Année obtenue)
Total cost: US\$1.730 M Counterpart: US\$0M Cout Total: US\$1.726 M Pourcentage décaissé: 99.74% <u>Classification:</u> S	a) Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques <i>Produits escomptés:</i> 11 Ministères renforcés <i>Achevé:</i> 8 Ministères renforcés b) Mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES) - Personnel <i>Produits escomptés:</i> 1 CDES mise en place <i>Achevé:</i> 1 CDES mise en place	a) Pas atteint b) Atteint (2014)
Expliquez brièvement les différences entre les produits escomptés et ceux qui ont été obtenus. Cette composante prévoyait le financement d'un programme de compensation de service public visant à attirer des candidats haïtiens hautement qualifiés (soit du secteur public ou de la diaspora) pour effectuer la conception des politiques publiques. La mise en œuvre du programme de compensation était conditionnée sur le passage d'un décret exécutif; ce qui a été effectué en 2012. Mais le programme n'était jamais lancé. Après le séisme, les buts et produits de cette composante ont perdu priorité et les fonds désignés pour sa mise en œuvre était transférés aux Composantes 1 et 2 entre 2012 et 2014 pour répondre aux sollicitations des Ministères et de la Primature afin de faciliter: a) l'embauche de Consultants par les sept (7) Ministères concernés pour un budget de US\$1 million et b) un renforcement institutionnel de la Primature par la mise en place du CDES pour un budget de US\$1.5 million. Cette composante a financé l'embauche de consultants particuliers en 8 Ministères, et le numéro de ministères renforcés étaient moins que prévu. 4 indicateurs ont été éliminés de la Matrice : (i) Compensation salariale au Personnel Technique effectuée; (ii) Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau; (iii) Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public ; et (iv) Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s. Le premier a été éliminé en 2011 et les derniers trois indicateurs ont été ajoutés à la Matrice en 2011 et éliminés en 2013. Les deux produits actuels pour cette composante étaient ajoutés à la Matrice de Résultats en 2011.		
Restructuration. N/A		
Résumé de la Classification de l'Exécution du Projet: <input type="checkbox"/> [X] Hautement Satisfaisante (HS) <input type="checkbox"/> [] Satisfaisante (S) <input type="checkbox"/> [] Insatisfaisante (I) <input type="checkbox"/> [] Très Insatisfaisante (TI)		

d. Coûts du Projet

A l'approbation, le coût estimatif du projet était de US\$10.1 million. La Banque allait financer US\$10,000,000 comme un prêt remboursable des Fonds des Operations Spéciales, avec une contribution du GdRH de US\$100,000. En 2010, le prêt était converti en don et la contribution locale était éliminée.

Montant Total Approuvé	Décaissement Total Accord de Prêt - Actuels	Signature Accord de Don (balance de prêt non décaissée)	Décaissement Total Accord de Don - Actuels	Montant Disponible - Actuels
\$10,100,000	\$1,546,337.14	\$8,453,662.86	\$8,349,720.99	\$103,941.87
Expliquez brièvement les différences. Le GdRH et la BID ont signé un contrat de prêt, 1821/SF-HA, pour un montant de US\$10,100,000. Entre 2007 et 2010, le programme 1821/SF-HA a décaissé un montant total de \$1,546,337.14. Après le séisme du 12 janvier 2010, en vue d'alléger la dette du pays, la Banque a décidé de transformer ledit contrat en un accord de financement non remboursable. Les deux parties ont convenu d'utiliser la balance non utilisée sur le contrat (\$8,453,662.86) sous l'accord de don 2396/GR-HA et de annuler le \$100,000 d'apport local. Durant la durée de vie de l'accord de don, un décaissement total de \$8,349,720.99 a été effectué. Le reliquat non encore décaissé (\$103,941.87) servira à payer les frais d'audit et l'inventaire des biens achetés dans le cadre du projet.				

Le budget est présenté par composante ci-après:

Coûts et Financement (US\$) pour le prêt 1821/SF-HA et le don 2396/GR-HA				
Catégorie ou Composante	Approuvé (prêt)		Actuel (don)	
	IDB (1)	Local (2)	IDB (3)	Local (4)
Composante I – Gestion de RH	1, 830,000	0	1,339,205.42	0
Composante II - Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestations de services	1,820,000	100,000	4,166,092.43	0
Composante III - Programme de compensation technique pour le secteur public	5, 130,000	0	1,726,187.20	0
Administration de l'Unité de Coordination de Projet	400,000	0	980,975.35	0
Suivi et Evaluation	60,000	0	51,000.00	0
Audits des états financiers	100,000	0	78,339.98	0
Coûts financiers	300,000	0		0

Imprévus	360,000	0	0	0
Coût Total	10,000,000	100,000	8,349,720.99	0
Source: Adapted from Cost and Financing Table, <u>Annex A</u> of the Loan Contract 1523/OC-TT				

Le décaissement a augmenté progressivement de US\$87,000 en 2009 à US\$1 million en 2010 en raison d'achats d'équipements, des diagnostics des ministères, un audit financier,... Il est resté à US\$1,1 million en 2011. En 2012, il y avait une accélération rapide de décaissement en raison de l'aménagement de ministères endommagés par le séisme. En outre, l'arrivée d'un nouveau gestionnaire de projet à l'OMRH pendant la même période a inauguré un nouvel accent sur l'exécution du projet.

Certains écarts observés entre le budget planifié initialement et celui exécuté sont justifiés par des diverses réaffectations adoptées à plusieurs reprises pendant la durée du projet. Un transfert budgétaire de la Composante 3 a permis à l'UCP de: (i) renforcer la Composante 2 du projet, vu que le coût des activités avait été sous-estimé et (ii) répondre aux sollicitations des Ministères et de la Primature afin de faciliter: a) l'embauche de Consultants par les sept (7) Ministères concernés pour un budget de US\$1 million et b) un renforcement institutionnel de la Primature pour un budget de US\$1.5 million. Plus de US\$2 millions ont été réaffectés à l'OMRH pour la mise en place de nouvelles activités: Centre de Renseignement Administratif et l'Ecole Nationale d'Administration et de Politiques Publiques. Le transfert budgétaire était compatible avec un changement dans les priorités du GdRH suivant le tremblement de terre et a impliqué que la mise en œuvre du programme de rémunération n'était pas achevée. Cependant, la désaccentuation de cette activité ne semble pas avoir d'incidence dans la réalisation des objectifs globaux du projet.

IV. L'Exécution du Projet

a. Analyse des Facteurs Critiques

En 2006, le GdRH, en accord avec les bailleurs de fonds, a mis en place des dispositifs pour l'exécution des opérations financées avec l'appui externe, à travers le Ministère de l'Economie et des Finances responsable de la gouvernance économique. En l'occurrence, l'Unité d'Exécution Technique (UTE) et l'Unité de Coordination de Projets (UCP) ont été créées pour faire face aux défaillances institutionnelles des ministères en ligne. Ces deux agences ont été dotées d'une structure simple concentrée au niveau fiduciaire et d'un budget raisonnable. Toutefois, cet espace s'est agrandi aux fils des ans au fur et à mesure que les unités ont acquis des projets supplémentaires; des unités techniques se sont rajoutées; et le budget opérationnel a accru. Le financement des unités est à la charge complète des bailleurs de fonds; les salaires, loyer, et autres frais opérationnels sont prélevés des projets dont l'exécution est gérée par l'UCP et l'UTE. Dans ce sens, la durabilité de ces unités n'est garantie que par l'existence continue des faiblesses des institutions publiques.

L'UCP a eu à sa charge 4 projets concurrents, dont 2 de la Banque et 2 de l'Union Européenne et le FMI, et a dû se dédier à des exécutions techniques dissimilaires et complexes au niveau fiduciaire. A partir de 2012, l'UCP a eu 9 interlocuteurs dans le cadre de l'exécution du 2396/GR-HA: l'OMRH, unité technique principale; le CDES, unité nouvellement créée en 2012 (ces deux trouvent sous la tutelle de la Primature), et 7 ministères de ligne.

L'UCP n'a pas su mener une gestion fiduciaire efficace pour achever les activités de passation de marché et faire le suivi des paiements, à temps et selon les critères de base. Les difficultés rencontrées dans l'engagement et suivi contractuel ont entraîné des retards assez graves dans l'exécution de produits critiques tels que le Centre de Renseignements Administratifs (CRA), le recensement des agents de la fonction publique, et plusieurs activités du CDES. Une activité qui aurait dû appuyer les Archives Nationales n'a pas pu être mise en œuvre suite aux lapsus suscités au sein de l'unité. L'UCP a dû faire face à des situations difficiles survenues notamment dans la mobilisation des ministères en ligne afin d'amener les responsables à apporter, dans les délais

impartis et dans le cadre normatif de la BID, leur participation effective dans la mise en œuvre des activités. En effet, en dépit de différentes tentatives pour mobiliser les agents de liaison par exemple, l'Emprunteur n'a pas su pousser efficacement les Ministères concernés en vue d'amener les responsables concernés à soumettre des produits de qualité (dans la plupart des cas) ni à gérer les demandes de la BID de garantir une certaine efficacité dans l'application des normes fiduciaires.

L'OMRH, organe de la Primature, a pour mission la coordination stratégique à vocation interministérielle instituée auprès du Premier Ministre. Dans ce cadre, elle est appelée à jouer un rôle régulateur et de conseiller dans domaines de ressources humaines et administratives. Au niveau de la fonction publique, l'OMRH a pour responsabilité la régulation et l'encadrement de la gestion des ressources humaines de la Fonction Publique. Elle est également appelée à renforcer l'administration et à appuyer les entités publiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets de réformes structurelles et managériales. Dans le cadre du 2396/GR-HA, l'OMRH a joui de plus de 50% de l'appui financier et a été l'interlocuteur technique principal de l'UCP. Les difficultés rencontrées dans l'exécution technique du projet sont dues essentiellement à la charge additionnelle de travail d'une institution surmenée et dont le personnel professionnel n'est pas en nombre suffisant pour faire face aux demandes de réformes et aux exigences des opérations financées par l'aide externe. Au cours de l'étape de l'implémentation, la charge de travail est retombée surtout sur le Coordinateur Général et Coordonnateur Général Adjoint / Modernisation de l'Administration Publique. Cette lacune a entraîné des retards dans l'exécution technique de dossiers tels que le recensement et le CRA.

Ces retards accumulés autant dans la gestion fiduciaire menée par l'UCP que dans l'exécution technique dirigée principalement par l'OMRH ont amené à la prolongation de la date de dernier décaissement du 2396/GR-HA. Le temps additionnel a permis les ajustements nécessaires pour que l'UCP et l'OMRH remplissent leurs rôles et délivrent en grande partie des produits escomptés.

b. Performance de l'Emprunteur/Organisme d'Exécution

L'exécution du projet nécessitait une collaboration et coordination inter-gouvernementale active, tant entre les trois organismes chargés de l'exécution et la direction stratégique du projet (comme décrit dans la section II(a)) ainsi qu'avec les ministères bénéficiaires. Ce complexe architectural d'exécution a posé des difficultés tout au long de l'exécution du projet et, parfois, a entraîné des retards. Cependant, cette disposition a été bien gérée par le gouvernement et, en définitive, peut avoir contribué au renforcement de la capacité du gouvernement pour une meilleure coordination inter-gouvernementale dans la prise de décision.

CLASSIFICATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR/ORGANISME D'EXECUTION			
<input type="checkbox"/> Hautement Satisfaisante (HP)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisante (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfaisante (I)	<input type="checkbox"/> Très Insatisfaisante (TI)

c. Performance de la Banque

La classification de la performance de la Banque est tirée des enquêtes conduites auprès des utilisateurs. Les évaluations de la Banque par l'Emprunteur peuvent être trouvées dans l'annexe 8 du présent document.

CLASSIFICATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE			
<input type="checkbox"/> Hautement Satisfaisante (HP)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisante (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfaisante (I)	<input type="checkbox"/> Très Insatisfaisante (TI)

V. Durabilité

a. Analyse des facteurs critiques et Risques Potentiels

Il existe deux principaux risques pour la durabilité du projet, qui se sont soulevés même pendant l'exécution comme facteurs critiques: (i) l'insuffisance de personnel assigné à l'OMRH et (ii) le manque de budget alloué.

L'exécution technique et fiduciaire du projet a été gérée par deux, voire trois unités distinctes: l'OMRH et le CDES, pour la partie technique, et l'UCP, pour la partie fiduciaire. Ce partage de responsabilités était accordé dès le début du projet en vue de combler le manque de capacité fiduciaire de l'OMRH, un organisme créé peu avant le projet. Pendant l'exécution du projet, l'OMRH n'a jamais pu compléter son staff et n'a su jouer son rôle de chef d'orchestre dans le cadre du projet ou de la réforme de l'administration publique. Le recrutement de cadres compétents au soutien de cette institution s'avère indispensable pour que cette institution atteigne sa capacité maximale en vue d'atteindre la mission qui lui est assignée.

A date, aucune ligne budgétaire n'est dédiée à l'OMRH dans le budget national en vue de s'assurer de sa pérennité. Le financement de cette institution (personnel, loyer et autres frais opérationnels) continue d'être assuré uniquement par les fonds octroyés par les organismes multilatéraux ou bilatéraux, ce qui met en cause sa durabilité si les priorités de ces institutions externes viennent à changer dans le futur.

L'affectation d'un budget national au fonctionnement de l'OMRH, l'apport de nouveaux cadres compétents dédiés à la réforme de l'Etat, l'adjonction au sein de l'OMRH d'une cellule fiduciaire sont autant de mesures qui, si elles sont prises en compte, permettront un fonctionnement optimal de l'OMRH.

b. Capacité institutionnelle

L'évaluation finale du Projet préparé par le GdRH a bien résumé la capacité institutionnelle du GdRH vis à vis de la durabilité du projet: «Il est nécessaire de prendre des mesures politiques et administratives pour pérenniser des structures comme l'OMRH, le CDES ainsi que l'UCP qui ont joué un rôle vital dans la mise en œuvre et la réussite du Programme. Toutefois, il faudra œuvrer à une meilleure articulation dans la définition des tâches des différentes parties prenantes pour des programmes similaires. Il faudra établir également de meilleures passerelles de communication entre les bénéficiaires et la coordination, mieux définir les contrats des consultants selon les besoins spécifiques des bénéficiaires, et assurer une meilleure vigilance entre les livrables attendus et ceux fournis. Jusqu'à ce que ces mesures soient prises, la durabilité de la capacité institutionnelle créée par le projet reste à risque et de faible probabilité.

CLASSIFICATION DE LA DURABILITE			
<input type="checkbox"/> Hautement Probable (HP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)	<input checked="" type="checkbox"/> Faible Probabilité (FP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

VI. Suivi et Evaluation

L'UCP a chargé des consultants indépendants à mener l'évaluation à mi-parcours du projet en Octobre 2011 et l'évaluation finale en 2015. Ces deux documents fournissent une information riche et qualitative sur le progrès de la mise en œuvre du projet et la réalisation de ses objectifs. La Matrice de Résultats a été créée après l'approbation du projet et a omis d'inclure des lignes de base et des cibles claires pour tous les indicateurs. Après le séisme de 2010, la Matrice des Résultats a été révisée au moins deux fois à la lumière des changements sur le terrain; avec des changements aux indicateurs pour les résultats et les produits. A aucun moment de la durée, la Coordination du projet n'avait pas assigné un Consultant dont la tâche spécifique consiste à suivre et évaluer les indicateurs du projet. Pour cette raison, le suivi et l'évaluation des activités étaient faits principalement pour produire les rapports semi-annuels requis par la BID. Une évaluation ex post du projet n'est pas prévue.

VII. Leçons Apprises/Enseignements Tirés

La mise en œuvre du Projet s'est réalisée dans un contexte caractérisé par de grandes incertitudes et transformations. La situation politique qui prévalait durant l'exécution du projet et les

catastrophes naturelles ont fortement affecté sa bonne marche. Les orientations du gouvernement et de la BID ont beaucoup changé pendant l'exécution. Il faut également souligner que la réforme administrative et le renforcement des capacités des institutions de l'Administration Publique en ont fait les frais du changement des axes prioritaires du gouvernement.

1. **Contexte dynamique.** La conception du projet n'a pas suffisamment pris en compte la possibilité d'un contexte changeant.

- La stratégie d'exécution ne visait pas à créer des champions internes à plusieurs niveaux. Dans les ministères bénéficiaires, l'emphasis était mise sur la responsabilisation des cadres de décision: « les Directeurs Généraux et les responsables des ressources humaines...ont été constitués en comités de pilotage qui devaient servir d'interface entre [l'OMRH] et le reste des employés des ministères bénéficiés. Les cadres intermédiaires qui devraient constituer la cheville ouvrière du projet vu leur proximité avec le personnel d'exécution et leurs connaissances approfondies des processus administratifs affectant la bonne marche des ministères et constituant des freins à la fourniture de services adéquats aux usagers n'ont pas été associés au Projet dès le début »¹⁰. Ce qui constitue des obstacles pour sa continuité en détournant ses effets vers le maintien du statu quo. La participation des cadres intermédiaires par l'entremise d'ateliers et de séances d'information en direction du personnel à la base afin de chercher leur adhésion à travers une diffusion sur la philosophie générale du Projet, ses objectifs spécifiques et ses méthodes opératoires auraient pu fluidifier le bon déroulement du projet. Des actions de communication systématiques et initiées dès le début auraient pu pour effet d'entraîner le ralliement et l'appui des employés, qui par leur participation et leur comportement détermineraient le succès ou l'échec du Projet.
- Les coûts de nombreuses activités, ainsi que le montant budgétisé pour les imprévus (US\$36,000), ont été sous-estimés. La conception du projet qui n'a pas bien pris en compte les délais pour compléter un appel d'offre, ainsi que le contexte dynamique du pays, pourrait élever significativement le coût d'implémentation des activités. L'évaluation du projet à mi-parcours a révélé que « les processus infructueux des appels d'offres...ont conduit à de nouvelles estimations qui montrent que le projet n'est pas à l'abri d'un dépassement budgétaire total de US\$985000 soit 11% de plus que le montant initial. Une analyse par activité révèle que le projet a déjà consommé le montant alloué aux imprévus (US\$360,000).

On arrive à la conclusion qu'il est nécessaire de tenir compte de toutes les éventualités dans le cadre de l'analyse des risques d'un Projet.

Leçon à tirer: La conception et l'exécution d'un projet dans un contexte dynamique devraient assigner un « buffer » substantiel dans le budget pour chacune des activités et disposer d'une stratégie d'engagement qui comprend les parties prenantes à plusieurs niveaux.

Lorsque la Banque travaille avec Haïti, il est important de reconnaître que les situations de fragilité ne peuvent pas toujours être clairement définies *ex ante* et que des facteurs inattendus créant fragilité pourraient survenir lors de la mise en œuvre du projet. À cet effet, il est important que les projets préparés pour Haïti soient conçus de manière à permettre des niveaux importants de flexibilité lors de l'exécution, ce qui est nécessaire pour répondre aux changements qui peuvent survenir sur le terrain.

En outre, il est important de noter que, malgré le progrès réalisé par la communauté des donateurs à adapter leurs politiques et procédures pour traiter plus efficacement avec les situations de fragilité, l'efficacité et l'impact de l'engagement des donateurs continuent d'être minés par le manque de coordination et de cohérence ainsi que par le chevauchement des

¹⁰ cf Evaluation à mi-parcours. Annexe 2.

mandats de chacun des partenaires. Des situations caractérisées par la faiblesse des capacités nationales exigent une réponse plus cohérente et rapide de la communauté des bailleurs de fonds. La coordination est particulièrement clé pour assurer la cohérence entre les objectifs à court terme et les objectifs à long terme de redressement et de développement, des domaines de soutien qui tombent souvent sous les mandats des différents bailleurs de fonds.

2. **Suivi du projet**: La non assignation d'un cadre responsable pour le suivi global des indicateurs empêchait un bon suivi de l'état d'avancement du projet pendant son exécution ainsi qu'un suivi efficace des résultats atteints à la fin du projet.

Leçon à tirer: Le recrutement d'un contractuel avec une grande expérience dans le suivi et l'évaluation de projet est essentiel pour assurer les accomplissements du projet. Il aurait également la charge de produire les rapports semestriels et annuels. Cette tâche a été effectuée par l'UCP qui compilait les rapports des deux unités: le CDES et l'OMRH.

3. **Rémunération dans le secteur public**. Un objectif central du projet était d'attirer des personnes hautement qualifiées dans le secteur public; particulièrement en leur offrant un salaire concurrentiel. Bien que les rémunérations dans le secteur public aient augmenté significativement au cours du projet, elles demeuraient faibles par rapport à celles pratiquées dans le secteur privé et en grande partie par les ONG. L'évaluation à mi-parcours raconte: « Cela s'explique en grande partie par l'étroitesse de la marge de manœuvre du gouvernement en termes d'augmentation de salaires en raison de la réduction de sa capacité financière causée par le déclin de la croissance de l'économie et par l'érosion du pouvoir d'achat des fonctionnaires en raison de l'inflation. Pour ces raisons, les efforts qui ont été consentis pour améliorer les salaires des fonctionnaires... ont eu seulement le mérite d'améliorer une situation inégalitaire qui prévalait dans le secteur. »

Leçon à tirer: L'identification de solutions doit se faire prenant en compte de tous les facteurs qui entrent en jeu.

REPUBLIQUE D'HAÏTI



Ministère de l'Economie et des Finances

**Banque Interaméricaine de Développement (BID) –
RE2/SC2**

**APPUI À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU
SECTEUR PUBLIC**

(Opération HA-L1018)

MANUEL D'OPERATION DU PROJET

décembre, 2007

Abréviations

AIP/PAO	<i>Annual Implementation Plan /Plan d'Annuel d'Opération</i>
AOI	Appel d'Offres Public International
AON	Appel d'offres Public National
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BPM	Bureau du Premier Ministre
CML	Concours de Mérite Limité
CP	Cotisation de Prix
CV	Curriculum Vitæ
EA	Agence d'Exécution
EGTAG	<i>Economic Governance Technical Assistance Grant</i> (Don pour l'Assistance Technique pour la Gouvernance Economique)
FSO	<i>Fund for Special Operations</i> (Fond d'Opérations Spéciales)
GdH	Gouvernement d'Haïti
GG	Gré à Gré
FMI	Fond Monétaire International
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, Des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
MEP/MOP	Manuel d'Exécution du Projet/Manuel d'Opération du Projet
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MSPP	Ministère de la Santé Publique et de la Population
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
OMRH	Office de Management et des Ressources Humaines
PCR	<i>Project Completion Report</i> (Rapport de Clôture du Projet)
PPMR	<i>Project Progress Medium Review</i> (Evaluation de Moyen Terme de l'Avancement du Projet)
PRGF	<i>Poverty Reduction and Growth Facility</i> (Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance)
PRISM	<i>Procurement Information System</i> (Base de données des consultants de la BID)
PSR	<i>Project Status Report</i> (Rapport d'Avancement du Projet)
QCBS	<i>Quality and Cost Based Selection</i>
RFP	<i>Request for Proposals</i> (Lettre de Demande de Propositions)
SBCC	<i>Sélection Basée sur la Qualité et le Coût.</i>
S&E	Suivi-Evaluation
TdR	Termes de Référence
UCP	Unité de Coordination du Projet
UNDB	<i>United Nations Development Business</i> (Bulletin de Développement des Nations Unies)
USAID	<i>United States Agency For International Development</i> (Agence des Etats Unis pour le Développement International)

Table des matières

1. PRESENTACION DU MANUEL D'EXECUTION	5
1.1 Objectif	5
1.2 Usagers	5
1.3 Date d'Entrée en Vigueur	5
1.4 Modifications	6
2. OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROJET	7
2.1 Objectif Général	7
2.2 Objectifs Spécifiques	7
2.3 Composantes	7
2.3.1 Composante I	7
2.3.2 Composante II	9
2.3.3 Composante III	11
2.4 Cadre Logique	12
2.4.1 Indicateurs du Projet	12
2.4.2 Indicateurs par Composante	13
2.4.3 Indicateurs par Composante, Sous Composante, et Activités	15
2.4.4 Valeurs Cibles pour le Suivi	17
2.5 Coût du Projet et Plan de Financement	19
2.5.1 Résumé de Coûts par Composantes et Activités	20
2.6 Période de Décaissement	21
3. ORGANISATION DU PROJET ET PRINCIPALES RESPONSABILITÉS	22
3.1 Emprunteur et Agence d'Exécution	22
3.2 Maître d'Œuvre Principal	22
3.3 Appui à la Maîtrise d'Ouvrage	22
3.4 Comité de Pilotage	22
3.5 Maîtres d'Ouvre Techniques	23
3.6 Les Autres Intervenants	23
3.7 Responsabilités des Intervenants par Composante	25
3.8 Relations entre les Intervenants	26
4. MECANISME GÉNÉRAL D'EXECUTION	28
4.1 Le Plan Annuel d'Opération	28
4.2 Contenu du POA	28
5. EXECUTION ADMINISTRATIVE	29
5.1 Unité de Coordination du Projet	29
5.2 Tâches Principales des Membres de l'UCP	29
5.3 Mécanisme de Coordination avec d'Autres Bailleurs de Fonds	30

6. PROCEDURES FINANCIERES ET ADMINISTRATIVES	31
6.1 Procédures Générales	31
6.2 Décaissements	31
6.3 Passation de marchés	32
6.4 Requêtes de Non Objection de la Banque	32
6.5 Mécanismes pour la Sélection de Consultants	33
6.6 Question d’Ethique	34
6.7 Conditions d’Eligibilité et Nationalité	34
7. CONTRÔLE DE L’EXÉCUTION	35
7.1 Suivi	35
7.2 Suivi sur le Terrain et S&E Externe	36
7.3 Audits	37
7.4 Conservation et Contrôle de la Documentation	37
ANNEXE 1 – Résumé par catégories de budget	39
ANNEXE 2 – Termes de Référence des Membres de l’UCP	41
ANNEXE 3 – Composantes, Activités, et Mandats	46
ANNEXE 4 – Passation de Marchés, Annexe Spécial Ad Hoc – Haïti (mars 2005)	53

1. PRESENTATION DU MANUEL D'EXECUTION

1.1 Objectif

L'objectif du Manuel d'Opération est d'établir les normes et procédures pour l'exécution du projet d'Appui à la Gestion de Ressources Humaines du Secteur Public (HA-L1018) financé avec les fonds de l'Emprunt 1821/SF-HA, signé entre la République d'Haïti et la Banque Interaméricaine de Développement, le 6 Février 2007.

Le MOP décrit les responsabilités des différents acteurs dans l'exécution du projet, détaille les mécanismes d'exécution et présente les méthodes de mise en œuvre des activités. Les règles contenues dans ce MOP seront obligatoires pour :

- (i) l'Unité de Coordination du Projet du MEF ;
- (ii) les entités indiquées recevant l'assistance technique à travers le projet ;
- (iii) fournisseurs, entrepreneurs et cabinets de consultants et experts individuels engagés pour accomplir les activités comprises dans chaque composante du projet ; et
- (iv) toutes les équipes désignées pour fournir les produits permettant d'aboutir aux résultats escomptés par le projet.

1.2 Usagers

Les usagers du manuel seront tous les acteurs qui participeront directement ou indirectement à l'exécution, au financement et/ou à l'administration du projet : la BID, l'agence d'exécution, les entités bénéficiaires, les cabinets de consultants, les partenaires individuels et institutionnels, les auditeurs, les responsables de l'évaluation.

1.3 Date d'entrée en vigueur

Le MOP entrera en vigueur sitôt son approbation par le BPM et le MEF et dès qu'il aura reçu la non objection de la BID.

Certaines conditions spécifiques à combler sont distinguées en caractères gras au long du MOP: (i) avant le premier décaissement, (ii) stipulations d'exécution de la composante III (programme de Compensation Technique pour le secteur public), (iii) une exception aux politiques de la Banque sur la passation de marchés, et (iv) la formalité pour un décaissement spécial avec lequel les activités associées aux conditions spécifiques et préparer le premier PAO.

1.4 Modifications

Afin de faciliter l'atteinte des objectifs du projet, le MOP pourra être modifié pour l'adapter aux nouvelles conditions ou circonstances qui pourraient se présenter à l'avenir. Si pendant le cours d'exécution du projet des cas imprévus dans ce MOP se présentent ou des exceptions sont requises, l'agence d'exécution et la Banque s'accorderont sur la procédure à adopter.

.

Ce MOP fera obligatoirement l'objet d'une révision à l'issue de la première année, afin :

- d'incorporer les premiers produits élaborés, et notamment une synthèse de la ligne de base et du système de suivi évaluation ;
- de prendre en compte les premières leçons apprises.

Dans tous les cas où une modification ou un changement quelconque du MOP s'avérerait nécessaire, l'accord préalable de la BID sera sollicité. Chaque modification devra indiquer les détails devant être modifiés et la date sur la première page. En cas de différences entre ce MOP et le contrat de l'emprunt, le contrat prévaudra.

.

2. OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROJET

2.1 Objectif Général

Le but du projet est d'appuyer la gestion de ressources humaines dans la fonction publique et de créer un environnement administratif cohérent dans lequel la modernisation du secteur public pourrait évoluer à l'avenir.

2.2 Objectifs Spécifiques

Pour parvenir à l'objectif général, les objectifs spécifiques suivants ont été retenus : (i) développer et exécuter les outils pour la gestion de ressources humaines afin de rationaliser et organiser la fonction publique au niveau de certains ministères-clé, en préparation à une modernisation de la fonction publique, et (ii) améliorer la fourniture de services publics et la capacité des ministères participants pour la formulation et l'exécution des politiques publiques.

2.3 Composantes

Pour réaliser les objectifs suscités, le projet est organisé autour de trois (3) grandes composantes :

- La composante I concerne la gestion des ressources humaines.
- La composante II a rapport avec l'amélioration de la productivité et l'efficacité du secteur public en matière de prestations de services.
- La composante III se rapporte au programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique.

2.3.1 Composante I

Gestion des ressources humaines – 1.83 million USD

Cette composante financera les coûts liés à l'amélioration des bases de données, au développement et à la mise en place d'outils pour la gestion des ressources humaines, incluant un modèle pour déterminer les rémunérations liées aux postes, un modèle de formation pour augmenter la qualité de l'emploi et aider le Gdh à assurer un meilleur contrôle de la fonction publique. Cette composante inclut trois (3) sous composantes :

- Sous composante A: ***Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines.*** Cette sous composante aidera à remédier aux défauts de quantité et de qualité dans les feuilles de paie existantes et à appuyer l'informatisation d'un fichier du personnel. Entre autres, la sous composante financera les activités suivantes :

- (i) préparation d'une évaluation des feuilles de paie utilisant comme cadre le recensement des agents publics requis par le FMI comme partie de son PRGF, et l'activité financée par l'assistance technique de la Banque mondiale ;
 - (ii) création et/ou unification des bases de données électroniques existantes ; et
 - (iii) dans la recherche d'épargne budgétaire immédiate, détection de chèques zombies et aussi la différence entre postes et autres catégories d'emploi existants et autorisés, tels les contractuels. Cette base de donnée approfondie permettra d'avoir une meilleure connaissance des caractéristiques du secteur public au niveau de l'Administration Centrale.
- Sous composante B: **Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines.** Cette sous composante vise à la mise en œuvre du développement de la carrière dans la fonction publique : procédures de recrutement, meilleurs contrats, méthodes de détermination des rémunérations, formation, et évaluation ciblée sur des ministères-clé, la sous composante inclura :
 - (i) La révision de la structure d'organisation, postes actuels, recensement de besoins, registre d'ancienneté, critères pour l'évaluation d'emplois, dernière formation reçue, et les conditions physiques des services de ressources humaines des ministères (espace, meubles, technologie informatique, environnement) ; et
 - (ii) La préparation d'un schéma d'évaluation de performance et l'élaboration des procédures nécessaires.

Pour assurer le développement et la mise en place d'outils pour la gestion de ressources humaines, la sous composante fournira l'équipement nécessaire et le personnel à temps complet pour l'OMRH, laquelle sera appuyé aussi par des experts consultants de court terme, engagés, selon les besoins, pour fournir des conseils en politique et coordination interinstitutionnelle, planification stratégique, développement d'outils de base et suivre les plans d'action de formation et d'amélioration de moyen terme.

- Sous composante C: **Renforcement de la capacité de formation.** La sous composante concerne les coûts de création d'une bureaucratie certifiée et techniquement compétente capable de développer, exécuter, suivre et évaluer les services publics, par la voie des activités suivantes, entre autres :
 - (i) développer un modèle de formation et de certification adapté aux besoins du secteur public et particulièrement pour le personnel de l'administration centrale
 - (ii) faire un inventaire et l'évaluation du niveau d'éducation et du niveau de compétence dans certains ministères-clé, et
 - (iii) établir une équivalence académique pour la validation des acquis dans le poste associée à la carrière, pour compléter au niveau des ministères concernés les activités en cours d'exécution financées par la Banque mondiale.

Les ressources allouées à la composante sont réparties par sous composantes ci-après :

Composante I : Gestion de ressources humaines	Coûts
A. Institutionnalisation de la gestion de ressources humaines	
1.1 Assistance technique/Développement et configuration du système de gestion des ressources humaines	200,000
1.2 Assistance technique/Formation en gestion des systèmes proposés	30,000
1.3 Achat de matériels ,équipement informatique et logiciels pour les services de ressources humaines des ministères	250,000
Sous total	480,000
B. Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines	
1.4 Dotation de personnel pour l' OMRH	1,050,000
1.5 Assistance technique/Elaboration du cadre réglementaire d'application du décret sur la Fonction Publique	35,000
1.6 Assistance technique/Développement de procédures pour la gestion de ressources humaines	35,000
1.7 Achat de matériels, équipements informatiques et logiciels pour l'OMRH	100,000
1.8 Achat de véhicules pour l'OMRH	60,000
Sous total	1,280,000
C. Renforcement de la capacité de formation	
1.9 Assistance technique/Développement d'un modèle de formation pour le secteur public	50,000
1.10 Voyages de visite d'expériences pratiques (deux (2) voyages, deux (2) personnes)	20,000
Sous total	70,000
Total Composante I	1,830,000

2.3.2 Composante II

Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestations de services – 1.82 million USD

Les ressources allouées à cette composante devront permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public par la voie de l'assistance pour la re-ingénierie de procédés et structures de base en vue d'améliorer la productivité organisationnelle. Elles serviront à augmenter la capacité des ministères participant au projet à être proactif et répondre de manière efficace et efficiente aux besoins des usagers. La mise en œuvre de cette composante viendra en complément des efforts actuels de la Banque dans le domaine de

la réforme organisationnelle financée par voie de l'opération Facilité Sectorielle Institutionnelle (1632/SF/1-1A), et par d'autres bailleurs de fonds, y compris la Banque mondiale et l'USAID.

Dans chaque ministère concerné, la composante financera une évaluation institutionnelle incluant au moins les points suivants :

- (i) évaluation qualitative et quantitative du niveau actuel des besoins et la demande potentielle de services à fournir par chaque service administratif.
- (ii) Identification des domaines à améliorer, y compris une évaluation de : (a) cadre juridique, réglementations et normes qui handicapent les services publics, (b) systèmes pour la fourniture de services, distribution géographique et accès, (c) procédés pour la formulation et exécution de politiques, (d) systèmes de planification, (e) proposition d'organisation, modélisation de structure de services et de services d'appui, (f) rapports interinstitutionnels, (g) évaluation de ressources matérielles telles que : équipements d'opération, support de communications et autres technologies, (h) gestion des systèmes d'information..

Sur la base de l'évaluation institutionnelle, chaque ministère préparera un plan de renforcement de moyen terme, références (benchmarks) et d'indicateurs associés aux services publics en question et aussi un calendrier d'exécution. Chaque ministère proposera et négociera des objectifs chiffrés de performance à partir de sa re-ingénierie organisationnelle liés à un paquet d'incitations. Ce paquet inclura une structure de rémunération compétitive, les conditions d'organisation du service et les ressources budgétaires requises pour atteindre les objectifs fixés.

Cette composante financera les coûts liés à la mise en œuvre des volets suivants :

Composante II : Amélioration de l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics	
2.1 Assistance technique/ Evaluation de l'organisation et des opérations des ministères participants (cinq ministères), y compris plans d'action ;	750,000
2.2 Assistance technique/Elaboration manuels d'organisation et procédures (cinq ministères)	50,000
2.3 Assistance technique/Evaluation du patrimoine des ministères (cinq ministères)	225,000
2.4 Assistance technique/Renforcement de la gestion (management) des ministères participants (cinq ministères)	420000
2.5 Assistance technique/Evaluation de moyen terme	50,000
2.6 Organisation Ateliers/séminaires consolidation capacité technique du secteur public	75,000
2.7 Achat d'équipement (cinq ministères)	250,000
Total Composante II	1, 820,000

2.3.3 Composante III

Programme de compensation technique pour le secteur public – 5.13 million USD

Une priorité majeure et en même temps la condition pour la réussite des projets de développement en Haïti est de s'assurer de leur amélioration constante et de leur durabilité. Pendant que les feuilles de paie, le recrutement, la promotion, l'évaluation et le système de ressources humaines progressent, la composante financera une compensation technique pour renforcer le secteur public.

Le but de la composante est de modérer les effets négatifs du phénomène de fuite de cerveaux. Il s'agira d'une fenêtre d'opportunité permettant au secteur public d'utiliser de manière rationnelle et dans les meilleures conditions des professionnels haïtiens hautement qualifiés dans les processus de mise en œuvre et de gestion des politiques publiques. Ces professionnels seront recrutés prioritairement à l'intérieur de la fonction publique et le cas échéant en dehors du secteur public et seront déployés dans les cinq (5) ministères participants au programme. Dans le moyen terme, ces professionnels deviendraient un corps spécialisés d'agents public pour aider le gouvernement à avancer.

Dans ce contexte, la composante sera pionnière dans le développement et l'exécution d'un modèle de compensation technique. Ainsi outre les rémunérations mensuelles et autres avantages sociaux, elle financera de manière spécifique l'élaboration d'un programme d'incitation visant la fidélisation des cadres qualifiés de la Fonction Publique.

Les allocations prévues par sous composantes sont ci-dessous :

Composante III : Programme de compensation technique pour le secteur public	
3.1 Assistance technique/Développement d'un modèle de compensation pour les cadres de haut niveau de la fonction publique.	50,000
3.2 Assistance technique/Renforcement de la capacité du secteur public/Exécution du programme de compensation technique (cinq ministères, cinq années)	5,030,000
3.3 Assistance technique/ Développement d'un modèle d'incitations durable pour le secteur public	50,000
Total Composante III	5,130,000

Comme condition d'exécution, les allocations pour financer des paquets de compensation pourront être décaissées après l'adoption d'un Arrêté par le BPM portant organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique, ainsi que les procédures pour le recrutement compétitif de fonctionnaires publics qui recevront les bénéfices du projet et le cadre réglementaire relatifs aux compensations et autres conditions d'emploi, satisfaisantes à la Banque.

En outre, les ministères participants seront éligibles pour bénéficier des ressources allouées à la Composante III après que la Banque aura reçu évidence satisfaisante d'une évaluation organisationnelle du ministère et de l'accord du BPM sur un paquet spécial d'incitations pour financer des postes critiques pour l'exécution des POA et la performance d'objectifs chiffrés.

2.4 Cadre Logique

Le projet met surtout l'accent sur le changement institutionnel, ainsi les indicateurs de résultats se concentrent sur des transformations intérieures au lieu d'impacts en aval. Ceci dit, les indicateurs mesureront l'étendue de l'adoption de nouvelles pratiques et structures dans les domaines suivants :

- Elaboration d'un cadre organisationnel incluant outre les normes et procédures les besoins en ressources matérielles et humaines nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la fonction publique. ;
- Modélisation d'un cadre normatif et systématisation de la gestion de ressources humaines ;
- Modélisation d'un cadre incitatif pour attirer et retenir des professionnels locaux et/ou de la diaspora, hautement qualifiés, pour assurer une meilleure formulation et exécution des programmes ;
- Modélisation d'un système de monitoring permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience des services publics à répondre aux besoins des utilisateurs.

2.4.1 Indicateurs du Projet

Résumé Narratif	Indicateurs du Projet	Moyens de Vérification	Hypothèse
BUT			
Augmenter l'efficacité et l'efficacité de l'administration publique Haïtienne par la modernisation de l'organisation interne de ministères-clé et l'amélioration de la gestion des ressources humaines.	Deux années après clôture du projet: La fourniture de services publics est améliorée en quantité et qualité par des ministères-clé.	Evaluation <i>ex post</i> des plans annuels ministériels et leur budgets. Enquête sur la satisfaction des usagers des services fournis par les ministères sélectionnés.	La stabilité politique et macroéconomique est maintenue. Consensus substantiel par les PSR entre les partenaires. Fonctionnaires publics gagnent stabilité dans leurs postes après le changement de leadership politique.

Résumé Narratif	Indicateurs du Projet	Moyens de Vérification	Hypothèse
OBJECTIF			
Appuyer les efforts du GdH pour: (i) améliorer la fourniture de services publics et la capacité des ministères sélectionnés à formuler des politiques sectorielles correctes, de standards techniques et de normes d'opération, et (ii) développer des outils de gestion des RH afin de reorganiser et rationaliser la fonction publique dans les ministères sélectionnés, en préparation des bases pour la modernisation de la fonction publique.	À l'issue du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Un système de gestion de RH opérationnel dans les ministères participants. - Une réorganisation des ministères participants pour améliorer la fourniture de services publics basiques. - Une base conceptuelle et empirique pour la modernisation du secteur public. 	Rapports d'évaluation annuelle des consultants externes. PPMR Rapports d'avancement du MEF et le BPM. Registres de ligne de base depuis le début du projet. PCR	Intérêt substantiel des partenaires pour les PSR.

2.4.2 Indicateurs par Composantes

Résumé Narratif	Indicateurs du Projet	Moyens de Vérification	Hypothèse
Composantes			
I. Gestion de Ressources Humaines: pour améliorer la ligne de base et les outils et procédures pour la gestion des ressources humaines. La composante recouvre les sous composantes ci-après : A. Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines B. Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines. C. Renforcement de la capacité de formation.	24 mois après le premier décaissement: <ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données des feuilles de paie, listes de personnel de 2 ou 3 ministères dans les bases de données ; système de gestion de feuilles de paie préparé. - OMRH en opération, et plan de travail préparé. - Procédures pour la gestion de RH préparées ; procédures testées dans 2 ou 3 ministères . - Collecte de données ; 50% nouvelles nominations faites par procédures compétitives. - Inventaire de besoins en 2 ou 3 ministères et leur plan d'action préparés. À l'issue du projet: <ul style="list-style-type: none"> - Base de données du personnel informatisée et réseau de connexion avec (OMRH) fonctionnant dans les ministères participants. 	Rapports d'évaluation annuelle des consultants externes. PPMR Fichier central des fonctionnaires operationnels transferé à OMRH ; PCR	Intérêt substantiel des partenaires pour les PSR.

Résumé Narratif	Indicateurs du Projet	Moyens de Vérification	Hypothèse
	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan d'avancement de l'OMRH sur la gestion de RH, y compris une proposition d'un système d'incitations pour tous les fonctionnaires publics. - Plans de formation en exécution dans tous les ministères participants. 	Plusieurs agents recyclés avec certification de compétence	
II. Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestation de services : Re-ingénierie Assister les ministères dans la mise en place de procédures et de mode de fonctionnement pour augmenter la productivité organisationnelle et la capacité de réponse aux besoins des utilisateurs.	24 mois après le premier décaissement: <ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données et 2 ou 3 ministères évalués et réorganisés suivant modèles proposés. À l'issue du projet: <ul style="list-style-type: none"> - Les ministères participants sont réorganisés pour fournir meilleurs services publics et fonctionnant sur la base d'indicateurs. 	Nouvel organigramme. Ensemble d'indicateurs ad hoc. PPMR PCR	Il existe un intérêt substantiel dans les ministères sélectionnés pour améliorer la fourniture de services publics.
III. Programme de Compensation Technique pour le Secteur Public : Elaboration d'un modèle d'incitations durable pour garder et/ou attirer les cadres qualifiés dans le secteur public, élaboration de critères et financement d'un plan de compensation pour les cadres de la fonction publique et le cas échéant recruter des professionnels haïtiens de haut niveau en dehors du secteur public.	24 mois après le premier décaissement: <ul style="list-style-type: none"> - Modèle d'incitations élaborés, au moins 15 cadre de haut niveau recrutés et opérationnels dans certains ministères clés - Plan pilote d'incitations Statuts particuliers préparés. À l'issue du projet: <ul style="list-style-type: none"> - Programme de compensation incorporés dans les budgets d'opération des ministères participants. - Rapport d'avancement du plan pilote et approbation d'un système d'incitations durable. 	Rapports d'évaluation annuelle par des consultants externes. PPMR Rapports d'avancement des ministères. Système d'incitations préparé. Systèmes opérationnel, corps consultants en opération dans la Fonction Publique. PCR	Il existe un consensus pour l'exécution du projet. Il y a des professionnels de haut niveau intéressés à intégrer le secteur public.

2.4.3 Indicateurs par Composantes, Sous Composantes et Activités

Composante I: Gestion de ressources humaines	
Sous Composante A – Institutionnalisation de la gestion de ressources humaines	
1.1 Assistance technique : Développement et configuration du système de gestion des ressources humaines	<i>Systematisation des procedures et assainissement du fichier du personnel et registres du personnel en réseaux et en opération, modèle d'organisation des services des ressources humaines des ministères proposés ainsi que plan d'actions</i>
1.2 Assistance technique : Formation en gestion des systèmes proposés	<i>Nombre/heures de cours de formation</i>
1.3 Achat d'équipement informatique et logiciels pour les services de ressources humaines des ministères	<i>Equipement opérationnel pour les registres du personnel</i>
Sous Composante B – Développement et mise en application d'outils pour la gestion de ressources humaines	
1.4 Dotation de personnel pour l' OMRH	<i>Sélection de Consultants Individuels par Comparaison de Qualifications</i>
1.5 Assistance technique : Elaboration du cadre réglementaire d'application du décret sur la Fonction Publique	<i>Code, Arrêtés, Règlements, Avis et autress dispositions administratives publiés</i>
1.6 Assistance technique : Développement de procédures pour la gestion de ressources humaine	<i>Rapport de la consultation et nouvelles procédures en opérations</i>
1.7 Achat d'équipement informatique et logiciels pour l'OMRH	<i>Equipement opérationnel, plan de maintenance, et plan de travail</i>
1.8 Achat de véhicules pour l'OMRH	<i>Plan de maintenance y compris plan de travail</i>
Sous Composante C – Renforcement de la capacité de formation	
1.9 Assistance technique : Développement d'un modèle de formation pour le secteur public d'après les meilleures pratiques	<i>Rapports de la consultation, modèle proposé, y compris plan d'actions</i>
1.10 Voyages de visite d'expériences pratiques : (deux (2) voyages, deux (2) personnes)	<i>Rapport de voyage préparé et soumis au Premier Ministre</i>
Composante II: Amélioration de l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics	
2.1 Assistance technique : Evaluation de l'organisation et des opérations des ministères participants	<i>Rapport de la consultation, réorganisation, systèmes proposés, y compris plan d'actions</i>
2.2 Assistance technique : Préparation de manuels d'organisation et procédures	<i>Manuels et procédures distribués et mis en application</i>
2.3 Assistance technique : Evaluation du patrimoine des ministères (5 ministères)	<i>Rapport de la consultation, y compris inventaire et plan d'action</i>
2.4 Assistance technique : Renforcement et amélioration de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières des Ministères.	<i>Reorganisations des ministères plan d'actions suivi et monitoring</i>
2.5 Assistance technique : Evaluation de moyen terme	<i>Rapport de la consultation</i>

2.6 Assistance technique/Organisation d'ateliers/séminaires pour évaluer/discuter le renforcement de la capacité technique du secteur public (annuel)	<i>Aides mémoires publiés</i>
2.7 Achat d'équipement informatique et logiciels (cinq ministères).	<i>Systématisation et informatisations des opérations de bases</i>
Composante III: Programme de compensation technique pour le secteur public	
3.1 Assistance technique : Elaboration d'un modèle de compensation pour les cadres de haut niveau de la fonction publique	<i>Rapport de la consultation modèle proposé ainsi que plan d'actions</i>
3.2 Assistance technique : Renforcement de la capacité du secteur public – Exécution du programme de compensation technique (cinq ministères, cinq années)	<i>Cadres recrutés pour les ministères et durée de leur missions</i>
3.3. Assistance technique : Développement d'un modèle d'incitations durable pour le secteur public	<i>Rapport de la consultation, modèle proposé sur trois scénarii (bas, moyen, haut), y compris plan d'action</i>

2.4.4 Valeurs cibles pour le suivi

Indicateurs de Projet	Ligne de Base 2008	Année1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Responsabilité pour la collecte de données
Nombre de fonctionnaires publics dans les registres des services de RH.	0	Collecte de données.	Listes de personnel de 2 ou 3 ministères dans les bases de données ; Assainissement base de données et feuilles de paie.	Listes de personnel de 2 ou 3 ministères de plus dans les bases de données ; Assainissement base de données et feuille de paie	Base de données pour le suivi du personnel et Feuilles de paie en réseau avec OMRH	Base de données pour le suivi du personnel et feuilles de paie en réseau OMRH. en fonctionnement dans les ministères participants. Suivi et évaluation	OMRH Ministères sélectionnés
Création de l'OMRH et son plan d'action préparé en conformité avec le cadre légal existant.	0	OMRH en opération	Plan de travail préparé	Plan approuvé et en opération	Plan en opération	Rapport d'avancement sur la gestion RH	OMRH
Procédures générales pour la gestion de ressources humaines en conformité avec le cadre normatif.	0	Collecte de données/ analyse de l'existant	Procédures pour la gestion des RH préparées	Procédures testées dans 2 ou 3 ministères	Procédures en opération dans tous les ministères sélectionnés	Evaluation et correction	OMRH/ Ministères sélectionnés
Nombre de nouvelles nominations faites par de procédures compétitives (avec critères définis et publicité)	0	Création base de données, inventaire besoins des ministères	25% augmentation	75% augmentation	Toutes les nominations dans les ministères participants sont faites par procédures compétitives	Evaluation et correction	OMRH/ Ministères sélectionnés
Inventaire de besoins et plans annuel d'action préparés.	0	Inventaire des besoins en 2 ou 3 ministères sélectionnés	Plans préparés par 2 ou 3 ministères	Plans approuvés et en opération pour 2 ou 3 ministères. Inventaire de besoins de 2 ou 3 ministères de plus.	Plans préparés pour 2 ou 3 ministères de plus. Plans approuvés et en opération pour 2 ou 3 ministères de plus	Plans en opération dans les ministères participants. Evaluation et correction	OMRH/ Ministères sélectionnés

Indicateurs de Projet	Ligne de Base 2008	Année1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Responsabilité pour la collecte de donnés
Nombre de cadre de haut niveau recruté et opérationnel dans la fonction publique .	0	Préparation d'un modèle, base de données et publicité	10 recrutés	15 recrutés	10 recrutés initialement comme consultants sont incorporés dans les budgets d'opération des ministères participants	15 recrutés de plus initialement comme consultants sont incorporés dans les budgets d'opération des ministères participants	OMRH
Plan d'incitations durable pour tous les fonctionnaires publics	0	Collecte de données	Plan pilote préparé	Plan pilote approuvé	Plan pilote testé	Rapport d'avancement du plan pilote et approbation d'un système d'incitations durable.	MEF/OMRH
Programmes ministériels avec capacité pour suivre la quantité et la qualité du service public rendu.	0	Collecte de données	Programmes évalués en 2 ou 3 ministères	Indicateurs/système de suivi préparés Programmes évalués en 2 ou 3 ministères de plus	Système de suivi testé	Les ministères participants sont réorganisés pour fournir meilleurs services publics, et fonctionnant sur la base d'indicateurs.	OMRH/ Ministères sélectionnés

2.5 Coûts du Projet et Plan de Financement

Le coût total du projet est de US\$10.00 million. La Banque financera le coût total comme un prêt remboursable du FSO. Le budget est présenté par composante/catégorie et sous-composante ci-après :

Coûts et Financement (US\$)				
Catégorie ou Composante	BID/FSO	Locale	TOTAL	Pourcentage
Administration UCP	400,000			4.0%
Composantes				
Composante I	1, 830,000			18.3 %
Sous composante A	480,000			
Sous composante B	1, 280,000			
Sous composante C	70,000			
Composante II	1, 820,000			18.2%
Composante III	5, 130,000			51.3%
Suivi et Evaluation	60,000			0.6%
Audits des états financiers	100,000			1%
Coûts financiers	300,000	100,000	400,000	3.0%
Imprévus	360,000			3.6%
Coût total	10, 000,000	100,000	10,100,000	100%

2.5.1 Résumé de Coûts par Composantes et Activités

Composante I : Gestion de ressources humaines	Coûts
A. Institutionnalisation de la gestion de ressources humaines	
1.1 Assistance technique/Développement et configuration du système de gestion des ressources humaines	200,000
1.2 Assistance technique/Formation en gestion des systèmes proposés	30,000
1.3 Achat d'équipement informatique et logiciels pour les services de ressources humaines ministérielles	250,000
Sous total	480,000
B. Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources Humaines	
1.4 Dotation de personnel pour l' OMRH	1,050,000
1.5 Assistance technique/Elaboration du cadre réglementaire d'application du décret sur la Fonction Publique	35,000
1.6 Assistance technique/Développement de procédures pour la gestion de ressources humaines	35,000
1.7 Achat d'équipements informatiques et logiciels pour l'OMRH	100,000
1.8 Achat de véhicules pour l'OMRH	60,000
Sous total	1,280,000
C. Renforcement de la capacité de formation	
1.9 Assistance technique/Développement d'un modèle de formation pour le secteur public	50,000
1.10. Voyages de visite d'expériences pratiques (deux (2) voyages, deux (2) personnes)	20,000
Sous total	120,000
Total Composante I	1,830,000
Composante II : Amélioration de l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics	
2.1 Assistance technique/évaluation de l'organisation et des opérations des ministères, y compris plan d'action (cinq ministères)	750,000
2.2 Assistance technique/Préparation de manuels d'organisation et procédures (cinq ministères)	50,000
2.3 Assistance technique/Evaluation du patrimoine des ministères (cinq ministères)	225,000
2.4 Assistance technique/Renforcement de la gestion organisationnelle et opérationnelle (management) (cinq ministères)	420000
2.5 Assistance technique/Evaluation de moyen terme	50,000
2.6 Assistance technique/ Organisation d'ateliers, séminaires pour évaluer discuter la capacité technique du secteur public (annuel)	75,000
2.6 Achat d'équipement (cinq ministères)	250,000
Total Composante II	1,820,000

Composante III : Programme de compensation technique pour le secteur public	
3.1 Assistance technique/Développement d'un modèle de compensation pour les cadres de haut niveau de la fonction publique.	50,000
3.2 Assistance technique/Renforcement de la capacité du secteur public/Exécution du programme de compensation technique (cinq ministères, cinq années)	5,030,000
3.3 Assistance technique/ Développement d'un modèle d'incitations durable pour le secteur public	50,000
Total Composante III	5,130,000
Total Composantes I, II et III	8,780,000
Catégorie d'Administration UCP	400,000
Catégorie Suivi et Evaluation	60,000
Catégorie Coûts Financiers	300,000
Catégorie Contingences	460,000
Coût total	10,000,000

2.6 Période de Décaissement

Le projet aura une période d'exécution de soixante (60) mois et une durée de décaissement de soixante six (66) mois :

Calendrier de Décaissement Estimé (US\$ million)						
Source	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
IDB	16%	14%	12 %	30%	28%	100%
en millions US	1.6	1.4	1.2	3.0	2.8	10.0

Ce calendrier de décaissement sera révisé aux termes du PAO. De même il sera actualisé chaque année selon l'avancement de l'exécution du projet et les engagements contractés pendant le semestre précédent.

3. ORGANISATION DU PROJET ET PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

3.1 Emprunteur et Agence d'Exécution

L'Emprunteur sera la République d'Haïti, et le MEF sera le Maître d'Ouvrage du projet en tant qu'agence d'exécution du contrat de l'emprunt. Le MEF représente le principal interlocuteur du projet auprès de la BID et est responsable, pour compte du GdH, de l'exécution du projet conformément aux objectifs fixés. Le Ministère bénéficiera du projet sur le plan budgétaire en ce qui concerne l'apurement, le suivi des feuilles de paie et l'évaluation du patrimoine. De plus, en étroite collaboration avec le BPM et les ministères participants, il participera à la prise de décisions sur la structure du paquet de compensation à être financé avec les ressources allouées à la Composante III sur le plan budgétaire.

3.2 Appui à la Maîtrise d'Ouvrage

L'UCP structure créée à l'intérieur du MEF, s'occupant de l'exécution et de la coordination des projets du secteur de la gouvernance économique de la BID et de la Banque Mondiale (EGTAG I et II). en tant qu'Institution d'Appui au Maître d'Ouvrage est chargé de la coordination de l'ensemble des activités administratives et financières du projet.

3.3 Maître d'Œuvre Principal

L'OMRH, récemment créé et attaché au BPM pour s'occuper du dossier de la modernisation de l'Etat et de la gestion stratégique de la fonction publique, en tant qu'institution cible du projet et Maître d'Ouvre Principal, remplira les fonctions de prise de décisions et de coordination interinstitutionnelle quotidienne avec les ministères participants. Particulièrement l'OMRH veillera à ce que : la programmation des activités entreprises soit conforme au projet et permette effectivement d'atteindre les objectifs fixés ; les ministères impliquées dans la mise en œuvre du projet interviennent de manière coordonnée, et ; l'échange d'informations et une bonne coordination avec d'autres projets ou activités ayant des objectifs similaires soient assurés.

L'OMRH devra désigner un agent de liaison pour assurer le suivi avec l'UCP.

3.4 Comité de Gestion

Un comité de Gestion, aura la responsabilité de suivre l'accomplissement des objectifs et la stratégie du projet et d'accompagner la Maîtrise d'Ouvrage des activités financées par l'Emprunt. Ce Comité agira en tant qu'émanation du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique, créé par le décret du 17 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'Administration Centrale de l'Etat, dont le mandat

général est de formuler et évaluer les politiques générales du GdH en matière d'administration publique et de ressources humaines.

Ainsi ce Comité sera composé du Secrétaire Général de la Primature, du Coordonnateur Général de l'OMRH, des Directeurs Généraux des Ministères des Finances, de l'Education Nationale, de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural, de la Santé Publique, des Travaux Publics Transport et Communications et de la Planification et de la Coopération Externe et du Coordonnateur général de l'UCP.

3.5 Maîtres d'Oeuvre Techniques

Le MEF, le MARNDR, le MENFP, le MSPP, le MTPTC et le MPCE sont des ministères concernés par le projet. Ils constituent à la fois le groupe cible, partenaires et bénéficiaires du projet et seront impliqués à titre de maîtres d'œuvre technique dans leurs domaines respectifs.

Le fait que les ministères concernés par les composantes du projet n'aient pas le statut de maître d'œuvre signifie que sur le plan technique leur responsabilité sera bornée aux aspects techniques du projet, par exemple la préparation des PAO de la partie des activités qui les concernent et non pas aux aspects administratifs et de gestion, dont l'entière responsabilité restera dans les mains de L'UCP.

3.6 Les Autres Intervenants

La majeure partie des activités prévues dans le projet sera réalisée partiellement ou intégralement par des prestataires de service externes au projet, nationaux ou internationaux. Un ensemble de fournisseurs de biens d'équipement, entrepreneurs et consultants de court et moyen terme ainsi que des cabinets de consultation (*par exemple, bureaux d'experts, ONG spécialisées en formation, firmes comptables pour les audits*) interviendront pour des durées variables et seront recrutés par le maître d'œuvre principal.

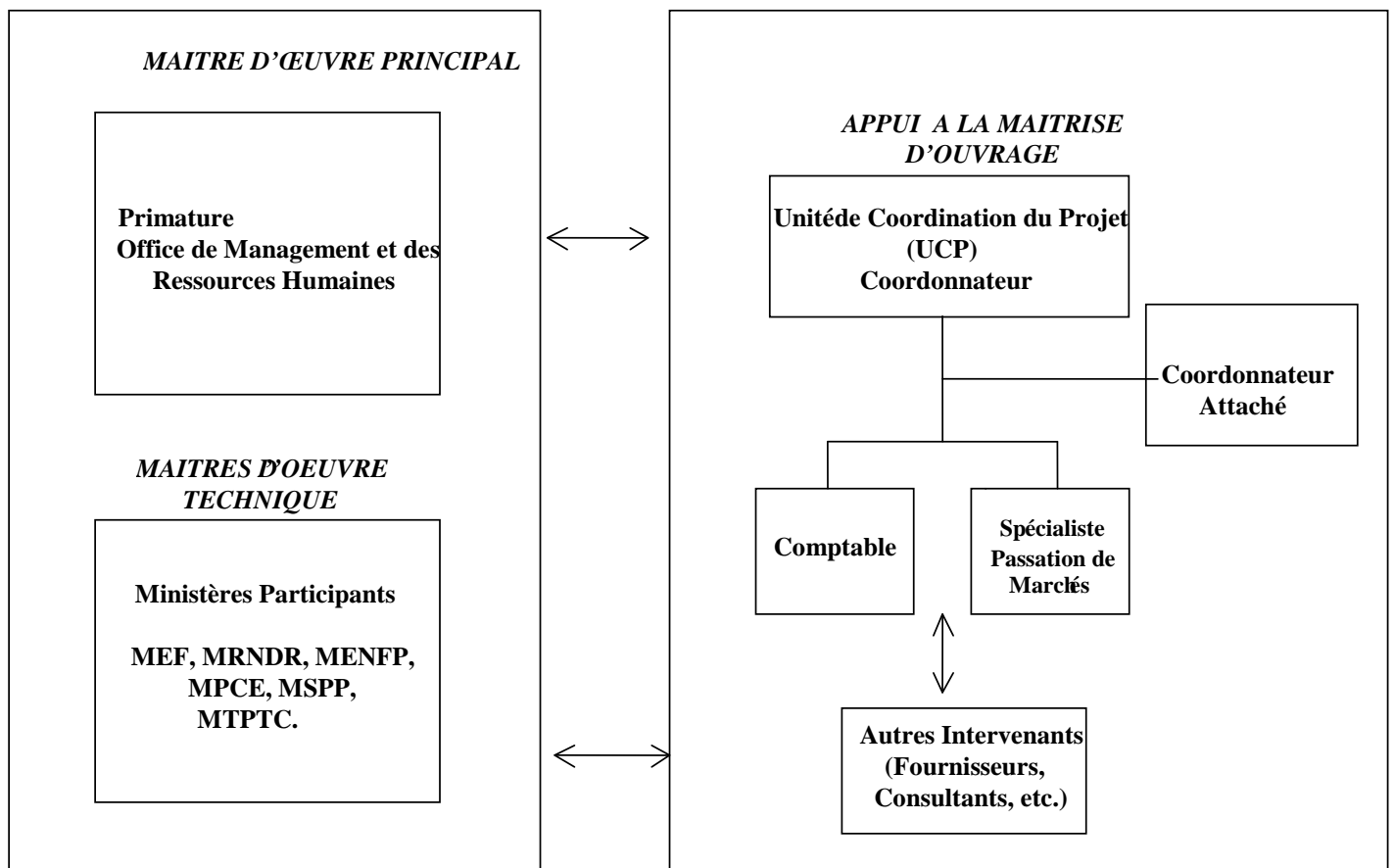
Les TdR du personnel non fixe (*consultants court terme*) seront conçus au fur et à mesure des besoins, tandis que les TdR pour le personnel de l'OMRH et les consultants de moyen terme (*cadres haïtiens hautement qualifiés de la fonction publique et/ou évoluant en dehors du secteur public*) seront préparés par un comité de pilotage ad hoc constitué par le MEF, le BPM et chaque ministère impliqué dans le projet.

Tous les prestataires auxquels le projet aura recours seront engagés conformément à la politique de passation de marchés de la Banque.

SCHEMA DE D'ORGANISATION DU PROJET

**CONSEIL SUPERIEURE DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

AGENCE D'EXECUTION
**Ministère de l'Economie
et des Finances**



3.7 Responsabilités des Intervenants par Composante

Pour la mise en œuvre de la Composante I - Gestion de Ressources Humaines, les responsabilités des acteurs seraient les suivantes :

Acteurs	Statut au regard de la composante	Responsabilités principales dans la gestion de la composante
MEF	Maître d'ouvrage	Assurer l'orientation et le suivi de l'exécution des activités du projet.
Comité de Pilotage OMRH	Maître d'œuvre principal	Coordination générale, communication et suivi global. Supervision technique et Supervision générale des activités Suivi de la ligne de base. Pilotage. Fournir un appui aux différentes activités.
UCP	Appui à la Maîtrise d'ouvrage	Gestion du projet – exécution administrative (biens, travaux, services autres que consultants, et services de consultation).. Validation préalable et soumission de requêtes, rapports et évaluations à la BID pour non objection.
Ministères concernés	Maîtres d'œuvre technique	Collecte de données. Préparation et mise en application de plans. Faciliter et optimiser la mise en œuvre sur le terrain. Suivi et vérification des activités.
Fournisseurs/Consultants	Prestataires de service	Fourniture de biens et services. Etablissement de la ligne de base. Diagnostiques et plans d'actions. Evaluation intermédiaire. Evaluation finale. Audits.

Pour la mise en œuvre de la Composante II - Amélioration de l'Efficiencia et l'Efficacité pour Fournir de Services Publics, les responsabilités de chaque acteur sont présentées ci-après :

Acteurs	Statut au regard de la composante	Responsabilités principales dans la gestion de la composante
MEF	Maître d'ouvrage	Assurer l'orientation et le suivi de l'exécution des activités du projet.
Comité de Pilotage OMRH	Maître d'œuvre principal	Coordination générale, communication et suivi global. Supervision technique et Supervision générale des activités Suivi de la ligne de base. Pilotage Fournir un appui aux différentes activités.
UCP	Appui à la maîtrise d'ouvrage	Gestion du projet – exécution administrative (biens, travaux, services autres que consultants, et

		services de consultation). Validation préalable et soumission de requêtes, rapports et évaluations à la BID pour non objection.
Ministères concernés	Maîtres d'œuvre technique	Collecte de données. Préparation et mise en application de plans. .Faciliter et optimiser la mise en œuvre sur le terrain. Suivi et vérification des activités.
Consultants	Prestataires de service	Fourniture de biens et services. Etablissement de la ligne de base. Diagnostic et plans d'actions. Evaluations et audits.

Pour la mise en œuvre de la Composante III – Programme de Compensation Technique pour le Secteur Public, les responsabilités des acteurs seraient les suivantes :

Acteurs	Statut au regard de la composante	Responsabilités principales dans la gestion de la composante
MEF	Maître d'ouvrage	Assurer l'orientation et le suivi de l'exécution des activités du projet.
Comité de Pilotage OMRH	Maître d'œuvre principal	Coordination générale, communication et suivi global. Supervision technique et Supervision générale des activités. Fournir un appui aux différentes activités.
UCP	Appui à la maîtrise d'ouvrage	Gestion du projet – exécution administrative (services de consultation). Validation préalable et soumission de requêtes, rapports et évaluations à la BID pour non objection.
Ministères concernés	Maîtres d'œuvre technique	Collecte de données. Faciliter et optimiser la mise en œuvre sur le terrain Suivi et vérification des activités.
Consultants	Prestataires de service	Etablissement de la ligne de base. Evaluations.

3.8 Relations entre les Intervenants

La coordination et la communication entre les intervenants auront essentiellement lieu à travers (i) l'atelier de lancement en début de programme, (ii) les divers rapports remis par les intervenants ; et (iii) les réunions informelles organisées pour rassembler les acteurs de terrain, selon les thèmes abordés.

Dans les trente (30) jours après la mise en circulation du MOP et du rapport initial, un atelier de lancement sera organisé à Port-au-Prince, avec la participation du MEF,

l'OMRH, le MARNDR, le MENFP, le MSPP, le MTPTC, le MPCE et aussi les membres des équipes de la Banque et des projets EGTA I et II de la Banque mondiale.

Le but de l'atelier sera de réviser le plan annuel d'exécution pour les dix huit (18) premiers mois du projet et d'assurer la coordination avec les activités financées par les dons de la Banque mondiale. L'atelier examinera le cadre logique, le budget et le plan de passation de marchés et fournira aussi la formation sur les procédures de la Banque pour la passation de marchés et les décaissements et reviendra sur le Manuel d'Opération.

L'OMRH en accord avec l'UCP préparera le POA couvrant les premiers dix huit (18) mois d'exécution et un calendrier pour combler les conditions préalables au premier décaissement, le cas échéant.

L'équipe de projet de la Banque recensera conjointement avec les contreparties techniques du projet le cadre des indicateurs de résultat sur lesquels le suivi des activités du projet financé sera fait. Ces indicateurs-ci seront adoptés pendant l'atelier de lancement. L'agence d'exécution et les entités bénéficiaires du projet seront responsables du suivi des indicateurs et de la collecte nécessaire pour les actualiser afin de préparer l'évaluation du projet.

4. MECANISME GÉNÉRAL D'EXECUTION

4.1 Le Plan Annuel d'Opération/PAO

L'exécution du projet se fera par tranches annuelles, sur la base d'un PAO, lequel devra faire l'objet d'un accord entre la Banque et l'agence d'exécution lors des rencontres annuels de suivi.

Le PAO devra être remis à la Banque comme partie du rapport initial cité dans l'Article 4.01 des Conditions Générales du Contrat de l'Emprunt. Cet exercice de planification s'effectuera en étroite collaboration avec les différents acteurs concernés. L'Agence d'Exécution déposera à la Banque les PAO deux (2) mois avant le début de chaque année fiscale.

4.2 Contenu

Le PAO aura au moins le contenu suivant :

- (i) les objectifs annuels en termes de produits et résultats et les indicateurs à utiliser pour mesurer le niveau de performance,
- (ii) chronogramme détaillé d'activités et analyse du chemin critique pour y aboutir,
- (iii) spécification d'activités pour conformité aux conditions contractuelles,
- (iv) budget et calendrier de décaissement
- (v) plan de passation de marchés, et
- (vi) budget et chronogramme de décaissement.

En se basant sur l'avancement des différentes activités en cours et en prévoyant les nouvelles activités à effectuer, ce cadre général permettra de préparer le devis qui servira de cadre budgétaire pour l'année suivante. Le PAO sera examiné conjointement avec l'UCP et l'OMRH lors des rencontres annuelles de supervision.

Les indicateurs de résultat du cadre logique seront examinés dans l'atelier de lancement. Pour finaliser l'objectif et l'évaluation efficace de l'exécution du projet, les PAO doivent introduire des mesures de base quantitatives pour les indicateurs principaux adoptés dans le cadre logique.

5. EXECUTION ADMINISTRATIVE

5.1 Coordination administrative du Projet

Une cellule créée à l'intérieur du MEF s'occupe de la coordination des projets du secteur de la gouvernance économique de la BID et de la Banque mondiale (EGTAG I et II). Cette même cellule représentée par son coordonnateur, agira à titre d'Appui à la Maîtrise d'ouvrage, à ce titre, elle rendra des comptes réguliers au maître d'ouvrage du projet, le MEF.

La Banque financera quatre (4) personnes à temps complet : Un (1) Coordonnateur, Un (1) Spécialiste de Passation des Marchés, Un (1) Comptable, dont les termes de référence sont attachés et une assistante administrative. Ces personnes ont les qualifications acceptées par la Banque et ont été sélectionnées selon les procédures de passation de marchés. Leur fonctions primaires sont détaillées dans le Manuel d'Exécution qui correspond à l'opération pour renforcer la gouvernance économique «Haïti, Operating Manual – Strengthening of Economic Governance Institutions (HA-0082) » ainsi qu'en Annexe, y inclus les tâches du Coordonnateur Attaché pour appuyer spécifiquement le déroulement du projet d'appui à la gestion de ressources humaines du secteur public.

La rémunération des membres de l'UCP a été budgétisée considérant leur statut de contractuel et alignée sur la grille convenue entre la Banque et le MEF. En plus du personnel essentiel, s'agissant d'une UCP conjointe, les fonds du projet de la Banque mondiale prennent en charge l'équipement informatique et bureautique, une partie de la formation, ainsi que des consultants pour assister le Coordonnateur dans la liaison quotidienne avec les entités concernées.

En conséquence, l'UCP déjà créée pour les projets de la gouvernance économique possède la capacité institutionnelle pour accomplir les tâches de passation de marchés, de gestion financière, d'archivage, de correspondance et de communication avec les contreparties du projet. L'UCP travaillera en interaction permanente avec l'OMRH, contribuant ainsi au renforcement des capacités de cette nouvelle institution.

5.2 Tâches Principales des Membres de l'UCP

En ce qui concerne le projet d'Appui à la Gestion de Ressources Humaines du Secteur Public par la Banque, le *Coordonnateur de l'UCP* sera responsable entre autres de :

- (i) coordonner les fonctions administratives du projet,
- (ii) assurer le suivi et évaluer les activités du projet,
- (iii) préparer des rapports réguliers d'évaluations, et
- (iv) préparer et déposer à la Banque, à travers le MEF, les rapports financiers audités associés aux dépenses du projet.

Un Coordonnateur Attaché assistera le Coordonnateur du projet dans la tâche de liaison avec l'OMRH et les ministères concernés et de supervision du projet d'appui à la gestion de ressources humaines du secteur public. Les fonctions envisagées sont les suivantes :

- (i) assister le Coordonnateur dans ses tâches de supervision du projet,
- (ii) suivre les activités réalisées dans chaque institution concernées par le projet,
- (iii) participer à la définition des PAO avec l' OMRH, et
- (iv) compiler les données fournies par l'OMRH en vue de la préparation des rapports sur l'état d'avancement des activités;

Le **Comptable** sera responsable de préparer le budget d'opération du projet, les rapports d'exécution budgétaire et les rapports financiers et comptables nécessaires pour remplir les conditions de la Banque. Ses activités incluent :

- (i) s'assurer de la comptabilité du projet,
- (ii) suivre les objectifs, plans de travail et budgets alloués à chaque composante et aux institutions recevant services d'assistance technique afin de suivre et vérifier l'aboutissement des objectifs des activités proposées,
- (iii) suivre le compte bancaire ouvert pour le versement des ressources pour l'exécution du projet, et
- (iv) préparer les rapports financiers et comptables pour remise à la Banque ;

Le **Spécialiste en Passation de Marchés** sera responsable de :

- (i) organiser les modèles de documents associés à la passation de marchés (demande de propositions, rapports d'évaluation, lettres de clarification, notifications d'attribution, et de brouillons de contrats pour des biens, travaux et services de consultants),
- (ii) Réviser le Plan Annuel de Passation de Marchés du projet préparé par l'OMRH,
- (iii) assurer que les politiques et les procédures établies dans l'Annexe Ad hoc du Contrat de l'Emprunt et le Plan de Passation sont respectées, et
- (iv) assister les entités bénéficiaires dans la préparation des documents nécessaires dans le cadre de passation de marchés ;

5.3 Mécanismes de coordination avec d'autres bailleurs de fonds

Pour assurer une coordination adéquate, le MEF et l'OMRH seront responsables de mettre en œuvre une direction stratégique aux interventions des bailleurs de fonds. Dans ce contexte, le Ministère approuvera chaque PAO, et les rapports de moyen terme et final.

Le bureau de représentation de la Banque dans le pays, avec l'appui de l'équipe du projet, sera responsable d'en assurer le suivi. Il est prévu que cette équipe organisera l'évaluation du projet sur le terrain deux (2) fois par année pendant l'exécution.

6. PROCEDURES FINANCIERES ET ADMINISTRATIVES

6.1 Procédures générales

Les procédures administratives et financières à suivre dans le cadre du programme sont les procédures en vigueur au sein de la BID. Elles seront décrites en détail ultérieurement par l'UCP dans le cadre de la préparation des activités requises avant le démarrage du projet.

Les modalités de gestion des fonds du projet devront être compatibles avec les règles de la comptabilité publique haïtienne. En particulier, deux principes fondamentaux devront être respectés : (i) celui de la séparation des fonctions d'engagement des dépenses et de paiement des dépenses ; (ii) celui de la double signature sur les chèques.

L'UCP aura comme responsabilité de maintenir les registres comptables adéquats, préparer et déposer à la Banque les demandes de décaissement ainsi que les pièces justificatives correspondantes.

Dans la mesure du possible, la firme à retenir pour l'audit annuel du projet devrait être associée dès le démarrage du projet à la mise en place et au suivi des procédures utilisées, dans le cadre d'une fonction de contrôle externe renforcé.

6.2 Décaissements

Le projet sera exécuté sur une période de soixante (60) mois et le décaissement des ressources se fera sur une période de soixante six (66) mois, à partir de la signature du Contrat de l'Emprunt. Les ressources seront décaissées pour l'agence d'exécution suivant la procédure de fonds de roulement.

Pour effectuer les démarches de décaissement des ressources allouées, l'UCP préparera la documentation suivant les procédures établies dans le Guide de Préparation des Requêtes de Décaissement de la BID et la présentera à la Représentation de la Banque en Haïti.

A cette fin, l'UPC ouvrira un compte spécial du projet à partir duquel seront effectués les paiements correspondants.

En plus des conditions établies dans l'Article 4.01 des Conditions Générales, les conditions spéciales suivantes devront être remplies avant le premier décaissement : (i) le BPM aura préparé et adopté un Arrêté portant Organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique, (ii) le Coordonnateur Attaché à l'UCP, le Coordonnateur du Projet et au moins l'un des trois (3) coordonnateurs attachés qui feront partie de l'équipe de l'OMRH, auront été sélectionnés et recrutés, et (iii) le MOP convenu au préalable avec la Banque aura été en vigueur et adopté par le MEF et le BPM.

Une fois que l’Emprunteur aura comblé les dispositions établies dans l’Article 4.01 (a), (b) et (e) des Conditions Générales du Contrat de l’Emprunt, la Banque pourra autoriser un décaissement spécial allant jusqu’à US\$150,000 pour financer les frais associés aux activités nécessaires afin de remplir les conditions spéciales préalables au premier décaissement, et préparer le premier PAO.

Une fois que l’UCP aura reçu les ressources de l’emprunt, il sera possible : (i) payer directement en dollars américains aux fournisseurs étrangers (non haïtiens) de biens et services, et (ii) ouvrir un compte bancaire dans la Banque de la République d’Haïti, payer les nationaux.

La Banque pourrait procéder au paiement direct de fournisseurs de biens et services quand la possibilité aurait été établie dans le PAO et la procédure de sélection aurait été faite selon les procédures de la Banque, de l’Annexe Ad hoc pour Haïti du Contrat de l’Emprunt, et du Plan de Passation de Marchés.

6.3 Passation de Marchés

La passation de marchés de biens et travaux et la sélection et engagement de consultants sur le projet sera conduite suivant les politiques de la Banque pour la passation de marchés de biens et travaux et la sélection et l’engagement de consultants, telles que prévues dans les documents GN-2349-4 et GN-2350-4, respectivement. Des procédures additionnelles seront appliquées de façon complémentaire pour remédier aux insuffisances du Décret portant sur la passation de marchés en Haïti. Ces procédures sont décrites en détail dans un Annexe Spécial de Passation de Marchés préparé par la Banque. Cet Annexe fait partie du Contrat de l’Emprunt.

Un plan de passation de marchés aura été préparé par l’agence d’exécution et déposé à la Banque pour approbation. Ce plan-ci recouvre les premiers dix huit (18) mois de l’exécution du projet et sera actualisé chaque année, en conformité avec les dispositions relevantes des politiques de la Banque en matière de passation de marchés.

De façon exceptionnelle, quelque soit le montant d’un marché, il n’y aura pas publicité internationale ou nationale pour demander de manifestations d’intérêt pour le recrutement de cabinets de consultation. L’Avis Général de Passation de Marchés déterminera cette circonstance.

6.4 Requêtes de Non Objection de la Banque

Avant d’attribuer un marché pour l’acquisition de biens ou exécution de travaux, l’UCP déposera à la Banque un rapport d’évaluation pour sa non objection, avec détails d’appréciation de toutes les offres reçues. Une fois que la Banque aura délivré sa non objection, l’UCP remettra à la Banque pour accord le contrat final pour la fourniture de

biens et services. Après signature du marché, l'UCP déposera à la Banque une copie du contrat signé accompagné du Certificat d'Eligibilité et du formulaire PRISM.

En ce qui concerne la sélection de cabinets de consultants, le Plan de Passation de Marchés précise que la méthode basée sur la qualité et le coût (SBCC ou l'abréviation *QCBS* en anglais) sera utilisée. L'UCP aura à déposer à la Banque pour sa non objection le rapport d'évaluation avec détails de toutes les offres techniques et offres financières reçues et sa combinaison. Sur le poids à donner au prix, une ou deux des alternatives stipulées dans les politiques de la Banque (20% ou 30%) sera utilisée. Ceci devra être spécifié dans la lettre de demande de propositions (RFP) à envoyer aux cabinets de la liste courte.

Dans le cas de consultants individuels, après évaluation de leurs justificatifs d'identité par l'UCP, le rapport d'évaluation, accompagnés des copies des CV de tous les consultants évalués, sera déposé à la Banque. L'UCP aura à déposer à la Banque sa non objection sur le rapport d'évaluation.

6.5 Mécanismes pour la Sélection de Consultants

Tous les services de consultants et la méthode à utiliser pour les engager sont détaillés dans le Plan de Passation de Marchés du projet.

La sélection et l'engagement de consultants individuels et cabinets de consultants seront accomplis en conformité avec les politiques de la Banque pour la sélection et le recrutement de consultants en conformité avec les procédures de l'Annexe Ad hoc attaché au Contrat de l'Emprunt. Pour engager des consultants individuels, l'UCP devra s'assurer qu'ils/elles sont des experts dans les domaines pour lesquels ils seront engagés.

Les cabinets de consultation ou consultants individuels à engager pour l'assistance technique du projet seront sélectionnés par un comité d'évaluation ou la contrepartie de chaque composante participera aussi. La sélection sera effectuée en conformité avec les méthodes de sélection établies dans le Plan de Passation de Marchés et selon les TdR approuvés par la Banque.

6.6 Questions d' Ethique

Pendant les étapes de la passation de marchés, *attribution et procédure d'engagement*, tous les participants directs et indirects devront adhérer aux plus hauts standards éthiques et informer la Banque de tout acte de fraude ou corruption soupçonnée auquel ils/elles ont pris ou ayant eu connaissance pendant l'appel d'offres ou étape d'attribution et à travers toute négociation ou exécution d'un marché. Les participants directs ou indirects s'abstiendront de n'importe quel acte de fraude ou de corruption.

6.7 Conditions d'Eligibilité et Nationalité

Pour la sélection de consultants, aucune disposition ou condition pour restreindre la participation de consultants nationaux des pays membres de la Banque ne peut être incorporée. Seul les consultants avec nationalité de pays membres de la Banque peuvent être engagés. Pour établir la nationalité du consultant, l'UCP doit prendre en considération la nationalité désignée dans le passeport ou la pièce d'identité correspondante.

7. CONTROLE DE L'EXÉCUTION

7.1 Suivi

La Banque suivra et évaluera toutes les activités entreprises durant l'exécution du projet. Elle utilisera les PAO, les rapports d'avancement semestriels et les visites de supervision de la part de la Représentation en Haïti, pour mesurer les progrès et les retards éventuels du programme. La Banque pourra aussi organiser des missions d'évaluation de l'accomplissement des résultats en vue d'arrêter avec l'agence d'exécution les ajustements nécessaires.

À travers l'exécution du projet, l'OMRH et l'UCP prépareront des rapports de suivi semi annuels comme base pour la révision annuelle. Les rapports examineront l'état des lieux du projet, ciblés sur les variables tels que : (i) prévisions pour combler les objectifs contenus dans le cadre logique et le PAO correspondant, (ii) nombre d'offres remises et attribuées, et leur information de base ; (iii) la qualité de services offerts, et (iv) avancement dans le développement du projet au sein des entités bénéficiaires et identifiés par le projet.

Le Coordonnateur de l'UCP sera responsable de présenter à la Banque pour non objection les rapports suivants, sous un format préalablement convenu : (i) les rapports semestriels sur l'avancement du projet, et (ii) le rapport final.

1) Rapports semestriels d'avancement du projet :

Le Coordonnateur de l'UCP remettra des rapports soixante (60) jours après chaque calendrier semestriel. Ils seront adressés directement au Ministre des Finances pour être transmis au bureau de la Représentation de la Banque en Haïti. Si le rapport inclut des activités qui pourraient affecter d'autres institutions recevant de l'assistance technique, le Coordonnateur sera responsable d'envoyer des copies aux institutions en question.

Le rapport d'avancement devra se baser sur le cadre PPMR et devra inclure les renseignements suivants : (i) avancement d'exécution, y compris passation de marchés, (ii) aboutissement des objectifs de développement, (iii) analyse des questions de performance, (iv) état des lieux et perspectives ; (v) leçon apprises, et (vi) activités futures. Les rapports devront inclure aussi un résumé des activités exécutées, le niveau de réalisation par rapport au POA et un chapitre sur les audits, les contrôles, avec les indicateurs de chaque composante.

2) Rapport final :

Dans les trente (30) jours suivant le délai d'expiration du dernier décaissement, l'UCP soumettra un rapport final.

7.2 Suivi sur le Terrain et S&E Externe

La Représentation de la Banque en Haïti effectuera le suivi du projet grâce à l'évaluation de tous les rapports produits et des visites d'inspection régulière sur le terrain. Avec des ressources du projet, la Banque recrutera, directement à travers la Représentation en Haïti, des consultants indépendants pour réaliser deux (2) évaluations du projet. :

1) L'évaluation intermédiaire (moyen terme) :

Elle aura lieu après l'utilisation de cinquante (50%) pour cent des ressources alloués ou vingt quatre (24) mois après la mise en vigueur du Contrat de l'Emprunt. Pour la réalisation de cette évaluation, le consultant utilisera les indicateurs identifiés pour l'établissement de la ligne de base et ceux figurant dans le cadre logique et dans les PAO.

En se basant sur les résultats de l'analyse, l'évaluation intermédiaire permettra de recommander des ajustements nécessaires pour la suite de l'exécution du projet. Les hypothèses du cadre logique seront aussi révisées et actualisées si nécessaire. L'évaluation donnera lieu à un rapport.

2) L'évaluation finale :

Elle aura lieu lorsque quatre vingt dix (90%) pour cent des ressources aurait été décaissé. Elle permettra de déterminer les résultats de l'exécution du projet sur des bases plus étendues et l'accomplissement des buts et objectifs du cadre logique.

L'évaluation se basera sur le cadre logique et l'ensemble des données recueillies par le système interne de S&E du projet : rapports, base de données, ainsi que d'autres documents pertinents. L'évaluation cherchera également à déterminer les raisons des réussites et des échecs afin de capitaliser et diffuser les enseignements tirés du projet aux acteurs concernés, pour guider leurs actions futures dans ce domaine.

L'agence d'exécution facilitera donc l'accès à toute l'information et à la documentation nécessaire pour la réalisation des évaluations. L'évaluation donnera lieu à un rapport, lequel servira de base pour le Rapport de Clôture du Projet.

L'analyse et la conclusion de ces évaluations feront l'objet d'ateliers de restitution à l'ensemble des partenaires du projet et des acteurs concernés. Si la Banque souhaite organiser une évaluation *ex post*, le Gouvernement fournira les renseignements nécessaires.

7.3 Audits

L'UPC gardera les registres financiers et comptables de façon que : (i) les dépenses du projet soient enregistrés d'après les catégories d'investissement incluses dans le Contrat de l'Emprunt, séparés selon le financement de la Banque et d'autres sources de fonds, (ii) les détails nécessaires sont incorporés pour identifier les biens demandés et les services engagés, ainsi que leur utilisation. L'UPC ouvrira un compte bancaire spécifique pour gérer la contribution de la Banque.

Les états de comptes, audités par un cabinet d'auditeurs indépendants remplissant les conditions d'éligibilité exigés par la Banque, seront remis pendant la période d'exécution. Ces états de comptes audités seront remis Cent Vingt (120) jours après la fin de l'année fiscale correspondante de même que le rapport financier final sera envoyé Cent Vingt (120) jours après la date du dernier décaissement du projet. Le coût des audits externes a été incorporé dans le coût du projet et sera financé avec les ressources de la Banque conformément aux procédures établies par celle-ci.

Les normes d'audit établies par la Banque devront être respectées pour toutes les activités financées par le projet. Les travaux d'audit seront effectués d'après les TdR préalablement approuvés par la Banque (Document AF-400). Le cabinet privé d'audit sera sélectionné et engagé en conformité avec les procédures de passation de marchés de la Banque pour les cabinets d'audit (Document AF-200). Avant le premier décaissement, l'Emprunteur devra déposer à la Banque l'évidence qu'il a instrumenté un système adéquat de comptabilité et de contrôle interne, incluant un livre général financier en conformité a la clause 7.01 des Conditions Générales dans le Contrat d'Emprunt.

7.4 Conservation et Contrôle de la Documentation

L'UPC devra conserver dans ses archives les documents originaux et les copies (contrats, factures, reçus de paiement, pièces justificatives de paiement, certificats de fournisseur, rapports, évaluations, etc.) de toute la documentation d'appui des processus de contractualisation et d'exécution technique et financière du projet. De plus, elle devra garder toute la documentation nécessaire pour la vérification de l'information contenue dans les documents d'appui annexés aux requêtes de décaissement des ressources provenant de la Banque.

L'unité tiendra des archives séquentielles de tous les chèques /paiements émis accompagnés de la documentation justifiant la dépense et qui constituent les documents-clés du registre comptable. Les archives devront être conservées durant toute la durée d'exécution du projet et devront être accessibles pour les inspections et audits de la Banque.

L'UPC conservera dans ses archives les demandes d'achat, accompagnées des cotisations, du tableau d'évaluation et des ordres d'achats émis ; les copies des factures délivrées par les fournisseurs et pour les acquisitions de montants plus élevés, elle tiendra dans ses archives tous les documents d'appui de la passation des marchés (convocation,

non objections de la Banque, publications, offres présentées par les fournisseurs, évaluation des offres, etc.).

L'unité devra disposer également dans ses archives le dossier de chaque contrat de consultation (personnes ou entreprises) contenant les termes de référence, le tableau de sélection, le CV, la copie du contrat, les évaluations et les rapports.

ANNEXE 1

RESUME PAR COMPOSANTES, ET CATEGORIES DE BUDGET

Composante et catégories de budget	BID/FSO	Local	TOTAL
1. Composante I : Gestion des ressources Humaines	1,830,000		1,830,000
Consultants	1,170,000		1,170,000
Biens (ordinateurs, logiciels, véhicules et autres)	410,000		410,000
Services	200,000		200,000
Formation	50,000		50,000
2. Composante II : Amélioration de l'efficiency et de l'efficacité dans la fourniture de services publics	1,820,000		1,820,000
Consultants	1,570,000		1,570,000
Biens (ordinateurs, logiciels, véhicules et autres)	250,000		250,000
3. Composante III : Programme de Compensation technique pour le secteur Public	5, 130,000		5,130,000
Consultants	5,130,000		5,130,000
4. Unité de Coordination de projet	400,000		400,000
5. Suivi et Evaluation	60,000		
6. Coûts financiers	300,000	100,000	400,000
7. Audits des Etats Financiers	100,000		100,000
8. Imprévus	360,000		360,000
Coût total	10, 000,000	100,000	10,100,000

ANNEXE 2

TERMES DE REFERENCE DES MEMBRES DE L'UCP

Coordonnateur

Type de Consultant : National

Objectif :

Le Coordonnateur de l'UCP est l'agent de liaison entre l'OMRH, les entités bénéficiaires et la Banque, et mandaté à présenter les demandes de ressources des différentes entités bénéficiaires selon les termes et conditions établis dans le cadre de ce projet.

Activités :

- (i) Être responsable de la gestion générale et supervision de l'UCP ;
- (ii) Représenter le MEF devant la Banque lors des missions de supervision ;
- (iii) Maintenir les contacts nécessaires avec les différents acteurs intervenants au projet, à savoir les ministères participants ;
- (iv) Convoquer et présider toutes les réunions concernant le projet ;
- (v) Apporter un appui aux entités bénéficiaires pour la préparation des TdR, appels d'offres, listes restreintes, documents standard de remise et des contrats à remettre à la Banque ;
- (vi) Signer les documents d'appel d'offres, les rapports d'évaluation et autoriser la publication des appels d'achat de biens et service conformément au plan de passation de marchés ;
- (vii) Autoriser et signer les contrats de biens, travaux et services de consultants requis pour le projet selon les règles de passation de marchés de la Banque ;
- (viii) Superviser la sélection des consultants et l'appropriation des biens et travaux ;
- (ix) Suivre et évaluer l'exécution des contrats sur leur valeur monétaire et leur conformité ;
- (x) Préparer et signer les requêtes de décaissement et autorisations de paiements en temps qu'un des deux signataires autorisés ;
- (xi) Assister aux négociations des contrats ;
- (xii) Remettre à la Banque des rapports semestriels et un rapport d'achèvement après la fin du projet dans les délais prévus ; et
- (xiii) Déposer de demandes de modification du Contrat de l'Emprunt au nom du GdH si besoin est.

Coordonnateur Attaché

Type de Consultant : National

Objectif :

Assister le Coordonnateur du projet dans la tâche de liaison avec l'OMRH et les ministères concernés.

Activités :

- (i) Assister le Coordonnateur dans ses tâches de supervision du projet ;
- (ii) Suivre les activités réalisées dans chaque institution concernée par le projet ;
- (iii) Participer à la définition des PAO ;
- (iv) Appuyer la préparation de TdR ; et
- (v) Compiler les données en vue de la préparation des rapports sur l'état d'avancement des activités;

Comptable

Type de Consultant: National

Objectif:

Le Consultant aura comme responsabilité la préparation du budget d'opération pour le projet, les rapports d'exécution budgétaire et les rapports financiers et comptables nécessaires pour combler les conditions de la Banque. Le Consultant travaillera sous la supervision du Coordonnateur de l'UCP.

Activités:

Les activités du comptable comprendront :

- (i) Vérifier la conformité des pièces justificatives fournies par les différentes entités avant enregistrement et paiement ;
- (ii) Faire le suivi des comptes bancaires ouvert aux fins d'y déposer les ressources pour l'exécution du programme ;
- (iii) Faire le suivi et réviser périodiquement les progrès physiques et financiers du projet ;
- (iv) Assurer que les écritures comptables soient à jour, fiables, et tenues d'après les principes de comptabilité généralement admis;
- (v) Préparer les rapports financiers pour présentation à la Banque ;
- (vi) Réviser les demandes de paiement pour autorisation du Coordonnateur conformément aux procédures et directives établies ; et
- (vii) Collaborer à la préparation des états financiers et le budget annuel du projet ;
- (viii) Contribuer à la préparation du plan de travail et budget annuel du projet ;
- (ix) Préparer les registres du personnel de l'UCP ; et
- (x) Gérer l'inventaire des immobilisations de l'UCP.

Spécialiste en Passation de Marchés

Type de Consultant: National

Objectif:

Le Consultant travaillera à la préparation de modèles de documents d'appels d'offres, de demande de propositions et de projets de contrats pour des biens, pour des travaux et pour des services de consultations. Il participera également à la préparation des rapports pour la Banque.

Activités :

- (i) Gérer toutes les informations de passation de marchés de l'UCP ;
- (ii) Coordonner, avec la participation des entités bénéficiaires, les activités de passation des marchés ;
- (iii) Arranger la publication (notices générales, avis, demande d'expression d'intérêt) ;
- (iv) Apporter un appui aux entités bénéficiaires pour la préparation des TdR, appels d'offres, listes restreintes, documents standard de remise et des contrats à remettre à la Banque, évaluation d'offres, et attribution de marchés ;
- (v) Intégrer les documents de passation des marchés et les déposer à la Banque pour sa non objection ;
- (vi) Préparer les contrats et amendements ;
- (vii) Administrer les contrats et revoir les documents de paiements ;
- (viii) Préparer des rapports de suivi et d'achèvement ;
- (ix) Exécuter le plan de passation des marchés pendant la réalisation du projet ;
- (x) Superviser l'UCP de projet pendant l'absence du Coordonnateur de projet ;
- (xi) Mettre à jour le plan de passation des marchés publics ainsi que le MEP ;
- (xii) Suivre l'exécution du système de contrôle de qualité au moment de la réception de biens, travaux et services de consultants qui correspondent aux marchés attribués pour chaque activité des entités bénéficiaires.

ANNEXE 3

COMPOSANTES, ACTIVITÉS ET MANDAT

COMPOSANTE I : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous composante A : Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines

Activité 1.1 Assistance technique : développement et configuration du système de gestion des ressources humaines

Travail à faire:

- 1.1.1 Configuration du fichier informatisé pour l'inventaire des ressources humaines.
- 1.1.2 Alimenter le fichier/ Entrées de données.
- 1.1.3 Diagnostique du système salarial et comparaison avec les autorisations budgétaires qui s'y rapportent
- 1.1.4 Analyse sur les mouvements d'employés (révocations, décès, abandons, démission, incapacité, mise en disponibilité, promotions) ;
- 1.1.5 Evaluation des capacités existantes dans les ministères (cadres supérieurs, cadres de niveau décisionnel et conceptuel, cadres d'exécution, et personnel de soutien
- 1.1.6 Diagnostique du système de gestion des ressources humaines dans les Ministères participants.
- 1.1.7 Développement d'un système de gestion en réseau des ressources de ressources humaines. (Fichier Central à l'OMRH ;
- 1.1.8 Connexion en réseau de l'équipement informatique (voir Activité 1.3) ;
- 1.1.9 Elaboration d'un modèle d'organisation de services de ressources humaines ; plan d'actions et suivi

Activité 1.2 Assistance technique : Formation en gestion de réseaux informatiques.

Travail à faire:

- 1.2.1 Développement du contenu de formation.
- 1.2.2 Exécution du premier cours de formation, y compris proposition d'actualisation du programme et suivi.
- 1.2.3 Formation de formateurs.

Activité 1.3 Dotation d'équipement informatique pour les services de ressources humaines ministériels.

Travail à faire :

- 1.3.1 Acquisition et distribution de l'équipement (hardware, stations de travail et outils de connexion).
- 1.3.2 Acquisition des logiciels et services de connexion.
- 1.3.3 Développement d'un plan de maintenance et prévisions de financement.

Sous composante B:
Développement et mise en application des outils pour la gestion de ressources humaines

Activité 1.4 Dotation de personnel pour l'OMRH

Travail à faire :

- 1.4.1 Développement de la structure (organigramme), composition, fonctions fondamentales, et profils des postes de la cellule, par étapes.
- 1.4.2 Rédaction des termes de référence des contractuels.
- 1.4.3 Débuter les appels d'offres des contractuels (coordonnateurs attachés).

Activité 1.5 Assistance technique : Préparation du cadre réglementaire d'application du décret sur la Fonction Publique

Travail à faire :

- 1.5.1 Compilation de textes/règlements existants et préparation d'un document de synthèse.
- 1.5.2 Préparation d'une étude montrant l'adéquation des textes légaux avec le texte constitutionnel et avec la synthèse proposée ci-dessus, en faisant sortir les similitudes de celles-ci avec les règlements en vigueur dans d'autres pays où la fonction publique est la règle.
- 1.5.3 Préparation de règlements pour la fonction publique conformes à la Constitution et à la loi.

Activité 1.6 Assistance technique : Développement de procédures pour la gestion de ressources humaines

Travail à faire :

- 1.6.1 Elaboration des procédures de base conformes à la loi.
- 1.6.2 Distribuer procédures de base aux ministères concernés.
- 1.6.3 Mise en application des procédures de base.
- 1.6.4 Suivi et évaluation

Activité 1.7 Dotation d'équipement pour l'OM RH

Travail à faire :

- 1.7.1 Développement d'un plan de travail de l'Office.
- 1.7.2 Acquisition et distribution de l'équipement (hardware, stations de travail et outils de connexion).
- 1.7.3 Acquisition des logiciels et services de connexion.
- 1.7.4 Développement d'un site Internet.
- 1.7.5 Développement d'un plan de maintenance et prévisions de financement.
- 1.7.6 Équipements autres que l'informatique, et aménagement de l'espace physique.

Activité 1.8 Dotation de véhicules pour l'OM RH

Travail à faire:

- 1.8.1 Développement d'un plan d'utilisation.
- 1.8.2 Requête du plan d'assurance et prévisions de financement.
- 1.8.3 Développement d'un plan maintenance et prévisions de financement.

Sous-composante C :
Renforcement de la capacité de formation

Activité 1.9 Assistance technique : Développement d'un modèle de formation pour le secteur public d'après les meilleures pratiques

Travail à faire :

- 1.9.1 Diagnostique de l'existant capacité existante (espaces disponibles, objectifs pédagogiques et résultats), y compris une proposition de modèle de formation et projet pilote.
- 1.9.2 Proposer les programmes, contenus et méthodes ;
- 1.9.3 Développement fonctionnel d'un système de formation (courte, initiale, continue, accélérée), y compris projet pilote.
- 1.9.4 Proposer un format d'accord bilatéral de formation.
- 1.9.5 Formation pour la mise en application et suivi du projet pilote.

Activité 1.10 Voyages de visite de expériences pratiques

Travail à faire :

- 1.10.1 Elaborer un agenda de travail et aménager une visite de travail en pays francophones.
- 1.10.2 Elaborer un rapport sur l'expérience acquise et les possibilités de les appliquer en Haïti.

COMPOSANTE II :
AMELIORATION DE L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITE
DANS LA FOURNITURE DE SERVICES PUBLICS

Activité 2.1 Assistance technique : Evaluation de l'organisation et des opérations des Ministères, (cinq ministères)

Travail à faire:

- 2.1.1 Diagnostique organisationnel et opérationnel des Ministères participants.
- 2.1.2 Estimation du niveau d'efficience (niveau d'activité atteint en consommant le minimum de ressources) et efficacité (atteindre les objectifs fixés), y compris plan d'actions (création, apprentissage, à faire évoluer).
- 2.1.3 Redéfinition de la taille de la structure ministérielle en rapport avec les moyens financiers et humains disponibles, proposition de réorganisation et contrôle de gestion (à travers la budgétisation, le reportage, centres de responsabilité, calculs de coûts).
- 2.1.4 Analyse des coûts (budget et calculs des coûts de production, opération et maintenance des services publics)
- 2.1.5 Analyse comparative, secteurs pays équivalents
- 2.1.6 Développement d'un modèle de régulation et contrôle,

Activité 2.2 Assistance technique : Préparation de manuels d'organisation et procédures (cinq ministères)

Travail à faire :

- 2.2.1 Préparation du manuel d'organisation et fonctions (niveau central et déconcentré), y compris organigrammes.
- 2.2.2 Préparation des manuels de procédures, flux et formulaires par service ministériel.
- 2.2.3 Remise et diffusion des manuels. .

Activité 2.3 Assistance technique : Evaluation du patrimoine des ministères (cinq ministères)

Travail à faire :

- 2.3.1 Développement d'une base de données et formats, y compris codes barres.
- 2.3.2 Identification des actifs, évaluation de son état, et mise en valeur, y compris plan d'utilisation et maintenance en court terme.
- 2.3.3 Développement d'un modèle de gestion d'actifs.
- 2.3.4 Préparation des normes de contrôle des actifs.
- 2.3.5 Formation pour la mise en application des codes barres.
- 2.3.6 Suivi pris au hasard de la mise en application.

Activité 2.4 Assistance technique : Renforcement et amélioration de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières des ministères (cinq ministères)

Travail à faire :

- 2.4.1 Elaboration et mise en place d'une stratégie générale et calendrier de cibles pour le renforcement des capacités humaines dans le secteur public.
- 2.4.2 identification de corps professionnels par ministère, y compris plan d'action pour régulariser la relation poste/fonction /corps de métiers, et (ii) état des lieux sur le fond de pensions.
- 2.4.3 Distribuer les catalogues de postes aux ministères concernés
- 2.4.4 Mise en place de modèle de gestion des actifs.
- 2.4.5 réorganisation des Ministères en fonction des recommandations du diagnostic opérationnel et organisationnel.
- 2.4.6 Elaboration d'un plan de monitoring et suivi. .

Activité 2.5 Assistance technique : Evaluation de moyen terme

Travail à faire :

- 2.5.1 Développement et exécution d'une enquête d'opinion/collecte de documents sur le terrain.
- 2.5.2 Analyse des données quantitatives et qualitatives, et recommandations sur les aspects critiques.
- 2.5.3 Rédaction d'un rapport pour diffusion.
- 2.5.4 Suivi du projet pilote

Activité 2.6 Assistance technique/Organisation d’ateliers/séminaires pour évaluer/discuter la consolidation de la capacité technique du secteur public (annuel)

Travail à faire :

- 2.6.1 Planifier et organiser des rencontres/débats sur l’adaptation de l’expérience à la réforme du secteur public.
- 2.6.2 Exécuter la logistique des rencontres.
- 2.6.3 Préparation et diffusion de mémoires.
- 2.6.4 Promotion d’accords institutionnels/bilatéraux/multilatéraux.
- 2.6.5 Suivi des accords institutionnels/bilatéraux/multilatéraux.

Activité 2.7 Dotation d’équipement aux ministères

Travail à faire:

- 2.7.1 Acquisition et distribution de l’équipement (hardware, stations de travail et outils de connexion ; meubles de bureau).
- 2.7.2 Acquisition des logiciels et services de connexion.
- 2.7.3 Développement d’un plan de maintenance et prévisions de financement.

**COMPOSANTE III :
PROGRAMME DE COMPENSATION TECHNIQUE
POUR LE SECTEUR PUBLIC**

Activité 3.1 Développement d’un modèle de compensation technique pour les cadres qualifiés de la fonction publique.

Travail à faire :

- 3.1.1 Diagnostic sur la portée des lignes de financement allouées pour Haïti (TOKTEN, OEA, etc.).
- 3.1.2 Développement et exécution d’enquêtes d’opinion sur la base d’un échantillon aux bénéficiaires.
- 3.1.3 Analyse des données et proposition d’un modèle durable, y compris une stratégie pour encourager l’intégration réelle (plus permanente) des recrutés dans la fonction publique.
- 3.1.4 Développement d’un format de base de données d’experts potentiels, et formation pour la mise en application.
- 3.1.5 Proposition de seuils pour les rémunérations, assurance-maladie ; directives pour recrutement, gestion des dossiers, termes de référence, service, et formulaire des rapports d’activité à soumettre.
- 3.1.6 Proposition d’une méthodologie pour le suivi du programme.
- 3.1.7 Suivi pris au hasard.

Activité 3.2 Renforcement de la capacité du secteur public/Exécution du programme de compensation technique (cinq ministères, cinq années)

Travail à faire:

- 3.2.1 Renforcer les capacités du secteur public en qualité de formateurs de formateurs.
- 3.2.2 Renforcer les capacités du secteur public en qualité de cadres au niveau décisionnel et conceptuel.

- 3.2.3 Renforcer les capacités du secteur public en qualité de cadres au niveau d'exécution.

Activité 3.3 Développement d'un modèle d'incitations durable pour le secteur public

Travail à faire :

- 3.3.1 Préparation d'un état des lieux, y compris les incitations des cadres employés par les ONG, bailleurs de fonds, et secteur privé, et estimer l'effet ponction sur la fonction publique.
- 3.3.2 Développer un modèle d'incitations à court et moyen terme pour assurer le rendement de l'ensemble de l'appareil étatique (retenir les effectifs dans leur lieux de travail plus longtemps, et maintenir les ressources humaines qualifiées existantes), y compris projet pilote.
- 3.3.3 Formation pour la mise en application et suivi du projet pilote.

ANNEXE 4

PASSATION DE MARCHÉS
ANNEXE SPÉCIAL AD HOC – HAITI (MARS 2005)

PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHÉS DE TRAVAUX, DE BIENS ET SERVICES CONNEXES ET DE SERVICES DE CONSULTANTS

I. Aspects Généraux

La passation de marchés de travaux, de biens et services connexes ainsi que celles de services de consultants, financés avec les ressources du Prêt sera entièrement régie par les procédures prévues dans la présente Annexe Ad Hoc. Néanmoins, en ce qui concerne les passations de marchés de travaux, de biens et services connexes, les dispositions des Politiques de passation de marchés de biens et travaux de la Banque (Document GN-2349-4) seront appliquées de manière supplétoire au cas où elles ne contrediraient pas les dispositions de cette Annexe.

En ce qui concerne les passations de marchés de Services de Consultants, les Politiques pour la sélection et recrutement de consultants financés par la Banque (Document GN-2350-4) s'appliqueront aussi de manière supplétoire, à moins que la présente Annexe n'en dispose autrement. La Banque pourra, à sa seule discrétion décider de suspendre l'application des dispositions incluses dans cette Annexe.

II. Passation de Marchés au delà des limites établies pour la procédure d'Appel d'Offres International. Procédure Simplifiée

2.01 A partir d'un montant estimé égal ou supérieur à un million de dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$1.000.000) pour les marchés de travaux, deux cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$250.000) pour les marchés de biens et services connexes et de deux cent mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$200.000) pour les marchés de services de consultants, les passations de marchés se feront par Appel d'Offres public international. La Banque pourra autoriser l'Entité Contractante à utiliser les procédures suivantes simplifiées d'Appel d'Offres international :

- (i) En ce qui concerne les passations de marchés de travaux, de biens et services connexes et services de consultants, publier l'Avis Général de Passation des Marchés «AGP » du projet dans l'édition sur Internet du journal des Nations Unies «*Développement Business*» ainsi que dans la page d'Internet de la Banque, pour information. Cet avis devra spécifier que les Avis Spécifiques de Passation des Marchés (ASP) correspondants pour les travaux, biens et services connexes ainsi que les ASP demandant la soumission d'expressions d'intérêt pour les services de consultants, seront publiés tout d'abord, une seule fois dans un journal à grand tirage national et qu'ils seront ensuite

publiés dans l'édition sur Internet du « *Développement Business* » ainsi que dans la page d'Internet de la Banque. Les avis dans les journaux à grand tirage national devront spécifier qu'il n'y aura pas de restrictions à la participation internationale dans les passations de marchés.

- (ii) Il n'y aura pas de pré qualification. Les délais applicables pour la soumission des offres seront de quarante cinq (45) jours pour les marchés de travaux publics et de biens et services connexes. L'adjudication des Contrats de passation de marchés de travaux ou de Biens et services connexes se fera sur la base de l'application des critères d'évaluation inclus dans les documents d'Appel d'Offres en utilisant la procédure de post-qualification. L'Entité Contractante, par le truchement de la Commission d'Evaluation, devra déterminer si l'offre considérée de moindre coût, se conforme substantiellement aux dispositions des documents d'Appel d'Offres et, si le Soumissionnaire en question est qualifié pour exécuter de manière satisfaisante le Contrat de Passation de marché de travaux ou de biens et services connexes. Les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des offres devront être spécifiés dans les documents d'Appel d'Offres. Si l'offre ne se conforme pas substantiellement aux dispositions des Documents d'Appel d'Offres elle devra être rejetée et l'Entité Contractante considérera la seconde offre de moindre coût et procédera de la même manière.
- (iii) L'Entité Contractante adjudgera le Contrat de Passation de marché de travaux ou de biens et services connexes, durant la période de validité des offres, au Soumissionnaire dont l'offre a été évaluée de moindre coût tout en se conformant substantiellement aux dispositions des Documents d'Appel d'Offre et qui a démontré qu'il est qualifié pour exécuter le Contrat de Passation de marché de travaux ou de biens et services connexes de manière satisfaisante.
- (iv) En ce qui concerne la passation de marchés de Services de Consultants, la procédure de publication indiquée au paragraphe (i) antérieur sera utilisée pour demander des expressions d'intérêts de la part de firmes de consultants éligibles. Pour les services de consultants, l'ASP spécifiera le contenu minimum des expressions d'Intérêt selon les indications du paragraphe 2.5 du document GN-2350-4. Le délai accordé aux Firmes de Consultants pour la soumission des expressions d'intérêt ne devra pas être inférieur à quatorze (14) jours.
- (v) Conformément aux dispositions des Politiques pour la sélection et recrutement de consultants financés par la Banque (Document GN-2350-4), l'Entité Contractante préparera une liste restreinte de firmes de consultants éligibles, en se basant en priorité sur les expressions d'intérêt qu'elle aura reçu de firmes de consultants éligibles. Les firmes de consultants figurant sur la liste restreinte des consultants à laquelle la Banque aura donné sa non objection, seront invitées à soumettre une proposition selon les modalités et dans les délais spécifiés dans la Demande de Propositions qui leur sera adressée et seront sélectionnées en vertu de la méthode de sélection et des critères spécifiés dans ladite Demande.

- 2.0.2 Toutes les passations de marchés effectuées conformément à la procédure d'Appel d'Offres International, seront supervisées par la Banque de manière ex-ante.

III. Passation de Marchés en dessous des limites établies pour la procédure d'Appel d'Offres international. Procédure Simplifiée.

1.01 Descriptions

- a) Marchés de Travaux mineurs : Les travaux mineurs sont ceux qui sont exécutés dans le cadre du Prêt dont le coût estimatif est inférieur à un million de dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$1.000.000). Dans le cas d'une modification de cette valeur par la Banque, le nouveau montant permettra de définir le concept de travaux mineurs, et les procédures établies dans le Contrat de Prêt en question seront applicables aux passations de marchés de travaux dont le coût estimatif est égal ou inférieur au montant modifié.
- b) Marchés de Biens et services connexes mineurs : Les biens et services connexes mineurs sont ceux dont le coût estimatif est inférieur à deux cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$250.000). Dans le cas d'une éventuelle modification de cette valeur par la Banque, le concept de biens et services mineurs sera défini sur la base de ce nouveau montant, et les procédures établies dans le Contrat de Prêt en question seront applicables aux passations de marchés de biens et services connexes dont le coût estimatif est égal ou inférieur au montant modifié.
- c) Marchés de Services de Consultants mineurs: Les marchés de Services de Consultants mineurs sont ceux dont le coût estimatif est inférieur à deux cent mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$200.000). Dans le cas d'une éventuelle modification de cette valeur par la Banque, le concept de marchés de services de consultants mineurs sera défini sur la base de ce nouveau montant, et les procédures établies dans le Contrat de Prêt en question seront applicables aux marchés de Services de Consultants dont le coût estimatif est égal ou inférieur au montant modifié.

3.02 Marchés pour l'exécution de travaux mineurs :

- a) La passation de marchés pour l'exécution de travaux mineurs, dont le coût estimatif est supérieur ou égal à trois cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$350.000) et inférieur à un million de dollars (US\$1.000.000) se fera en appliquant la procédure d'Appel d'Offres Public National Non Restreint, stipulée au paragraphe 4.01 de cette Annexe.

- b) La passation de marchés pour l'exécution de travaux mineurs, dont le coût estimatif est supérieur ou égal à cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$50.000), et inférieur à trois cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$350.000) se fera en appliquant les règles d'appel d'offres limité ou cotisation de prix, stipulées aux paragraphes 4.02 et 4.04 de cette Annexe, selon la complexité des dits travaux.
- c) La passation de marchés pour l'exécution de travaux mineurs, dont le coût estimatif est inférieur à cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$50.000) se fera en appliquant les règles de marché de gré à gré, stipulées au paragraphe 4.05 de cette Annexe.

3.03 Passation de Marchés de biens et services connexes mineurs :

- a) La passation de marchés de biens et services connexes dont le coût estimatif est supérieur ou égal à cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$50.000) et inférieur à deux cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$250.000) se fera en appliquant la procédure d'Appel d'Offres Public National Non Restreint, stipulée au paragraphe 4.01 de cette Annexe.
- b) La passation de marchés de biens et services connexes dont le coût estimatif est supérieur ou égal à dix mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$10.000) et inférieur à cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$50.000) se fera en appliquant les règles d'appel d'offres limité ou cotisation de prix, stipulées aux paragraphes 4.02 et 4.04 de cette Annexe, selon la complexité des dits biens ou services connexes.
- c) La passation de marchés de biens et services connexes dont le coût estimatif est inférieur à dix mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$10.000) se fera en appliquant les règles de marché de gré à gré, stipulées au paragraphe 4.06 de cette Annexe.

3.04 Passation de Marchés de Services de Consultants Mineurs :

- a) La passation de marchés de Services de Consultants mineurs dont le coût estimatif est supérieur ou égal à trente mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$30.000) et inférieur à deux cent mille dollars (US\$200.000) se fera en appliquant les règles de concours de mérites limité ou cotisation de prix, stipulées aux paragraphes 4.02 et 4.03 de cette Annexe, selon la complexité des services de consultants requis.
- b) La passation de marchés de services de Consultants mineurs dont le coût estimatif est inférieur à trente mille dollars (US\$30.000) se fera en appliquant les règles de marché de gré à gré, stipulées au paragraphe 4.05 de cette Annexe.

IV Modalités de passation de marchés en dessous des montants limites pour l'application de la procédure d'appel d'offres international

4.01 Appel d'Offres Public National Non Restreint.

La procédure d'Appel d'Offres Public National Non Restreint, décrite ci-après, est valable pour les catégories de travaux et biens mineurs définis respectivement aux paragraphes 3.02 (a) et 3.03(a).

- a) Le système d'Appel d'Offres Public National Non Restreint sera utilisé, accompagné de la publication réalisée dans un journal à grand tirage national. La participation sans restriction d'entreprises des pays membres de la Banque sera permise. Il ne sera pas nécessaire d'effectuer une pré qualification, sauf en cas de requête de la Banque, spécifiant cette modalité, si cette dernière considère que les biens ou les travaux faisant l'objet de l'Appel d'Offres sont de nature complexe. L'Entité Contractante pourra accorder avec la Banque, comme modalité de pré qualification, l'élaboration de deux systèmes de registres, un pour les personnes naturelles et l'autre pour les entités juridiques. Dans chaque cas, ces registres resteront ouverts de façon permanente pendant l'exécution du Projet pour que tout Soumissionnaire potentiel d'un pays membre de la Banque, intéressé à participer à tout Appel d'Offres dans le cadre du Projet puisse s'inscrire.
- b) Pour cette procédure, on utilisera les Documents d'Appel d'Offres standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.
- c) La publication nationale relative aux lancements d'Appels d'Offres Public National Non Restreints se fera à une reprise dans un journal à grand tirage national. Le délai de présentation des Offres sera d'au moins trente (30) jours, à partir de la date de la publication. Ce délai pourra être prolongé par l'Entité Contractante, en fonction de l'envergure ou de la complexité du travail devant être réalisé ou du montant estimatif du marché.
- d) Les Offres seront présentées sous pli cacheté, contenant la proposition technique, la proposition de prix, ainsi que les antécédents légaux, techniques et financiers des Soumissionnaires permettant d'établir leur qualification à exécuter les marchés en question. Les enveloppes contenant les Offres seront ouvertes en séance publique convoquée par l'Entité Contractante dans le délai prévu pour la présentation des Offres, en présence des représentants des Soumissionnaires désirant y assister, en appliquant toutes les conditions de transparence exigées par les règles générales d'Appel d'Offres. Durant cette séance, l'Entité Contractante en question formera une Commission d'Evaluation composée de trois membres pour l'évaluation technique et financière des Offres ainsi que l'évaluation de la qualification du soumissionnaire auquel il est proposé d'adjuger le marché. La Commission

d'Evaluation présentera un rapport contenant les tableaux comparatifs qu'elle jugera nécessaires, dans un délai de quinze (15) jours ouvrables.

- e) L'Appel d'Offres sera adjugé au soumissionnaire ayant présenté l'Offre de moindre coût se conformant substantiellement aux dispositions des Documents d'Appel d'Offres, en accord avec les dispositions concernant les critères d'évaluation des Offres figurant à l'Annexe B du Contrat de Prêt. A cette fin, une Commission d'Evaluation fera une première évaluation des Offres, pour déterminer leur conformité aux Documents d'Appel d'Offres et établira une classification, en commençant par l'Offre de moindre coût se conformant substantiellement aux documents d'appel d'offres. En vue d'établir la qualification du soumissionnaire pour exécuter le marché, la Commission d'Evaluation révisera ensuite les documents juridiques, techniques et financiers, uniquement de l'entreprise présentant l'Offre de moindre coût se conformant substantiellement aux dispositions des Documents d'Appel d'Offres. Si l'entreprise est qualifiée, une pré adjudication d'Appel d'Offres se fera en faveur de la dite entreprise et dans le cas contraire, les documents de l'entreprise suivante sur la liste seront révisés, et ainsi de suite.
- f) Le rapport d'évaluation des Offres relatif à l'adjudication proposée, accompagné des documents d'appui correspondants (y compris le projet de contrat de marché de Travaux ou de Biens devant être signé), sera envoyé à la Banque pour non objection. Après avoir rempli ces conditions et après approbation formelle de l'Entité Contractante et de la Banque, la notification définitive de l'adjudication sera effectuée et on procèdera à la signature du Contrat de Passation de Marché de Travaux ou de Biens avec l'entreprise en question. Aucun changement substantiel ne pourra être apporté au projet de Contrat de Passation de Marché de Travaux ou de Biens auquel la Banque aura donné sa non objection.

4.02 Appel d'Offres Limité

La procédure d'Appel d'Offres Limité décrite ci-après, est valable pour les catégories de travaux et biens mineures définies respectivement aux paragraphes 3.02 (b) et 3.03 (b).

- a) En vue de respecter la procédure d'Appel d'Offres Limité, une invitation sera lancée à trois soumissionnaires au moins. Les délais de présentation d'offres ne pourront en aucun cas être inférieurs à 20 jours. La pré qualification ne sera pas nécessaire, sauf en cas de requête spécifiant cette modalité par la Banque, si cette dernière considère que les biens ou les travaux faisant l'objet de l'appel d'offres sont de nature complexe. L'Entité Contractante pourra accorder avec la Banque, comme modalité de pré qualification, l'élaboration de deux systèmes de registres, un pour les personnes naturelles et l'autre pour les entités juridiques Dans chaque cas, ces registres resteront ouverts de façon permanente pendant l'exécution du projet pour que tout soumissionnaire

potentiel d'un pays membre de la Banque intéressé à participer à tout Appel d'offres dans le cadre du Projet puisse s'inscrire.

- b) Pour cette procédure, on utilisera les documents d'appel d'offre standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.
- c) En vue de respecter cette procédure d'Appel d'Offres, l' Entité Contractante devra préparer et envoyer aux firmes invitées, les documents d'appel d'offres incluant les spécifications techniques des travaux à réaliser ou des biens à acquérir.
- d) Dans un délai ne pouvant être supérieur à 20 jours ouvrables à partir de la date prévue pour la présentation des offres, l'Entité Contractante devra, soit adjudger le contrat de passation de marchés de Travaux ou de Biens à la firme ayant présenté l'offre la moins coûteuse, conformément aux dispositions concernant les critères d'évaluation des offres figurant à l'Annexe B du Contrat de Prêt, ou déclarer l'appel d'offres nul et non avenu. Dans ce cas, on pourra procéder à un nouvel appel d'offres en apportant les ajustements et les modifications nécessaires aux documents d'appel d'offres dans les vingt (20) jours suivants, et en invitant trois firmes en plus de celles ayant participé originellement à l'appel d'offres. Toutes les conditions établies pour cette procédure sont applicables au nouvel appel d'offres.
- e) Après l'adjudication, et avant la signature du Contrat de Passation de Marché de Travaux ou de Biens, l'Entité Contractante devra obtenir la non objection de la Banque.

4.03 Concours de Mérite Limité.

La procédure du Concours de Mérite Limité, décrite ci-après, est applicable aux passations de marchés de services de Consultants définis au paragraphe 3.04 (b).

- a) Dans le cadre de cette procédure, l' Entité Contractante préparera une liste restreinte de firmes de consultants éligibles pour laquelle elle obtiendra la non objection de la Banque. Les firmes de consultants figurant sur ladite liste seront invitées à soumettre une proposition dans les délais et selon les modalités prévus dans la Demande de Propositions qui leur sera adressée. Elles seront sélectionnées en vertu de la méthode des sélections et des critères spécifiés dans ladite Demande. Les délais accordés pour la présentation des propositions ne pourront pas être inférieurs à vingt (20) jours.
- b) Pour cette procédure, on utilisera, les Demandes de Propositions Standards convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.
- c) Les propositions seront remises comme indiqué dans la Demande de propositions sous deux plis cachetés et séparés, identifiés pour ces procédures comme Plis Nos. 1 et 2. Le premier (pli No. 1), contenant la proposition technique, les antécédents juridiques et les documents prouvant la capacité

technique et financière du soumissionnaire. Le deuxième (pli No. 2), contenant l'offre financière.

- d) Un Comité d'Evaluation sera nommé par l'Entité Contractante, qui sera chargé de l'ouverture des plis et de l'évaluation des offres. L'Entité Contractante fournira à la Banque, en vue de l'obtention de sa non objection, une copie du rapport du Comité d'Evaluation résumant l'évaluation des propositions techniques présentées, accompagné des documents d'appui correspondants (y compris le projet du Contrat de Passation de Marché de Services de Consultants devant être signé). Après l'obtention de la non objection de la Banque pour cette évaluation, en accord avec la méthode de sélection choisie, on procèdera à l'ouverture des plis No. 2 contenant les propositions financières. Après le processus d'évaluation des propositions techniques, la non objection de la Banque sera nécessaire avant l'adjudication du Contrat de Passation de Marché de Services de Consultants à la firme retenue. Au cas où l'Entité Contractante disqualifierait toutes les firmes sauf une, la non objection de la Banque sera requise avant de procéder à l'adjudication du Contrat de Passation de Marché de Services de Consultants à la dite firme. De plus, la Banque devra recevoir et approuver la proposition financière de cette firme, ainsi que toutes les clarifications ou informations relatives au processus de sélection.

4.04 Cotisation de prix

La procédure de cotisation de prix, décrite ci-après, est applicable aux passations de marchés de travaux, de biens et services connexes et de services de consultants définis respectivement aux paragraphes 3.02(b), 3.03 (b) et 3.04(b) selon la complexité de chaque cas.

- a) Marchés de Travaux. Cette méthode consiste à recruter une entreprise de construction après réception de trois (3) devis d'au moins trois (3) fournisseurs nationaux ou étrangers, dans le but d'obtenir un prix compétitif. L'utilisation de documents d'Appel d'Offres formels n'est pas nécessaire. Un délai de quinze (15) jours ouvrables sera accordé aux soumissionnaires pour présenter leurs cotisations.
- (i) Pour la passation de marchés avec ces entreprises devant exécuter des travaux, l'Entité Contractante tiendra compte des délais d'exécution, et des coûts raisonnables du marché. Les entreprises les plus performantes seront sélectionnées en prenant en compte entre autres les critères suivants : la capacité technique, financière et l'expérience spécifique de la firme confirmée par la réalisation de travaux similaires dans la région, et la disponibilité immédiate du personnel adéquat.
- (ii) Pour cette procédure, on utilisera, les documents standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.

b) Marchés de Biens et services connexes. Cette méthode consiste à recruter une entreprise fournissant des biens et services connexes, après réception d'au moins trois (3) devis de trois (3) fournisseurs nationaux ou étrangers, dans le but d'obtenir des prix compétitifs. L'utilisation de documents d'Appel d'Offres formels n'est pas nécessaire. Un délai de cinq (5) jours ouvrables sera accordé aux soumissionnaires pour présenter leurs cotisations.

(i) Pour la passation de marchés avec ces entreprises, l'Entité Contractante tiendra compte des délais d'exécution et des coûts raisonnables du marché. Les entreprises les plus performantes seront sélectionnées en prenant en compte entre autres les critères suivants : la capacité technique, financière et l'expérience spécifique de la firme confirmée par la fourniture de biens et services connexes similaires dans la région.

(ii) Pour cette procédure, on utilisera, les documents standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.

c) Marchés de services de consultants. Cela consiste en la passation de marchés de consultants avec des Firmes de Consultants ou des Consultants Individuels devant fournir des services de consultants, après réception d'au moins trois (3) devis de trois (3) Firmes de Consultants nationales ou étrangères. Un délai de dix (10) jours ouvrables sera accordé aux soumissionnaires pour présenter leurs cotisations. Ces passations de marchés seront supervisées par la Banque selon la modalité ex-ante.

(i) Pour la passation de marchés avec une Firma de Consultants, l'Entité Contractante tiendra compte des capacités techniques de celle-ci de son expérience professionnelle spécifique, la méthodologie proposée, la disponibilité immédiate du personnel proposé, et de la maîtrise de la langue nécessaire à la réalisation des dits services de consultants.

(ii) Pour cette procédure, on utilisera, les documents standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.

4.05 Marchés de gré à gré.

Cette méthode consiste à contracter une entreprise de construction, ou une entreprise fournisseuse de biens et de services connexes ou une Firma de Consultants sans suivre une procédure de mise en concurrence. La procédure de marché gré à gré est applicable aux passations de marchés de travaux, de biens et services connexes et de services de consultants définis respectivement aux paragraphes 3.02(c), 3.03 (c) et 3.04 (b).

a) Marchés de Travaux.

(i) Pour la passation de marchés avec des entreprises devant exécuter des travaux, l'Entité Contractante tiendra compte de la capacité technique, financière et de l'expérience confirmée par la réalisation de travaux similaires

dans la région, de la disponibilité immédiate du personnel adéquat, et des coûts raisonnables du marché.

(ii) Pour cette procédure, on utilisera, les documents de passation de marchés standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque.

(iii) Dans le cadre de chaque projet et pendant l'exécution du dit projet, le montant cumulé maximum de marchés de gré à gré de travaux avec la même entreprise ne pourra pas dépasser deux cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$250.000). Ceci ne permettra pas à l'Entité Contractante de passer de marchés de travaux avec la même firme au-delà de ce montant cumulé. Un montant cumulé de marchés relatifs au Projet sera également déterminé, permettant à la Banque d'autoriser jusqu'à concurrence de ce montant le financement de passation de marchés de travaux de gré à gré.

b) Marchés de Biens et services connexes.

(i) Pour la passation de marchés avec des entreprises devant fournir des biens et services connexes, l'Entité Contractante tiendra compte de la capacité financière et technique, de l'expérience confirmée para la fourniture de biens et services connexes similaires dans la région, des délais de livraison et des coûts raisonnables du marché.

(ii) Pour cette procédure, on utilisera, les documents de passation des marchés standard convenus entre l'Entité Contractante et la Banque

(iii) Dans le cadre de chaque projet et pendant l'exécution du dit projet, le montant cumulé maximum de marchés de gré à gré de biens et services connexes avec la même entreprise ne pourra pas dépasser cent mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$100.000). Ceci ne permettra pas à l'Entité Contractante de passer des marchés de biens et services connexes avec la même firme au-delà du montant cumulé. Un montant cumulé de marchés relatifs au Projet sera également déterminé, permettant à la Banque d'autoriser jusqu'à concurrence de ce montant le financement de passation de marchés de biens et services connexes de gré à gré.

c) Marchés de services de consultants

(i) Pour la passation de marchés de services de consultants, l'Entité Contractante tiendra compte de la capacité financière et technique, de l'expérience confirmée para l'exécution de Services de Consultants similaires dans la région, des délais d'exécution, de la disponibilité du personnel adéquat et des coûts raisonnables du marché.

(ii) Pour cette procédure, on utilisera, les Demandes de Propositions Standards convenues entre l'Entité Contractante et la Banque

(iii) Dans le cadre de chaque projet et pendant l'exécution du dit projet, le montant cumulé maximum de marchés de gré à gré de services de consultants avec la même firme de consultants sera de cent vingt mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$120.000). Ceci ne permettra pas à l'Entité Contractante de passer de marchés de services de consultants avec la même firme de consultants au-delà de ce montant cumulé.

(iv) Dans le cadre de chaque projet et pendant l'exécution du dit projet, le montant cumulé maximum de marchés de gré à gré de services de consultants avec un Consultant Individuel sera de soixante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$60.000). Ceci ne permettra pas à l'Entité Contractante de passer de marchés de services de consultants avec le même Consultant Individuel au-delà de ce montant cumulé.

(v) Un montant cumulé de marchés relatifs au Projet sera également déterminé, permettant à la Banque d'autoriser jusqu'à concurrence de ce montant le financement de passation de marchés de services de consultants de gré à gré.

(vi) Pour l'adjudication des contrats aux consultants individuels, la Banque pourra autoriser l'Entité Contractante à utiliser la méthode de marché gré à gré en tant qu'exception, lorsque le montant estimatif du contrat ne dépasse pas trente mille dollars (US\$30.000).

V Procédures Générales

- 5.01 La Commission d'Evaluation sera composé de trois (3) fonctionnaires ou employés de l'Entité Contractante du Projet lesquels auront l'expérience et la capacité requises. Ils seront responsables du rapport final d'évaluation des Offres, et devront disposer de l'autonomie nécessaire pour la prise de décisions. La Commission sera nommée par l'Entité Contractante et celle-ci lancera une invitation aux organismes de contrôle pour leur éventuelle participation, comme observateurs, aux évaluations. Dans ce cas, un représentant sera délégué face à la Commission. Le délai maximum de trente (30) jours ouvrables sera accordé à la Commission par l'Entité Contractante pour finaliser l'évaluation et élaborer le rapport final des Offres correspondant. Pour chacun des cas, ce délai sera préalablement fixé et spécifié dans la note accompagnant la nomination de la Commission.
- 5.02 Communication de l'adjudication et signature du Contrat de passation de Marché de Travaux, de Biens ou de Services de Consultants : L'Entité Contractante enverra une copie de la notification d'adjudication à tous les Soumissionnaires, à l'adresse indiquée dans leurs Offres respectives, dans un délai de trois (3) jours ouvrables suivant la dite adjudication.
- 5.03 Les procédures décrites ci-après, sont applicables tant pour les Appels d'Offres Publics Nationaux Non Restreints, que pour, les Appels d'Offres Limité et les

Concours de Mérite Limité prévus aux paragraphes 4.01, 4.02, et 4.03 respectivement de la présente Annexe.

- 5.04 Dans tous les processus d'Appel d'Offres ou de concours, l'Entité Contractante pourra déclarer l'Appel d'Offres ou le concours nul et non avenu, au cas où à la date et à l'heure fixées, aucun Soumissionnaire ne se soit présenté. Une nouvelle invitation pourra être lancée dans les vingt (20) jours suivants, après avoir effectué les éventuels ajustements ou modifications nécessaires aux Documents d'Appel d'Offres ou de concours.
- 5.05 En cas de réception d'une Offre unique, l'Entité Contractante devra attendre la non objection de la Banque avant de procéder à une éventuelle adjudication de contrat en faveur de la dite firme. De plus, la Banque devra recevoir et approuver la Proposition de Prix de cette firme, ainsi que toutes les clarifications ou informations relatives au processus d'Appel d'Offres ou de concours.

PRIMATURE
OFFICE DE MANAGEMENT ET DES RESSOURCES HUMAINES
(OMRH)
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
(MEF)
UNITE DE COORDINATION DE PROJETS
(UCP)

PROJET D'APPUI A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU
SECTEUR PUBLIC
(CONTRAT DE PRÊT # 1821/SF-HA)

ÉVALUATION MI-PARCOURS
RAPPORT

Version préliminaire

Présenté à l'UCP

Par

Evens SAINT-DIC

Consultant

Port-au-Prince, le 5 Octobre 2011

Table des Matières

Sommaire exécutif	3
1-INTRODUCTION.....	7
2- LE CONTEXTE GÉNÉRAL	10
3- LA SITUATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	12
4- LE PROJET	19
5- L'ANALYSE DES INDICATEURS DU PROJET ET VUE SUCCINTE DU CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION.....	34
6- L'ANALYSE DES RISQUES DU PROJET	38
ANNEXES	42

Sommaire exécutif

Mis en place en Haïti grâce à un prêt de la Banque Interaméricaine de Développement (BID) d'un montant de USD 10 millions, le Projet d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public (Prêt BID 1821/SF-HA converti en don 2396/GR-HA) a été conçu pour doter sept ministères¹ clés du secteur public d'un cadre réglementaire de gestion des ressources humaines et d'outils pour rationaliser et organiser la prestation de leurs services et leur capacité d'élaboration et d'exécution de projets. Il est géré pour la partie administrative et financière par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et pour sa partie technique, par la Primature à travers l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH).

Selon les termes de référence fixés pour cette consultation, les activités qui doivent être réalisées sont réparties en deux étapes consistant d'abord en l'établissement des lignes de base et d'un cadre de suivi et d'évaluation du Projet et ensuite en son évaluation à moyen terme.

La méthodologie qui a été suivie pour exécuter cette étude a comporté les étapes suivantes :

- le relevé et l'analyse des rapports d'activités, financiers et administratifs produits dans le cadre du projet et disponibles à l'UCP.
- La réalisation d'interviews semi-structurées avec les différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans le projet : ceux qui ont participé à son élaboration, ceux qui participent à sa mise en œuvre et finalement ceux qui en bénéficient. De même des conversations informelles ont eu lieu avec des employés et des consultants rencontrés au hasard dans les ministères visités pour nous faire une idée de leur perception de la pratique de la gestion des ressources humaines dans leur ministère respectif et, par la même occasion, recueillir leurs commentaires et leurs suggestions pour l'amélioration éventuelle de cette fonction.

¹ Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE); Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC); Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP); Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP); Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement Rural (MARNDR) ; Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP) ; Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI).

Les éléments mis en lumière au cours de ces étapes, nous permettent de formuler les recommandations qui suivent sur :

A) Le Mécanisme de contrôle du Projet

Recommandation1 : Le renforcement du contrôle des activités du projet seront cruciales pour la suite de son exécution. Cela permettrait de recueillir et d'examiner à temps les données et les indicateurs utiles pour le suivi de son évolution et ainsi éviter les surprises. Il serait ainsi souhaitable de prendre des mesures pour dynamiser le comité de gestion. En attendant, un (1) contractuel avec une grande expérience dans le suivi et l'évaluation de projet pourrait être recruté par l'UCP ou l'OMRH pour assurer la liaison entre les deux institutions et les accomplissements du projet. Il aurait également la charge de produire les rapports semestriels et annuels. Un format de rapport est annexé au rapport pour aider à ce suivi des performances

B) La sous estimation des coûts de plusieurs activités

Recommandation 2 : Pour la suite du projet, un devoir de vigilance s'impose à l'UCP pour contrôler les coûts et les délais de manière très serrée. Les résultats des activités qui sont retard détermineront le reste des activités à réaliser. Cela demandera aux principaux acteurs engagés de prendre leurs responsabilités :

- à l'UCP de relancer les firmes qui sont en retard et de veiller au respect des spécifications contenues dans les Termes de référence;
- à l'OMRH de jouer son rôle de coordination interministérielle en facilitant l'octroi d'informations aux consultants et d'accélérer le processus de validation des produits remis;
- à la BID de raccourcir encore plus le délai pris pour accorder les non-objections
- à ces trois acteurs de mettre en place des canaux de communication plus efficaces

C) La lenteur à compléter le staff de l'OMRH

Recommandation 3 : Compléter le staff de l'OMRH est une nécessité. Cela permettrait de réduire le temps pour mettre les opérations en branle et les exécuter plus rapidement. C'est pourquoi, il est recommandé de prendre les dispositions pour le faire le plus rapidement. Cependant, même dans cette éventualité, le projet aura du mal à prendre sa vitesse de croisière si on considère les procédures de recrutement et le temps de rodage de ces nouveaux employés. Ainsi, pour faciliter la continuité des activités du projet, il serait souhaitable d'adjoindre aux 3 coordonateurs actuellement en poste (si le

coordonnateur de la Fonction Publique est démissionnaire, il faut le remplacer au plus vite) et le contractuel proposé à la Recommandation 1, deux fonctionnaires encore en fonction dans les ministères bénéficiaires et qui ont fait partie des comités de pilotage mis en place dans le cadre du projet. A ces deux, on adjoindrait un (1) consultant externe. Au total, une petite équipe de sept (7) personnes auraient la responsabilité de mener le projet à sa fin.

Quelque soit la solution retenue, il est impératif de trouver un local pour l'OMRH

D) La Composante I

Recommandation 4 : l'analyse des contraintes auxquelles font face les Directions/Services de ressources humaines de l'Administration Publique, contraintes aggravées depuis le tremblement de terre, suggère de mettre l'accent, dans la suite de l'exécution des activités de la Composante 1, sur l'administration du personnel pour revaloriser cette fonction dans les ministères avant de passer à la gestion des ressources humaines

E) La Composante II

Recommandation 5 : Réaliser une enquête légère sur l'image de l'administration et une autre sur la satisfaction, la perception et les attentes des usagers.

Recommandation 6 : Répartir les fonds alloués pour la tenue de séminaires et d'ateliers entre l'évaluation de la capacité du secteur public et des séances de formation sur la culture du changement ainsi que sur les meilleures pratiques d'accueil, d'information et d'orientation des usagers.

F) La Composante III

Recommandation 7 : Pour permettre l'utilisation de ces fonds aux fins prévues avant la fin du projet, il est important que l'État haïtien se mette en conformité avec la clause 4.06. Une fois cette conformité réalisée, il serait équitable et durable de mettre en place un modèle qui tient compte de tous les employés de la Fonction Publique et pas seulement de quelques uns. Les cadres hautement qualifiés ne pourront pas faire tourner cette administration seuls. Ils ne forment pas une masse critique pour cela. Le support des autres employés leur est indispensable. Pour toutes ces raisons, la recommandation serait la suivante : Répartir le montant alloué à cette composante comme suit : la moitié pour reloger l'OMRH, un quart pour attirer et retenir les hauts cadres et un quart pour mettre en place un fonds national d'appui aux fonctionnaires. Ce fonds, inscrit au budget, serait alimenté par les ministères au prorata de leur capacité contributive, par le secteur privé et par la coopération internationale. Le quote

part de ce dernier serait dégressif. Il diminuerait au fur et à mesure de l'amélioration des rentrées fiscales et de l'augmentation de la contribution du secteur privé.

Je tiens à remercier les coordonnateurs de l'UCP et de l'OMRH ainsi que leur staff. Sans eux, cette étude n'aurait pas pu être possible. Un Merci spécial à M. Francis Gratia, Coordonnateur de l'OMRH, M. Lys Fauché, Coordonnateur de l'UCP et M. Madelin Fil-Aimé, Coordonnateur à la Réforme Administrative à l'OMRH.

1-INTRODUCTION

1.1-Rappel du mandat

Mis en place en Haïti grâce à un prêt de la Banque Interaméricaine de Développement (BID) d'un montant de USD 10 millions, le Projet d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public (Prêt BID 1821/SF-HA converti en don 2396/GR-HA) a été conçu pour doter sept ministères² clés du secteur public d'un cadre réglementaire de gestion des ressources humaines et d'outils pour rationaliser et organiser la prestation de leurs services et leur capacité d'élaboration et d'exécution de projets. Il est géré pour la partie administrative et financière par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et pour sa partie technique, par la Primature à travers l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH).

Selon les termes de référence fixés pour cette consultation, les activités qui doivent être réalisées sont réparties en deux étapes consistant d'abord en l'établissement des lignes de base et d'un cadre de suivi et d'évaluation du Projet et ensuite en son évaluation à moyen terme :

a) Étape 1 : Établissement des lignes de base et du cadre de suivi et évaluation

- Valider et préciser les principaux indicateurs techniques, économiques, financiers et organisationnels qui permettront de déterminer l'état de la situation du Projet avant démarrage;
- Définir le processus de collecte et d'analyse des données relatives à chaque indicateur retenu afin de s'assurer qu'elles seront directement comparables durant toute la période d'exécution du Projet;
- Proposer un plan de collecte, de traitement et d'analyse des données;
- Collecter et analyser les premières données correspondant à la situation avant démarrage du projet;
- Ajuster, si nécessaire, la méthodologie ou le processus de cette première phase de collecte en fonction des problèmes rencontrés sur le terrain;

² Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE); Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC); Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP); Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP); Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement Rural (MARNDR) ; Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP) ; Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI).

- Identifier, sur la base des analyses produites, les éventuelles contraintes auxquelles le Projet aura à faire face durant le reste de l'exécution.

b) Étape 2 : Évaluation à moyen terme

- Mesurer la performance du Projet;
- Déterminer les changements à apporter pour garantir sa bonne et opportune exécution;
- Effectuer une analyse des risques; et
- Produire des recommandations pour son amélioration.

1.2-Méthodologie

Au cours de cette étape, les principales questions auxquelles cette consultation a tenté d'apporter une réponse sont les suivantes :

- Le degré de connaissance du Projet par les responsables des ministères ?
- Leur appréciation sur sa mise en œuvre ?
- Leur appréciation sur la pertinence de ses objectifs dans le contexte actuel ?
- Les changements à apporter pour la suite de son exécution ?

La méthodologie qui a été suivie pour y répondre a comporté les étapes suivantes :

- le relevé et l'analyse des rapports d'activités, financiers et administratifs produits dans le cadre du projet et disponibles à l'UCP.

- La réalisation d'interviews semi-structurées avec les différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans le projet : ceux qui ont participé à son élaboration, ceux qui participent à sa mise en œuvre et finalement ceux qui en bénéficient. De même des conversations informelles ont eu lieu avec des employés et des consultants rencontrés au hasard dans les ministères visités pour nous faire une idée de leur perception de la pratique de la gestion des ressources humaines dans leur ministère respectif et, par la même occasion, recueillir leurs commentaires et leurs suggestions pour l'amélioration éventuelle de cette fonction.

1.3-Contenu du rapport

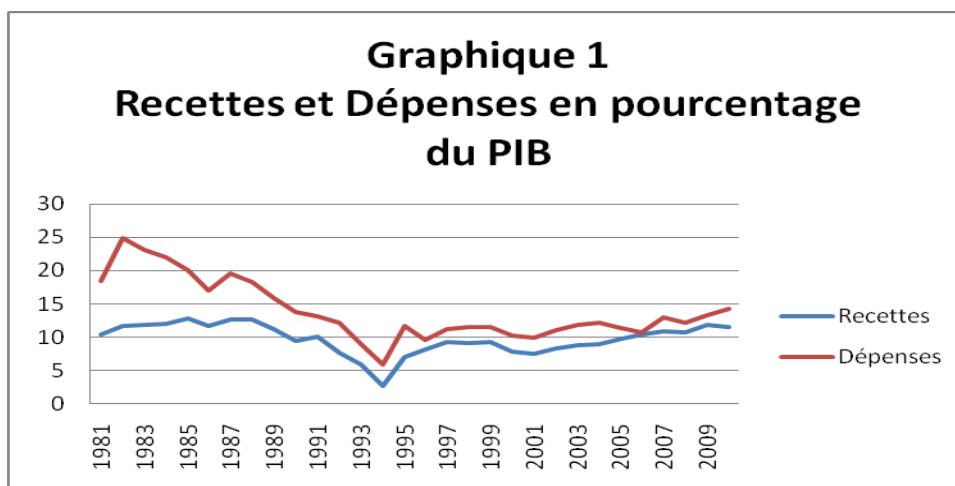
Le présent rapport constitue une synthèse de l'ensemble des contributions mentionnées plus haut et est structuré en quatre grandes parties : 1) le contexte général ; 2) la situation de l'Administration Publique ; 3) le Projet ; 4) l'analyse

des indicateurs du Projet et vue succincte du cadre de suivi-évaluation ; et 5) l'analyse des risques.

Il convient de signaler cependant que de nombreux responsables qui avaient participé au lancement du Projet étaient soit en vacances ou avaient démissionné de leurs postes. Il a fallu pratiquement rencontrer de nouveaux contacts qui, dans la plupart des cas avaient très peu de connaissances sur le Projet. De plus, des rendez-vous pris avec d'autres informateurs clé pressentis ont eu du mal à se concrétiser au cours du calendrier d'exécution initialement fixé : deux semaines. Ainsi, il a pris deux mois et demi soit la durée du contrat pour faire le tour des sept ministères.

2- LE CONTEXTE GÉNÉRAL

La population haïtienne est jeune, à croissance rapide et fortement concentrée dans les villes. Actuellement, elle est estimée à 10 085 214 habitants et s'établira, d'après les projections de l'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique (IHSI), à 10 911 819 habitants en 2015 dont 52% vivront en zone urbaine. La demande en services de base et en infrastructure continuera ainsi d'augmenter pour les années à venir. Face à cette situation démographique, l'Etat ne peut offrir qu'un ajustement par le bas en raison de la faiblesse de ses capacités financières qui se reflètent dans la baisse de ses recettes qui ont toujours représenté durant la période 1980-2010 un plus faible pourcentage du Produit Intérieur Brut (PIB) que celui accaparé par ses dépenses (cf. Tableau 1). Par ordre d'importance, les dépenses courantes ont représenté 12.07% du PIB suivi des traitements et salaires 4,59% et des dépenses d'investissement 1,88%. Le poids de ces dépenses aurait pu conduire à un emballement de la dette publique si le pays n'avait pas bénéficié de l'annulation de ses arriérés totalisant US1 milliard de dollars vis-à-vis des institutions internationales de financement dans le cadre de l'initiative pour les pays pauvres Très Endettés (PPTE) en 2009.



Source des données :MEF/IMF

Le mariage décroissance économique et croissance démographique a engendré une capacité de plus en plus réduite de l'Etat à remplir ses fonctions régaliennes et à satisfaire les besoins fondamentaux de la population. Il a été obligé de s'en remettre à l'aide étrangère pour son équilibre fiscal. La communauté internationale comptant pour plus de la moitié dans le financement de son budget annuel.

Le tremblement de terre meurtrier du 12 janvier 2010 en infligeant des pertes énormes au secteur public (vies et biens)³ va encore agrandir le déséquilibre

³ 2,081.4 milliards de dollars US selon Haïti PDNA 2010

entre la demande de services par la population et l'offre de l'État. Il s'en est suivi que les besoins non satisfaits sont devenus encore plus grandissant.

Fournir une réponse politique, économique et institutionnelle satisfaisantes à cette situation constitue le véritable défi auquel l'État haïtien est et sera confronté aujourd'hui et pour les prochaines années. Puisque l'action de l'État se fait sentir par la voie de son appareil administratif, jetons le regard sur ce côté.

3- LA SITUATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'administration publique est à l'image du pays. Elle est pauvre. Elle n'a pas les moyens d'embaucher le nombre de fonctionnaires nécessaires pour faire sentir sa présence sur tout le territoire, "concrétiser ses missions et ses objectifs"⁴. Ses recettes ne la lui permettent pas. Elle est dans un état de sous-développement caractérisé par le manque d'argent, l'incapacité de réguler les politiques publiques, le manque de compétences et l'étiollement du sens de l'éthique des fonctionnaires. Les effets de ce cercle vicieux sont visibles sur la gestion des ressources humaines dans les ministères, la qualité des services que ces derniers offrent aux usagers et sur la rémunération de leurs fonctionnaires.

3.1-La gestion des ressources humaines dans les ministères

L'examen des différentes informations recueillies au cours de cette étude montrent des pratiques de gestion de ressources humaines assez décalées des dispositions contenues dans la Constitution de 1987, les décrets du 17 mai 2005 portant respectivement sur l'organisation de l'Administration Centrale du pays et la révision du statut général de la Fonction Publique. Ce cadre juridique, cependant, dans sa grande majorité n'est pas appliqué parce qu'il ne correspond pas aux lois organiques et organigrammes existants au niveau de certains ministères datant dans certains cas de 1983. D'autres ministères fonctionnent sous l'égide d'anciens projets de loi et d'organigrammes officiels. La situation est à plusieurs vitesses. La nécessité d'une harmonisation s'impose et c'est à l'OMRH qu'incombe cette tâche.

L'OMRH fonctionne jusqu'à présent avec trois coordonnateurs et semble en proie à des problèmes de gestion interne qui ne se sont pas améliorés avec les conséquences désastreuses du 12 janvier sur son local et sur l'embauche du reste de son personnel qui se préparait à se faire. L'OMRH fonctionne actuellement au ralenti. La situation résultante est le développement d'un attentisme dans la plupart des ministères en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

L'administration du personnel comme elle se faisait jadis n'a pas beaucoup changé :

- Le personnel à gérer dans les ministères est jeune (la moyenne d'âge est de 30-35 ans), à prédominance masculine (60%). Le nombre total

⁴ Article 1 du décret du 17 mai 2005 portant sur la réo

d'employés (régulier et contractuel) représente moins de un pourcent de la population de 2010. Il est concentré à Port-au-Prince (80%) et compte plus de 30% de femmes. De cette répartition inégalitaire résulte une sous administration du pays en particulier dans les villes de province et les zones rurales;

- La proportion de recrutements sur concours varie d'un ministère à l'autre mais elle ne dépasse pas 5% selon les informations analysées. Ces recrutements concernent les jeunes universitaires recrutés ces derniers temps dans quelques ministères. Toutefois, la majeure partie de ces embauches se fait sur la base de recommandations et sur titres;
- Les promotions sont très faibles et ne sont pas basées sur l'évaluation des rendements mais plutôt sur l'ancienneté. Les jeunes rencontrés dans les ministères considèrent les ministères comme des lieux de transit qui leur permet d'acquérir une certaine expérience de travail et de bénéficier certaines fois de bourses d'études avant d'aller voir ailleurs. Les raisons qu'ils ont mentionnées pour expliquer leur comportement est la faible possibilité de promotion, la difficulté pour eux de travailler sous la supervision de cadres qui sont moins formés qu'eux, l'absence de culture de résultats et les maigres rémunérations;
- La description des tâches, quand cela exceptionnellement se fait, que les employés reçoivent lors de leur recrutement est purement théorique. Elle ne correspond pas aux tâches qu'ils auront à exécuter réellement;
- Les bases de données du personnel sont rares dans les ministères. Quand elles existent, elles ne sont pas fiables et aisément exploitables parce que les dossiers individuels ne sont pas toujours complets. Le travail de constitution de ces instruments sur des bases rigoureuses par l'OMRH qui a été brutalement interrompu par le séisme du 12 janvier doit être relancé impérativement car sans la mise en place de ces outils de gestion du personnel on ne peut pas prétendre même à une gestion minimale des ressources humaines;
- La gestion prévisionnelle des ressources humaines n'est pas faite. Sans une base de données de personnel contenant des informations permettant de définir et d'analyser les postes ainsi que des informations fiables sur les fonctionnaires, l'appariement des individus avec les emplois restera lettre morte;

- Il n'y a pas une politique de formation continue par faute de moyens budgétaires, de l'absence de procédures sur la question et de données fiables sur les compétences et le profil du personnel en fonction sans omettre l'insuffisance de formation de certains responsables de ressources humaines qui les empêchent d'appliquer les dispositions légales sur la question de façon correcte;
- Les rémunérations demeurent faibles par rapport à celles pratiquées dans le secteur privé et par les ONG. L'écart est significatif. Plus de \$US2000 de différence pour un cadre intermédiaire travaillant dans ces trois secteurs. Cela s'explique en grande partie par l'étroitesse de la marge de manœuvre du gouvernement en termes d'augmentation de salaires en raison de la réduction de sa capacité financière causée par le déclin de la croissance de l'économie et par l'érosion du pouvoir d'achat des fonctionnaires en raison de l'inflation. Pour ces raisons, les efforts qui ont été consentis pour améliorer les salaires des fonctionnaires (30% d'augmentation en 2004 et 15% en 2006) n'ont pas donné de grands résultats. Ils ont eu seulement le mérite d'améliorer une situation inégalitaire qui prévalait dans le secteur. La comparaison des salaires pratiqués pour les cadres intermédiaires en 2007 et 2011 illustre bien notre propos.

Tableau 1

Comparaison des salaires des cadres intermédiaires de la Fonction Publique en Octobre 2007 et Janvier 2011

	Octobre 2007 (Gourdes)	Janvier 2011 (Gourdes)
Moyenne	21792	23597
Minimum	3650	6000
Maximum	58750	60000
Écart type	13393	13817
Coefficient de variation	0.614	0.585

Source : Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

Malgré l'amélioration des salaires de 2007 à 2011 passant de Gourdes 21781 à Gourdes 23597 et la réduction des disparités que montre la diminution du coefficient de variation, les employés du secteur public continuent de se plaindre du bas niveau des rémunérations qu'ils reçoivent. Cette situation provoque chez eux deux types de réactions : a) ils expriment leur insatisfaction avec leurs pieds (ils laissent le secteur public pour des emplois mieux payés dans le privé ou vont travailler avec les ONG); b) ils multiplient les activités temporaires lucratives ou adoptent des pratiques flirtant avec la corruption pour joindre les deux bouts;

-l'absence de moyens logistiques pour assurer la supervision des services offerts aux usagers et des comportements des employés est criant. Dans beaucoup de ministères, la tendance est d'avoir plus de chauffeurs que de voitures;

En conclusion, il paraît évident tout au long des paragraphes précédents que les directions ou services de ressources humaines ne remplissent pas les objectifs opérationnels associés à une gestion efficace des ressources humaines à savoir attirer, retenir, motiver et développer. Ils n'ont pas les moyens technologiques, matériels, humains, financiers et la délégation d'autorité nécessaire pour aider à mettre en place une administration publique dynamique, compétente, honnête, moderne et efficace comme le prescrit la Constitution de 1987 et les décrets de 2005. Le passage de service de personnel à une direction ou service de ressources humaines a été brutal pour la majorité des ministères. Voulant se conformer à l'article 70 de la loi portant organisation de l'administration centrale, ils ont été obligés de faire le saut sans les capacités de le faire.

3.2-La qualité des services publics offerts aux usagers

L'administration publique n'est pas en odeur de sainteté auprès de la population en ce qui concerne l'offre de ses services à cette dernière. Les récriminations des usagers contre les institutions étatiques offrant des services de mauvaise qualité abondent dans les médias. Leur confiance dans l'efficacité des actions des fonctionnaires a chuté au plus bas au cours de ces dernières années. Pourtant, ces derniers en auront besoin pour les aider à faire face au quotidien aux problèmes que le 12 Janvier a mis sur leurs bras. Pour illustrer ce point, on se contentera de relater la situation prévalant dans les secteurs agricole, de la santé et de l'éducation après cette catastrophe :

-Le séisme a exacerbé les déséquilibres qui existaient au niveau du secteur santé. La capacité d'intervention du Ministère a pris un grand coup avec la perte de 26 médecins et des dommages subis par 60% des hôpitaux. De même, les systèmes d'adduction d'eau et d'assainissement ont été grandement endommagés rendant encore plus précaires les conditions sanitaires dans le pays, augmentant ainsi la vulnérabilité de la population à toutes sortes

d'épidémies. Le choléra qui a éclaté en Octobre 2010 et qui maintenant fait partie de notre quotidien met à nu le manque de moyens dont dispose le Ministère de la Santé Publique (MSPP) dans la lutte contre cette maladie et la persistance des mauvaises conditions d'hygiène dans le pays. A ces problèmes, d'autres défis sont venus s'ajouter au système de santé du pays : les troubles psychiatriques, les troubles de comportement, l'alcoolisme et la toxicomanie.

- Le secteur éducatif n'a pas été épargné. Il est sorti de cette catastrophe, selon la Direction de la Planification et de la Coopération Externe du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) avec 1263 écoles détruites et 2541 autres endommagées. Pour ce qui concerne les pertes en vies humaines, elles peuvent se résumer comme suit : 3951 élèves morts, 541 enseignants et 15419 employés. L'Aire Métropolitaine a été la zone la plus affectée. Comme on le voit, l'impact a été sévère. Ce désastre a amplifié les problèmes infrastructurels et de gestion du secteur.

L'aggravation des besoins dans ces deux secteurs, on le voit bien, se sont accrues et sollicitent de manière particulière l'attention des autorités politiques et de leurs bras d'exécution : les fonctionnaires publics. Malheureusement, la taille de la Fonction Publique est trop petite comme nous l'avons précisé plus haut pour offrir des services appropriés et de bonne qualité au plus grand nombre d'utilisateurs. A titre d'illustration, listons les valeurs de quelques indicateurs sociaux :

- Mortalités des moins de 5 ans : 86/1000
- Mortalité maternelle : 630/10000
- Taux de couverture forestière : 2.5%
- Proportion de la population ayant accès à l'eau potable : 55%
- Nombre d'extrêmement pauvres : 56%
- Nombre de pauvres : 70%
- Portion de la population mal alimentée : 60%

Comment l'État stratège présenté pour la première fois sur la scène de la réforme administrative par la Commission Nationale de Réforme Administrative (CNRA) comme un "État actif, prestataire de services quand c'est nécessaire et par priorité mais dont le rôle stratégique est affirmé avec force et mise en œuvre avec vigueur, souplesse et une grande adaptabilité"⁵ et dont les grands traits seront repris dans les autres documents sur la question comme le Programme Cadre de la Réforme Administrative (PCRE) et les programmes/projets financés

⁵ Résumé des conclusions du rapport sur la Réforme administrative en Haïti, CNRA, 1998

par la communauté internationale pourra-t-il satisfaire les besoins fondamentaux de la population sans un taux élevé de croissance, avec sa taille rachitique et sa pauvreté qui l'empêche d'attirer et de retenir des compétences indispensables à son bon fonctionnement ?

Les résultats des 3 études menées dans le cadre de ce projet (diagnostic organisationnel et opérationnel, diagnostic des ressources humaines et évaluation du patrimoine) nous permettront d'apporter une réponse à cette interrogation. Par la même occasion, ils nous permettront d'avoir des éléments de réponse à d'autres questions tout aussi importantes sur l'organisation de la future administration : Moins d'État ou mieux d'État ? Quel sera le rôle du privé et des ONG dans le fonctionnement de cet État ? Quelle sera sa taille optimale ? Autant de réponses qu'il faut donner afin de développer adéquatement les capacités des ressources humaines et matérielles de l'Administration Publique.

3.2-La rémunération des fonctionnaires

Les fonctionnaires haïtiens selon l'article 10 du décret du 17 Mai 2005 font partie d'une administration de carrière. Ils bénéficient de la sécurité de l'emploi et sont réglementés sur la base de l'aptitude, du mérite et de la discipline. Leurs salaires et les avantages dont ils jouissent sont garantis et devraient croître dans la mesure où l'évaluation de leur performance le permet. Un barème salarial basé sur l'évaluation des emplois a été mis en place en conformité avec cette disposition. Des efforts ont été consentis pour augmenter les salaires à deux reprises comme mentionné dans les sections précédentes mais rien n'a changé, pour les fonctionnaires. Leurs salaires demeurent à la traîne du coût de la vie et des rémunérations versées dans le secteur privé et celui des ONG et sont indépendants de la carrière du fonctionnaire ainsi que de l'évaluation de son rendement. Deux raisons expliquent cela : 1) la capacité financière limitée de l'État et 2) l'absence d'une grille descriptive des emplois et d'un fichier du personnel fiable.

Les conséquences immédiates de cette situation sont que l'État ne peut pas embaucher selon les besoins identifiés et est dans l'incapacité de retenir et d'attirer dans ses rangs des individus bien formés et très expérimentés. Les compétences qui sont dans les ministères sont peu nombreuses et ont une moyenne d'âge assez avancée. La probabilité qu'ils laissent la Fonction Publique très bientôt est certaine ce qui affaiblira davantage les capacités des institutions étatiques. Les jeunes qui ont fait le pari de venir dans l'administration publique sont en transit car il n'y a aucun incitatif pour les retenir au-delà de trois années. Au bout de cette période, soit ils partent pour l'étranger soit vont travailler dans les autres secteurs où les salaires représentent le double ou le

triple des salaires qu'ils perçoivent dans leurs ministères respectifs. L'hémorragie est abondante et risque de laisser la Fonction Publique complètement exsangue. Les projets qui tentent de s'attaquer à ce problème central qui va main dans la main avec la performance et la qualité des services publics représentent une nécessité. Le projet d'appui à la Gestion des Ressources Humaines fait partie de ce type de projets.

4- LE PROJET

4.1-Historique

Le projet "Appui à la Gestion des Ressources Humaines" se déroule dans un contexte particulièrement difficile sur le plan socio-économique et intervient sur des ministères dont les capacités ont été fortement affaiblies après le 12 janvier 2010. Les éléments qui fondent ses objectifs se basent sur l'une des priorités du Cadre de Coopération Intérimaire (CCI) : "améliorer substantiellement la rémunération et le système d'incitations des fonctionnaires"⁶. Toutefois, il est un élément d'un vaste mouvement de réforme administrative qui a commencé avec la mise sur pied de la CNRA (1996) qui produira un ensemble de réflexions et de recommandations sur la question de la Réforme Administrative nécessaire à la modernisation de l'État qui malheureusement ne seront pas prises en considération puisque cet organe n'avait pas d'autres moyens d'action propres que ses rapports. Ils trouveront, bien plus tard un écho favorable auprès des gouvernements de Latortue/Boniface et de Préval/Alexis. Cela aboutira en 2005 à la publication de deux décrets cadres sur la Réforme administrative portant sur la réorganisation de l'Administration Centrale et la révision de la loi sur la Fonction Publique de 1982. Ces décrets seront suivis en 2007 par la création de l'OMRH et du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique (CSAFP) et l'élaboration d'un Programme Cadre de Réforme de l'État (PCRE).

Tout au long de cette période, cette volonté politique de mettre en branle la réforme administrative a été appuyée par les bailleurs de fonds et les partenaires traditionnels d'Haïti (USAID, Canada, France, Union Européenne, PNUD, BID et Banque Mondiale) qui ont financé des programmes/projets en dehors du PCRE mais qui dans beaucoup de leurs aspects rejoignent ses objectifs. Le projet "Appui à la Gestion des Ressources Humaines" est l'un d'entre eux. D'un coût total de US\$ 10 millions, ce projet est appelé à prendre fin le 29 Juin 2012. La BID et le gouvernement haïtien l'ont signé le 6 Février 2007 et le parlement l'a ratifié en Juin 2007. A date, il a subi deux reformulations. L'un en Juillet 2009 et l'autre en Avril 2010. Ces reformulations ont permis de faire passer le nombre de ministères à bénéficier du Projet de 5 à 7 et à prendre en compte une proposition de construction d'un local pour l'OMRH dans l'ensemble des activités à mener.

⁶ Rapport de Synthèse, CCI

La responsabilité de son exécution est répartie entre les acteurs suivants :

- Maître d'ouvrage : Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)
- Maître d'ouvrage délégué : Unité de Coordination des Projets (UCP)
- Maître d'œuvre principal : Office de Management et de Ressources Humaines (OMRH)

4.2-Objectifs

Le principal objectif du projet, comme il est précisé dans le manuel d'opérations, est d'appuyer la gestion des ressources humaines dans la Fonction Publique. Par ce moyen, le projet permettra de créer un environnement administratif qui facilitera la modernisation du secteur public. Spécifiquement, les objectifs qui seront visés concerneront : 1) la rationalisation et l'organisation la fonction publique au niveau de 7 ministères à travers le développement et la mise en place d'outils pour la gestion des ressources humaines, et 2) l'amélioration de la fourniture de services publics et le renforcement de la capacité de ces ministères dans la formulation et l'exécution des politiques publiques.

4.3-Description sommaire

L'approche adoptée pour atteindre ces objectifs tourne autour de 3 grandes composantes :

a) La composante I concernant la gestion des ressources humaines : cette composante à travers trois (3) sous composantes visera à améliorer les bases de données et les outils de gestion des ressources humaines incluant un modèle facilitant la détermination des rémunérations liés aux postes et un modèle de formation pour augmenter la qualité de l'emploi, ce qui aidera le gouvernement à réaliser un meilleur contrôle de la Fonction Publique. Les activités à entreprendre dans les trois (3) sous composantes se retrouvent ci-dessous :

-Sous composante A : Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines

- Remédier aux défauts dans les feuilles de paie et informatiser le fichier du personnel.
 - Évaluer les feuilles de paie,
 - Créer et/ou unifier les bases de données électroniques existantes,
 - détecter les chèques zombies,
 - détecter la différence entre postes et autres catégories d'emplois (Contractuels par exemple)

-Sous composante B : Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines

- Mettre en œuvre le développement de la carrière dans la Fonction Publique (procédures de recrutement, meilleurs contrats, détermination des rémunérations, formation et évaluation ciblée)
 - Réviser la structure d'organisation;
 - Préparer un schéma d'évaluation de performance et élaborer les procédures nécessaires.
 - Équiper et staffer l'OMRH
- Sous composante C : Renforcement de la capacité de formation
 - Déterminer les coûts de création d'une bureaucratie certifiée et techniquement compétente capable de développer, exécuter, suivre et évaluer les services publics
 - Développer un modèle de formation et de certification adapté aux besoins du secteur public, particulièrement pour le personnel de l'administration centrale,
 - Faire un inventaire et évaluer le niveau d'éducation et de compétences dans certains ministères clé,
 - Établir une équivalence académique pour la validation des acquis dans le poste associé à la carrière

Le financement prévu pour ces activités sera réparti comme suit :

Tableau 2 Allocations prévues pour les activités de la Composante I	
Activités	Coûts
A. Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines	
Assistance technique/Développement et configuration du système de gestion des ressources humaines/Développement de procédures pour la gestion de ressources humaines	235000
Assistance technique/Formation en gestion de réseaux informatiques	30000
Achat d'équipement informatique et logiciels pour les services de ressources humaines ministérielles	250000
B. Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines	
Assistance technique/Dotation de personnel pour l'OMRH (5 ans)	1050000
Assistance technique/Préparation des régulations de la loi de la Fonction Publique	35000
Achats d'équipements informatiques et logiciels pour l'OMRH	100000
Achats de véhicules pour l'OMRH	60000
C. Renforcement de la capacité de formation	

Assistance technique/Développement d'un modèle de formation pour le secteur public d'après les meilleures pratiques	50000
Total Composante I	<u>1810000</u>

Source : Manuel d'Opérations

b)La composante II ayant rapport avec l'amélioration de la productivité et l'efficacité du secteur public dans la fourniture de services :L'objectif de cette composante sera de rendre la Fonction Publique plus efficiente et plus efficace à travers la réingénierie de procédés et structures de base avec pour visée l'amélioration de la productivité organisationnelle. L'activité principale qui se déroulera dans cette composante sera une évaluation institutionnelle abordant au moins les points suivants :

- évaluation (quantitative et qualitative) du niveau des besoins et de la demande potentielle de services à fournir par chaque service administratif, et
- Identification des domaines à améliorer (évaluation organisationnelle et opérationnelle)

Les opérations à mettre en œuvre se chiffreront de la manière suivante :

Tableau 3 Allocations prévues pour les activités de la Composante II	
Activités	Coûts
Assistance technique/Evaluation de l'organisation et opération de services publics y compris plan d'action	800000
Assistance technique/Evaluation du patrimoine des ministères	175000
Assistance technique/Préparation de manuels d'organisation et de procédures	50000
Assistance technique/Renforcement de la gestion de ressources humaines	420000
Assistance technique/Evaluation de moyen terme	50000

Assistance technique/Organisation d'ateliers/Séminaires pour évaluer/discuter la consolidation de la capacité technique du secteur	75000
Achat d'équipements et de logiciels pour les ministères	250000
Total Composante II	<u>1820000</u>

Source : Manuel d'Opérations

c) La composante III se rapportant au programme de rémunération du personnel technique de la Fonction Publique. Il s'agira pour cette composante de financer une compensation technique pour renforcer le secteur public et modérer le phénomène de fuite de cerveaux et élaborer un programme d'incitations visant à fidéliser des cadres qualifiés de la Fonction Publique.

Les coûts prévus pour les activités à entreprendre dans cette composante sont distribués ci-dessous :

Tableau 4	
Allocations prévues pour les activités de la Composante III	
Activités	Coûts
Assistance technique/Développement d'un modèle de compensation pour les cadres de haut niveau de la Fonction Publique	50000
Assistance technique/Exécution du programme de compensation technique pour le secteur publique	5030000
Assistance technique / Développement d'un modèle d'incitations durable pour le secteur public	50000
Total Composante III	<u>5130000</u>

Source : Manuel d'Opérations

4.4-Constats et recommandations

A) Des objectifs toujours pertinents

En dépit du délai que la mise en œuvre de ce projet a connu, ses objectifs continuent de demeurer pertinents par rapport aux besoins que nous avons identifiés au niveau des ministères visités et en adéquation avec les axes de réforme administrative contenus dans les différents cadres de politiques publiques qui ont été élaborés pour le pays. Comme pour le projet, ils accordent

tous une grande importance à la gestion efficace des ressources humaines de la Fonction Publique, condition indispensable pour une administration publique moderne et de qualité comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 5 Les axes de réforme administrative relevés dans les cadres de politiques publiques élaborés dans le pays			
Cadre de Coopération Intérimaire	Document de Stratégie Nationale pour la Croissance et pour la Réduction de la Pauvreté	Programme Cadre de Réforme de l'État	Plan d'action pour le relèvement et le développement national d'Haiti
-Augmenter sélectivement et en toute transparence les ressources humaines pour l'administration publique -Former massivement les ressources humaines -Améliorer substantiellement la rémunération -Établir un réseau de communication électronique -Poser les bases de la réforme de la Fonction Publique	- Rôle de premier plan au développement et à la valorisation des ressources humaines parce que ces ressources sont le principal levier de rétablissement de la capacité d'action du secteur public - Processus parallèle de réforme managériale pour dynamiser le fonctionnement de tous les services publics essentiels aux deux niveaux central et local - Consolidation de la nouvelle Administration Publique ainsi mise en place d'autres avancées pourront être faites par la modernisation de la technologie administrative et du cadre physique	-Le cadre réglementaire de la Fonction Publique -Le cadre institutionnel de gestion des ressources humaines -Le recrutement des agents de la Fonction Publique -L'égalité des chances dans la Fonction Publique -La gestion de la carrière des agents de la Fonction Publique -la politique de formation et de perfectionnement des agents de la Fonction Publique -La gestion des agents publics contractuels	-Renforcer l'administration territoriale -Reconstituer une masse critique de ressources humaines qualifiées -Relancer après adaptation la mise en œuvre du programme-cadre de réforme de l'État

	de travail des agents publics		
--	-------------------------------	--	--

Source : MPCE

B) Un mécanisme de contrôle défaillant

Une structure bicéphale a été mise en place pour mettre le projet en œuvre. L'UCP est chargée de la coordination de l'ensemble des activités administratives et financières tandis que les fonctions de prise de décision et de coordination interinstitutionnelle avec les ministères bénéficiaires ainsi qu'avec les autres projets ou activités ayant des objectifs similaires ont été confiées à l'OMRH. En ce qui concerne la surveillance du projet, elle incombait à un comité de gestion et la coordination entre l'UCP et l'OMRH serait de la responsabilité d'un agent de liaison désigné par ce dernier.

Le schéma proposé dans le manuel d'opérations pour contrôler l'exécution du projet et assurer la coordination entre l'OMRH et l'UCP a été défaillant pour les raisons qui suivent:

- Le recrutement des autres employés de l'OMRH (à l'exception des 3 coordonnateurs) n'a pas eu lieu, ce qui a empêché de désigner un agent de liaison, laissant ainsi le travail de coordination entre cette institution et l'UCP entre les mains de leurs coordonnateurs;
- Le comité de gestion a été inexistant tout au cours de la période sous étude;
- L'UCP a fonctionné au ralenti pendant un certain temps à cause du départ de son responsable administratif et financier et la mort de son coordonnateur d'alors;
- La situation politique qui prévalait durant l'exécution du projet et les catastrophes naturelles ont fortement affecté sa bonne marche.

Cette situation a résulté en la production de seulement deux (2) rapports au lieu des quatre (4) ou des cinq (5) qui auraient dû être produits si l'on prend comme point de référence la date de l'atelier de lancement du projet (Mars 2008) ou la date de sa signature (Février 2007). En outre, tout en ne mettant pas en question la qualité des rapports semestriels sur le projet qui ont été mis à notre disposition, force est de constater qu'ils ne sont pas facilement exploitables pour examiner à temps les dérives et les succès du projet dans les ministères ainsi que pour suivre son évolution de manière systématique.

Recommandation1 : Le renforcement du contrôle des activités du projet seront cruciales pour la suite de son exécution. Cela permettrait de recueillir et d'examiner à temps les données et les indicateurs utiles pour le suivi de son évolution et ainsi éviter les surprises. Il serait ainsi souhaitable de prendre des mesures pour dynamiser le comité de gestion. En attendant, un (1) contractuel avec une grande expérience dans le suivi et l'évaluation de projet pourrait être recruté par l'UCP ou l'OMRH pour assurer la liaison entre les deux institutions et les accomplissements du projet. Il aurait également la charge de produire les rapports semestriels et annuels. Un format de rapport est annexé au rapport pour aider à ce suivi des performances

C) Un état d'avancement cahoteux

Au 31 Décembre 2010, le projet était aux trois quart de sa durée vie (60 mois) mais n'avait consommé qu'environ 13% du montant de son financement. Les activités qui étaient en chantier ou en cours de négociation avant le 12 janvier avaient été brutalement interrompues par cette catastrophe. Celles qui ont redémarré après le séisme tournent au ralenti et n'ont pas encore donné de résultats tangibles. Globalement, le projet est en retard et sur le calendrier initial d'exécution ainsi que sur le montant du financement qui lui a été alloué. Ces deux effets combinés ont eu un impact négatif sur sa performance. Le calcul de l'écart de coût relatif du projet de son début au 31 Décembre 2010 a montré qu'à cette date sur chaque us\$1 investi dans les activités du projet, seulement us\$0,07 était accompli. Le projet ne donne pas jusqu'à présent les résultats attendus. Il n'est pas performant.

Ce constat doit être nuancé quand on prend en compte toutes les secousses que ce projet a subies depuis son approbation par le Conseil des Directeurs de la banque Interaméricaine de Développement en Décembre 2006. Ces secousses ont été à la fois internes et externes. Sur le plan interne, il a été affecté par la mort et le départ pour l'étranger de cadres importants de l'UCP ainsi que par les soubresauts politiques qui ont modifié le visage de l'OMRH (transfert d'un ancien coordonnateur comme ministre et arrivée d'un nouveau cumulant également le poste de Secrétaire Général de la Primature). Les catastrophes naturelles associées aux changements de personnalités à la tête du Bureau du Premier Ministre ont eu également un effet indéniable sur sa bonne marche. Le Tableau ci-dessous, récapitule l'ensemble des événements qui peu ou prou ont eu un impact négatif sur l'exécution du projet.

2008	2009	2010
Démission du Premier Ministre Jacques Édouard	Arrivée d'un nouveau Premier Ministre (Jean Max	Séisme du 12 Janvier

Alexis	Bellerive)	
Arrivée d'un nouveau Premier Ministre (Mme Duvivier Pierre Louis)	Le coordonnateur de l'OMRH devient également Secrétaire Général de la Primature	Mort du coordonnateur de l'UCP
Quatre Ouragans frappent le pays (Fay, Gustav, Hannah, Ike)	Première restructuration du projet	Recrutement d'un responsable Administratif et Financier
Éffondrement d'une école à Pétion-Ville (93 morts)		Recrutement d'un nouveau coordonnateur
		Recrutement d'un responsable pour la passation de marchés
		Épidémie de choléra
		Deuxième restructuration du projet

Source : UCP, Presse écrite

Ces circonstances atténuantes sont évidentes dans l'explication des écarts entre les réalisations et les prévisions mais elles ne doivent pas nous faire oublier que la sous-estimation des coûts d'activités essentielles du projet lors de son élaboration et la lenteur persistante à compléter le staff de l'OMRH ont été également à la base de sa mauvaise performance.

- **Sous estimation des coûts.** Lors de l'élaboration du budget initial du projet, les coûts de nombreuses activités, particulièrement les plus critiques pour la suite de sa mise en œuvre, ont été sous estimés. Les processus infructueux des appels d'offres relatifs à ces activités ont conduit à de nouvelles estimations qui montrent que le projet n'est pas à l'abri d'un dépassement budgétaire total de us\$985000 soit 11% de plus que le montant initial. Une analyse par activité révèle que le projet a déjà consommé le montant alloué aux imprévus (us\$ 360000) tel qu'illustré dans l tableau qui suit :

Tableau 7

Budget initial du projet et estimation des coûts des activités à réaliser

No	Items	Budget Initial	Passation de marche	Variance	Pct
1.1	Assistance technique/Développement et configuration du système de gestion des ressources humaines/Développement de procédures pour la gestion de ressources humaines	235000	420000	185000	179
1.2	Assistance technique/Formation en gestion de réseaux informatiques	30000	30000	0	100
1.3	Achat d'équipement informatique et logiciels pour les services de ressources humaines ministérielles	250000	250000	0	100
1.4	Assistance technique/Dotation de personnel pour l'OMRH (5 ans)	1050000	1260000	210000	120
1.5	Assistance technique/Préparation des régulations de la loi de la Fonction Publique	35000	35000	0	100
1.7	Achats d'équipements informatiques et logiciels pour l'OMRH	100000	100000	0	100
1.8	Achats de véhicules pour l'OMRH	60000	70000	10000	117
1.9	Assistance technique/Développement d'un modèle de formation pour le secteur public d'après les meilleures pratiques	50000	50000	0	100
2.1	Assistance technique/Évaluation de l'organisation et opération de services publics y compris plan d'action	800000	900000	100000	113
2.2	Assistance technique/Evaluation du patrimoine des ministères	175000	470000	295000	269
2.3	Assistance technique/Préparation de manuels d'organisation et de procédures	50000	250000	200000	500
2.4	Assistance technique/Renforcement de la gestion de ressources humaines	420000	420000	0	100
2.5	Assistance technique/Évaluation de moyen terme	50000	25000	-25000	50
2.6	Assistance technique/Organisation d'ateliers/Séminaires pour évaluer/discuter la consolidation de la capacité technique du secteur	75000	75000	0	100
2.7	Achat d'équipements et de logiciels pour les ministères	250000	260000	10000	104
3.1	Assistance technique/Développement d'un modèle de compensation pour les cadres de haut niveau de la Fonction Publique	50000	50000	0	100
3.2	Assistance technique/Exécution du programme de compensation technique pour le secteur publique	5030000	5030000	0	100
3.3	Assistance technique / Développement d'un modèle d'incitations durable pour le secteur public	50000	50000	0	100
Total		<u>8 760 000</u>	<u>9 745 000</u>	<u>985 000</u>	111

Recommandation 2 : Pour la suite du projet, un devoir de vigilance s'impose à l'UCP pour contrôler les coûts et les délais de manière très serrée. Les résultats des activités qui sont retard détermineront le reste des activités à réaliser. Cela demandera aux principaux acteurs engagés de prendre leurs responsabilités :

- à l'UCP de relancer les firmes qui sont en retard et de veiller au respect des spécifications contenues dans les Termes de référence;
- à l'OMRH de jouer son rôle de coordination interministérielle en facilitant l'octroi d'informations aux consultants et d'accélérer le processus de validation des produits remis;
- à la BID de raccourcir encore plus le délai pris pour accorder les non-objections

- à ces trois acteurs de mettre en place des canaux de communication plus efficaces

- Lenteur à compléter le staff de l'OMRH

L'OMRH est la cheville ouvrière de la réforme administrative. Selon l'article 113 du décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'administration centrale de l'État, cet organe *"est chargé de veiller à la performance du système de Fonction Publique par des mesures de régulation et d'évaluation. Il formule des politiques en matière de développement des ressources humaines, régule le fonctionnement du système de Fonction Publique, assure l'adaptation et l'harmonisation des structures et procédures administratives. Il assure le secrétariat du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique (CSAFP)."* Selon ce qui précède, le CSAFP a un rôle de pilotage de la réforme et l'OMRH celui de l'exécution. Cependant, depuis Février 2008, un mois avant le lancement du projet, le CSAFP ne s'est pas réuni. Tout ceci pour dire que l'absence de cette structure n'a pas aussi aidé à la bonne exécution du projet. Elle a juste transformé l'OMRH comme un corps sans tête ne sachant quelle direction prendre. Ce vide a été remplacé par les bailleurs de fonds incluant la BID qui à grand coup d'assistance technique et financière ont aidé l'OMRH à prendre pied sur la scène administrative Haïtienne.

Ce support a quelque peu porté fruit. Les ministères ont commencé à prendre en compte ce nouvel organe dans la gestion de leurs employés. Cependant, le fruit restera en germe puisque l'OMRH jusqu'au moment de l'écriture de ce rapport n'a jamais pu compléter son staff pour être vraiment opérationnel et jouer son rôle de chef d'orchestre dans le cadre de ce projet.

Recommandation 3 : Compléter le staff de l'OMRH est une nécessité. Cela permettrait de réduire le temps pour mettre les opérations en branle et les exécuter plus rapidement. C'est pourquoi, il est recommandé de prendre les dispositions pour le faire le plus rapidement. Cependant, même dans cette éventualité, le projet aura du mal à prendre sa vitesse de croisière si on considère les procédures de recrutement et le temps de rodage de ces nouveaux

employés. Ainsi, pour faciliter la continuité des activités du projet, il serait souhaitable d'adjoindre aux 3 coordonnateurs actuellement en poste (si le coordonnateur de la Fonction Publique est démissionnaire, il faut le remplacer au plus vite) et le contractuel proposé à la Recommandation 1, deux fonctionnaires encore en fonction dans les ministères bénéficiaires et qui ont fait partie des comités de pilotage mis en place dans le cadre du projet. A ces deux, on adjoindrait un (1) consultant externe. Au total, une petite équipe de sept (7) personnes auraient la responsabilité de mener le projet à sa fin.

Quelque soit la solution retenue, il est impératif de trouver un local pour l'OMRH

D) La marche à plusieurs vitesses des composantes

- Composante I

En termes de mise en œuvre, cette composante est celle qui a le plus grand nombre d'activités accomplies. L'OMRH ainsi que les sept ministères ont été équipés en matériel informatique (software et hardware) et la formation à son utilisation assurée. Les fichiers du personnel étaient constitués et les grilles descriptives de postes étaient en cours d'élaboration. Le câblage pour la mise en réseau des sept ministères était en place. Seules les séances de simulation n'avaient pas encore eu lieu. Survint la catastrophe du 12 Janvier qui a remis tout en question. Les servers et les câblages ont été détruits. Toutefois, l'équipement informatique qui a été reçu est en bon état de fonctionnement dans les ministères visités et enfermé dans un container pour l'OMRH.

Les activités qui n'ont pas débuté et/ ou se déroulent au ralenti sont :

- Dotation du personnel de l'OMRH;
- Diagnostic des ressources humaines (plus d'un an de négociations avant la signature du contrat en Décembre 2009 pour une durée de 3 mois. Cependant, il est toujours en cours);
- Élaboration du cadre réglementaire d'application du décret sur la Fonction Publique;
- Développement de procédures pour la gestion de ressources humaines; et
- Développement d'un modèle de formation pour le secteur public d'après les meilleures pratiques.

La mise en place d'instruments de gestion moderne associée à la formation à leur utilisation est importante dans la gestion courante et prévisionnelle du personnel. La séquence qui a été suivie par l'OMRH dans la mise en œuvre des activités de cette composante a été bien pensée. Mais comme on l'a mentionné dans les sections précédentes, le 12 janvier et le départ de beaucoup de cadres de l'administration publique a amputé les ministères de cette compétence qui

n'avaient pas encore été démultipliée auprès des autres cadres. Le retour à la case départ semble être amorcé. L'administration du personnel dans certains ministères se fait toujours péniblement. Les difficultés de rendre compte des flux de recrutement, de mobilité, de promotion et de sortie persistent. Le calcul d'indicateurs de gestion à partir de ces données ne se fait pas dans certains ministères ou est à l'état embryonnaire dans d'autres.

Recommandation 4 : l'analyse des contraintes auxquelles font face les Directions/Services de ressources humaines de l'Administration Publique, contraintes aggravées depuis le tremblement de terre, suggère de mettre l'accent ,dans la suite de l'exécution des activités de la Composante 1, sur l'administration du personnel pour revaloriser cette fonction dans les ministères avant de passer à la gestion des ressources humaines

- Composante II

Deux activités maîtresses ont été lancées pour cette Composante : l'évaluation du patrimoine et le diagnostic organisationnel et opérationnel. Les longs délais pour les raisons de coûts et de négociations au sujet de l'introduction de deux (2) ministères supplémentaires dans ces études ont abouti. Le rapport de l'étude portant sur le diagnostic organisationnel et opérationnel qui a débuté en Décembre 2009 a été remis en Juin 2011. A cette date, il était en cours de validation. L'évaluation qui porte sur le patrimoine des ministères n'avait pas encore commencé au moment d'écrire ce rapport. Les délais sont relativement importants entre la date de signatures des contrats d'étude et la remise des produits attendus. L'instabilité des cadres dans les ministères qui interdit d'établir un calendrier de rencontres. La difficulté de recueillir des données. A titre d'illustration : il a pris deux semaines pour avoir la répartition par catégorie des employés d'un des ministères visités.

Amélioration de l'efficiencia et de l'efficacité dans la fourniture des services publics est le résultat auquel les deux études précitées mèneront. Ce résultat s'obtiendra en combinant la technique à la culture. La satisfaction de l'utilisateur est au cœur des opérations de cette composante car l'utilisateur est le dernier juge de la qualité des services qui lui sont offerts. Cependant, une analyse des activités comprises dans cette composante montre que cet aspect n'est pas pris en compte comme cela se devrait. La qualité qui est considérée est celle qui est liée à l'évaluation de l'offre de services à l'interne, au niveau des ministères proprement dite. La qualité relative à l'appréciation par les usagers est absente. En outre, aucune activité concernant le changement de comportement des fonctionnaires ne figure sur la liste. Pourtant, Les attentes des citoyens doivent être connues et la culture de la fourniture de services de qualité doit imprégner

les fonctionnaires des ministères fournissant des services directs aux usagers. Ce dernier aspect ne doit pas être négligé, parce que offrir des services de qualité exige des fonctionnaires un comportement non d'autorité mais de serviteurs du citoyen auquel ils doivent apprendre à rendre des comptes.

Recommandation 5 : Réaliser une enquête légère sur l'image de l'administration et une autre sur la satisfaction, la perception et les attentes des usagers.

Recommandation 6 : Répartir les fonds alloués pour la tenue de séminaires et d'ateliers entre l'évaluation de la capacité du secteur public et des séances de formation sur la culture du changement ainsi que sur les meilleures pratiques d'accueil, d'information et d'orientation des usagers.

- Composante III

Le projet a été élaboré autour de cette composante. Elle absorbe plus de la moitié du financement total (51.3%). Toutefois, ses activités sont en attente d'exécution, gardées jalousement par la clause spéciale 4.06 du contrat de prêt visant à protéger les fonds alloués à cette composante. Ils ne pourront être décaissés selon cette clause "qu'à partir de l'adoption par le Premier Ministre d'un arrêté, établissant à la satisfaction de la banque, les procédures concurrentielles pour l'engagement du personnel des ministères sélectionnés qui bénéficieront des ressources de la dite composante..."

Cette protection s'explique par le fait que ce projet a été conçu pour répondre à une priorité contenue dans la stratégie mise en place dans le Cadre de Coopération Intérimaire (CCI) pour renforcer les capacités des institutions publiques, à savoir "améliorer substantiellement la rémunération et le système d'incitations des fonctionnaires." On a vu la difficulté de la Fonction Publique Haïtienne à retenir ses meilleurs cadres et attirer des compétences. Il est trop pauvre pour le faire. Ses recettes sont trop faibles pour payer parfois ses employés à temps (enseignants, professionnels de la santé). Dans ces conditions, comment peut-il surmonter le dilemme dans lequel il se trouve : Offrir des services de qualité avec des moyens limités.

Le modèle de compensation que cette composante propose pourrait permettre d'apporter une réponse à cette situation. Cependant, il ne pourra être bénéfique à la Fonction publique et s'inscrire dans la durée que s'il permet aux hauts cadres locaux (fonctionnaires ou non fonctionnaires) de rester au pays, de travailler dans les ministères et de transférer leurs compétences. Ceci ne sera possible que si leurs salaires ne jurent pas de façon criante avec ceux du reste des fonctionnaires. En un mot, il faut réduire du mieux que le budget de l'État le

permet, les écarts entre les salaires de ces cadres et le reste des employés de la Fonction Publique

Recommandation 7 : Pour permettre l'utilisation de ces fonds aux fins prévues avant la fin du projet, il est important que l'État haïtien se mette en conformité avec la clause 4.06. Une fois cette conformité réalisée, il serait équitable et durable de mettre en place un modèle qui tient compte de tous les employés de la Fonction Publique et non seulement de quelques uns. Les cadres hautement qualifiés ne pourront pas faire tourner cette administration seuls. Ils ne forment pas une masse critique pour cela. Le support des autres employés leur est indispensable. Pour toutes ces raisons, la recommandation serait la suivante : Répartir le montant alloué à cette composante comme suit : la moitié pour reloger l'OMRH, un quart pour attirer et retenir les hauts cadres et un quart pour mettre en place un fonds national d'appui aux fonctionnaires. Ce fonds, inscrit au budget, serait alimenté par les ministères au prorata de leur capacité contributive, par le secteur privé et par la coopération internationale. Le quote part de ce dernier serait dégressif. Il diminuerait au fur et à mesure de l'amélioration des rentrées fiscales et de l'augmentation de la contribution du secteur privé.

5- L'ANALYSE DES INDICATEURS DU PROJET ET VUE SUCCINCTE DU CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION

La constitution de 1987 et les décrets de mai 2005 ont fixé les valeurs et les principes qui déterminent les caractéristiques d'une Administration Publique de qualité. Parler d'Administration Publique est équivalent à parler de Fonction Publique puisque "la ressource humaine se situe au cœur même des processus de changements organisationnels. Autant dire qu'il n'y aura pas d'Administration Publique célère, efficace, performante, sans une fonction Publique de qualité"⁷

L'administration doit être gérée avec honnêteté et efficacité selon le premier article du décret sur l'Administration Centrale. Le respect des normes et procédures, la transparence, la reddition de compte et la performance sont ainsi les valeurs à respecter par tout fonctionnaire haïtien offrant des services au grand Public. La conformité à ces valeurs nécessitent une fonction Publique basée sur le mérite et utilisant des méthodes et outils modernes pour remplir les fonctions traditionnelles de gestion des ressources humaines : attirer, retenir, motiver et développer. Ces objectifs opérationnels entrent parfaitement dans la logique du projet "Appui à la Gestion des Ressources Humaines" dont la visée ultime est d'améliorer "l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines dans le secteur public en vue d'une meilleure formulation des politiques publiques et d'une meilleure prestation des services au sein des ministères bénéficiaires."⁸ Pour mesurer le degré et la qualité de l'atteinte de ces objectifs par le projet, il faudra le faire à partir de la liste des indicateurs figurant dans le document de projet.

5.1- Indicateurs de suivi

La totalité de ces indicateurs est d'ordre quantitatif et est liée aux activités proposées dans le document sus mentionné. Les sources de ces informations, le type de collecte, la fréquence de collecte ainsi que les responsables préposés pour faire ce travail de collecte sont déterminés pour chacune d'elles. Ce tableau permettra aux parties concernées de mesurer le degré d'avancement et le degré de réalisation des différentes activités. Ceci leur permettra de faire une auto-évaluation du progrès du projet de manière périodique. Elles se serviront de cette liste d'indicateurs pour voir comment le projet se rapproche ou s'éloigne des objectifs initiaux, identifier les problèmes et se décider sur les mesures à

⁷ PCRE p.18

⁸ Tirée du fichier d'indicateurs que nous a remis M. Gary OLIUS

prendre pour atténuer les effets d'une activité spécifique sur la performance globale du projet. La liste des indicateurs qu'il est impératif de suivre tout au cours de l'exécution du projet se trouve en annexe.

5.2- Indicateurs de résultats

Les indicateurs qui font partie de ce groupe ont été choisis en tenant compte de l'objectif général et des objectifs spécifiques du projet établis lors de son élaboration. Ils considèrent aussi le fait que les indicateurs de suivi figurant dans le document ne pourront pas permettre de faire l'évaluation efficiente du projet. Il n'y a pas de valeur de référence pour eux qui permettrait de faire une comparaison avec un objectif précis afin de juger de l'impact du projet sur l'Administration Publique.

Leur choix a été guidé par quatre principes. D'abord, ils sont pertinents par rapport aux objectifs. Ensuite, ils peuvent faciliter la comparaison internationale avec des projets similaires qui ont été implantés ailleurs. En troisième lieu, ils peuvent être collectés assez facilement et sont intelligents. Finalement, des données de base peuvent être obtenues pour eux. Il s'agit de 12 indicateurs. Ils sont présentés ci-dessous sous forme de tableau :

Objectif Général		La gestion courante et prévisionnelle des ressources humaines dans le secteur public se fait de manière plus efficiente et plus efficace et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) assure parfaitement sa mission de pilotage de la Fonction Publique				
Indicateur d'impact #1	Indicateurs	Données de base (2011)	Source des données	Méthode de collecte des données	Fréquence	Responsabilité
	Pourcentage de recrutements effectués dans le secteur public sur concours	5%	Rapports DRH, Bases de données ministères	Analyse statistique//Entretiens	Trimestrielle	OMRH
Indicateur d'impact #2	Taux d'effort budgétaire en ressources humaines dans le secteur public	0.7%	Budget National/Rapports ministères	Étude documentaire/Analyse statistique	Annuelle	OMRH
Résultats attendus						

Composante 1	La fonction publique est ré-organisée et modernisée.					
	Indicateurs	Données de base (2011)	Source des données	Méthode de collecte des données	Fréquence	Responsabilité
Indicateur de résultat 1.1	Pourcentage de ministères disposant d'une base de données de personnel fiable et exploitable	0%	Rapports /Responsables DRH/Employés	Analyse statistique/Étude documentaire/Entretiens	Trimestrielle	OMRH
Indicateur de résultat 1.2	Pourcentage de ministères disposant d'une grille descriptive d'emplois	0%	Rapports/Responsable DRH/Employés	Analyse statistique/ Étude documentaire// Entretiens	Trimestrielle	OMRH
Indicateur de résultat 1.3	Pourcentage de ministères fonctionnant avec des lois organiques en conformité avec les décrets de 2005	15%	Rapports/Responsable DRH/ Employés	Étude documentaire /Entretiens	Trimestrielle	OMRH
Indicateur de résultat 1.4	Pourcentage de responsables de personnel formés à l'utilisation d'instruments de gestion de ressources humaines	A déterminer	Responsables DRH	Entretiens	Trimestrielle	OMRH
Composante 2	La fourniture de services publics est devenue efficace, efficiente et répond aux besoins des usagers					
Indicateur de résultat 2.1	Indicateurs	Données de base (2011)	Source des données	Méthode de collecte des données	Fréquence	Responsabilité
	Taux de satisfaction du public vis-à-vis des prestations du service public	A déterminer	Individus de 15 ans et plus	Enquête auprès des usagers/Etude documentaire	Annuelle	OMRH
Indicateur de résultat 2.2	Taux d'absentéisme dans le secteur -public	A déterminer	Responsables DRH	Entretiens/rapports DRH	Trimestrielle	OMRH
Indicateur de résultat 2.3	Proportion des employés du secteur public parfaitement qualifiés pour leur emploi	A déterminer	Rapports DRH/Diagnostic RH	Entretiens/rapports DRH/Examen rapport RH	Trimestrielle	OMRH

Composante III	La rémunération s'est améliorée et le nombre de fonctionnaires a augmenté dans la Fonction publique					
Indicateur 3.1	Indicateurs	Données de base (2011)	Source des données	Méthode de collecte des données	Fréquence	Responsabilité
	Salaire moyen dans la Fonction Publique	23597 gourdes	MEF/Budget/Rapports DRH	Analyse statistique/Étude documentaire /Entretiens	Annuelle	OMRH
Indicateur 3.2	Proportion de fonctionnaires exerçant plusieurs activités dans la Fonction Publique	A déterminer	Rapports/rapports DRH/Études	Étude documentaire/ Analyse statistique	Trimestrielle	OMRH
Indicateur 3.3	Ratio taille de l'Administration Publique par rapport à la population totale	0.6	IHSI/Budget/Rapports DRH/Études	Étude documentaire/ Analyse statistique	Trimestrielle	OMRH

5.3- Activités de suivi-évaluation

Les activités de suivi et d'évaluation, comme on le constate, devront se baser sur plusieurs sources d'information: rapports d'activités, rapports sur les mouvements de personnel, les enquêtes, les entretiens et les études documentaires. Une approche triangulaire devra être utilisée pour interpréter les données particulièrement les informations qualitatives parce qu'elles viendront de plusieurs sources. Cette combinaison de plusieurs sources permettra de renforcer les résultats importants, fera mousser les contradictions ainsi que les similarités, et finalement elle donnera plus de force aux conclusions qui seront faites durant l'étape d'analyse. Tout au long de cette étape, la vérification et la validation des données devront constituer le point de mire de celui qui produira le rapport de suivi-évaluation. Lors de la phase d'analyse, il faudra prendre les précautions de mettre l'accent sur les faits. D'en extraire des informations. De les interpréter avec prudence et toujours à la lumière des autres informations disponibles; et de suggérer la course d'actions et de solutions appropriées.

6- L'ANALYSE DES RISQUES DU PROJET

Les risques majeurs auxquels le Projet est exposé dans la suite de son exécution sont liés à la politique, à la stratégie suivie pour sa mise en œuvre et aux catastrophes naturelles.

A) Risques

1) **Risque politique.** La mise en œuvre du Projet se réalise dans un contexte caractérisé par une grande incertitude sur les orientations du gouvernement nouvellement élu. La réforme administrative se poursuivra-t-elle ? Les récentes déclarations et dispositions prises par le président élu à savoir l'intention de reconduire le mandat de la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (CIRH) et la mise sur pied du Conseil Consultatif Présidentiel pour le Développement Économique et l'Investissement pourraient être interprétées comme une intention affichée des nouveaux dirigeants politiques de ne pas placer le renforcement des capacités des institutions de l'Administration Publique en première place sur leur agenda. Le poids de l'incertitude que cette situation peut faire peser sur le moral et les comportements des employés du secteur public peut se révéler un puissant frein à la poursuite du Projet.

2) **Risque d'exécution.** Les risques identifiés à ce niveau se situent à deux niveaux : a) l'approche utilisée jusqu'ici dans la mise en œuvre et b) la possibilité que le Projet n'atteint pas les résultats escomptés dans les temps et aux coûts fixés:

a) La stratégie d'exécution du Projet dans les ministères a mis l'accent sur une approche que l'on pourrait qualifier d' « instrumentale ». Elle a utilisé les Directeurs Généraux et les responsables des ressources humaines comme courroies de transmission et comme experts du Projet. Ils ont été constitués en comités de pilotage qui devaient servir d'interface entre l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) et le reste des employés des ministères bénéficiaires. Les principales activités qui avaient été initiées dans le cadre de ce Projet (mise en réseau des fichiers de personnel, établissement d'une grille descriptive des postes) ont visé prioritairement ces cadres de décision. Les cadres intermédiaires qui devraient constituer la cheville ouvrière du projet vu

leur proximité avec le personnel d'exécution et leurs connaissances approfondies des processus administratifs affectant la bonne marche des ministères et constituant des freins à la fourniture de services adéquats aux usagers n'ont pas été associés au Projet dès le début de son lancement. L'appui et le consentement de cette catégorie d'employés qui sera fortement mise à contribution dans son rôle de surveillance et de facilitation dans le cadre de ce Projet sont nécessaires à son succès. Pour preuve, on a constaté au cours des rencontres un très faible ancrage du Projet au niveau de ces cadres. Ils le connaissent très peu et se sont montrés tièdes, quand on le leur a expliqué, en ce qui concerne ses résultats dans le contexte actuel. Recourir uniquement aux comités de pilotage pour faciliter la mise en place du Projet n'a pas été la meilleure approche. Les cadres intermédiaires et le personnel d'exécution s'ils ne sont pas associés rapidement à l'exécution de ce Projet constitueront des irritants pour sa continuité en détournant ses effets vers le maintien du statu quo.

b) Le Projet, au 31 Décembre 2010, avait déjà complété plus de trois quart de sa période d'exécution (46mois) et avait dépensé environ 13% du financement de la Banque Interaméricaine de Développement (BID). Les activités critiques dont dépendent la poursuite du Projet à savoir la mise en place de l'OMRH, le diagnostic des services de ressources humaines des ministères, l'évaluation de leur patrimoine et leur diagnostic organisationnel et opérationnel souffrent de retard par rapport au calendrier initial et ont fait l'objet d'un dépassement budgétaire. La réestimation des coûts des différentes activités en cours et restantes se chiffrent à US\$985000. Le Projet est en retard et souffre clairement d'un problème de performance. La tension sera forte de maintenir les coûts et les délais plus ou moins autour des calendriers initiaux en réduisant les coûts des activités restantes au détriment de la qualité des prestations qui y sont liées. Si cela se produit, le risque d'échec du Projet sera très élevé.

3) Risque de catastrophe naturelle. Haïti est placé sur la route des cyclones et est exposé grandement à des risques sismiques. Si on peut prévoir un cyclone et prendre des mesures de prévention, cela est hors de question pour un tremblement de terre. La survenance du séisme du 12 janvier est là pour le rappeler durement. Le pays n'est pas encore prêt à faire face à la répétition d'une telle catastrophe. Si cela vient à se produire comme prévu par de nombreux experts, les programmes/projets à visée structurelle incluant celui qui fait l'objet de ce rapport tourneront court. Les urgences et les fonds à dépenser seront ailleurs.

B) Mesures d'atténuation des risques

1) **Risque politique.** La relocation de l'OMR et l'embauche du reste de son personnel pour lui donner les moyens de poursuivre l'exécution du Projet avec de meilleures chances de réussite est clé pour la suite du Projet. Parallèlement, un plaidoyer sous tous azimuts devra se faire en direction du cabinet de la Présidence, du nouveau premier ministre (quel qu'il soit) et de la société civile avec l'appui de la BID pour faire le marketing du Projet et montrer son importance dans l'efficacité de l'exécution des politiques publiques qui sont à l'ordre du jour (éducation universelle, environnement, État de droit et l'emploi).

2) **Risque d'exécution.** a) La participation de tous les niveaux d'employés par l'entremise d'ateliers à l'intention des cadres et de séances d'information en direction du personnel à la base afin de chercher leur adhésion à travers une diffusion sur la philosophie générale du Projet, ses objectifs spécifiques et ses méthodes opératoires. Plus ces actions de communication débiteront rapidement et plus elles seront systématiques, plus il y aura de chances d'obtenir l'appui de tous les employés, qui par leur participation et leur comportement détermineront le succès ou l'échec du Projet. Les usagers par leur apport en termes d'appréciation de la qualité des services fournis par les ministères devront être aussi associés à ces activités par le biais d'au moins une enquête de satisfaction durant le temps qui reste avant la fin officielle du Projet.

b) L'analyse de l'avancement détaillé des opérations en cours et restantes associée à un suivi prospectif de leurs coûts (augmentation des coûts des activités tout au long de l'exécution du projet) . Cette manière de procéder permettra aux responsables du Projet (UCP, OMRH) de tenir compte des objectifs de qualité des prestations à fournir dans le cadre du projet tout en restant attaché aux objectifs de délais et de budgets. Ce suivi offrira également la possibilité au staff du Projet de demander à temps son extension et si possible une rallonge pour son financement.

3) **Risque de catastrophe naturelle.** Le montant budgétisé pour les contingences (US\$36000) n'incluait pas la possibilité de subir un tremblement de terre. Résultat : les données laborieusement enregistrées dans le cadre de ce Projet ont été en grande partie perdues. La leçon tirée de cela est la nécessité de tenir compte de toutes les éventualités dans le cadre de l'analyse des risques d'un Projet. En ce qui concerne le projet faisant l'objet de ce rapport, un plan B relatif à la protection des données issues du projet doit être mis en place en cas de catastrophe majeur pour éviter de perdre des informations fondamentales laborieusement enregistrées comme cela s'est produit quand le séisme a frappé. Cela permettrait de ne pas reprendre à zéro ce qui a été déjà fait mais plutôt de continuer à bâtir sur les réalisations passées. Un tel plan de contingence pour être utile devra être périodiquement actualisé et communiqué à toutes les parties prenantes du Projet tout au cours de son exécution.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- 1-PNUD : Programme Cadre de Réforme de l'État (PCRE), Haïti, Mars 2008
- 2-BID : Appui à la Gestion des Ressources Humaines (Manuel D'Opérations du Projet), Haïti, Décembre 2007
- 3-BID : Appui à la Gestion des Ressources Humaines (Rapport Initial du Projet), Haïti, Décembre 2007
- 4-UCP/OMRH : Appui à la Gestion des Ressources Humaines (Agenda Atelier de Lancement), Haïti, Mars 2008
- 5-Le Moniteur : Décret portant Organisation de l'Administration Centrale de l'État, Haïti, Mai 2005
- 6-Le Moniteur : Décret portant Révision de la Loi sur la Fonction Publique, Haïti, Mai 2005
- 7-UCP : Rapport d'Activités (Janvier-Juin 2010), Haïti, Août 2010
- 8-UCP : Rapport d'Activités (Juillet-Décembre 2010), Haïti, Février 2011
- 9-MPCE : DSNCRP Pour Réussir le Saut Qualitatif, Port-au-Prince, Novembre 2007
- 10-Gouvernement haïtien : PARDN, Les grands chantiers pour l'avenir, Port-au-Prince, Mars 2010
- 11-Gouvernement haïtien : Cadre de Coopération Intérimaire 2004-2006 (Rapport de Synthèse), Haïti, Juillet 2004
- 12- Le Moniteur : Décret portant ratification du contrat de prêt # 1821/SF-HA entre la République d'Haïti et la BID, Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public, Port-au-Prince, Juin 2007
- 13-Le Moniteur : Arrêté portant organisation de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), Juin 2009
- 14-CNRA : Résumé des conclusions du rapport sur la Réforme Administrative, Port-au-Prince, Novembre 1998

ANNEXES

A-Liste des personnes contactées ou rencontrées

- 1) M. Francis GRATIA, Coordonnateur Général, OMRH
- 2) M. Madelin FILS AIMÉ, Coordonnateur à la Réforme Administrative, OMRH
- 3) M. Lys FAUCHE, Coordonnateur, UCP
- 4) M. Lionel JEAN BAPTISTE, Responsable Administratif et Financier, UCP
- 5) M. Frantz BENOIT, Responsable de Passation de Marchés, UCP
- 6) M. Frantz JEUNE, Directeur Administratif, MTPTC
- 7) M. Joël BAUCHAMPS, Ancien membre du Comité de Pilotage mis en place dans le cadre du projet, MJSP
- 8) Mme. Viola V. SINOUS, Directeur Administratif, MPCE
- 9) Mme. Marie F. Hermine CLAUDE, Chef Personnel, MPCE
- 10) M. Jonel DORVIL, Assistant Directeur des Ressources Humaines, MENFP
- 11) M. Pierre André DUNBAR, Directeur Général, MCI
- 12) Mme. Carol LOCHARD, Assistante chef personnel, MCI
- 13) M. Lestin DURANDIS, Chef Personnel, MCI
- 14) M. Jimmy BAUBRUN, Directeur des Ressources Humaines, MSPP
- 15) M. Jean Charles PIERRE, Directeur Adjoint de la Direction des Ressources Humaines, MARNDR
- M. Gary OLIUS, Responsable du Projet, BID
- 16) Dix jeunes de 18-30 ans (7 employés des ministères visités et trois travaillant à leur compte)
- 17) Dix adultes de plus 35 ans (4 employés de ministères, 3 retraités et 3 propriétaires de PME).

B) Indicateurs de suivi

Indicateurs	Source des données	Type de collecte	Fréquence	Responsable
Composante I				
Gestion de Ressources Humaines				
Sous Composante A-Institutionnalisation de la gestion des ressources Humaines				
1. 1-Système de gestion des ressources humaines développé et configuré	Rapports administratifs OMRH, UCP et Ministères	Données secondaires	Mensuelle	OMRH, Ministères
1.2-Nombre de personnes formées	Rapports administratifs OMRH, UCP et Ministères	Données secondaires	Mensuelle	OMRH, UCP
1.3-Quantité d'équipements achetés (Désagrégée par type d'équipements)	Rapport financier UCP, factures	Données Secondaires	Périodique	UCP
Sous Composante B-Développement et mise en application d'outils pour la gestion de ressources humaines				
1.4-Nombre de personnes employées	Rapport administratif UCP, Contrats	Étude documentaire	Mensuelle	UCP
1.5-Nombre de codes et autres dispositions administratives publiés (Désagrégé par type de disposition administrative)	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Mensuelle	OMRH, Ministères
1.6-Rapport final de la consultation incluant les nouvelles procédures de gestion de Ressources Humaines publié	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Périodique	OMRH, Ministères
1.7-Quantité d'équipements achetés pour l'OMRH(Désagrégée par	Rapports financiers UCP,	Étude documentaire	Périodique	UCP

Indicateurs	Source des données	Type de collecte	Fréquence	Responsable
type d'équipements)	factures			
1.8-Nombre de voitures achetées pour l'OMRH	Rapports financiers UCP, factures	Étude documentaire	Périodique	UCP
Sous Composante C-Renforcement de la capacité de formation				
1.9-Rapport final de la consultation incluant le modèle de formation pour le secteur public remis et publié	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Périodique	OMRH, Ministères
Composante II				
Amélioration de l'efficacité et l'efficacité dans la fourniture				
2. 1-Rapport final du diagnostic organisationnel et opérationnel des ministères remis et publié	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Périodique	OMRH, Ministères
2.2-Nombre de manuels/ Nombre de procédures d'organisation distribués et mis en application	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Mensuelle	OMRH, Ministères
2.3-Rapport final de l'évaluation du patrimoine des ministères remis et publié	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Périodique	OMRH, Ministères
2.4- Nombre de ministères réorganisés	Rapports OMRH, Ministères	Étude documentaire	Périodique	OMRH, Ministères
2.5-Rapport final de l'évaluation de moyen terme remis et publié	Rapports OMRH, UCP	Étude documentaire	Périodique	OMRH, UCP

Indicateurs	Source des données	Type de collecte	Fréquence	Responsable
2.6-Nombre d'ateliers/séminaires tenus pour discuter le renforcement de la capacité technique du secteur	Rapports ateliers, OMRH, UCP	Étude documentaire	Périodique	OMRH, Ministères
1.7-Quantité d'équipements achetés pour les ministères(Désagrégée par type d'équipements)	Rapports financiers UCP, factures	Étude documentaire	Périodique	UCP
Composante III				
Programme de compensation technique pour le secteur public				
3.1- Rapport final de la consultation remis et publié incluant le modèle de compensation	Rapports OMRH, Ministères, UCP	Étude documentaire	Périodique	OMRH, UCP
3.2-Nombre de cadres recrutés (Désagrégé par ministère et durée de mission)	Rapports OMRH, Ministères, UCP	Étude documentaire	Mensuelle	OMRH, Ministères
3.3- Rapport final de la consultation sur le développement d'un modèle d'incitations remis et publié.	Rapports OMRH, UCP, Ministères	Étude documentaire	Périodique	OMRH, UCP

C-Format de rapport pour le suivi et l'évaluation

Projet "Appui à la Gestion des Ressources Humaines"

Rapport sur la situation du Projet (à soumettre chaque trois mois)

Période couverte par le rapport : __Du_____Au_____

Date de Soumission du Rapport : _____

Description succincte de la situation actuelle du projet

Situation générale du Projet :

	Classification*			Explications
	Date :	Date :	Date :	
Budget	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Activités	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Gestion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Risque	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

VERT : La situation est sous contrôle

JAUNE : La situation pourrait menacer le but et les objectifs du projet

ROUGE : La situation empêche l'atteinte du but et des objectifs du projet

Commentaires :

Budget

Activités	Budget approuvé	Dépenses Prévues	Dépenses Réalisées	Écarts

Facteurs explicatifs des

écarts :

Commentaires :

Activités

Description des Activités	Prévisions	Réalisations	Écarts

Facteurs explicatifs des écarts :

.

Commentaires :

Gestion

Description des Activités	Date prévue de Réalisation (Calendrier)	Date de Réalisation	Écarts par rapport au calendrier

Facteurs explicatifs des écarts :

Commentaires :

Risque

Description du Risque	Probabilité de réalisation*			Commentaires
	Date :	Date :	Date :	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

VERT : Très faible

JAUNE : Élevé

ROUGE : Très élevé

Mesures d'atténuation Requises	Responsable

Situation des Indicateurs de Résultats

Du : _____ Au _____

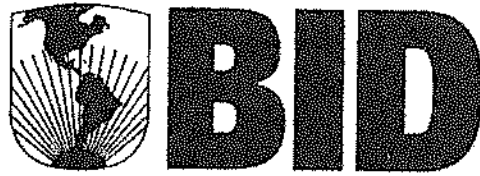
OBJECTIF SPÉCIFIQUE :

INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS	RÉSULTATS ATTEINTS	ÉCARTS	COMMENTAIRES
Indicateur 1				
Indicateur 2				
Indicateur 3				
Indicateur 3				
Indicateur 4				
Indicateur 5				

REPUBLIQUE D'HAÏTI



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES
FINANCES (MEF)



BANQUE INTERAMÉRICAINE DE
DÉVELOPPEMENT

**RAPPORT DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME
D'APPUI À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LE SECTEUR PUBLIC**

**Prêt BID # 1821/SF-HA, converti en don 2396/GR-HA
2007 - 2014**

UCP – OMRH - BID

**Dario-Styve CELESTIN
Consultant**

Port-au-Prince, Février 2015

PLAN DU RAPPORT

I-	TABLE DES MATIERES.....	1
II-	DEFINITION DES ACRONYMES.....	3
III-	RESUME EXECUTIF.....	5
IV-	INTRODUCTION GENERALE.....	13
	Contexte de l'évaluation	
	Compréhension du mandat	
	Méthodologie adoptée	
V-	CONTEXTUALISATION DE LA PROBLEMATIQUE.....	16
VI-	EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	18
VII-	LE PROGRAMME.....	22
VIII-	ANALYSE DES COMPOSANTES DU PROGRAMME.....	29
	i) Contenu	
	ii) Pertinence	
IX-	LES RESULTATS.....	39
	iii) OMRH	
	iv) CDES	
	v) Les Ministères bénéficiaires	
	vi) Sur le plan global : Efficacité et Efficience	
	vii) Analyse des risques	
X-	ANALYSE DES RISQUES.....	77
XI-	CONCLUSION GENERALE.....	79
	Recommandations	
	Analyse SWOT	
	Enseignements tirés	
XII-	ANNEXES.....	83

Mes sincères remerciements vont à toute l'équipe de l'UCP et celle de l'OMRH qui ont largement contribué à la réalisation de ce rapport sans oublier les Ministères bénéficiaires qui ont collaboré ainsi que le CDES. Je remercie également la BID qui a consenti le financement de cette étude. J'adresse ma gratitude à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont apporté une contribution à ce travail d'évaluation.

Il reste entendu que les analyses et commentaires relatés dans ce rapport n'engagent que le Consultant.

*Dario-Styve CELESTIN
Consultant*

DÉFINITION DES ACRONYMES

AC	Actual Cost
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CCI	Cadre de Coopération Intérimaire
CDES	Conseil de Développement Economique et Social
CEP	Champs Ecoles Paysans
CNE	Centre National d'Equipements
CNRA	Commission Nationale à la Réforme Administrative
CPI	Cost Performance Index
CR	Critical Ratio
CRA	Centre de Renseignements Administratifs
CTPEA	Centre de Techniques de Planification et d'Economie Appliquée
CV	Cost Variance
DIA	Direction des Infrastructures Agricoles
DINEPA	Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
ECVH	Enquête sur les conditions de vie en Haïti
ECVMAS	Enquête sur les conditions de vie des ménages après le séisme
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EPA	Eau Potable et Assainissement
EV	Earned Value
FIOP	Fiche d'Identité et d'Opération de Projets
FMI	Fonds Monétaire International
HCR	Hôpital Communautaire de Référence
Idh	Indice de développement humain
INERE	Institut National d'Etudes et de Recherches
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENFP	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MSP	Ministère de la Santé Publique et de la Population
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transport et Communication
OMRH	Office de Management et des Ressources Humaines
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PCRE	Programme cadre de la réforme de l'Etat

PES	Paquet Essentiel de Services
PIB	Produit Interieur Brut
PIP	Programme d'Investissement Public
PMR	Progress Monitoring Report
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POA	Plans d'Operations Annuels
PSDH	Plan Stratégique de Développement d'Haiti
PSUGO	Programme de Scolarisation Universelle, Gratuite et Obligatoire
PTF	Partenaire Technique et Financier
PTRA	Plan Triennal de Relance agricole
PV	Planned Value
SIG	Système d'Information Géographique
SIGRH	Système Interministériel de Gestion des Ressources Humaines
SMCRS	Service Métropolitain de Collecte des Résidus Solides
SPI	Schedule Performance Index
SSPE	Services de Santé de Premier Echelon
SV	Schedule Variance
UAS	Unités d'Arrondissements de Santé
UCP	Unité de Coordination de Projets
UEP	Unité d'Etudes et de Programmation
UPR	Universités Publiques en Région

RESUME EXECUTIF

Le contour du Programme

La présente évaluation finale répond aux exigences du Contrat de Prêt 1821/SF-HA d'un montant de \$ US 10, 000,000 entre la BID et la République d'Haïti en vue de financer le Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public. A la suite du tremblement de terre du 12 janvier 2010, la signature d'un accord modificatif a transformé ce prêt en don 2396/GR-HA, avec pour conséquence, l'annulation du paiement des intérêts relatifs à ce prêt.

Ce Programme a été conçu pour concevoir et mettre en œuvre un cadre réglementaire de gestion des ressources humaines et des outils pour rationaliser et organiser la fonction publique dans les Ministères sélectionnés; ceci, dans le but d'améliorer la prestation des services publics et d'augmenter la capacité de l'Administration Publique à formuler des politiques et à exécuter des projets au sein de ces Ministères. **Ces derniers** qui sont les principaux partenaires sont au nombre de sept (7) : le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), le Ministère des Travaux Publics, Transport et Communication (MTPTC), le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP), le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP). Au cours de l'exercice 2011-2012, faisant suite à une demande de la Primature, le Conseil de Développement Economique et Social (CDES), un des organes stratégiques de la Primature a été également ajouté sur la liste des institutions bénéficiaires du Programme.

Il a été convenu que l'exécution de ce programme sera effectuée, pour la partie administrative et fiduciaire par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et pour la partie technique du projet, par la Primature à travers l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH).

Tout ceci devrait se faire à travers la mise en œuvre des trois composantes suivantes :

- 1) **Gestion des ressources humaines** qui a pour objectif d'améliorer les données qui proviennent des ressources humaines et de mettre en place des outils de gestion des ressources humaines pour aider l'Emprunteur (l'Etat Haïtien) à exercer un contrôle plus efficace sur les conditions de rémunération et la formation des fonctionnaires appartenant à la fonction publique.

- 2) **Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestation de services** pour appuyer la réforme des processus et structures nécessaires à l'amélioration de la productivité organisationnelle et institutionnelle dans les Ministères sélectionnés en vue d'apporter une meilleure réponse aux besoins et aux attentes de la population.
- 3) **Rémunération du personnel technique de la fonction publique** dont l'intention était de financer un programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique qui devrait être offert aux fonctionnaires publics responsables de la conception et de l'exécution de politiques (catégories A et B aux termes du Statut Général de la Fonction Publique). En outre, c'est à partir des ressources de cette composante qu'on comptait utiliser des incitatifs en vue d'attirer les cadres compétents et expérimentés de la diaspora haïtienne.

Dans cet exercice d'évaluation, il a été demandé d'apprécier de façon objective le programme qui touche à sa fin, depuis sa conception, en passant par sa mise en œuvre jusqu'à ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Cette évaluation devra fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Elle doit donc viser à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elle aboutit devront permettre à l'Etat Haïtien de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures.

La méthodologie adoptée pour évaluer le Programme est celle de l'évaluation rapide. Elle est participative, impliquant les partenaires de conception et de mise en œuvre, les bénéficiaires des activités et les partenaires techniques et financiers (PTF). Elle consiste en une séquence d'activités articulant (i) la collecte et le recoupage d'informations, (ii) la consolidation, le traitement et l'analyse des données, et (iii) la production du rapport y afférent.

Un ensemble d'indicateurs ont été initialement conçus pour faciliter le suivi et l'évaluation du programme, cependant pour la plupart d'entre eux la ligne de base n'a pas été alimentée. Cela a rendu difficile l'exploitation de ces indicateurs à des fins de comparaison des valeurs dans le temps. Il nous a fallu donc trouver d'autres artifices pour analyser la performance du programme, notamment en termes d'efficacité. En effet, nous avons présenté les différents bénéficiaires du programme tout en faisant ressortir la contribution du programme chez chacun d'eux et l'analyse de l'efficacité de

ses différentes activités réalisées. Ensuite, des considérations générales ont permis d'apprécier l'efficacité globale du programme. Finalement, la méthode de la valeur acquise a été adoptée pour corroborer l'analyse de la performance. Ainsi avons-nous abouti à la fin de cette démarche aux constats suivants :

En termes de pertinence

Un ensemble de facteurs justifie la pertinence de la composante I du Programme. Il s'agit :

- i) Des mouvements incontrôlés de personnel et la non maîtrise de l'effectif réel de la fonction publique ;
- ii) L'incertitude sur la possibilité de faire carrière dans la fonction publique ;
- iii) La disparition des structures de l'Etat et du secteur public qui ne peut plus exercer ses fonctions de base pour fournir des services publics ;
- iv) Une pénurie de personnel formé capable de formuler des politiques publiques et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre.

Il est clair que les objectifs de la première composante répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels, d'où un niveau de pertinence relativement élevé. De plus, la performance et l'efficacité de l'administration publique sont liées avec le niveau du rendement de ses ressources humaines qui sont considérées comme le pilier principal de son développement. La conception de cette composante du programme a été une opportunité pour l'Etat de combler une lacune, en particulier, pour l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) qui, de par ses attributions, œuvre pour l'amélioration du système de la fonction publique qui joue un rôle important et efficace dans la gestion des ressources humaines des Ministères ainsi que dans l'amélioration et la modernisation de l'administration publique haïtienne. Or, le chemin de cette modernisation est étroitement lié à l'importance qu'on doit accorder aux Ressources Humaines par la consolidation des compétences et le développement de l'esprit de créativité.

L'analyse de la pertinence de la Composante II du programme se réfère à la nécessité d'une réforme des services publics et de la Fonction publique, laquelle réforme devrait viser à sortir le secteur public haïtien de sa défaillance dans l'accomplissement de ses missions et objectifs au regard des services à fournir aux citoyens. Donc, l'idée c'est d'avoir une Administration publique performante, tournée vers la satisfaction des usagers des services publics. A cet effet, un ensemble de problèmes qui sont des contraintes ont été identifiés et à la lumière de ce que la composante II du Programme offre, on est en droit de reconnaître que la composante II est aussi pertinente. Ces facteurs contraignants sont entre autres:

- i) L'absence de transparence au niveau institutionnel dans le Secteur public ;
- ii) La difficulté de la mise en œuvre de la réforme projetée;
- iii) Les institutions étatiques sont peu productives ;
- iv) Les secteurs sociaux (Education, Santé,...) sont décriés et l'offre de services émanant de ces secteurs répond peu aux besoins et aux attentes de la population ;
- v) L'agriculture n'assure pas la souveraineté ni la sécurité alimentaire ;
- vi) Une perception négative de la population vis-à-vis du secteur public.

La rémunération, dans la Fonction Publique, n'est pas assez compétitive et n'offre pas une motivation suffisante, elle est même très faible par rapport au secteur privé (pour un cadre intermédiaire, le niveau du salaire dans le privé peut être trois à quatre fois plus élevé que dans le public). Fort de cela, de nombreux agents du secteur public développent des stratégies diverses pour pallier l'insuffisance de la rémunération soit à travers le travail clandestin (ou parallèle non déclaré) dans le secteur non public, soit dans l'Enseignement ou "la mise en disponibilité" pour un certain temps afin de se positionner dans des emplois qui leur permettent d'avoir plus de confort financier notamment au sein des projets et ONG/ institutions internationales. La Composante III s'inscrit très bien dans ce contexte et a été très opportune puisque l'intention était de financer un programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique qui devrait être offert aux fonctionnaires publics responsables de la conception et de l'exécution de politiques publiques.

En termes d'efficacité

En plus de l'analyse de l'efficacité des activités des différentes composantes du Programme prises séparément, nous avons cherché à apprécier la performance globale (l'efficacité et l'efficience) du Programme. Pour ce faire, nous nous servons de la méthode de la *valeur acquise* qui se réfère à des indicateurs relatifs aux échéanciers et aux coûts.

Plus de 50% des résultats escomptés n'ont pas été obtenus à temps et les entités bénéficiaires ont dû s'adapter pour faire face à la non livraison des produits y afférents. Cela peut se comprendre puisque l'effet d'hystérésis créé par les conséquences négatives du séisme de janvier 2010 n'avait pas encore disparu et que la clause spéciale d'exécution de l'accord officiel signé avec l'Etat haïtien réclamait la publication d'un arrêté portant sur les procédures concurrentielles d'embauches au sein du secteur public que la Primature n'a pas su publier opportunément.

Sur la base de la méthode des valeurs acquises, nos résultats nous permettent de constater que, de manière globale, les activités du programme n'étaient pas efficaces

Par ailleurs, les données relatives aux écarts sur les coûts (CV) avec des valeurs toujours positives ainsi que les indices de performance sur les coûts (CVI) avec des valeurs supérieures à l'unité donnent l'impression d'une bonne performance du programme en termes d'efficience pour toutes les années d'exécution. Ce constat vient confirmer les analyses séparées des activités au niveau de chaque composante. Cependant, il faut user de prudence par rapport aux valeurs des trois (3) dernières années d'exécution du Programme puisque les valeurs des CVI dépassent le seuil critique de 1.2. Cela peut traduire aussi que les coûts qui étaient planifiés pour ces années-là étaient trop conservateurs et à ce moment cet indicateur attesterait une mauvaise note pour la planification du programme liée à une méconnaissance du marché des biens et services.

Enfin, l'indicateur de ratio critique *CR* est utilisé pour évaluer, d'un seul regard, la santé de l'exécution du Programme. Si, pour 2011 et 2012, on a eu de petites préoccupations, les années 2013 et 2014 affichent plutôt un bon état de santé pour l'exécution du Programme en termes d'efficacité et d'efficience combinées.

Recommandations

1- Mettre en place une politique de mobilité, de développement de carrière et de formation dans la fonction publique.

Il faudrait envisager des mesures d'encouragement à la mobilité du personnel et à l'évolution des carrières en facilitant le personnel d'acquérir de nouvelles compétences et en mettant en œuvre un système de prime au mérite non nécessairement numéraire. Il faudrait aussi permettre davantage de souplesse dans le processus d'affectation du personnel en révisant les descriptions de poste les rendant ainsi plus génériques pour faciliter le recrutement. Il faudrait, enfin, faire en sorte que les emplois vacants soient pourvus rapidement en organisant des concours internes et que tous les intéressés aient la même chance d'y accéder pourvu qu'ils réunissent toutes les qualifications requises. Beaucoup plus d'accents doivent se mettre sur la formation continue des employés de l'Administration publique sur une base équitable et spécifique aux besoins.

2- Politique en matière de contrats

L'un des principaux obstacles à la mobilité du personnel et au développement des carrières à l'Administration publique est l'absence d'une politique claire et cohérente en matière de contrats. On observe une grande diversité dans les types et les durées des contrats qui ne résulte pas de besoins spécifiques, alors il faut redéfinir la place et la nature du contrat dans la fonction publique pour en faire meilleur usage.

3- Envisager des programmes ou prendre des mesures pour améliorer la répartition géographique de la fonction publique

Les compétences au niveau de la fonction publique doivent être déconcentrées et décentralisées. Des primes de risques peuvent être accordées à des fonctionnaires publics qualifiés de façon à les encourager à aller travailler dans les villes de province pour étendre l'amélioration de productivité qu'on recherche sur tout le territoire national. Ainsi les citoyens qui ne résident pas à Port-au-Prince auront la chance d'être aussi bien servis que ceux qui sont à la Capitale.

4- Parité femmes-hommes

Pérenniser les mesures déjà initiées pour assurer la parité femmes-hommes. Dans ce contexte, il est proposé que, pour tout offre d'emploi où l'un des sexes est fortement sous-représenté, et à qualifications égales, la préférence soit donnée à un candidat du sexe sous-représenté et que ce principe soit appliqué à toutes les catégories de personnel. Un plus grand nombre de femmes devraient être nommées aux postes décisionnels, en particulier. La participation du personnel dans les activités relatives aux questions de genre doit être encouragée.

5- Politique concernant les relations entre le travail et la famille

Pour améliorer la productivité, l'Administration publique se doit d'attirer et de retenir un personnel de la plus haute qualité; à cette fin, elle doit innover en matière de politiques et de pratiques de gestion du personnel de manière à faciliter l'équilibre entre responsabilités professionnelles et responsabilités familiales. Dans un souci de bonne gestion, certaines organisations ont déjà mis en place un certain nombre de mesures qui tiennent compte de la nécessité de créer un environnement professionnel favorable à la vie personnelle et à la vie familiale du fonctionnaire; horaire souple, travail à temps partiel, congé d'adoption, congé sans traitement pour s'occuper des personnes à charge sont des exemples de ces mesures. Il est cependant nécessaire d'envisager la question de manière intégrée et réaliste. Il convient de définir les tâches et responsabilités familiales et d'en tenir compte un bon équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle tant pour les hommes que pour les femmes.

6- Structure des dépenses publiques

L'on considère généralement que la part des ressources financières consacrées au fonctionnement du secteur public (dépenses de fonctionnement à proprement parler et salaires du personnel) est trop élevée pour permettre une affectation conséquente de moyens aux autres postes de dépenses jugés plus en phase avec l'objectif d'amélioration des services offerts à la population, particulièrement celles vivant en milieu rural. L'idée qui sous-tend notre analyse est que les efforts de compression du coût de fonctionnement du secteur public (en particulier, la rémunération du personnel

de la Fonction publique dont l'effectif représente à peine 0.8% de celui de la population) doivent profiter aux dépenses d'investissement public, réputées elles, concerner l'écrasante majorité de la population et donc plus à même de favoriser l'amélioration du bien être général et la croissance. La structure des dépenses publiques doit donc refléter cet ordre de priorité dans l'affectation des ressources internes.

7- Administration et coordination

Il est nécessaire de prendre des mesures politiques et administratives pour pérenniser des structures comme l'OMRH, le CDES ainsi que l'UCP qui ont joué un rôle vital dans la mise en œuvre et la réussite du Programme. Toutefois, il faudra œuvrer à une meilleure articulation dans la définition des tâches des différentes parties prenantes pour des programmes similaires. Il faudra établir également de meilleures passerelles de communication entre les bénéficiaires et la coordination, mieux définir les contrats des consultants selon les besoins spécifiques des bénéficiaires et assurer une meilleure vigilance entre les livrables attendus et ceux fournis.

Enseignements tirés

L'exécution du Programme est riche d'enseignements, entre autres, dans les domaines de la conception, l'appui institutionnel, la mobilisation des ressources, le suivi et l'évaluation. Ce programme a mis à nu le fonctionnement de l'Administration publique en Haïti, cependant il nous permet de comprendre aussi que le peu d'efforts consentis pour améliorer la situation peuvent être plus que proportionnellement payants.

On a vu les différentes réalisations de l'OMRH et du CDES ainsi que leurs propres transformations et les progrès réalisés au sein de la fonction publique qui sont d'une importance indéniable. Bien évidemment, tout n'a pas toujours été en rose. Des retards se sont accumulés dans la gestion du programme pour plusieurs raisons, tant du côté des exécutants que des bénéficiaires. On a dû redéfinir les modalités à plusieurs reprises pour s'ajuster. On a su comprendre, qu'après le programme, il faut qu'il y ait la volonté politique et la conscience citoyenne de tout un chacun pour assurer la pérennité des bases qui sont jetées et s'atteler à leur renforcement de façon à ce que les objectifs poursuivis sur le long terme puissent être atteints. Il y a toujours moyen de rêver d'une Administration publique haïtienne qui s'aligne sur celles des grandes nations pour autant qu'on capitalise sur ce que l'on a comme acquis et que les bailleurs de fonds s'inscrivent dans cette dynamique en de vrais partenaires de Développement.

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'évaluation

La Banque Interaméricaine de Développement (BID) a approuvé le 6 février 2007 le Contrat de Prêt 1821/SF-HA d'un montant de \$ US 10, 000, 000 à la République d'Haïti en vue de financer le Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public. Après une période de stagnation dans l'exécution du projet due à des causes techniques et administratives diverses et suite à l'évaluation à moyen terme du projet réalisée en novembre 2011, la date de clôture de ce projet, initialement fixée au 29 juin 2012 a été, en décembre 2011, prorogée au 29 juin 2014. Suite à cette première extension et en vue de faciliter la complète mise en œuvre et finalisation du projet, la date de dernier décaissement du Programme est désormais fixée, sur la demande du MEF au 31 Mars 2015.

Le Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public a pour objectif général de concevoir et de mettre en œuvre un cadre réglementaire de gestion des ressources humaines et des outils pour rationaliser et organiser la fonction publique dans sept (7) Ministères ; ceci, dans le but d'améliorer la prestation des services publics et d'augmenter la capacité de l'Administration Publique à formuler des politiques et à exécuter des projets au sein de ces Ministères.

Il a été convenu que l'exécution de ce projet sera effectuée, pour la partie administrative et fiduciaire par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et pour la partie technique du projet, par la Primature à travers l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH). L'UCP est chargée : (i) de l'administration des ressources ; (ii) de la gestion financière ; (iii) de l'archivage des documents du projet ; (iv) de la correspondance et de la communication avec la Primature et la BID ; et (v) de la passation des marchés de biens et services et de services conseils, en fonction des apports techniques de la Primature par le biais de l'OMRH. L'OMRH est responsable : (i) des décisions stratégiques ; (ii) des opérations techniques relatives au Projet ; ainsi que (iii) de la coordination avec les Ministères.

A la suite du processus d'allègement de la dette, la signature d'un accord modificatif, le 9 octobre 2010, a transformé le prêt 1821/SF-HA en don 2396/GR-HA, avec pour conséquence, l'annulation du paiement des intérêts relatifs à ce prêt.

Compréhension du mandat

Le mandat consiste à apprécier de façon objective le programme depuis sa conception jusqu'à la fin de son exécution en passant par l'analyse de sa mise en œuvre et des résultats obtenus. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Cette évaluation devra fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Elle doit donc viser à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elle aboutit devront permettre à l'Etat Haïtien de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures.

Méthodologie

La méthodologie adoptée pour évaluer le Programme est celle de l'évaluation rapide. Elle est participative, impliquant les partenaires de conception et de mise en œuvre, les bénéficiaires des activités et les partenaires techniques et financiers (PTF). Elle consiste en une séquence d'activités articulant (i) la collecte et le recoupage d'informations, (ii) la consolidation, le traitement et l'analyse des données, et (iii) la production du rapport y afférent.

Etape I: Collecte et recoupage des informations.- On a procédé à une revue de la documentation existante comme le rapport initial du programme, le rapport d'établissement de la ligne de base, le cadre logique, les rapports semestriels d'exécution, le rapport d'évaluation de mi-parcours, les documents-témoins des différentes modifications apportées au programme (Aide-mémoires ou rapports de mission d'administration, Compte-rendu de réunions, etc. L'objectif poursuivi étant d'avoir une vue générale du programme et d'en maîtriser tous les tenants et aboutissants. Cette étape contient aussi la réalisation d'entrevues structurées avec les responsables des entités bénéficiaires et, pour cela, des outils de recoupage et de collecte seront utilisés. Une attention particulière est accordée à l'OMRH, institution qui joue à la fois les rôles d'entité co-exécutrice et bénéficiaire du programme. Sur la base des informations techniques générées, un canevas approprié a été conçu pour mieux circonscrire les entrevues avec les sept (7) ministères bénéficiaires suivants :

- Le Ministère des Travaux Publics, Transport, Communications (MTPTC) ;
- le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) ;
- le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) ;

- le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) ;
- le Ministère de Planification et de la Coopération Externe. (MPCE) ;
- le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) ;
- le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP).

Nous avons recueilli également des informations pertinentes des autres entités comme le Conseil de Développement Economique et Social (CDES), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et la Banque Interaméricaine de Développement (BID).

Etape II : La consolidation, le traitement et l'analyse des données.- Elle consiste en (i) une confirmation des informations obtenues lors de la première étape par une analyse approfondie de leur pertinence, (ii) l'identification d'éléments additionnels d'informations, (iii) la mise en commun et la systématisation des informations et des données, et (iv) la pré-identification des éléments concluants.

Etape III. La production du rapport d'évaluation.- A ce niveau, il faudra porter à la connaissance de l'UCP, de l'OMRH et de la BID les premières conclusions obtenues concernant les résultats et les effets de court terme du programme, d'en discuter tous les aspects et, partant, de rédiger le premier brouillon du rapport d'évaluation, lequel sera soumis à l'appréciation des principales parties prenantes de cette évaluation. Sur la base des commentaires et des suggestions qui seront faits, l'évaluateur produira une version améliorée qui sera mise en discussion à l'occasion de l'atelier de clôture du programme. Les remarques pertinentes émises en cette circonstance serviront à la production d'une version définitive du rapport d'évaluation.

CONTEXTUALISATION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC EN HAÏTI

L'administration et la fonction publique haïtienne sont loin d'atteindre le standard international ou même régional. Cependant, il est difficile de comprendre les raisons d'un tel retard sans poser un certain nombre d'éléments contextuels qui conditionnent l'évolution et la performance de la fonction publique dans le temps, comme la situation de l'économie nationale et l'environnement sociopolitique.

Le Contexte Social et Politique

D'une superficie de $27,750 \text{ km}^2$, Haïti compte – selon l'estimation faite par l'Institut Haïtien de Statistique et de l'Informatique à partir du recensement de 2003 - une population de plus de 10, 400,000 habitants. La densité de la population est plutôt élevée (environ 375 hab./km^2) et tend à augmenter avec un taux moyen de croissance qui est de l'ordre de 2.5%. L'espérance de vie à la naissance en 2013 est de 63,1 années. Haïti occupe le 168^e rang sur une liste de 187 pays établie selon l'Indice de développement humain (Idh), dans le dernier rapport du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Selon le PNUD, les menaces au développement humain proviennent de plusieurs sources, dont les risques sanitaires, l'environnement et les catastrophes naturelles ou encore l'insécurité alimentaire. Ces trois sources sont familières à Haïti qui a connu en l'espace de quatre ans (2010-2014), plusieurs cyclones, un violent séisme ayant fait officiellement plus de 250 mille morts, une épidémie de choléra qui a déjà tué 8 mille personnes et des taux d'insécurité alimentaire de plus en plus alarmants.

Depuis plus de vingt cinq (25) ans, la population haïtienne, en plus de la crise économique et sociale que traverse le pays, a été aux prises à des turbulences sociales étroitement liées à une instabilité politique chronique et à de nombreux bouleversements politiques. Les couches défavorisées ont développé des stratégies de survie en intégrant le secteur informel qui regroupe plus de 70% (Lamothe-Brisson, 2000) des emplois à travers des activités précaires ou de survie à faible valeur ajoutée utilisant des équipements désuets à productivité réduite. Les difficultés d'accès aux ressources productives en vue de réduire les disparités entre les groupes sociaux constituent l'une des principales contraintes au développement d'initiatives innovantes en matière de lutte contre la pauvreté.

La proportion de la population vivant sous le seuil de la pauvreté extrême (moins de PPA 1 par jour) est estimée à 24.7% et celle vivant sous le seuil de pauvreté (moins de PPA 2 par jour) à 58.6% (ECVMAS, 2012). Le phénomène de pauvreté prend de

l'ampleur en aggravant les conditions de vie déjà précaires des couches défavorisées de la population. Sur 7,9 années comme durée de scolarisation attendue, le pays affiche seulement 4,3 années en moyenne. Cependant, l'Administration actuelle a lancé depuis trois ans un programme de scolarisation universelle gratuite et obligatoire (PSUGO) qui aurait officiellement permis à un million d'enfants d'aller à l'école. Mais la qualité de l'éducation, la déperdition scolaire et la condition enseignante sont restées jusqu'ici des défis à lever.

Le Contexte Economique

L'économie haïtienne a connu de longues périodes de décroissance (récession) au cours des deux dernières décennies. Avec une chute du PIB per capita de l'ordre de 2% entre 1990-2005, l'économie haïtienne a affiché un bilan particulièrement négatif en comparaison des autres économies de la région. Si on ajoute à ces difficultés le poids des chocs externes issus d'une économie internationale particulièrement en proie à des chocs et des crises récurrents, on mesure l'énormité des défis auxquels l'économie du pays devait faire face.

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tx de croissance	-0.46%	0.54%	-3.60%	2.12%	1.95%	3.3%
Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tx de croissance	0.80%	2.90%	-5.40%	5.60%	2.80%	4.30%

Source : BRH

Le niveau de croissance atteint en 2009 en pleine crise mondiale, soit 2,9% (la meilleure performance de toute la région), semblait annoncer une embellie de l'économie haïtienne mais l'immense choc qu'a représenté le séisme du 12 janvier 2010 est venu affecter encore plus les fondements de l'économie. Le pays renouait certes avec la croissance en 2011 (5.6%) mais cette croissance a été nettement insuffisante pour renverser vraiment la tendance de la déstructuration de l'économie et de l'extension massive du chômage. En 2012, le PIB accusait un taux de croissance de 2.8% mais ce taux était encore loin des attentes. En 2013, on a enregistré un taux de croissance de 4.3% encore en dessous de l'objectif préalablement fixé, soit 6.5% alors que certaines mesures prises du point de vue fiscal et l'absence de perturbations cycloniques devraient permettre l'atteinte de cet objectif. De plus, l'économie entrain dans un nouveau cercle vicieux (construction-destruction) où les efforts consentis pour engager le pays vers un sentier de croissance risquent, à chaque fois, d'être ruinés à cause de la récurrence de catastrophes naturelles de grande envergure ou des situations d'instabilité politique.

EVOLUTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Selon le décret du 17 mai 2005 portant révision du statut général de la fonction publique, le fonctionnaire est astreint à l'obligation de servir les intérêts généraux de la République avec loyauté, dévouement, probité, discrétion, efficience, efficacité, impartialité, diligence et désintéressement dans le respect de la Constitution et l'obéissance aux lois et règlements en vigueur. Il doit consacrer, au service de l'administration, la totalité des heures réglementaires d'activité. En contrepartie, l'Agent de la Fonction Publique a droit, entre autres garanties, au maintien en service, à une juste rémunération, à la sécurité sociale et à la pension de retraite en fin de carrière.

Cependant, l'administration publique en Haïti a toujours été caractérisée par une tendance contre-productive de clientélisme et de sélection adverse qui ont considérablement entravé sa performance. Elle s'est montrée impuissante devant les besoins exprimés par les citoyens, incapable de s'ajuster aux règles de modernité d'un contexte mondial de compétition pour l'efficacité et la qualité. Elle n'a pas su résister à la corruption, à l'incompétence, à l'absentéisme, à la désorganisation et à la centralisation à outrance.

En 1978, le nombre total de fonctionnaires a été estimé à 42,500. Mais le programme d'ajustement structurel négocié avec le Fonds Monétaire International (FMI) exigeait l'approbation d'une loi facilitant le départ volontaire et la retraite anticipée d'une catégorie de fonctionnaires. Celle-ci a été votée par le Parlement haïtien et publiée au *Moniteur* (journal officiel) à la mi-mai 1998. L'objectif affiché par les responsables est le départ d'au moins 5 000 agents de la fonction publique (soit environ 10% des employés de l'État) avant fin septembre 1998. En définitive, à la mi-décembre 1998, 5 400 agents ont quitté la fonction publique.

En 1999 on comptait 46,618 fonctionnaires (dont 41% étaient des femmes), leur salaire absorbait environ 60% des dépenses du secteur public, et représentait 4% du PIB. En mai 2005, on a dénombré environ 47,000 fonctionnaires, en 2013 ils étaient 71,525 (31% de femmes) et le dernier recensement de l'OMRH, financé par ce projet 2396/GR-HA, fait état de plus de 81,000 fonctionnaires en 2014. La proportion de fonctionnaires par habitant est très faible (0.7%) inégalement répartis sur le territoire : dans les zones urbaines (1.2%), dans les zones rurales, (0,1%). De plus, on a observé une forte concentration au niveau de ces trois (3) Ministères (Education, Santé et Justice), ils absorbent à eux seuls 93% des fonctionnaires des sept (7) Ministères bénéficiaires du Programme.

Au sein du secteur public haïtien, il y a une pénurie de personnel capable de formuler des politiques publiques et le suivi de leur mise en œuvre. En outre, la fonction publique souffre du faible niveau de professionnalisation ainsi que de structure et procédures inappropriées. Un sondage a révélé que 58% des fonctionnaires interrogés ont déclaré qu'ils ont obtenu leur emploi par le biais des réseaux professionnels ou personnels, et seulement 16% sur la base du diplôme. En 2002, une étude conduite par le PNUD a révélé que 68% de tout le personnel avait seulement le niveau de l'enseignement primaire ou secondaire, seulement 25% avaient un diplôme universitaire, et seulement 2.3% avaient un niveau de troisième cycle.

Avant 1996, le secteur public adoptait une grille de salaire plus ou moins concurrentielle et offrait la possibilité de faire des prêts hypothécaires. Ce paquet relativement attrayant lui a permis de mettre à son service de jeunes cadres dynamiques et compétents. Mais, au fil du temps l'avantage social octroyé a été éliminé et la valeur acquisitive du salaire octroyé a chuté vertigineusement. Ce qui a entraîné une désertion progressive des cadres au profit des ONG et des organisations internationales. De fait, la dépréciation de la monnaie locale a provoqué la chute du pouvoir d'achat de 50% entre 1997 et 2000, et a même diminué plus rapidement par la suite. Alors qu'un Directeur de la Fonction publique gagnait, en 1996, l'équivalent de 2,500 dollars, il réalise aujourd'hui moins de 1,500 dollars, malgré une augmentation de salaire de 30% accordée en 2004 suivie d'une autre de 15% en 2006. En outre, à cause de l'inexistence d'un système d'incitations pécuniaires, il est difficile de conserver et d'encourager les fonctionnaires ou d'attirer des personnes hautement qualifiées de la diaspora haïtienne qui a migré essentiellement aux États-Unis, au Canada et en Europe. Cette absence de système d'incitations pécuniaires dans la Fonction publique a aggravé la situation de désertion constatée depuis près d'une décennie.

Il y a une pénurie de personnel en dehors de Port-au-Prince et même dans la capitale, de nombreux bureaux manquent de personnel technique nécessaire pour mettre en œuvre des politiques publiques. Les estimations tirées de l'évaluation effectuée dans le Cadre de Coopération Intérimaire ont indiqué un besoin urgent de près de 4,000 employés supplémentaires, la plupart d'entre eux dans des postes techniques.

En raison de l'incertitude qui plane sur la possibilité de faire carrière dans la fonction publique, les jeunes cadres ne sont plus incités à développer leur capacité pour devenir performants dans leur travail, et on constate même un déficit de leadership au niveau des Responsables, lequel complique énormément l'application des mesures stratégiques prises au plus haut niveau. Ces problèmes ont entraîné la disparition même des structures de l'Etat et le secteur public est devenu impuissant dans l'exercice de ses fonctions de base pour fournir des services publics. Les changements fréquents de

Ministres ont conduit à des conditions de travail précaires. Les données empiriques révèlent également que les conditions matérielles de travail sont hétérogènes et les compétences ne sont pas seulement faibles mais aussi mal réparties.

Cependant, le problème ne peut pas seulement être attribué à la taille, la qualité et la distribution de la fonction publique, mais aussi à l'incapacité de concevoir et mettre en œuvre des procédures de travail. Les modes de gestion qu'on adopte sont, des fois, inappropriés et ne font qu'aboutir à des résultats médiocres même si on dispose de ressources nécessaires. Le manque d'accent sur l'obligation de produire des résultats et la responsabilité des institutions accentue encore les raisons qui encouragent l'utilisation abusive des ressources et l'absentéisme des employés.

L'expérience de la mise en œuvre du Cadre de Coopération Intérimaire (CCI) a confirmé que les politiques nationales sont mal conçues, la capacité administrative est faible, et le système de prise de décisions et de leur mise en œuvre ne conduit pas à une hiérarchisation rationnelle des tâches et de l'utilisation des ressources financières disponibles. Par conséquent, on peut affirmer que l'un des obstacles à une gouvernance économique réussie en Haïti est l'incapacité de fournir, à la population, des services publics de qualité et en quantité vu l'insuffisance de personnels qualifiés au sein des ministères clés.

Des études d'évaluations ont révélé que la majorité des nominations dans le secteur public ont été faites sur la base d'acointance politique et de clientélisme. Bien que les nominations politiques puissent être utilisées pour attirer de nouvelles personnes, elles peuvent avoir un effet négatif sur la professionnalisation. Les insuffisances de gestion des ressources humaines prennent plusieurs formes. Tout d'abord, le lien vital entre l'élaboration des politiques, les coûts budgétaires et l'organisation du secteur public n'a jamais été évalué en profondeur. Certains bureaux techniques (les bureaux d'études statistiques et économiques, le personnel de passation des marchés dans les ministères et les unités de coordination du projet) ont eu des professionnels hautement qualifiés, mais leur nombre est souvent trop faible pour accomplir leurs mandats. Dans quelques cas les redondances ont été également un problème. En outre, les retards continus au bureau, les absences non motivées répétées sous prétexte abusif de maladie constituent un handicap majeur pour le fonctionnement quotidien du secteur public, renforçant ainsi la faiblesse de ses performances.

Aucune information détaillée n'est disponible sur les différentes méthodes de détermination des rémunérations en ce qui concerne l'efficacité, l'équité, les connaissances et expériences accumulées dans le secteur public. Le personnel en place n'a jamais été évalué, mais la plupart des niveaux de compétence étaient tout

—
— simplement trop faibles pour une performance adéquate (notamment dans les
— domaines fiscaux, douaniers, et des collectivités territoriales). Les travaux de la
— Commission Nationale à la Réforme Administrative (CNRA) ont fourni des pistes
— intéressantes sur ces questions.

— L'insécurité, les distances, l'absence d'électricité, l'interruption des communications de
— réseau, les problèmes liés au transport dans la capitale sont autant de contraintes qui
— rendent difficile la possibilité d'envisager une formation à grande échelle pour les
— fonctionnaires. Malheureusement les fonds promis par les donateurs internationaux
— pour concevoir, développer ou adapter des cours pour la formation des fonctionnaires
— n'ont pas été suffisants. Ces pénuries de financement offrent de très faibles opportunités
— de formation et limitent donc les possibilités de promotion dans la fonction publique.

— Les institutions étatiques sont peu productives. Elles sont sujettes aux aléas de la
— conjoncture politique (ce qui freine la professionnalisation de la fonction publique). Les
— taux d'encadrement et de couverture technique sont faibles. Au début des années 2000,
— sur le plan national, les cadres supérieurs représentait 5,6% du total du personnel de la
— fonction publique. Les cadres techniques se situaient entre 35 à 40%, alors que le
— personnel de support représentait environ 65% du total. Il y a par ailleurs une
— insuffisance de cellules et capacités pour le suivi de l'orientation de la politique
— gouvernementale. Les bases de données périodiques et les études préalables devant
— permettre d'éclairer les décisions de politiques publiques prises par le gouvernement
— sont souvent absentes. D'une manière générale, il ressort que vu la précarité des
— conditions de travail dans le secteur public, les institutions d'enseignement supérieur et
— de formation continue n'ont pas développé de programmes de formation en gestion de
— politiques publiques pour alimenter l'administration publique en ressources humaines
— qualifiées. En effet, les institutions publiques haïtiennes ont été particulièrement
— vulnérables à une forte rotation du personnel liée à l'évolution de l'administration et des
— crises politiques, qui à son tour compromet les efforts déployés pour mettre en œuvre
— pleinement et professionnaliser la fonction publique.

— La Constitution de 1987 et le cadre juridique en vigueur soulignent l'importance de la
— construction d'un secteur public moderne, fiable et compétent fermement ancrée dans
— les principes de l'égalité d'emploi et les pratiques de recrutement et de promotion
— fondées sur le mérite. Néanmoins, le CCI a reconnu que le nombre insuffisant de
— fonctionnaires qualifiés et l'absence d'un système d'incitation capable de les attirer, de
— les retenir et de les motiver a sérieusement compromis la performance du
— gouvernement. L'amendement de la législation accordant un statut de la fonction
— publique en 2005 est très général et essentiellement axé sur la réforme foncière. Il est
— seulement un début et, comme dans toute grande réforme, il donne lieu à des difficultés

dans la mise en œuvre. Bien que la précédente législation et celle-là permettent la mise en place d'un système de carrière dans la fonction publique, un ensemble détaillé de procédures de gestion des ressources humaines a eu un déficit de mise en œuvre depuis 1983. Par exemple, les possibilités de promotion en fonction de l'ancienneté et de la performance sont inexistantes. La poursuite de l'application de la réforme de la fonction publique a bel et bien été une condition préalable pour le progrès dans les priorités du gouvernement.

LE PROGRAMME

Contexte

Le programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur Public est né à partir d'un ensemble de réflexions et travaux qui se sont succédé à travers le temps. Ces réflexions ont été initiées pour répondre à ce défi que représente la réforme de l'Administration publique en vue, notamment, d'attirer des cadres compétents et qualifiés au sein de cette Administration, et surtout ceux de la diaspora.

En 1994, il y a eu le fameux programme de départ volontaire et de retraite anticipée qui visait à dégraisser la Fonction publique en vue de garder et mieux rémunérer les fonctionnaires les plus qualifiés. La loi sur ce programme a été finalement publiée au Moniteur à la mi-mai 1998. Dans le cadre de ce programme, un objectif avait été fixé pour le départ et la formation d'au moins 5,000 agents de la fonction publique (soit environ 10 % des employés de l'Etat à cette époque) avant fin septembre 1998. En définitive, à la fin d'octobre 1998, quelques 5,200 agents ont quitté la fonction publique et 200 autres en mi-décembre 1998. Des tentatives de réforme administrative ont été initiées avec la mise sur pied de la CNRA en 1996 où un ensemble de réflexions ont été produites pour donner lieu à des recommandations visant à moderniser le fonctionnement de l'Etat mais ce programme restait sans suite jusqu'aux Administrations Boniface-Latortue et Préval-Alexis. Finalement, en 2005 deux (2) décrets-cadres sur la Réforme administrative portant sur la réorganisation de l'Administration Centrale et la révision de la loi sur la Fonction Publique de 1982 ont été publiés. En 2007, on a procédé à la création de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) et du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique (CSAFP). Par la suite, on a élaboré le Programme Cadre de Réforme de l'État (PCRE). Au cours de ce long processus, les principaux bailleurs de fonds dont la BID se sont toujours évertués à appuyer Haïti à travers le financement de divers programmes répondant aux objectifs de cette réforme administrative.

C'est ainsi que la Banque Interaméricaine de Développement (BID) a approuvé le 6 février 2007 le Contrat de Prêt 1821/SF-HA d'un montant de USD 10, 000,000 à la République d'Haïti en vue de financer le Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public. A la suite du tremblement de terre du 12 janvier 2010, la signature d'un accord modificatif a transformé le prêt 1821/SF-HA en don 2396/GR-HA, avec pour conséquence, l'annulation du paiement d'intérêts relatifs à ce prêt.

Objectif général du Programme

Le Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public a pour objectif général de concevoir et de mettre en œuvre un cadre réglementaire de gestion des ressources humaines et des outils pour rationaliser et organiser la fonction publique dans les Ministères sélectionnés ; ceci, dans le but d'améliorer la prestation des services publics et d'augmenter la capacité de l'Administration Publique à formuler des politiques et à exécuter des projets au sein de ces Ministères.

Devaient, au moment de la mise en œuvre du projet, participer à ce projet à titre de bénéficiaires, les cinq (5) Ministères suivants :

- Le Ministère des Travaux Publics, Transport, Communications (MTPTC) ;
- le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) ;
- le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) ;
- le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) ; et,
- le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE).

Plusieurs reformulations du Programme ont été adoptées, dont notamment l'une en juillet 2009 et une autre en avril 2010. Ainsi, sur demande de l'OMRH, la reformulation a permis d'ajouter deux nouveaux ministères à titre de bénéficiaires au cours de l'année 2011 :

- le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) ; et,
- le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP).

Il a été convenu que l'exécution de ce projet sera effectuée, pour la partie administrative et fiduciaire par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à travers l'Unité de Coordination de Projets (UCP) et pour la partie technique du projet, par la Primature à travers l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH). L'UCP est chargée : (i) de l'administration des ressources ; (ii) de la gestion financière ; (iii) de l'archivage des documents du projet ; (iv) de la correspondance et de la communication

avec la Primature et la BID ; et (v) de la passation des marchés de biens et services et de services conseils, en fonction des apports techniques de la Primature par le biais de l'OMRH. L'OMRH est responsable : (i) des décisions stratégiques ; (ii) des opérations techniques relatives au Projet ; ainsi que (iii) de la coordination avec les Ministères.

Au cours de l'exercice 2011-2012, faisant suite à une demande de la Primature, le Conseil de Développement Economique et Sociale (CDES), un des organes stratégiques relevant du Premier Ministre, a été également ajouté sur la liste des institutions bénéficiaires du projet :

Les objectifs spécifiques du Programme sont les suivants :

1. Améliorer les données qui proviennent des ressources humaines et mettre en place des outils de gestion des ressources humaines afin d'aider l'Emprunteur à exercer un contrôle plus efficace sur les conditions de rémunération et la formation des fonctionnaires appartenant à la fonction publique.
2. Appuyer la réforme des processus et structures nécessaires à l'amélioration de la productivité organisationnelle et institutionnelle dans les Ministères Sélectionnés en vue d'apporter une meilleure réponse aux besoins et aux attentes de la population.
3. Financer un programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique qui sera offert aux fonctionnaires publics responsables de la conception et de l'exécution de politiques (catégories A et B aux termes du Statut Général de la Fonction Publique).

Puis, avec l'adjonction du CDES comme entité bénéficiaire,

4. Appuyer la mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES) l'un des organes stratégiques de la primature, avec pour mission « de veiller à l'harmonisation des politiques sectorielles avec le plan national de développement en conformité avec la politique globale de l'Etat ».

Le projet comprend les trois composantes suivantes :

- **Composante I : Gestion des ressources humaines** qui a pour objectif d'améliorer les données qui proviennent des ressources humaines et de mettre en place des outils de gestion des ressources humaines pour aider l'Emprunteur (l'Etat Haïtien) à exercer un contrôle plus efficace sur les conditions de rémunération et la formation des fonctionnaires appartenant à la fonction publique.
- **Composante II : Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestation de services** pour appuyer la réforme des

processus et structures nécessaires à l'amélioration de la productivité organisationnelle et institutionnelle dans les Ministères sélectionnés en vue d'apporter une meilleure réponse aux besoins et aux attentes de la population.

- **Composante III : Programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique** dont l'intention était de financer un programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique qui devrait être offert aux fonctionnaires publics responsables de la conception et de l'exécution de politiques (catégories A et B aux termes du Statut Général de la Fonction Publique). En outre, c'est à partir des ressources de cette composante qu'on comptait utiliser des incitatifs en vue d'attirer les cadres compétents et expérimentés de la diaspora haïtienne.

Cependant, conformément aux dispositions de l'Accord de Prêt 1821 /SF-HA (Clause 4.06, Conditions Spéciales d'exécution) qui a été converti en DON 2396/GR-HA à la suite du processus d'allègement de la dette, l'accès aux ressources de la Composante III du projet par la préparation et la publication d'un arrêté de la Primature portant sur les procédures concurrentielles d'embauche, a été réalisé. Cet Arrêté a été pris par le Premier Ministre en date du 25 mai 2012, pour libérer lesdits fonds.

A partir des fonds rendus disponibles sur la composante III de ce projet, une réallocation des ressources a été faite pour tenir compte de l'impact du séisme et permettre le renforcement des activités de l'OMRH, des Ministères et la mise en place du CDES (Réf : rapport d'activités/UCP). Dans ce cadre, la programmation suivante a été alors retenue :

- a) La mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES) avec pour mission « de veiller à l'harmonisation des politiques sectorielles avec le plan national de développement en conformité avec la politique globale de l'Etat ».
- b) Une assistance technique aux sept (7) ministères en vue de leur permettre de renforcer leur capacité d'intervention, et améliorer la fourniture de services publics.
- c) Un financement complémentaire pour le renforcement des activités de l'OMRH.

Les freins à l'exécution du Programme

Un ensemble de facteurs, d'ordre technique ou administratif, sont venus compliquer et handicaper l'exécution du Programme. Ces facteurs contraignants sont, pour la plupart, survenus (i) du fait d'un déficit de compréhension du rôle de l'OMRH dans la réforme de l'Etat et dans l'exécution de toutes les initiatives visant le renforcement de la fonction publique, et (ii) à la suite du tremblement de terre du 12 janvier 2010 qui a secoué le pays et saboté un grand nombre d'infrastructures particulièrement dans le secteur public. Les différents dossiers qui ont constitué ces facteurs contraignants sont :

- a) Le programme est resté bloqué pendant plus d'un an à cause d'une remise en question de la Banque du statut des coordonnateurs de l'OMRH ;
- b) Le diagnostic organisationnel et opérationnel des sept (7) Ministères ;
- c) L'évaluation du Patrimoine des sept (7) Ministères ;
- d) Le diagnostic des Ressources Humaines et le développement de Procédures de Gestion des Ressources Humaines ;
- e) Le poste de Coordonnateurs Adjoints de l'OMRH qui n'a pas été renouvelé à temps ;
- f) Le problème de Non-Relogement de l'OMRH ;
- g) Le poste de Coordonnateur Général de l'OMRH combiné avec celui de Secrétaire Général de la Primature à un certain moment.

Dossier de remise en question du Statut des Coordonnateurs de l' OMRH

La Banque a accepté le principe de prise en charge des trois principaux coordonnateurs de l'OMRH, tel que cela a été prévu dans le document de projet. Toutefois, elle a exigé que les personnes à recruter passent par un processus compétitif, en dépit du fait que la loi haïtienne ait autorisé leur nomination par décret. Elle a aussi fait obligation aux personnes nommées de remettre un rapport mensuel pour avoir droit à leurs paiements mensuels, comme s'ils étaient des consultants circonstanciellement recrutés pour exécuter des activités du programme.

La Primature s'est vivement opposée à cette approche et à maintes fois demandé à la Banque de revoir sa position. Pendant plus d'un an, il y eut des échanges intenses à ce sujet, sans qu'une entente soit trouvée. Devant l'impasse créée par cette réalité, la Banque a dû dépêcher le Chef de Division de la Capacité Institutionnelle de l'Etat en vue d'une mission ad hoc auprès des autorités de la Primature haïtienne. Et, c'est à la faveur de celle-ci que des explications ont été fournies de visu, des textes légaux ont été exhibés et un aide-mémoire a été signé. Ce qui a permis de lever toutes les objections produites par la Banque.

Dossier du Diagnostic Organisationnel et Opérationnel de sept (7) Ministères

Un contrat d'un montant de Huit Cent Mille (800,000) dollars a été signé entre le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et la firme IOS PARTNERS le 17 décembre 2009 pour une durée de sept (7) mois. Après le démarrage des prestations en décembre et le paiement d'une première tranche de 160,000 dollars américains, on a dû procéder à un arrêt total des activités pour cas de force majeure suite au séisme du 12 janvier 2010. Il a fallu attendre octobre – novembre 2010 pour reprendre les activités dans les Ministères concernés.

Suite aux présentations des rapports en mars et mai 2011, les activités ont de nouveau été bloquées à cause du refus de validation des rapports par l'OMRH qui n'était pas satisfait de la prestation de la firme. L'UCP a dû intervenir entre les deux parties en vue de débloquer la situation. Au final, ce contrat a dû être résilié pour déficit de performance, car la firme IOS Partner n'a pas été vraiment à la hauteur de la mission qui lui a été confiée.

Dossier de l'Evaluation du Patrimoine des sept (7) Ministères

L'UCP a mis en branle un appel d'Offres international pour réaliser cette évaluation. Des négociations ont été engagées et abouties en janvier 2010 pour la finalisation d'un contrat de services étendu à sept (7) ministères au lieu de cinq (5) initialement prévus avec la firme adjudicatrice, GARDERE et FIRST CHOICE. Le processus devant conduire à sa matérialisation a été bloqué suite au séisme. Reprises en décembre 2010, à la faveur de l'amélioration des conditions de travail post séisme dans les Ministères concernés, les négociations ont permis de parvenir à un contrat de services entre le MEF et la firme en janvier 2011 pour un montant de 470,000 dollars américains.

Cette mission étant finalement lancée en février 2011, cependant on n'arrive pas à décaisser en raison des faits suivants : i) la firme n'a pas voulu percevoir l'avance de démarrage contractuelle parce qu'elle n'était pas en mesure d'apporter la caution y relative ; ii) la soumission tardive en mai 2011 du premier rapport d'activités n'a toujours pas permis d'obtenir l'approbation de l'OMRH qui demeure insatisfait de la qualité de la prestation fournie. Une fois de plus, l'intervention de l'UCP a permis de trouver une terrain d'entente entre l'OMRH et la firme pour débloquer la situation.

Dossier Diagnostic des Ressources Humaines et Développement de Procédures de Gestion des Ressources Humaines

Suite au lancement d'un appel d'Offres international par l'UCP, on a pu obtenir en décembre 2009 la non objection de la BID au choix de CRC SOGEMA pour l'attribution du marché. Suite au séisme, les négociations pour la finalisation d'un contrat de services avec la firme ont dû être arrêtées en janvier 2010 pour cas de force majeure. A cause des perturbations dues au séisme, la reprise de ces négociations n'a pu être envisagée qu'en septembre 2011 par l'OMRH et c'est à ce moment que l'UCP a pu relancer les démarches en conséquence.

Dossier des Coordonnateurs Adjoints de l'OMRH

En décembre 2009, le contrat du Coordonnateur à la Fonction Publique d'alors n'a pas été renouvelé et l'OMRH fonctionnait avec le seul Coordonnateur à la réforme Administrative, contrairement aux dispositions arrêtées pour la mise en œuvre du projet.

Dossier du Relogement de l'OMRH

La stagnation du projet 1821 a déjà entraîné la recherche d'alternatives pour essayer d'engager positivement les fonds disponibles. L'UCP, la BID et l'OMRH ont notamment tenté de trouver de nouvelles activités de nature à garantir une utilisation optimale des fonds du projet en projetant la construction d'un édifice devant loger le Secrétariat Général de la Primature, l'OMRH, et l'UCP à travers une demande de reformulation du Programme 1821.

Le non relogement convenable de l'OMRH après le séisme a généré un ensemble de problèmes et de difficultés d'exécution du projet : handicap majeur à l'utilisation efficace et effective du personnel déjà embauché et au recrutement de personnel complémentaire nécessaire aux actions projetées. La construction d'un bâtiment annexe à la Primature qui aurait permis de résoudre ce problème n'a pas connu de suite. Ce problème de relogement et celui de non exécution de la composante III du Programme sont demeurés des préoccupations majeures.

Coordonnateur Général de l'OMRH / Secrétaire Général de la Primature

Le changement du Premier Ministre du pays en octobre 2009 et l'installation en novembre 2009 d'un nouveau Ministre de l'Economie et des Finances ont également entraîné une certaine perturbation à la tête de l'OMRH. Le cumul de responsabilités du

Coordonnateur Général d'alors de l'OMRH qui était aussi Secrétaire Général de la Primature a entraîné des conséquences fâcheuses au projet par rapport à un manque de disponibilité due à une surcharge de travail pour ces deux postes en parallèle.

Après toute cette période de stagnation dans l'exécution du projet due à ces causes évoquées plus haut et suite à l'évaluation à moyen terme du projet réalisée en novembre 2011, ces événements imprévus ou inattendus de nature à rendre caducs les objectifs fixés ont rendu nécessaire une réorientation et des extensions des dates de fin du projet. C'est ainsi que la date de clôture de ce projet, initialement fixée au 29 juin 2012 a été, en décembre 2011, prorogée au 29 juin 2014. Cette extension a été associée à une nouvelle programmation des activités, au déblocage de la Composante III et à un transfert de catégories de la composante III aux composantes I et II.

Suite à cette première extension et en vue de faciliter la complète mise en œuvre et finalisation du projet, la date de dernier décaissement du Programme était fixée, sur demande du MEF au 29 décembre 2014. Mais, suite aux dernières contraintes intervenues par rapport (i) aux activités engagées et non achevées, et (ii) à la nécessité d'absorber la totalité du montant, le MEF a demandé une dernière extension du délai d'exécution du programme au 31 mars 2015, ce qui a été accepté par la BID.

ANALYSE DES COMPOSANTES DU PROGRAMME

Considérations sur la Composante I du Programme

Contenu de cette composante

La composante I est constituée d'un ensemble d'activités qui se classent selon les trois (3) sous-composantes qui suivent :

- Sous composante A : Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines
 - Remédier aux défauts dans les feuilles de paie et informatiser le fichier du personnel ;
 - Évaluer les feuilles de paie ;
 - Créer et/ou unifier les bases de données électroniques existantes ;
 - Détecter les chèques zombies ;
 - Détecter la différence entre postes et autres catégories d'emplois (Contractuels par exemple).

- Sous composante B : Développement et mise en application d'outils pour la gestion des ressources humaines
 - Mettre en œuvre le développement de la carrière dans la Fonction Publique (procédures de recrutement, meilleurs contrats, détermination des rémunérations, formation et évaluation ciblée) ;
 - Réviser la structure d'organisation ;
 - Préparer un schéma d'évaluation de performance et élaborer les procédures nécessaires ;
 - Équiper et staffer l'OMRH.
- Sous composante C : Renforcement de la capacité de formation
 - Déterminer les coûts de création d'une bureaucratie certifiée et techniquement compétente capable de développer, exécuter, suivre et évaluer les services publics ;
 - Développer un modèle de formation et de certification adapté aux besoins du secteur public, particulièrement pour le personnel de l'administration centrale ;
 - Faire un inventaire et évaluer le niveau d'éducation et de compétences dans certains ministères clé ;
 - Établir une équivalence académique pour la validation des acquis dans le poste associé à la carrière.

Analyse de la pertinence de la Composante I

En 2011, la moyenne d'âge des employés des différents ministères se situait dans la tranche 30-35 ans, attestant un personnel relativement jeune. La structure du personnel varie d'un ministère à l'autre, mais en général, est dominée par le sexe masculin représentant au moins 60% de l'effectif, et concentrée à 80% à Port-au-Prince. La plupart du temps, les recrutements se font sur une base de recommandations ou sur titres, la proportion d'embauches sur concours ne dépassait pas 5%.

Très souvent, les jeunes diplômés qui ont accepté d'intégrer l'administration publique, plus particulièrement, les ministères considèrent qu'ils sont en transit. Ils viennent seulement acquérir une expérience de travail qui leur ouvrira d'autres portes par la suite dans le secteur privé ou les ONGs par exemple, ou tout simplement pour pouvoir bénéficier de l'octroi d'une bourse d'étude. Ce constat s'explique par plusieurs raisons : la rémunération est très faible par rapport au privé (pour un cadre intermédiaire, le niveau du salaire dans le privé peut être trois à quatre fois plus élevé que dans le public), la possibilité de promotion est très hypothétique (basée souvent sur l'ancienneté, pas sur des évaluations), la confrontation des connaissances théoriques à la pratique est peu probable, et la supervision des travaux réalisés par ces jeunes est

souvent assurée par des cadres conservateurs qui sont moins formés qu'eux et qui sont souvent hostiles à la modernité.

En général, il n'y a pas eu de termes de référence définis pour les employés de l'administration publique, toute une panoplie de tâches incombaient alors au fonctionnaire : des tâches qui n'ont rien à voir à sa fonction ni à ses qualifications ou qu'il choisit d'exécuter de son propre gré. Il n'y a eu aucun mode de gestion axée sur les résultats. On se contentait d'un cahier de présence où le fonctionnaire vient signer le matin, ensuite il prend la poudre d'escampette pour revenir signer son départ à quatre (4) heures P.M.

Les bases de données du personnel étaient quasiment inexistantes dans les ministères et quand elles existaient, elles n'étaient ni fiables ni exploitables en raison des incohérences et de la quantité des informations manquantes. Aucune politique de formation continue n'est définie sous prétexte de contraintes budgétaires. Cela se comprend aussi par le fait que même certains Responsables de Ressources Humaines ne sont pas formés pour le poste qu'ils occupent, ils ne sauraient donc se soucier de la nécessité de disposer de données fiables sur les compétences ou le profil de leur Personnel ou d'appliquer les dispositions légales relatives à la formation continue des employés.

Vu la situation décrite ci-dessus, il est plausible de dire que la pertinence de cette composante est évidente dans la mesure où les objectifs qu'elle envisage répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. En effet, la performance et l'efficacité de l'administration publique sont liées au niveau du rendement de ses ressources humaines qui sont considérées comme le pilier principal de son développement.

La conception de cette composante du programme a été d'une grande opportunité, en particulier, pour l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) qui, de part ses attributions, œuvre pour l'amélioration du système de la fonction publique qui joue un rôle important et efficace dans la gestion des ressources humaines des Ministères ainsi que dans l'amélioration et la modernisation de l'administration publique haïtienne. Or, le chemin de cette modernisation est étroitement lié à l'importance qu'on doit accorder aux Ressources Humaines par la consolidation des compétences et le développement de l'esprit de créativité.

Analyse synoptique de la Pertinence

Problèmes constatés	Propositions de la Composante I	Niveau de Pertinence ¹
Mouvements incontrôlés de personnel et non maîtrise de l'effectif réel de la fonction publique	Renforcer l'OMRH, systématisation de la feuille de paie et dispositif de détection d'emplois fictifs	Elevé
Incertitude sur la possibilité de faire carrière dans la fonction publique (lieu de transit pour les jeunes cadres). Disparition des structures de l'Etat et le secteur public ne peut plus exercer ses fonctions de base pour fournir des services publics.	Mettre en œuvre le développement de la carrière dans la Fonction Publique. Réviser les structures d'organisation et mettre en place des conditions de rémunération équitable	Elevé
Pénurie de personnel formé capable de formuler des politiques publiques et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre	Développer un modèle de formation et de certification adapté aux besoins du secteur public	Elevé

Considérations sur la Composante II du Programme

Contenu de cette composante

La composante II est liée à l'amélioration de la productivité et l'efficacité du secteur public dans la fourniture de services. Son objectif consiste donc à rendre la Fonction Publique plus efficiente et plus efficace en améliorant la productivité organisationnelle. La stratégie adoptée pour y arriver est de revoir les procédés et structures de base afin d'identifier les goulots d'étranglement et tendre vers un changement de paradigme. L'activité principale de cette composante est une évaluation institutionnelle abordant au moins les points suivants : évaluation (quantitative et qualitative) du niveau des besoins et de la demande potentielle de services à fournir par chaque service administratif, et l'Identification des domaines à améliorer (évaluation organisationnelle et opérationnelle).

¹ L'évaluation du niveau de pertinence (valable pour les trois composantes) fait appel à une échelle de quatre (4) valeurs : 0-40%=Faible, 40-60%=Moyen, 60-80%=Elevé, 80-100%=Très élevé.

Analyse de la pertinence de la Composante II

L'analyse de la pertinence de la Composante II du programme se réfère à la nécessité d'une réforme des services publics et de la Fonction publique, laquelle réforme devrait viser à sortir le secteur public haïtien de sa défaillance dans l'accomplissement de ses missions et objectifs envers les citoyens. Donc, l'idée c'est d'avoir une Administration publique performante, tournée vers la satisfaction des usagers des services publics. Pour illustrer, on va passer en revue trois secteurs clés de la vie nationale : l'éducation, la santé et le secteur agricole au démarrage du Programme.

Le secteur de l'Éducation

Les caractéristiques du système éducatif haïtien avant 2011 peuvent se résumer ainsi :

- une école ne pouvant pas produire des ressources humaines de très haut niveau ;
- l'inaccessibilité de l'école à une forte proportion de la population scolarisable ;
- la faible gouvernance du système, le coût trop élevé des frais scolaires ;
- l'absence de planification de la carrière des enseignantes et enseignants ;
- une offre éducative inadéquate au regard de la demande ;
- un niveau faible d'investissement public (4% du Programme d'investissement public, 3,5% de l'aide externe et 9% du budget de l'État) ;
- des infrastructures et des matériels pédagogiques inadéquats et des conditions de travail précaires ;
- le très faible salaire des enseignantes et enseignants ;
- la grande déficience du système éducatif due à une forte présence d'enseignants insuffisamment qualifiés ;
- l'importance des taux de redoublement ;
- la forte présence des enfants « surâgés » dans les effectifs scolaires ;
- le taux élevé d'abandon ;
- le déficit d'achèvement universel du primaire.

Le tremblement de terre a amplifié la situation qui était déjà désastreuse. Le document du PDNA a présenté, sur ce secteur, un bilan de pertes et dommages évalué à près de 627 Millions de dollars américains. Les établissements scolaires et universitaires de la région métropolitaine qui accueillaient environ deux (2) Millions d'élèves et étudiants, soit près de 50% de la population estudiantine du pays, ont payé un lourd tribut (1263 établissements

scolaires et universitaires détruites et 2541 autres endommagées, 3951 élèves et étudiants, 541 enseignants et 15419 employés morts).

En 2009, le coût moyen de scolarisation était l'équivalent d'environ 117 dollars américains au préscolaire, 156 dollars américains au fondamental et 350 dollars américains au secondaire. Il est souvent admis, à travers des enquêtes de terrain, que le coût élevé de l'éducation constitue un grand obstacle pour les plus nécessiteux de la population. Les résultats de l'Enquête sur les Conditions de Vie (ECVH, 2001), ont montré que 21.2 % des enquêtés ont déclaré que le coût trop élevé de la scolarisation constituait une entrave à l'accès au savoir. Plus de 38% d'entre eux se trouvaient dans l'impossibilité de payer les frais de scolarisation, ceci constituant le motif majeur de l'interruption de la scolarité.

Le secteur de la Santé

Le système de santé haïtien offrait des soins formels à moins que la moitié de la population (près de 47 %). Bien avant le séisme du 12 janvier 2010, il était structuré en trois niveaux: Un premier niveau composé d'un 1^{er} échelon avec un peu plus de 600 services de santé de premier échelon (SSPE) avec et sans lits et un 2^e échelon avec 45 hôpitaux communautaires de référence (HCR) ; Un deuxième niveau avec dix hôpitaux départementaux ; Enfin un troisième niveau avec six (6) hôpitaux universitaires dont cinq (5) à Port-au-Prince.

Le séisme du 12 janvier 2010 est venu rendre le secteur de la santé encore plus vulnérable. A Port-au-Prince, le bâtiment principal du MSPP s'est complètement effondré. Dans les trois (3) départements géographiques les plus touchés par le séisme, 60 % des hôpitaux ont été sévèrement endommagés ou complètement détruits. Les bureaux et moyens de gestion du MSPP ont aussi été très affectés. La désorganisation des services de santé provoquée par la démobilisation du personnel de santé affecté par le séisme contribue aussi aux impacts négatifs en termes de diminution du volume de services. L'efficacité du Ministère de la Santé Publique et de la Population en a été très réduite (coordination, personnel, infrastructure, équipement).

Le secteur agricole

Plus de la moitié de la population haïtienne, entre cinq et six millions de personnes, réside en milieu rural. Environ 80% de cette partie de la population pratiquent l'agriculture et l'élevage. Ce secteur représente près de 26% de la production économique haïtienne, le faisant ainsi l'employeur le plus important du pays. L'agriculture est pratiquée par un peu plus de 1, 000,000 d'exploitants disposant en moyenne de moins de 1,5 ha de terre divisée en plusieurs parcelles. Cette moyenne

cache toutefois un certain déséquilibre où l'on voit se côtoyer des producteurs disposant de plus de 5 hectares et d'autres ayant à peine 1/4 d'hectare. La pression démographique, donc l'augmentation de la demande alimentaire, pousse les agriculteurs à cultiver des terres marginales inaptes à la production agricole, surtout des cultures annuelles.

La diversité des milieux écologiques existant permet une large gamme de systèmes de cultures. Le pays étant essentiellement montagneux avec plus de la moitié des terres ayant des pentes supérieures à 40%. Quant aux plaines, elles représentent seulement 20% de la superficie totale du pays avec 550,000 ha, pour un potentiel exploitable de 7,700 km² soit 29%. En revanche, la superficie effectivement cultivée représente une totalité de 11,900 km² soit 44% environ, signifiant ainsi que 420,000 ha de terres marginales sont mis en culture.

Les dépenses publiques dans ces trois secteurs

On a constaté que les dépenses publiques ne sont pas axées prioritairement sur la satisfaction des besoins sociaux de base. Selon les chiffres du Ministère de l'Economie et des Finances, les dépenses dans le secteur social sont passées de 23.83% en 2001-2002 à 21.01% en 2008-2009 avec une chute brutale à 13.93% entre 2003 et 2004. Elles comprennent notamment les dépenses du ministère de l'Education nationale, de la jeunesse et des sports et celles du ministère de la santé publique et de la population. Les premières sont passées de 14.85% en 2001-2002 à 13.74% en 2008-2009. Quant à la santé, les dépenses atteignent à peine 7.37% en 2001-2002 pour chuter à 4.84% en 2008-2009. Le Ministère de l'Agriculture, qui ne comptait déjà que pour 2.47% des dépenses publiques totales en 2001-2002, ne récolte plus que 1.6% en 2008-2009. Notons qu'aucune politique publique favorable à la population n'émerge de l'évolution des dépenses de l'Etat.

Évolution des dépenses de l'État par secteur (en % des dépenses totales)

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2006-2007	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
MENFP	14.85%	14.34%	8.79%	12.86%	13.26%	13.74%	12.67%	13.97%	14.38%
MSPP	7.37%	6.46%	4.05%	4.35%	4.35%	4.84%	4.70%	5.29%	4.49%
MARNDR	2.47%	2.25%	1.88%	1.82%	2.07%	1.6%	3.07%	2.36%	2.79%

Source : MEF

A la lumière de ces contraintes identifiées dans ces trois secteurs sociaux et économiques du pays, la Composante II du Programme axée sur l'amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestation de services

paraît très pertinente. Elle vise à appuyer la réforme des processus et structures nécessaires à l'amélioration de la productivité organisationnelle et institutionnelle dans les Ministères bénéficiaires en vue d'apporter une meilleure réponse aux besoins et aux attentes de la population. Il s'est donc avéré la nécessité d'œuvrer à l'amélioration, d'une part, des rapports entre le fonctionnaire public avec les citoyens, d'autre part, de l'image des services publics par l'instauration d'une relation de confiance entre administration et usagers garantissant ainsi la transparence dans leurs relations tout en intensifiant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le but de mieux servir le citoyen.

Analyse synoptique de la Pertinence

Problèmes constatés	Propositions de la Composante II	Niveau de Pertinence
L'absence de transparence au niveau institutionnel dans le Secteur public.	Faire une évaluation institutionnelle. Evaluation du patrimoine des sept Ministères bénéficiaires. Recensement au niveau de la fonction publique.	Elevé
Les institutions étatiques sont peu productives	Améliorer la productivité organisationnelle	Moyen
Les secteurs sociaux (Education, Santé,...) sont décriés et ne répondent pas aux attentes de la population. L'agriculture n'assure pas la souveraineté ni la sécurité alimentaire.	Rendre le secteur public efficace et efficient dans la fourniture de services. Des consultants sont engagés pour accompagner les bénéficiaires dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques.	Elevé
Perception négative de la population vis-à-vis du secteur public	Instauration d'une relation de confiance entre administration et usagers par des échanges en utilisant la NTIC, par des fora de discussion et par la diffusion systématique des informations sur l'Administration publique (CRA)	Elevé

Considérations sur la Composante III du Programme

Contenu de cette composante

La composante III est inhérente au programme de rémunération du personnel technique de la Fonction Publique. Ce programme vise à financer une compensation technique pour renforcer le secteur public et faire face au phénomène de fuite de cerveaux vers l'Amérique du Nord et l'Europe. Cette composante permet aussi d'élaborer un programme d'incitations visant à fidéliser des cadres qualifiés de la Fonction Publique.

Analyse de la pertinence de la Composante III

La rémunération, dans la Fonction Publique, n'est pas élevée et n'offre pas une motivation suffisante, elle est même très faible par rapport au privé (pour un cadre intermédiaire, le niveau du salaire dans le privé peut être trois à quatre fois plus élevé que dans le public). Forts de cela, de nombreux agents du secteur public développent des stratégies diverses pour pallier l'insuffisance de la rémunération soit à travers le travail clandestin (ou parallèle non déclaré) dans le secteur non public, soit à l'Enseignement ou "la mise en disponibilité" pour un certain temps afin de se positionner dans des emplois qui leur permettent d'avoir plus de confort financier notamment au sein des projets et ONG/ institutions internationales.

Les raisons souvent évoquées pour expliquer cette faiblesse sont la limitation de la capacité financière de l'État de répondre à des exigences salariales équitables et l'absence d'une grille descriptive des emplois et d'un fichier du personnel fiable. Les conséquences immédiates de cette situation sont que l'État ne peut pas embaucher selon les besoins identifiés et est dans l'incapacité de retenir et d'attirer dans ses rangs des individus bien formés et très expérimentés. Les compétences qui sont dans les ministères sont peu nombreuses et ont une moyenne d'âge assez avancé. La probabilité qu'ils laissent la Fonction Publique très bientôt est certaine ce qui affaiblira davantage les capacités des institutions étatiques.

Si leur revenu leur permet d'avoir un niveau de vie décent, les fonctionnaires ne seront probablement pas tentés par les pratiques de corruption ni par la recherche d'un emploi supplémentaire. Une rémunération correspondant au statut professionnel et social du fonctionnaire est un facteur critique dans le maintien de la qualité et de l'intégrité du secteur public d'Haïti. Dans la mesure où l'Administration publique offre un milieu de travail convivial, de bonnes perspectives de carrière, des possibilités de formation continue et un régime de

retraite sûr, alors des salaires décents attireront forcément les meilleures recrues au sein de la Fonction publique.

La Composante III « **Programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique** » s'inscrit très bien dans ce contexte et a été très opportun puisque l'intention était de financer un programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique qui devrait être offert aux fonctionnaires publics responsables de la conception et de l'exécution de politiques publiques.

Analyse synoptique de la Pertinence

Problèmes constatés	Propositions de la Composante III	Niveau de Pertinence
<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques de corruption - Recherche d'emplois supplémentaires ; - Fuite de cerveaux au niveau local (vers les ONG ou Institutions internationales) - Fuite de cerveaux vers l'Amérique du Nord et l'Europe 	Financer une compensation technique pour renforcer le secteur public et faire face au phénomène de fuite de cerveaux	Très élevé

Un ensemble d'indicateurs ont été initialement conçus pour faciliter le suivi et l'évaluation du programme, cependant pour la plupart d'entre eux la ligne de base n'a pas été alimentée. Cela a rendu difficile l'exploitation de ces indicateurs à des fins de comparaison des valeurs dans le temps. Il nous a fallu donc trouver d'autres artifices pour analyser la performance du programme, notamment en termes d'efficacité. En effet, nous avons présenté les différents bénéficiaires du programme tout en faisant ressortir la contribution du programme chez chacun d'eux et l'analyse de l'efficacité de ses différentes activités réalisées. Ensuite, des considérations générales ont permis d'apprécier l'efficacité globale du programme. Finalement, la méthode de la valeur acquise a été adoptée pour corroborer l'analyse de la performance.

LES RESULTATS

OFFICE DE MANAGEMENT ET DES RESSOURCES HUMAINES (OMRH)

a) Cadre légal, Mission et Attributions

L'Office de Management et des Ressources Humaines est créé et régi par le Décret du 17 mai 2005 en ses articles 110 et 113. Ses principales mission et attributions sont :

- Proposer au Premier Ministre des politiques publiques et des mesures législatives et réglementaires visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'Administration et de la Fonction Publique ; assurer leur suivi et veiller à leur application et à leur respect;
- Proposer au Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique des actions de modernisation de l'Administration et de la Fonction Publique et veiller à leur articulation, en vue d'accroître la qualité du service public ainsi que l'efficience de l'organisation et du personnel des ministères, des services techniquement déconcentrés et organismes autonomes à caractère administratif, culturel et scientifique ;
- Définir la politique nationale de formation et en assurer le suivi afin que les axes d'action de l'École Nationale d'Administration et de Politiques Publiques et d'autres écoles de formation d'agents de la Fonction Publique et leur curricula répondent aux besoins de la Fonction publique ;
- Assurer le secrétariat technique du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique ;
- Coordonner les programmes de coopération technique mis en œuvre dans les Ministères, les Services techniquement Déconcentrés, et les Organismes Autonomes à caractère Administratif, Culturel et Scientifique dans les domaines du renforcement institutionnel et de la gestion de la Fonction Publique ;
- Exercer toutes autres attributions découlant de la Constitution et des lois de la République, notamment celles reliées à :
 - l'accès à la Fonction Publique et au recrutement, à la promotion et à la mobilité des agents de la fonction publique ;
 - la classification des emplois et à la rémunération des titulaires d'emploi dans la Fonction Publique ;
 - la gestion globale des effectifs impliquant la tenue d'un fichier central sur le personnel de la Fonction Publique ;
 - la mise en place de cadres de gestion concernant, entre autres, la planification des ressources humaines, la gestion des contractuels et l'évaluation du rendement dans la Fonction Publique.

b) Contribution du Programme à l'OMRH

1) Mise en place d'un centre de renseignements administratifs

Justification de cette activité

L'un des axes d'intervention du processus de réforme prévoit, entre autres, l'amélioration des relations entre l'administration et les administrés. Il est clair que pour bénéficier du support de l'opinion publique, l'administration doit se faire connaître et dire ce qu'elle fait. Dans la panoplie de revendications exprimées par la population, il a toujours été reproché à l'administration de ne pas ouvrir ses portes sur la société, d'entreprendre des actions opaques et de ne pas prendre en compte le droit à l'information des administrés. Or, la connaissance des institutions est essentielle à la compréhension des politiques publiques et à l'apprentissage de la démocratie. C'est le point de départ du civisme et de l'intégration du citoyen dans la communauté. L'intérêt ou le questionnement des services publics commence à partir du moment où les administrés sont renseignés sur leurs missions et attributions. Conscients de cet état de fait, les pouvoirs publics entreprennent une série de mesures dont la mise en place de structures pour institutionnaliser et faciliter le dialogue entre les services publics et les haïtiens vivant en Haïti, tout en privilégiant des services de proximité auprès de la clientèle visée. Le CRA, inscrit dans la perspective du Programme cadre de la réforme de l'Etat (PCRE), vise donc à projeter une vision moderne de l'administration publique.

A cet égard, les organes de l'Etat doivent être mis en situation de fournir effectivement de meilleures prestations à la population, d'accroître l'efficacité et la transparence des structures administratives et de mieux répondre à leur mission. Cela créera des passerelles permanentes de communication avec les citoyens permettant ainsi de répondre à leurs besoins continus d'informations et de renseignements.

Analyse de l'efficacité de cette activité

La réalisation de ce projet permet d'aider les usagers des services publics à accéder sans peine à des informations utiles sur le mode de fonctionnement des entités publiques et à leurs indiquer les circuits administratifs à emprunter en vue d'obtenir un service public quelconque. Le CRA est chargé de fournir les renseignements administratifs sur les ministères et organismes publics aux usagers qui en font la demande (par téléphone, internet ou s'il se présente sur place). Les renseignements administratifs autorisés sont de nature générale. Ces informations (à savoir : vision, mission, rôle et responsabilités, services offerts et leurs coûts, etc.) sont fournies à l'OMRH par l'institution visée à partir d'une fiche technique préparé par l'OMRH pour lui permettre de constituer la base de

données. L'OMRH assure la cohérence de l'ensemble du système. Les données doivent couvrir l'ensemble de ses activités et ce, sur l'ensemble du territoire national. Il revient à chaque institution de garder l'information à jour en ce qui la concerne sous réserve qu'une révision semestrielle sera sollicitée officiellement par l'OMRH.

Les renseignements administratifs de nature spéciale (notamment, nominative c'est-à-dire concernant une personne donnée) ne pourront être donnés que par l'institution visée à travers le service concerné et par une personne autorisée. Ainsi, l'interlocuteur sera transféré directement par le CRA au service spécialisé identifié comme tel dans la fiche technique. Le CRA sera également appelé à fournir exceptionnellement ces renseignements sur place, lors d'événements ou de manifestations de grande envergure en accompagnant les institutions dans la quête d'informations adéquates. Les services offerts par le CRA doivent être de qualité périodiquement vérifiés selon des indicateurs de performance prédéterminés (qualité et fiabilité de l'information, temps d'attente au téléphone, convivialité du dialogue interactif par internet au travers d'un site web). L'utilisateur n'aura pas de coût à supporter pour l'obtention du service. D'où, un service gratuit de qualité, de proximité, sûr, fiable et accessible pour tous.

Ce Centre se veut un réseau d'informations sur les services offerts par les ministères et les organismes auxquels la population pourrait avoir accès. En ce sens, le CRA dispose d'une ligne téléphonique dont le numéro, le 8674, est ouvert 24 heures sur 24 où les citoyennes et citoyens peuvent le composer gratuitement. Cette ligne téléphonique vise à promouvoir la transparence en renseignant les citoyens sur le coût des services dans les différentes institutions afin de sauver l'administration publique de la corruption. Cet espace est également destiné à recueillir les commentaires des citoyens en ce qui concerne le service. Aussi le CRA dispose également d'un site web <http://www.servicespublics.gouv.ht>. Le CRA doit aider à rétablir la confiance entre la population et les institutions publiques (ministères et organismes déconcentrés) en octroyant de meilleurs services aux usagers. La mise en place de ce centre ne vise pas à remplacer les ministères et autres organismes publics. Un gestionnaire de chacune de ces institutions fera partie du personnel du CRA en vue de rendre les informations accessibles aux citoyennes et citoyens de tous les coins d'Haïti sur les services publics.

En effet, les avantages sont nombreux tant pour l'utilisateur que pour l'administration :

- Une meilleure information de l'utilisateur lui permettant d'échapper au réseau des racketteurs ;
- Des déplacements inutiles épargnés à l'utilisateur grâce à l'accès à l'information par téléphone ou en ligne ;
- Un accès à l'information en dehors des heures traditionnelles de bureau ;
- Une image plus moderne de l'administration ;
- Une réduction du nombre d'utilisateurs sous informés et en colère à gérer et donc allègement de la tâche de certains agents qui pourront s'occuper d'activités plus valorisantes.

2) Le Fichier Central

Justification de cette activité

Dans le but de mettre en place une administration publique haïtienne plus professionnelle, plus productive et plus proche des citoyens, l'Etat haïtien a adopté le Programme Cadre de Réforme de l'Etat (PCRE) pour la période 2007 — 2012. Le pilotage de ce Programme a été confié à l'OMRH. L'adoption du Programme Cadre représente une étape importante dans le processus de réingénierie institutionnelle qui s'appuie sur deux axes : (i) la redynamisation de l'appareil administratif central de l'Etat et (ii) la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe (ii), l'OMRH avait pris des dispositions pour réactiver et réactualiser le projet du fichier central des fonctionnaires que le tremblement de terre avait saboté. C'est pourquoi il a été décidé de faire appel à une firme spécialisée pouvant travailler à la conception d'un nouveau fichier central des agents de la fonction publique d'Etat. Le projet vise la mise en place d'un Fichier Central des fonctionnaires de l'Etat permettant à l'OMRH de mener à bien sa mission de pilotage de la Fonction publique. Il doit servir pour les différents ministères et entités engagés dans la gestion des agents de la Fonction publique sur toute l'étendue du territoire national.

Les objectifs poursuivis par la mise en place de ce système se résument ainsi :

- Mettre les nouvelles technologies de l'information au service de la bonne gouvernance ;
- Promouvoir la productivité et la performance ;
- Assurer une gestion stratégique des Ressources humaines ;
- Aboutir à l'émergence d'un Etat stratège.

L'opération vise, de façon spécifique, à permettre au Gouvernement, entre autres choses :

- d'avoir des informations exactes sur la répartition sectorielle des effectifs ;
- de disposer d'informations fiables pour la gestion des carrières et des promotions ;
- de maîtriser en permanence la taille de la fonction publique, sa structure et son coût ;
- d'assurer le suivi des compétences et de la mobilité des fonctionnaires ;

- d'avoir en temps réel le répertoire des compétences disponibles ;
- d'élaborer des politiques de gestion des ressources humaines.

Analyse de l'efficacité de cette activité

Ce fichier central connu sous le nom de Système Interministériel de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) est devenu une réalité après plusieurs tentatives qui remontent à l'année 1999 en passant par 2009 où le séisme a tout saboté pour laisser seulement des serveurs qui n'étaient, d'ailleurs, plus utilisables. Ce chantier est finalement réalisé par l'Ecole Nationale d'Administration de France (ENA) qui a recouru à l'expertise de la firme haïtienne Solutions S.A. Le coût de ce projet incluant aussi le recensement des agents publics, l'élaboration du manuel standard de gestion des ressources humaines, avec une extension aux autres Ministères non bénéficiaires de ce Programme, est estimé à 950,000 mille dollars américains.

Le fichier central est une plateforme qui relie, via un réseau, les différents Ministères et Organismes publics dans la mise en commun de toutes les informations qui concernent les Ressources humaines (agents permanents ou contractuels) de la Fonction Publique. Il est conçu, selon la firme exécutante, à partir des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication en vue de faciliter la mise en place de meilleures pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein de l'administration publique haïtienne. Ce système va permettre aux autorités d'assurer, de façon efficace, la gestion de ces Ressources Humaines. Il est donc un outil de suivi et d'accompagnement pour les autorités compétentes qui voudront bien appliquer une politique de carrière au profit des agents de la Fonction Publique. Il englobe des informations relatives au fonctionnaire depuis son entrée jusqu'à sa sortie et traite spécifiquement toutes les données qui se rapportent aux mouvements du personnel, congés, formations, présences, absences, retards, sanctions, évaluations, etc. Selon le Directeur Général du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), il y a deux grandes contributions que ce système d'information hautement sécurisé est appelé à fournir :

- faciliter les opérations de paiement au niveau du trésor public,
- réduire ou éliminer systématiquement le phénomène des chèques « zombis ».

Ce système d'informations présente quatre (4) menus différents :

- 1- Gestion prévisionnelle / recrutement. Ce menu est axé sur la planification et l'observation de l'évolution du personnel. Il prend également en compte l'aspect planification pour les postes et vacances de postes, la formation, les tableaux prévisionnels et tout le volet recrutement.
- 2- Gestion des référentiels. Celui-ci prend en compte l'ensemble des informations de référence du système (structure, fonctionnement, organisation, généralités).

- 3- Rapports statistiques. Ce menu fournit des informations quantifiables sur l'exploitation du Système.
- 4- Sécurités. Ce menu assure la protection du système.

Selon les propos du Coordonnateur de l'OMRH, M. Uder ANTOINE, il s'agit d'un outil d'aide à la décision, mais en même temps d'un outil qui permet entre autres de disposer des informations fiables sur la répartition sectorielle et géographique des effectifs de l'Etat. Il permet aussi de maîtriser en permanence la taille de la fonction publique, sa structure et son coût ; et d'assurer le suivi des compétences et de la mobilité des fonctionnaires. Enfin, ce système donne accès en temps réel au répertoire des compétences disponibles et facilite l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines.

3) Un atelier sur l'évaluation de la performance dans la fonction publique

L'OMRH, avec le concours de ce Programme, a organisé en date du 3 décembre 2014 un atelier de formation et de sensibilisation qui a permis de faire le point sur les modalités d'application de l'Arrêté fixant le système d'évaluation de la performance des agents de la Fonction Publique.

L'évaluation de la performance est une méthode de management centrée sur la réalisation des fonctionnaires. Selon Elie Philippe, qui a présenté l'arrêté publié par le gouvernement en date du 19 septembre 2014 dans le Moniteur # 179 sur l'évaluation du rendement des fonctionnaires, l'évaluation de la performance consiste à comparer les résultats obtenus par un fonctionnaire aux objectifs initialement fixés. Elle se réalise à travers un entretien professionnel annuel entre un supérieur hiérarchique immédiat et un fonctionnaire sur le bilan de ses réalisations. C'est la mesure du rendement du travail humain, un instrument d'appréciation ou encore un véritable outil de management qui s'inscrit dans une démarche dynamique, participative et de développement personnel et professionnel.

Selon le Coordonnateur général de l'OMRH, l'évaluation de la performance des fonctionnaires n'est pas un jugement en soi, mais un dialogue ouvert entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur lors de ce bilan. Il a complété que l'évaluation doit se faire de manière régulière, ouverte et respectueuse. C'est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de la fonction publique. Elle permet de prendre un temps d'arrêt pour regarder l'évolution des fonctionnaires et de faire le point sur la performance des fonctionnaires, de détecter leur potentiel en vue de l'évolution de leur carrière. Elle a une grande influence sur la rémunération, la formation et le développement de carrière des fonctionnaires.

L'office de Management et des Ressources humaines accompagne et coordonne le processus de la mise en œuvre du système de planification et d'évaluation de la performance dans l'objectif de permettre à l'Etat de disposer de ressources humaines compétentes et motivées chargées d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques publiques. Mais Chaque ministère est responsable de la réalisation des évaluations, de veiller à leur bon déroulement et au respect des principes méthodologiques. A noter que l'évaluation du rendement des fonctionnaires constitue un véritable instrument de gestion des ressources humaines tout en permettant d'aboutir, à la fois, à des décisions relatives à l'amélioration de la qualité des services offerts à la population et au développement de la carrière du fonctionnaire.

D'autres réalisations ou des acquisitions au profit de l'OMRH doivent être signalées comme :

1) L'Évaluation du Patrimoine de 7 Ministères

Dans le cadre de ce programme, un contrat a été signé le 3 décembre 2010 entre le Ministère de l'Economie et des Finances et la Firme «GARDERE Expert-Comptable et Conseillers en gestion» pour l'évaluation du patrimoine des sept (7) ministères bénéficiaires. L'objectif principal était d'obtenir une meilleure connaissance des patrimoines des ministères ciblés tant au point de vue de l'actif que du passif et de parvenir à une meilleure maîtrise de la gestion de leur patrimoine par ces différents ministères.

2) Le Diagnostic des Ressources Humaines

Ce dossier comporte deux activités :

- Développement de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines dans la fonction publique (phase I), et
- Recensement des agents de la fonction publique (phase II), à la charge de l'Ecole Nationale d'Administration de France (ENA) comme organe d'exécution.

3) Des Acquisitions

- i) Le 21 octobre 2013, un contrat a été signé entre le Ministère de l'Economie et des Finances et la «Universal Motors» pour l'achat de deux (2) véhicules répondant aux spécifications contenues dans le dossier d'appel d'offres qui a mis en compétition trois (3) concessionnaires de la place.
- ii) A la date du 19 novembre 2013, l'UCP a obtenu la non objection de la Banque pour l'acquisition et l'installation d'équipements électriques au bénéfice de l'Institution.
- iii) Renouvellement du contrat de location du local abritant l'OMRH formulée le 22 décembre 2013 par l'UCP dont la Banque a donné son accord en date du 8 janvier 2014.

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL (CDES)

a) Cadre légal, Mission et Attributions

Le conseil de développement économique et social est créé au titre de l'article 110 du décret en date du 27 septembre 2005. Selon l'article 112 de ce décret, le CDES est chargé de veiller à l'harmonisation des politiques sectorielles avec le plan national de développement en conformité avec la politique globale de l'Etat. Sa mission est de simplifier les procédures administratives et faciliter l'investissement privé en Haïti. Le CDES doit organiser et piloter le dialogue social entre les différents secteurs de la vie nationale. Il représente un espace de dialogue entre les forces socio-économiques et le gouvernement haïtien. L'une des principales tâches du CDES sera de rédiger un plan national de développement.

Dans le paysage institutionnel haïtien, sa valeur ajoutée réside dans le fait de définir et mettre en œuvre :

- un protocole d'intervention et de prévention des résistances aux changements impliqués ;
- des mécanismes de rapprochement et de densification des relations des acteurs et des réseaux de politiques publiques en présence ;
- des dispositifs de stimulation des engagements et des promesses des acteurs publics et privés, nationaux et internationaux, à long terme.

b) Contribution du Programme au CDES

Les activités du CDES s'inscrivent dans le cadre de cinq (5) composantes : le Développement des Arts et Métiers, la Sécurité alimentaire et nutritionnelle, le Développement du secteur minier, la Formation et Recherche-Action et la Politique migratoire.

1- Développement des Arts et Métiers

Justification de cette activité

En décembre 2013, le Conseil de Développement Economique et Social (CDES) a produit deux documents programmatiques, l'un sur la valorisation de quatre (4) corps de métiers en Haïti, l'autre sur un calendrier de déplacements.

En fonction des priorités de l'Etat haïtien et du Plan National de Développement, le CDES a identifié quatre (4) secteurs comme levier de création d'emplois :

- Agro-industrie et artisanat ;

- Bâtiment et travaux publics ;
- Confection (habilleurs et chausseurs) ;
- Tourisme, hôtellerie et restauration.

Ce programme vise à soutenir le processus d'organisation et de dynamisation du monde des arts et des métiers afin d'en faire un vecteur de développement économique et social. Le tableau suivant synthétise son contenu :

Etape	Objectif	Activités prévues	Réalisations
Appui à l'organisation des métiers et des ordres professionnels	Elaboration de la politique nationale des arts et métiers	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un comité intersectoriel - Consultations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Une première rencontre a eu lieu avec les instances publiques concernées - Une série de 5 conférences ont été organisées recouvrant les grands thèmes de cette politique.
	Soutien au processus de modernisation du cadre légal de l'exercice des métiers et des professions	<ul style="list-style-type: none"> - Vulgarisation du projet de loi portant organisation des métiers et des ordres professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Trois présentations publiques du projet de loi ont été effectuées pour permettre au public intéressé d'en prendre connaissance. - Instauration d'un comité devant analyser le projet de loi et produire des commentaires à l'attention des commissions parlementaires.
	Mise en place des associations représentatives des corps de métiers par département (Agro-industrie, BTP, Confection et Artisanat, Tourisme, Hôtellerie et Restauration)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'associations selon le corps professionnel dans les 10 départements - Aide à la rédaction des statuts, à l'enregistrement légal, et au lancement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de 5 tables rondes avec le public intéressé : Nord/Nord-Est, Nord-Ouest, Plateau Central, Artibonite. - Les associations sont en cours d'être mises en place dans ces départements.
	Mise en place des chambres de métiers départementales devant regrouper les associations	<ul style="list-style-type: none"> - Consultations auprès des instances intéressées ; - Montage du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des discussions ont été déjà entamées avec les instances intéressées, notamment avec la chambre des métiers de Port-au-Prince
Mise en réseaux des acteurs	Mise en place des instances départementales et nationale d'échange et de coordination des acteurs du monde des métiers	<ul style="list-style-type: none"> - Consultations auprès des acteurs cibles : - Chambre des métiers, chambre de commerce ; - Associations professionnelles des banques ; - Fonds de développement - Institutions internationales (ONG, Agences de coopération, BID, BM.) - Ecoles professionnelles ; - Associations professionnelles ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Une série de rencontres a déjà été organisée en vue d'obtenir l'adhésion des principaux intéressés à cette démarche. - Organisation de la foire nationale des métiers.
Appui aux Collectivités territoriales à l'élaboration des plans d'insertion	Mise en place d'un réseau national d'incubateurs d'entreprises dans chaque département (Mairie de chaque chef lieu)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un centre de domiciliation des entreprises en impliquant les mairies et les chambres de commerce départementales ; - Mettre à disposition du centre des modèles de statuts d'entreprise, de lettres administratives, de contrats de travail prêts à l'emploi ; - Mise à disposition des porteurs de projet d'entreprise un système d'encadrement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Résolution du problème d'adresse comme principal frein au crédit ; - Faciliter la création d'entreprises et les démarches administratives ; - Faciliter l'hébergement des entreprises

Analyse de l'efficacité de cette activité

Partant du constat de la dégradation des Arts et des Métiers en Haïti, le CDES se lance dans ce programme en organisant des tables rondes à travers tout le pays et une grande exposition nationale afin d'apporter une réponse à ce phénomène qui peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs dont notamment :

- l'absence de politiques publiques dans le secteur ;
- le faible niveau de formation des professionnels ;
- le faible taux d'exportation des produits ;
- le problème de réseau de distribution des produits ;
- la difficulté pour la quasi-totalité des artisans et gens de métier d'accéder au crédit bancaire nécessaire à la modernisation de leurs outils de production ;
- le nombre important des artisans non enregistrés au sein des organismes publics.

Ce programme de valorisation des corps de métiers a pris en compte :

- La formation de professionnels exerçant déjà une activité dans l'un des secteurs considérés et des jeunes à partir de la 9^e année fondamentale jusqu'au baccalauréat ;
- La participation de partenaires institutionnels et financiers pour sa mise en œuvre ;
- Une phase pilote d'une durée d'un an sur un nombre restreint de départements à identifier qui sera suivie de l'élargissement du projet aux dix (10) départements du pays;
- La tenue des tables rondes a permis d'ouvrir le projet à des professionnels de métiers au niveau des départements.

Les interventions du CDES, à ce niveau, ont permis de sensibiliser les pouvoirs publics autant que les professionnels eux-mêmes sur la nécessité d'offrir un encadrement institutionnel et financier à ce secteur d'activités.

2- Sécurité alimentaire et nutritionnelle

Justification de cette activité

Ce programme, lancé en Septembre 2013, s'articule autour de quinze (15) mesures résultant d'un vaste mouvement de consultations auprès de différents secteurs (Importation, Distribution de l'aide alimentaire, Production agricole, Transformation des produits agricoles). Les objectifs visés sont les suivants :

- A court terme, il s'agit de stabiliser les prix des cinq (5) produits de consommation de base (riz, maïs, haricot, farine de blé et huile végétale) ;
- A moyen terme, il convient de mettre en œuvre le plan de relance agricole à travers la paysannerie, la valorisation et la standardisation des produits agricoles ;
- A long terme, on devrait conduire la population à revenir à ses anciennes habitudes alimentaires axées sur les produits locaux, notamment les fruits et légumes, grâce à la mise en œuvre de la Politique nationale de nutrition.

Analyse de l'efficacité de cette activité

Tableau synoptique des résultats face aux objectifs fixés

Etape	Objectif	Activités prévues	Réalisations
Gouvernance	Commission de stabilisation des prix	- Gestion du Secrétariat technique de la Commission	- Préparation des dossiers - Préparation de l'agenda des rencontres - Préparation et diffusion des procès verbaux
	Comité intersectoriel devant assurer la participation d'Haiti à l'exposition universelle à Milan en 2015	- Gestion du Secrétariat technique de la Commission	- Préparation des dossiers - Préparation de l'agenda des rencontres - Préparation et diffusion des procès verbaux
	Elaboration de la Politique nationale de la souveraineté et de la sécurité alimentaire	- Consultations publiques - Elaboration du Document de Politique nationale de la souveraineté et de la sécurité alimentaire	- Organisation de trois assises régionales et nationales, mai-juin 2013 - Organisation d'un atelier d'échange entre tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique, le 27 juin 2014-12-07 Production du plan de travail concernant la rédaction du Document.
Cadre de suivi et d'évaluation	Mise en place des procédures de suivi et d'évaluation	- Cadre de suivi et d'évaluation des 15 mesures constitutives	- Production de deux rapports concernant la mise en œuvre des 15 mesures, en janvier et en juin 2014
Appui aux collectivités territoriales à l'élaboration des plans d'insertion	Mise en place d'un réseau national d'incubateurs d'entreprises dans chaque département (Mairie de chaque chef lieu)	- Mise en place d'un centre de domiciliation des entreprises en impliquant les mairies et les chambres de commerce départementales ; - Mettre à disposition du centre des modèles de statut d'entreprises, de lettres administratives, de contrats de travail prêts à l'emploi ; - Mise à disposition des porteurs de projets d'entreprise un système d'encadrement.	- Résolution du problème d'adresse comme principal frein au crédit ; - Faciliter la création d'entreprises et les démarches administratives ; - Faciliter l'hébergement des entreprises

3- Développement du secteur minier

Il s'agit de se maintenir dans le rythme du processus de mise en place du cadre légal, institutionnel et politique du développement de ce secteur défini par la feuille de route du Gouvernement. Le développement de ce secteur est envisagé comme un vecteur de stimulation de l'économie nationale. Dans ce cadre, un forum a été réalisé et avait pour objectif de jeter les bases d'un débat constructif incluant toutes les parties concernées pour discuter des voies et moyens aptes à favoriser un développement durable du secteur minier et une maximisation des retombées pour Haïti.

4- Formation et Recherche-Action

Le CDES intervient à ce niveau de façon à favoriser l'appropriation des buts ou sens des grandes politiques du Gouvernement ; amener les instances concernées (organes étatiques, regroupements professionnels, agences de coopérations, etc.) à assimiler leur rôle et les attentes qui lui sont consubstantielles ; maintenir la mobilisation de ces acteurs à travers les rencontres régulières, la diffusion d'informations spécifiques. Dans ce cadre, deux thèmes ont été privilégiés : la qualité de l'Education qui constitue un axe important du programme politique de l'Administration Martelly-Lamothe et le Plan stratégique de Développement d'Haïti (PSDH) visant à faire d'Haïti un pays émergent en 2030. Plus spécifiquement, ce Plan entend créer un environnement institutionnel, légal et réglementaire stable incluant la sécurité publique et foncière, favorable à la croissance économique et au renforcement de la solidarité et de la Justice sociales.

Dans ce cadre, le CDES a conduit une étude sur les conditions institutionnelles, sociopolitiques et culturelles de la mise en œuvre de ce Plan. Il s'agit plus précisément de construire un discours opérationnel et technique permettant aux acteurs de s'approprier les notions et les enjeux dégagés comme par exemple : « un marché de biens et de services ouverts ; un marché du travail flexible ; des pratiques d'affaire de qualité et des filières de production fortes ; un accès à l'Education supérieure, à la formation professionnelle et technique plus aisée ».

5- La Politique Migratoire du Gouvernement : Enjeux et Perspectives

La migration se révèle un domaine majeur pour Haïti. Tout d'abord les transferts des immigrants haïtiens totalisent deux milliards de dollars ces deux dernières années selon le CDES. Ces transferts dépassent de loin la contribution du secteur primaire dans le PIB d'Haïti. Or, ce secteur vital, à lui seul, embauche près de 40% du total des actifs

occupés du pays. Ensuite la question migratoire se recoupe avec les différents programmes de lutte contre la pauvreté du Gouvernement.

Dans ce cadre, les interventions du CDES ont répondu à trois (3) défis qui compromettent l'efficacité de cette politique :

- 1) Le manque de coordination des acteurs étatiques ayant la charge de gestion de ce dossier ;
- 2) La nécessité de renforcer la coopération entre tous les intervenants en vue d'une meilleure régulation des flux d'émigration des Haïtiens ;
- 3) Le besoin d'encourager davantage de transferts d'argent entrant vers Haïti, d'attirer les capitaux des immigrants et de la diaspora haïtienne en général.

LES SEPT (7) MINISTÈRES BÉNÉFICIAIRES

I- Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

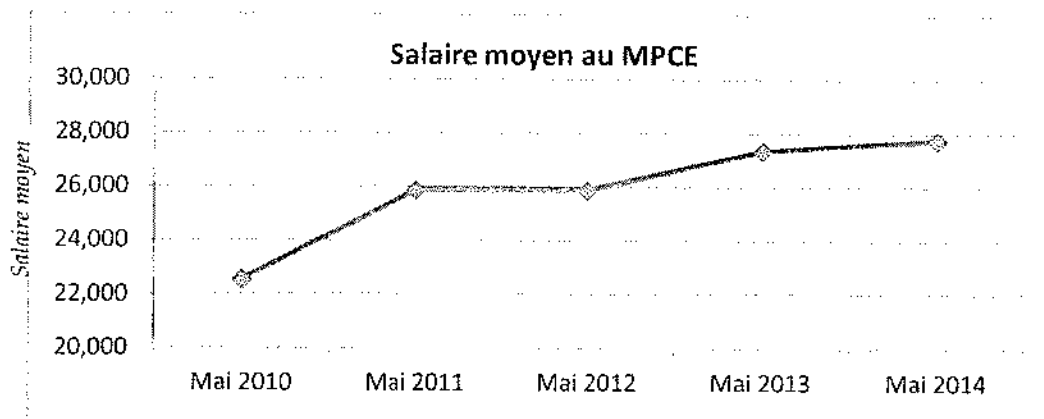
MPCE		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	470	416	411	568	585
	Progression annuelle	-	-11.5%	-1.2%	38.2%	3.0%
Masse salariale	Montant (en gdes)	10,603,030	10,758,100	10,625,600	15,524,845	16,243,945
	Progression annuelle	-	1.5%	-1.2%	46.1%	4.6%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	22,560	25,861	25,853	27,332	27,767
	Progression annuelle	-	14.6%	0.0%	5.7%	1.6%

Le MPCE a connu une progression soutenue au niveau de l'effectif de son personnel durant les deux dernières années du programme ainsi qu'au niveau de sa masse salariale évidemment, cependant le salaire moyen a légèrement progressé. Ce qui atteste une faible performance au niveau du traitement du personnel.

Effectif et masse salariale du Personnel régulier en mai 2014

Mai 2014	Hommes	Femmes	Total	Age moyen	Masse Salariale (en gdes)	Salaire moyen (en gdes)
Bureau du Ministre et Direction Générale	293	178	471	48	13,296,055	28,229
CTPEA	25	14	39	56	821,160	21,055
CNC	19	13	32	43	766,480	23,953
CNIGS	28	15	43	42	1,360,250	31,634
Services internes globalement	365	220	585	45	16,243,945	27,767

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MPCE

Dans le cadre du Programme, le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe a retenu les axes de programmation suivants :

- Planification stratégique
- Renforcement des structures de planification à tous les niveaux.

Ces espaces de planification recouvrent plusieurs thématiques :

1. Celui des Organisations non Gouvernementales (ONG). Un forum sur les ONG à l'occasion de la nouvelle loi sur ces Organisations a été l'occasion :
 - de poser les bases d'un partenariat durable entre celles-ci et l'Etat haïtien ;
 - de rechercher la meilleure adéquation entre les priorités du Gouvernement et les programmes d'intervention des ONG.
 - de poser le problème des franchises douanières dont bénéficient les ONG.
2. La gestion d'une nouvelle coopération avec Cuba au bénéfice d'un certain nombre de secteurs, dont la santé, l'agriculture, la pêche, l'entretien d'un parc mécanique. Plusieurs services ont été associés à cette démarche, dont le SMCRS, DIGNITE, SERVICE PLUS, CNE.
3. Le renforcement des Unités d'Etudes et de Programmation qui est matérialisé par l'intégration d'un ensemble de jeunes finissants du CTPEA à ces différentes Unités. Ces jeunes diplômés apporteront leur fraîcheur et leur compétence au bon fonctionnement des UEPs et ils ont été initiés aux fondamentaux du système de Planification, de son Histoire, de son Evolution et de ses Perspectives.

II- Ministère de l'Agriculture, des Ress. Nat. et du Dév. Rural (MARNDR)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

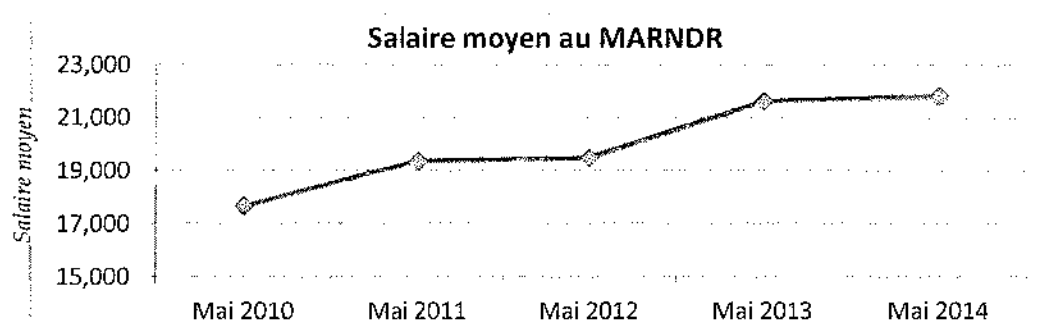
L'effectif du personnel ainsi que la masse salariale au MARNDR ont connu une bonne augmentation au cours des deux dernières années du programme. Le salaire moyen, dans une proportion moindre, a progressé durant cette même période 11% en 2013 et 0.9% en 2014, ce qui laisse croire que des améliorations non négligeables ont été apportées au traitement des fonctionnaires de ce ministère.

MARNDR		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	1,466	1,156	1,151	1,529	1,553
	Progression annuelle	-	-21.1%	-0.4%	32.8%	1.6%
Masse salariale	Montant (en gdes)	25,906,725	22,394,942	22,436,775	33,084,934	33,891,610
	Progression annuelle	-	-13.6%	0.2%	47.5%	2.4%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	17,672	19,373	19,493	21,638	21,823
	Progression annuelle	-	9.6%	0.6%	11.0%	0.9%

Effectif et masse salariale du Personnel régulier du MARNDR en mai 2014

Mai 2014	Homme	Femme	Total	Age moyen (en gdes)	Masse Salariale (en gdes)	Salaire moyen
Bureau du Ministre et Direction Générale	944	262	1,206	48	26,248,207	21,765
ODVA	202	27	229	48	4,403,103	19,228
INARA	86	32	118	48	3,240,300	27,460
Services internes globalement	1,232	321	1,553	48	33,891,610	21,823

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MARNDR

Grâce aux supports apportés par ce Programme, le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) a pu se doter d'un ensemble de documents visant à :

- i) Préciser le cadre de mise en œuvre du Plan Triennal de Relance agricole (PTRA) de la période 2013 – 2016, en particulier la composante IV ou Sous Programme de développement de l'irrigation et d'aménagement des Bassins Versants (DIRAB) ;
- ii) Actualiser et adapter la politique sous sectorielle d'irrigation élaborée en 2000, actualisée en 2012 bien avant l'élaboration du PTRA, adapter, sous une forme beaucoup plus exploitable la méthodologie de transfert de gestion des périmètres irrigués aux associations d'irrigants, en déclinant quatre (4) phases, 14 étapes et 3 niveaux de contractualisation, en définissant et en précisant les rôles et responsabilités des parties prenantes;
- iii) Proposer un plan d'action pour la composante IV du PTRA, en se basant sur le Programme d'investissement Public (PIP) 2014 – 2015, sur la Fiche d'Identification de projet (FIOP 2013 – 2015), sur la Fiche de programmation de la Direction des Infrastructures Agricoles et en élaborant un modèle de fiche d'identification de projets en Word beaucoup plus convivial que le modèle Excel;
- iv) Proposer une réorganisation de la Direction des Infrastructures Agricoles (DIA) eu égard à la réforme au sein du Ministère.

Les documents produits favoriseront la mise en œuvre harmonieuse des actions au sein du secteur agricole, en se référant aux structures préposées à cet effet, en insistant sur l'application des procédures en vigueur et les méthodes y afférentes. L'actualisation de la politique sous sectorielle d'irrigation facilitera l'harmonisation des actions dans le cadre du PTRA et la méthodologie de transfert de gestion rappelle aux parties prenantes leurs rôles et responsabilités, et insiste sur l'articulation des actions d'irrigation par rapport aux actions au niveau des sous bassins surplombant les périmètres irrigués. Ces deux outils mis ensemble disposeront en eux des moyens pour leur mise en application par les acteurs du sous secteur irrigué, le principal garant de la production agricole nationale en toute saison et de la réduction de l'insécurité alimentaire en Haïti. Le plan d'action et d'exécution favorisera l'imbrication, l'articulation et l'intégration des actions au sein du MARNDR, par rapport à d'autres entités autonomes ou non, à d'autres acteurs du secteur et par rapport à l'ensemble des investissements publics intersectoriels.

L'appui financier de ce programme a permis également au MARNDR de produire des réflexions sur un ensemble de thématiques, visant à renforcer les mécanismes de suivi des politiques sous sectorielles. L'objectif global de cet appui consistait à appuyer les structures opérationnelles du MARNDR via le cabinet du Ministre, dans la matérialisation d'instruments de politiques dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des actions alignées sous le chapeau des sous programmes du Plan Triennal

de Relance Agricole (PTRA). De manière spécifique, il a contribué au renforcement du processus de mise en œuvre du PTRA à travers :

- i) L'expérimentation et l'incrémentation d'outils de suivi et d'évaluation des résultats des projets financés par le Trésor Public ;
- ii) La mise en place de mécanismes d'appropriation de la méthode Champs Ecoles Paysans (CEP), comme outil de vulgarisation.

Il a permis aussi d'appuyer les initiatives de renforcement des capacités techniques des entités d'exécution et de suivi du MARNDR (Directions Techniques, Directions Départementales Agricoles, Unité d'Etude et de Programmation). Ceci a été matérialisé par :

- i) La réalisation d'une séance de formation sur l'utilisation des outils SIG dans le pilotage et le suivi des actions dans le secteur agricole ;
- ii) L'établissement d'un cahier de charges pour l'élaboration d'un manuel de Bonnes Pratiques Agricoles (BPA) permettant d'assurer que l'exploitation agricole soit durable au niveau environnemental, économique et social, et produise des produits alimentaires et non alimentaires sains et de bonne qualité ;
- iii) La construction d'une liste exhaustive d'indicateurs susceptibles d'orienter l'élaboration du Manuel des Bonnes Pratiques Agricoles, orienté vers les filières, prenant en compte les paramètres topographiques, pédologiques, hydrologiques, socioéconomiques ;
- iv) La proposition d'une démarche pouvant servir de cadre méthodologique à l'élaboration de ce Manuel.

Ce programme a permis également de produire des réflexions au titre d'analyse des mécanismes de conception et de validation des interventions, dans le cadre de l'exécution du Programme d'Investissement Public (PIP), en lien avec des politiques sous sectorielles.

Tout compte fait, les réflexions produites sur ces différentes thématiques visent essentiellement à l'amélioration des compétences des cadres du MARNDR, l'amélioration du cadre normatif des interventions dans le secteur agricole, l'amélioration des mécanismes d'intervention des acteurs.

III- Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

Le tableau ci-dessous nous montre une forte augmentation au niveau de l'effectif (plus de 50%) et de la masse salariale (presque 70%) du MTPTC pendant les deux dernières

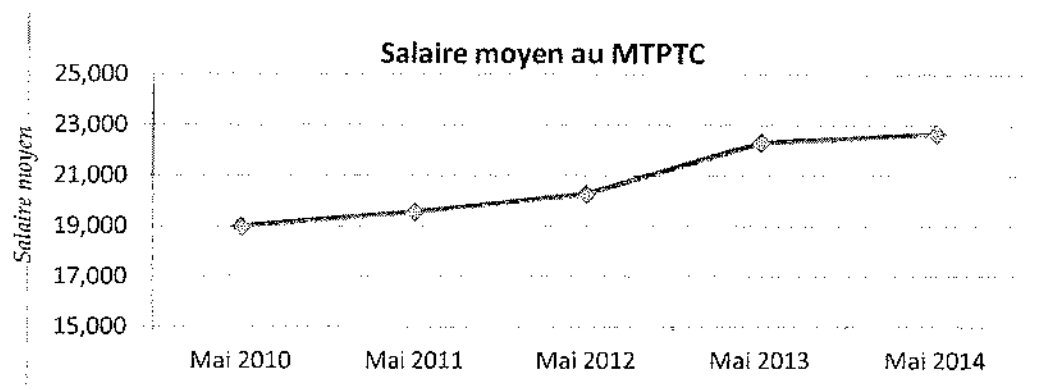
années du programme mais, avec une très moins grande progression au niveau du salaire moyen du personnel. Donc, de légers progrès sont enregistrés dans le traitement salarial de ces fonctionnaires.

MTPTC		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	1,050	769	778	1,189	1,199
	Progression annuelle	-	-26.8%	1.2%	52.8%	0.8%
Masse salariale	Montant (en gdes)	19,929,953	15,039,400	15,759,100	26,508,585	27,167,495
	Progression annuelle	-	-24.5%	4.8%	68.2%	2.5%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	18,981	19,557	20,256	22,295	22,658
	Progression annuelle	-	3.0%	3.6%	10.1%	1.6%

Effectif et masse salariale du Personnel régulier du MTPTC en mai 2014

Mai 2014	Homme	Femme	Total	Age moyen	Masse Salariale (en gdes)	Salaire moyen (en gdes)
Bureau du Ministre et Direction Générale	663	209	872	51	19,656,860	22,542
LNBTP	42	7	49	45	1,227,905	25,059
ONACA	53	24	77	46	1,864,700	24,217
SEMANAH	38	17	55	46	1,383,220	25,149
CONATEL	24	5	29	51	487,610	16,814
BME	73	37	110	49	2,427,470	22,068
DINEPA	3	4	7	59	119,730	17,104
Total	896	303	1,199	50	27,167,495	22,658

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MTPTC

Grâce à ce Programme, le Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication a articulé ses orientations autour des grands thèmes stratégiques suivants :

- Développement du secteur électricité et énergie
- Développement du secteur minier
- Développement du secteur Eau et Assainissement
- Urbanisme

Cependant, l'accent a été surtout mis sur un ensemble d'actions notamment :

- i) L'organisation du premier forum minier en Haïti sous le thème « Vers une vision moderne et consensuelle du développement minier en Haïti ». En cette occasion, le MTPTC a pu plaider pour la correction des faiblesses de la loi au niveau de la clarté et de transparence dans les procédures à appliquer pour l'exploitation du secteur. Cette activité a donc permis de penser à l'élaboration d'un code minier susceptible de promouvoir un cadre juridique et réglementaire basé sur la transparence, la protection de l'environnement et des intérêts du pays, la sécurisation des investissements privés.
- ii) Le lancement d'un Référentiel Technique pour le Secteur Eau Potable et Assainissement (EPA) conçu et adapté pour le milieu haïtien. Il s'agit d'un outil de contrôle et de régulation qui vient appuyer la réforme du secteur. Il concerne les opérations de travaux et également des études préalables en matière de production, d'adduction et de distribution d'eau potable de même que les opérations relatives à la collecte, le traitement des excréta et des eaux usées. Sur le plan de l'amélioration de la gouvernance du secteur, des progrès importants ont été également réalisés dans le processus de constitution du conseil d'administration de la DINEPA.

IV- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

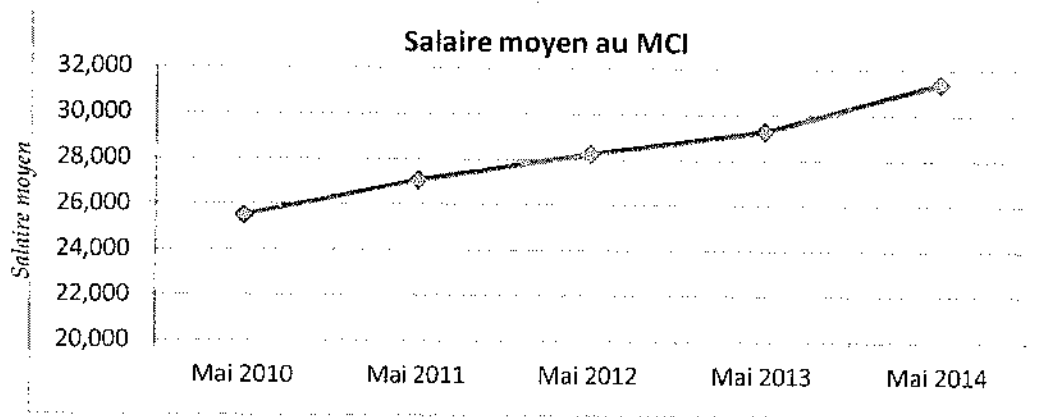
Quant au MCI, l'effectif du personnel et la masse salariale ont progressé respectivement de l'ordre de 13% et 20% alors que le salaire moyen de 11% au cours des deux dernières années du programme par rapport à l'année 2012. Il convient donc de dire que le traitement salarial des fonctionnaires ont fait l'objet de progrès non négligeables.

MCI		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	234	279	277	313	314
	Progression annuelle	-	19.2%	-0.7%	13.0%	0.3%
Masse salariale	Montant (en gdes)	5,970,220	7,551,800	7,824,420	9,160,434	9,856,484
	Progression annuelle	-	26.5%	3.6%	17.1%	7.6%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	25,514	27,067	28,247	29,267	31,390
	Progression annuelle	-	6.1%	4.4%	3.6%	7.3%

Effectif et masse salariale du Personnel régulier du MCI en mai 2014

Mai 2014	Homme	Femme	Total	Age moyen	Masse Salariale (en gdes)	Salaire moyen (en gdes)
Services internes globalement	214	100	314	46	9,856,484	31,390

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MCI

Le Ministère du Commerce et de l'Industrie a poursuivi le développement des thèmes majeurs de sa politique, dont :

- Le Développement des affaires et des investissements en Haïti : Le Programme a permis au MCI d'avoir une claire vision des projets de développement des affaires et des investissements dont l'objectif est la Croissance économique et la Création d'emplois.
- Les micro-parcs industriels : Le Programme a permis le développement d'un modèle de détermination de prix de vente de micro-parcs. L'application de ce modèle est expérimenté sur le Centre de Traitement et de Conditionnement des Fruits et Légumes de Kenscoff.
- La formation des personnels de l'Unité de Communication : Le Programme a permis de concevoir, orienter et faire exécuter une dynamique de communication favorable à la réalisation des missions du Ministère du Commerce et de l'Industrie d'Haïti. De façon spécifique, il a permis d'établir le diagnostic communicationnel du MCI, de structurer les actions et activités de communication du MCI, de planifier les actions et activités de communications, de déterminer les objectifs pertinents de communication, d'élaborer une stratégie des cibles, d'orienter l'élaboration des messages, de structurer et d'évaluer le budget de communication.

V- Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

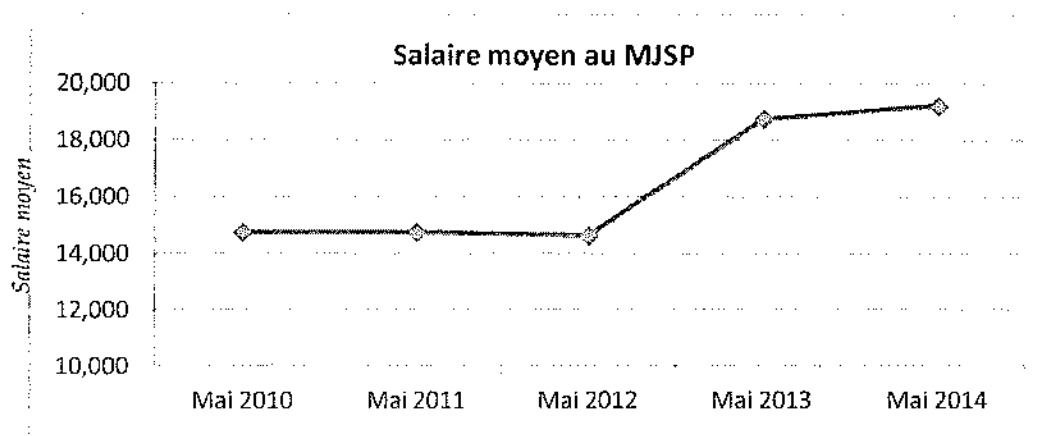
L'effectif et la masse salariale du MJSP ont pété le plafond pendant les deux dernières années du programme. Ils ont respectivement progressé d'environ 120% et 150% par rapport à 2012. Pour cette même période, le salaire moyen a augmenté d'environ 30% d'où une bonne performance au niveau du traitement salarial de ces fonctionnaires.

MJSP		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	2,459	2,459	2,474	2,859	5,888
	Progression annuelle	-	0.0%	0.6%	15.6%	105.9%
Masse salariale	Montant (en gdes)	36,214,962	36,214,962	36,181,950	53,607,371	113,225,502
	Progression annuelle	-	0.0%	-0.1%	48.2%	111.2%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	14,728	14,728	14,625	18,750	19,230
	Progression annuelle	-	0.0%	-0.7%	28.2%	2.6%

Effectif et masse salariale du Personnel régulier du MJSP en mai 2014

Mai 2014	Homme	Femme	Total	Age moyen	Masse salariale (en gdes)	Salaire moyen (en gdes)
Bureau du Ministre et Direction Générale	2,081	863	2,944	48	56,612,751	19,230
UCREF	2,080	863	2,943	48	56,515,551	19,203
BSESP	-	-	-	-	-	-
EMA	1	-	1	56	97,200	97,200
Services internes globalement	4,162	1,726	5,888	43	113,225,502	20,696
PNH (Services déconcentrés)	11,593	1,728	13,321	39	280,012,438	21,020
Total	15,755	3,454	19,209		393,237,940	20,472

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MJSP

Dans le cadre de ce Programme, le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique a pu réaliser les activités suivantes:

- L'Elaboration d'un projet pour faciliter à tous les citoyens le droit à l'identité et la sécurité juridique (citoyens privés d'acte de naissance, citoyens dont l'acte de naissance contient des erreurs matérielles).
- L'Elaboration d'un plan de travail 2013-2014 comportant les axes suivants 1) plan d'actions prioritaires 2013-2014 du Ministère, 2) rapport sur l'état d'avancement de l'Institut Médico-légal, 3) rapport prospectif sur l'évolution du dossier de l'état civil et la sécurité juridique des personnes, 4) élaboration d'un document sur le renforcement des capacités du Ministère.
- L'Elaboration du Projet de la Réforme des Greffes. Il s'agit d'identifier les parties prenantes qui doivent prendre part à la réforme et de constituer un groupe de travail munis d'un chronogramme précis. Il consiste également à mettre en œuvre une stratégie de fixation de priorités selon les ressources disponibles. Il s'agit aussi de définir les activités, les responsabilités, les mécanismes de suivi et d'évaluation ainsi que l'adoption d'un calendrier d'exécution.
- L'Elaboration du Projet de Renforcement des Capacités des Parquets. Il s'agit de renforcer la capacité technique de la police et la justice dans la lutte conjointe contre la corruption. Un plan de formation a été intégré dans ce projet et a permis de contribuer au renforcement des capacités techniques des acteurs judiciaires afin qu'ils arrivent à mieux coordonner leurs actions pour lutter contre les facteurs liés à la traite et au trafic des personnes. C'était une occasion aussi pour faire comprendre aux différents acteurs judiciaires les problèmes qui sont liés au trafic humain en Haïti et de les sensibiliser sur les facteurs de risque et de vulnérabilité qui peuvent mener à la traite des personnes. Ce renforcement de capacité s'inscrivait aussi dans le cadre de la lutte contre le trafic des armes à feu ainsi que le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.
- La Conception, l'Elaboration et la Réalisation du Forum de la Politique Pénale. Cette activité a permis de favoriser le respect des droits fondamentaux des citoyens et d'offrir de meilleures méthodes de poursuite. Elle aidera contre la détention préventive prolongée, la lutte contre l'impunité et le respect des droits pour les victimes et également pour les accusés.
- Le Renforcement des Capacités des Officiers d'Etat Civil qui a permis de créer de nouvelles perspectives en matière du respect du droit à l'identité et à la sécurité juridique des personnes.

VI- Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Prof. (MENFP)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

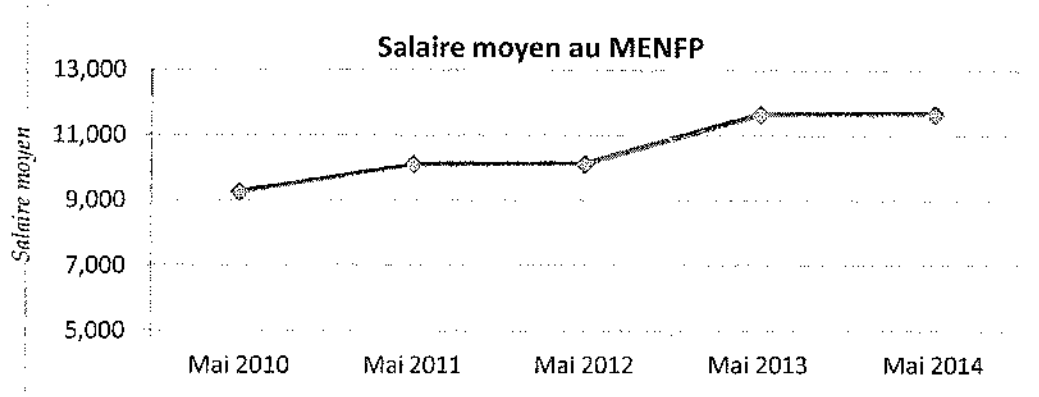
Le MENFP, l'un des ministères qui compte le plus de personnel, a connu des augmentations modérées 15% pour les effectifs et 32% pour la masse salariale mais avec une progression substantielle au niveau du salaire moyen pour les deux dernières années prises globalement par rapport à 2012.

		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	24,673	26,915	26,596	29,658	30,980
	Progression annuelle	-	9.1%	-1.2%	11.5%	4.5%
Masse salariale	Montant (en gdes)	228,874,753	272,308,484	269,396,754	345,154,580	361,651,459
	Progression annuelle	-	19.0%	-1.1%	28.1%	4.8%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	9,276	10,117	10,129	11,638	11,674
	Progression annuelle	-	9.1%	0.1%	14.9%	0.3%

Effectif et masse salariale du Personnel régulier du MENFP en mai 2014

Mai 2014	Homme	Femme	Total	Age moyen	Masse Salariale (en gdes)	Salaire moyen (en gdes)
Bureau du Ministre et Direct. Générale	21,479	8,572	30,051	46	344,495,479	11,464
SEA	70	41	111	47	3,178,965	28,639
CNHCU	13	7	20	46	636,755	31,838
INFP	566	232	798	48	13,340,260	16,717
Services internes globalement	22,128	8,852	30,980	47	361,651,459	11,674

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MENFP

Dans le cadre de ce Programme, le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle a réalisé les activités suivantes :

- La préparation et la tenue de l'atelier international sur l'employabilité organisé à Jacmel du 2 au 4 septembre 2013 en collaboration avec l'Université Publique du Sud-Est, la Banque Mondiale, l'Université Autonome de Barcelone ;
- La préparation et la rencontre de travail à Washington sur les Objectifs du Millénaire en matière d'éducation ;
- Les activités concourant à la mise en place de l'Institut National d'Etudes et de Recherches (INERE) ;
- Participation à la revue sectorielle des projets du Gouvernement haïtien financés par la Banque Mondiale au Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Participation aux activités relatives au lancement d'appel d'offres pour l'acquisition de matériels et d'équipement ;
- La poursuite des travaux d'élaboration des politiques sur les Universités Publiques en Région (UPR) ;
- Organisation des rencontres du Conseil des Recteurs des Universités Publiques en Région.

Le programme a permis au MENFP de renforcer la gouvernance du secteur de l'Education, au niveau de certains aspects relatifs à la finalisation de la politique publique de ce secteur, notamment la politique publique à adopter en matière de curriculum. Il a permis de terminer le Document de cadrage et de présenter la méthodologie et la stratégie qui doivent permettre l'application du document cadre assorti des objectifs, produits principaux et indicateurs de résultats des projets requis.

VII- Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP)

a) Evolution du Personnel, de la masse salariale et du salaire moyen

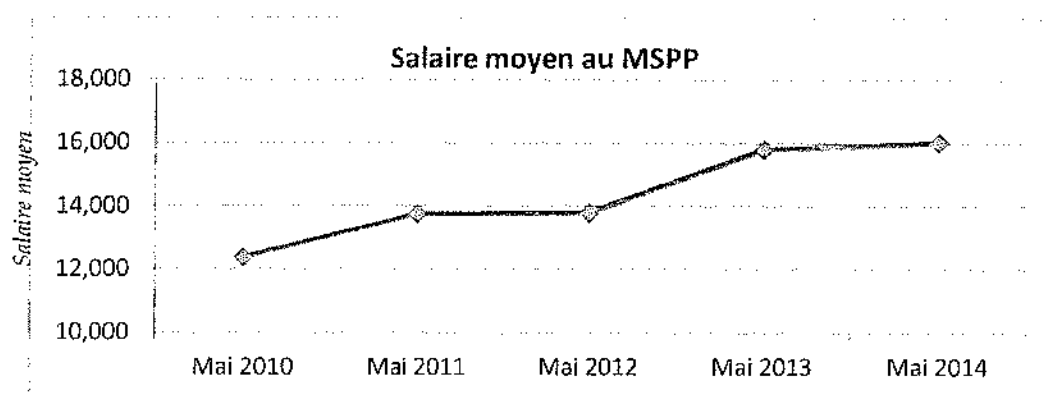
Pour le MSPP, une très faible progression est observée pour l'effectif (environ 2%) et l'augmentation de la masse salariale est relativement modérée (environ 18%). Cependant, le salaire moyen a augmenté de plus de 16% à la satisfaction des fonctionnaires de ce ministère sur les deux dernières années du programme.

MSPP		Mai 2010	Mai 2011	Mai 2012	Mai 2013	Mai 2014
Personnel régulier	Effectif	7,640	9,289	9,161	9,547	9,325
	Progression annuelle	-	21.6%	-1.4%	4.2%	-2.3%
Masse salariale	Montant (en gdes)	94,575,267	127,715,400	126,224,200	150,778,693	149,360,903
	Progression annuelle	-	35.0%	-1.2%	19.5%	-0.9%
Salaire moyen	Montant (en gdes)	12,379	13,749	13,778	15,793	16,017
	Progression annuelle	-	11.1%	0.2%	14.6%	1.4%

Effectif et masse salariale du Personnel régulier du MSPP en mai 2014

Mai 2014	Hommes	Femmes	Total	Age moyen	Masse Salariale (en gdes)	Salaire moyen (en gdes)
Services internes globalement	4,366	4,959	9,325	47	149,360,903	16,017

Source: MEF



b) Contribution du Programme au MSPP

Dans le cadre du Programme, le Ministère de la Santé Publique et de la Population a poursuivi et consolidé ses activités en matière de décentralisation du secteur et de gestion des services de santé.

a) En politique de décentralisation du secteur santé, le Ministère a :

- développé des projets concernant les Unités d'Arrondissements de Santé (UAS), les agents de santé, l'éducation pour la santé et la promotion de la santé, le développement de l'intersectorialité ;
- défini un cadre général des termes de référence des Unités d'Arrondissement de Santé.

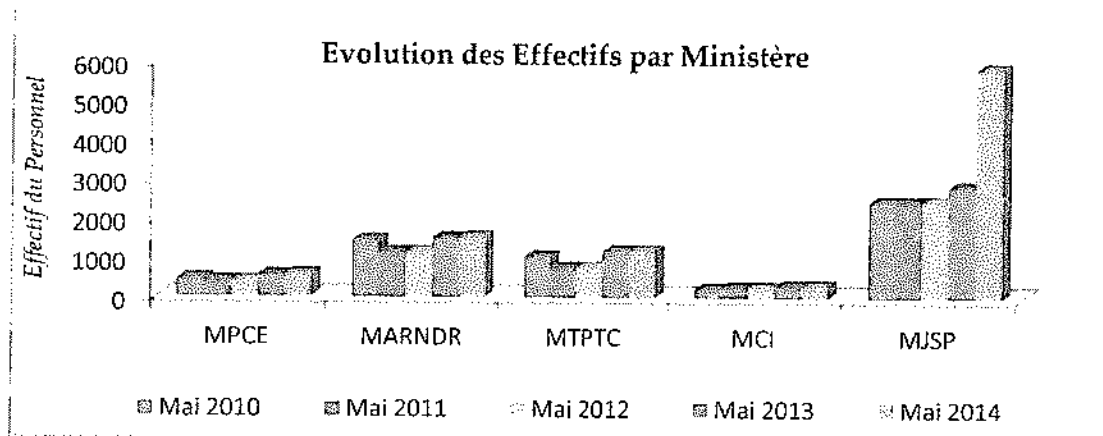
b) Dans la gestion des services de santé, l'attention est retenue par :

- L'élaboration et la présentation en atelier d'un programme de formation des sages-femmes ;
- L'organisation d'ateliers de prévention de la grossesse chez les adolescentes ;
- La formation sur l'administration des serveurs et des systèmes de santé ;
- L'organisation d'ateliers sur la planification familiale avec pour objectif de repositionner le programme de planification familiale comme une priorité nationale à travers une approche intégrée de droit et dans une perspective multisectorielle, pour réduire les besoins non couverts en Planning Familial ;
- La réalisation d'un état des lieux de la santé mentale en Haïti ;
- L'exploration des besoins prioritaires du Ministère de la Santé Publique et de la Population.

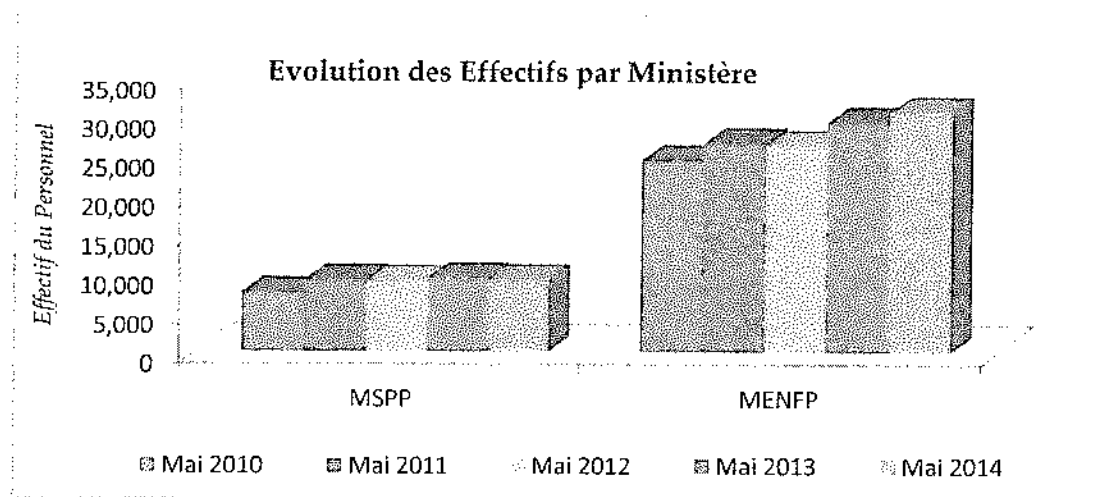
Ce programme a permis au Ministère de la Santé Publique et de la Population de concevoir une nouvelle stratégie d'organisation des services à travers la mise en place fonctionnelle des Unités d'Arrondissements de Santé (UAS) ayant pour mandat d'assurer la dispensation d'un paquet essentiel de services (PES) de santé à la population sous base territoriale et de coordonner le réseau sanitaire du premier niveau. Il permet également au MSPP de cerner les contraintes et difficultés liées à l'implantation du processus de décentralisation au sein du secteur santé il y a plus de vingt cinq ans et de dégager des leçons qui soutiennent le développement et la réorientation du processus actuel à travers la mise en œuvre de la nouvelle stratégie qui met de l'avant les unités d'arrondissement de santé en lieu et place des unités communales de santé.

CONSIDERATIONS COMPARATIVES ET GLOBALES DES SEPT (7) MINISTÈRES BÉNÉFICIAIRES DU PROGRAMME

Au niveau de l'effectif, le Ministère du Commerce et de l'Industrie et le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe sont les moins pourvus parmi les ministères bénéficiaires du programme.

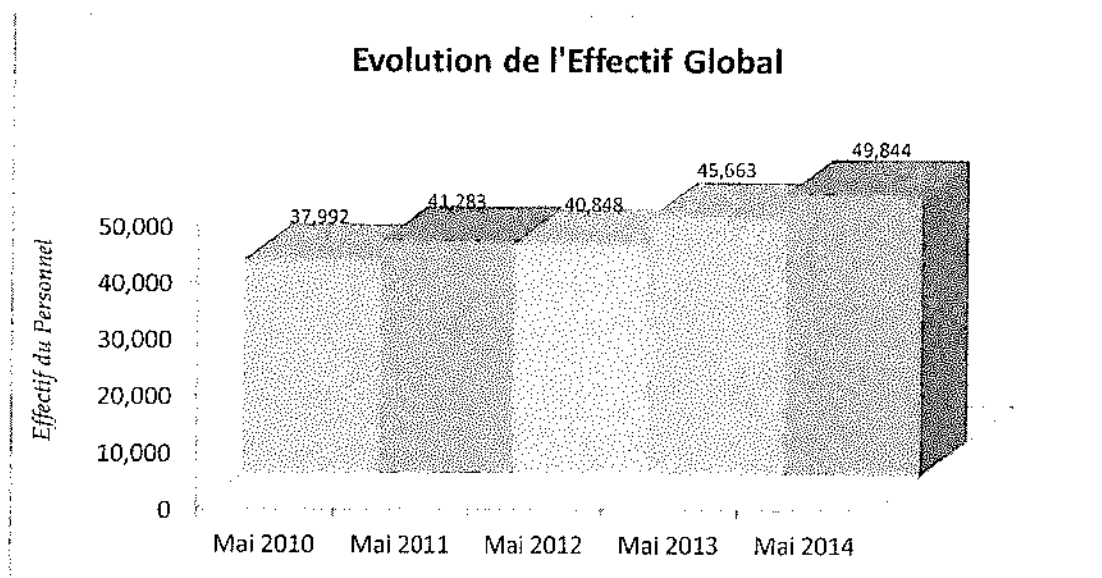


Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle est en tête de liste en termes d'effectif du personnel. Il est suivi par le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique qui lui-même vient avant le Ministère de la Santé publique et de la Population. Ces trois ministères à eux seuls représentent 92% par rapport aux sept.

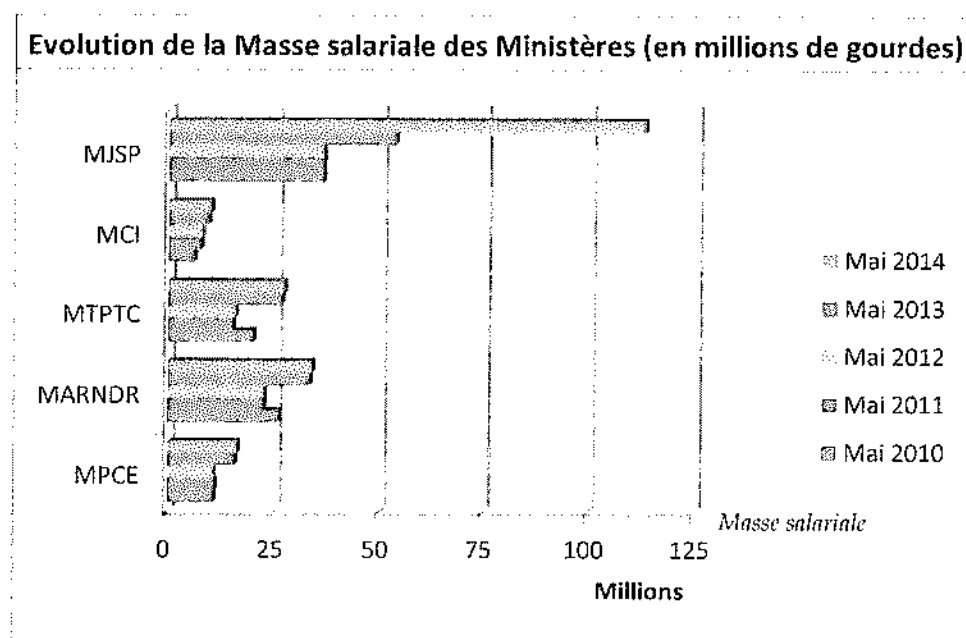


Globalement, l'effectif du personnel des sept(7) ministères bénéficiaires est passé de 40,848 en 2012 à 49,844 en 2014 soit une progression de 22%. Il faut rappeler que le dernier recensement du personnel de l'Administration publique financé par ce programme évoque l'existence de 81,000 fonctionnaires publics. Alors, seulement les

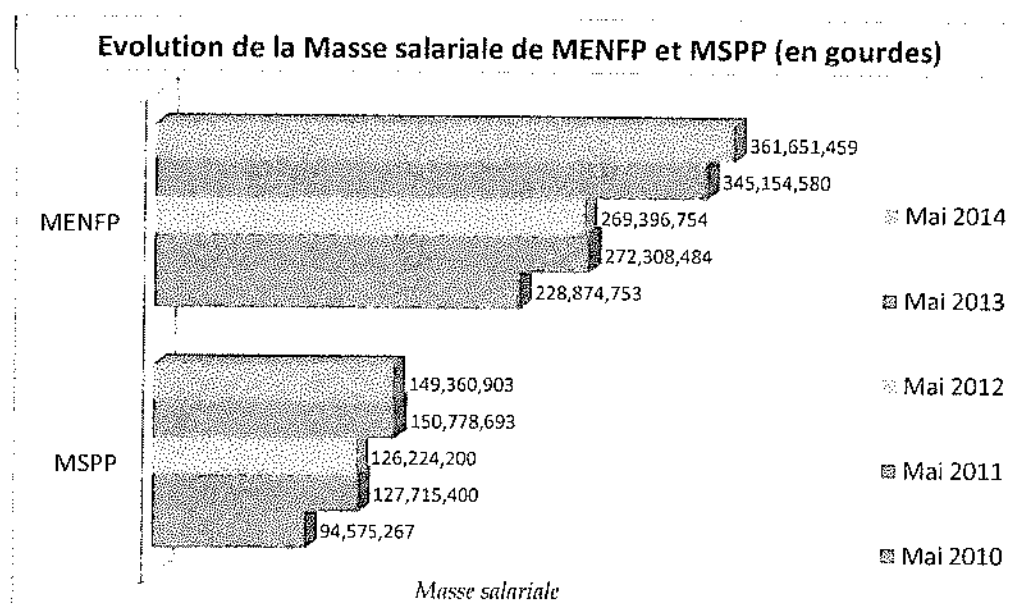
ministères bénéficiaires de ce programme représentent presque 62% de cet effectif. Alors on peut comprendre que toute retombée de ce programme sur les bénéficiaires peut être extrapolée sur l'ensemble des composantes de la fonction publique.



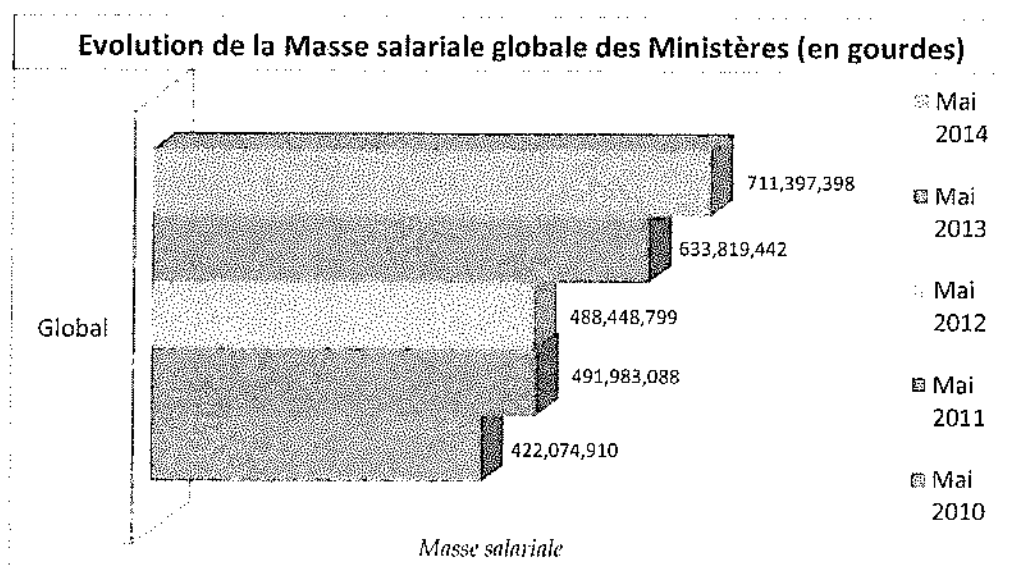
Le constat est similaire, en termes de comparaison, pour la masse salariale, le MCI et le MPCE sont ceux qui ont les plus faibles masses salariales.



Le MENFP, le MJSP et le MSPP occupent les têtes du classement. La masse salariale des trois(3) ministères (MENFP, MJSP, MSPP) représente 88% de celle des sept(7) ministères pris globalement.

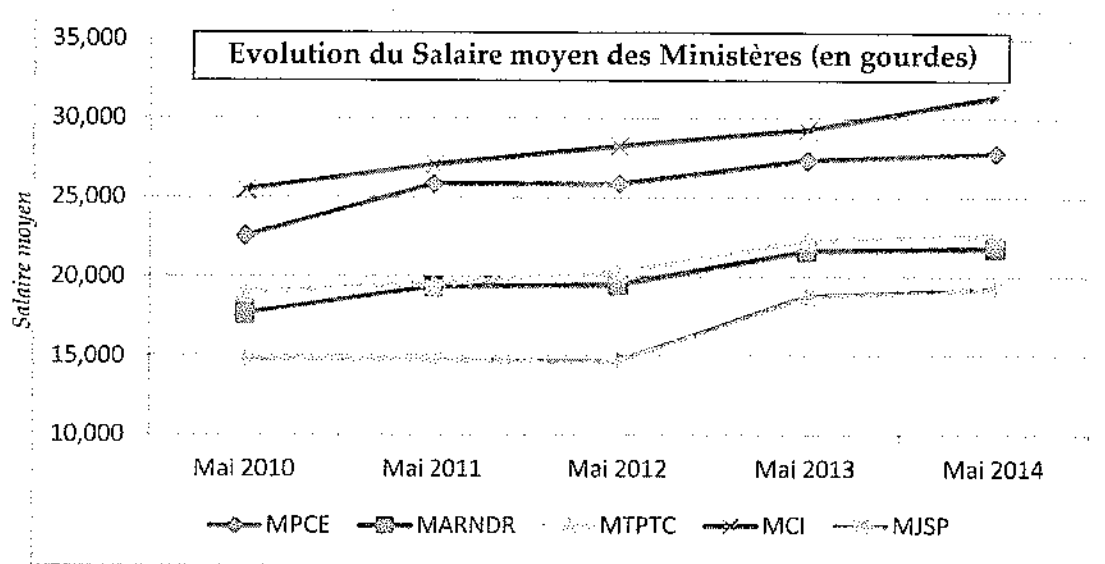


Cette similitude au niveau des comparaisons est logique quand on considère la corrélation positive existant entre l'effectif et la masse salariale dans un environnement homogène, à quelques différences près, qui est la fonction publique. Globalement, la masse salariale est passée de 488 millions en 2012 à 711 millions de gourdes en 2014 soit une progression de 47%. Toutefois, il faut signaler que cette augmentation ne reflète pas la situation réelle puisque nous n'avons pas pris en compte le phénomène de l'inflation. C'est donc une valeur purement nominale.

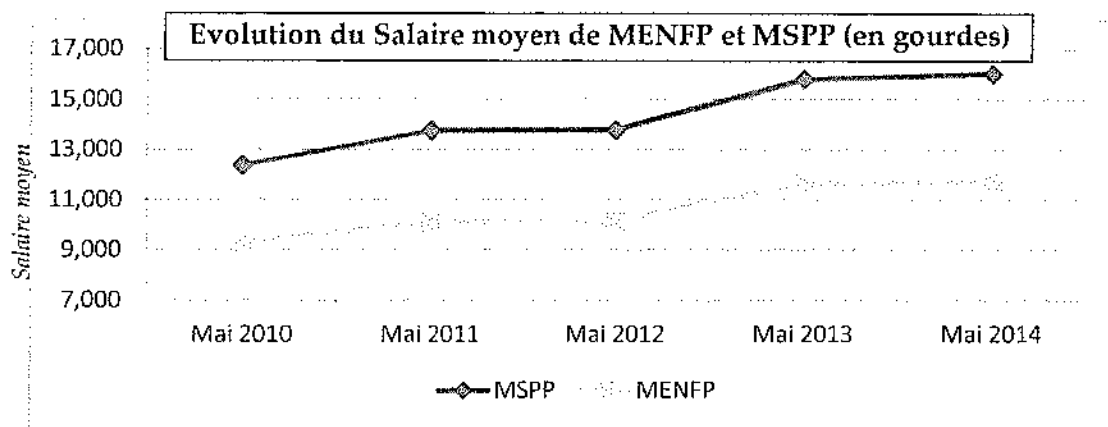


Parmi les sept(7) ministères bénéficiaires, le MCI est celui qui a le niveau du salaire moyen le plus élevé (31390 gourdes en 2014), vient ensuite le MPCE (27767 gourdes

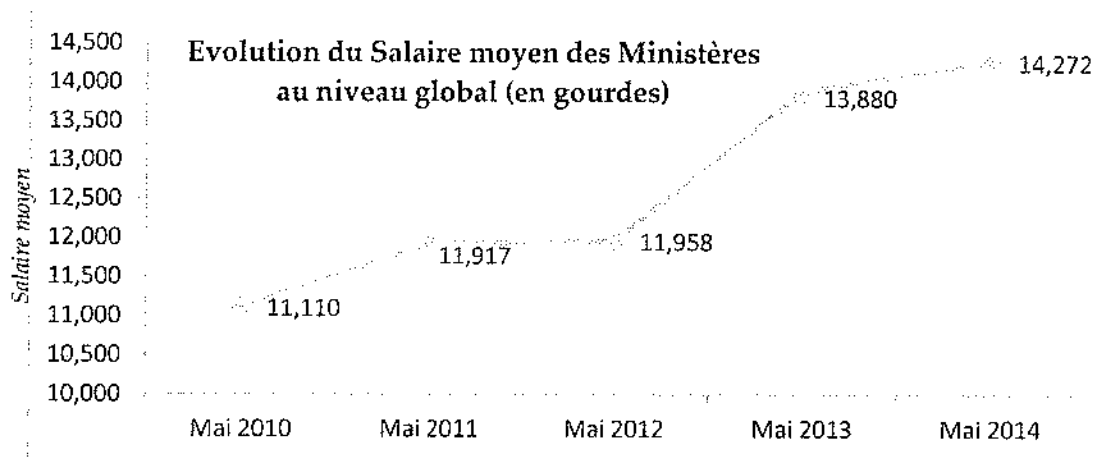
pour la même année), les niveaux pour le MARNDR et le MTPTC sont presque identiques.



Les ministères de l'Éducation Nationale, la Santé ainsi que la Justice occupent les dernières positions. Le salaire moyen d'un fonctionnaire au MENFP est de l'ordre de 11,674 gourdes en 2014. Ce niveau relativement bas est imputable surtout aux salaires des enseignants qui, malgré plusieurs ajustements, sont restés toujours dérisoires.



Au niveau global, on a remarqué que de grands efforts ont été consentis durant les deux dernières années du programme pour ramener le salaire moyen des fonctionnaires de ces ministères à un niveau relativement élevé. En effet, il est passé de 11,958 gourdes en 2012 à 14,272 gourdes en 2014, soit une augmentation de plus de 19%. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour pouvoir concurrencer le secteur privé de façon à attirer des cadres hautement qualifiés dans le secteur public.

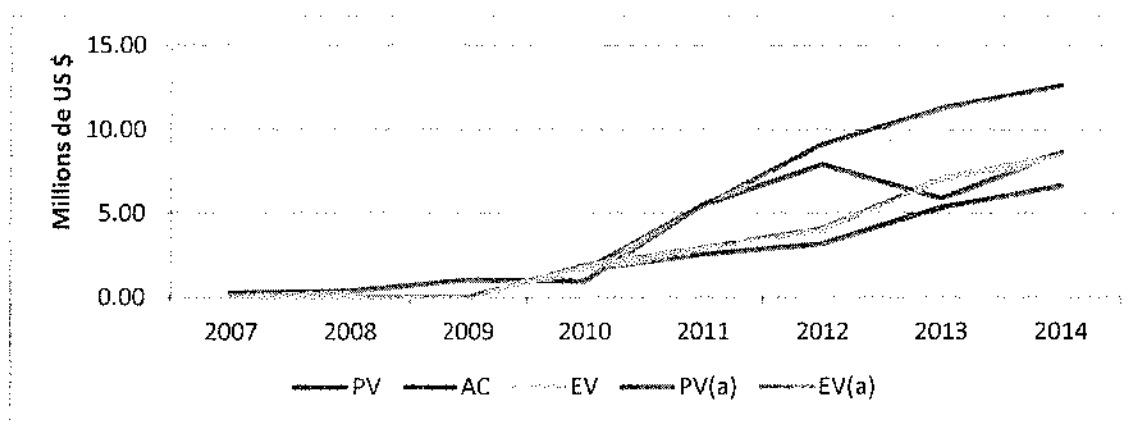


Analyse de la performance globale du Programme

En vue d'apprécier la performance globale de la conduite du Programme nous nous servons de la méthode de la *valeur acquise* qui se réfère à des indicateurs relatifs aux échéanciers et aux coûts. Selon le PMR (Progress Monitoring Report) de la BID, le tableau suivant nous informe sur le budget planifié initialement (PV) et sur une base annuelle PV(a), les activités réalisées et leurs valeurs inhérentes (EV) ainsi que les dépenses réelles encourues (AC).

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	5,470,005.00	9,083,229.00	11,283,845.23	12,594,630.32
AC	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,550,005.00	3,154,229.00	5,354,845.23	6,665,630.32
EV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,933,573.93	3,883,759.42	7,146,508.98	8,552,810.95
PV(a)	230,000.00	360,000.00	1,000,000.00	950,000.00	5,520,005.00	7,918,838.00	5,882,824.34	8,609,151.45
EV(a)	0.00	0.00	0.00	1,883,333.33	2,958,573.93	4,088,123.72	7,003,886.58	8,434,151.45

Source : Calcul du consultant à partir des données du PMR



Nous avons déterminé les écarts sur l'échéancier et sur les coûts de la manière suivante : $SV = EV - PV$ (valeur acquise – coût budgété) et $CV = EV - AC$ (valeur acquise – coût réel). Aussi, nous avons utilisé les coefficients *SPI* (Schedule Performance Index) pour l'efficacité et *CPI* (Cost Performance Index) pour l'efficience. Le coefficient *SPI* est déterminé par le rapport de la valeur acquise (EV : Earned Value) du Programme en une année *t* et de la valeur planifiée (Planned Value) pour cette même année. Le coefficient *CPI* est calculé par le ratio de la valeur acquise et du coût réel (AC : Actual Cost). Le tableau suivant résume les différentes valeurs trouvées :

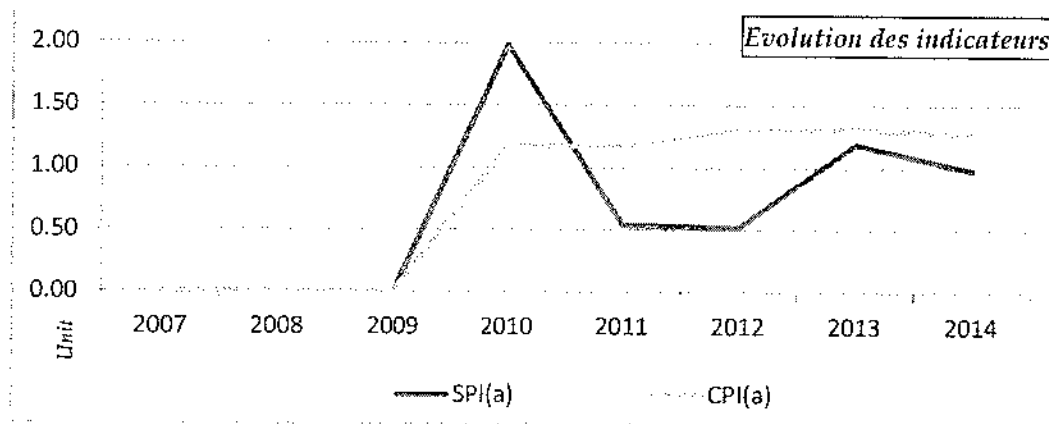
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SV(a)	-	-	-	933,333.33	-2,561,431.07	-3,830,714.28	1,121,062.24	-175,000.00
CV(a)	-	-	-	283,328.33	408,568.93	933,894.72	1,649,041.35	1,768,521.13
SPI(a)	-	-	-	1.98	0.54	0.52	1.19	0.98
CPI(a)	-	-	-	1.18	1.16	1.30	1.31	1.27

Source : Calcul du consultant à partir des données du PMR

Analyse de l'efficacité sur le plan global

Plus de 50% des résultats escomptés n'ont pas été obtenus à temps et les entités bénéficiaires ont dû s'adapter pour faire face à la non livraison des produits y afférents. Cela peut se comprendre puisque l'effet d'hystérésis créé par les conséquences négatives du séisme de janvier 2010 n'avait pas encore disparu et que la clause spéciale d'exécution de l'accord officiel signé avec l'Etat haïtien réclamait la publication d'un arrêté portant sur les procédures concurrentielles d'embauches au sein du secteur public que la Primature n'a pas su publier opportunément.

Nos données nous permettent de constater que, de manière globale, les activités du programme n'étaient pas efficaces durant les années 2011 et 2012, mais dans une moindre mesure en 2014. En effet, l'écart sur l'échéancier (SV) est négatif en 2011, 2012 et l'est légèrement en 2014. Ce constat est fait de façon cohérente au niveau du SPI qui s'écarte de la barre de l'unité mais en dessous durant ces mêmes années. Toutefois, il faut comprendre que la valeur de l'écart sur l'échéancier est plutôt purement indicative, il faudra se confier plutôt à une analyse du chemin critique fondée sur la priorité et les interdépendances des activités du Programme. Le graphique qui suit illustre :



Globalement, sur la base des données dont nous disposons nous sommes en mesure de confirmer que (i) plus de 90% des activités prévues dans les divers Plans d'Opérations Annuels (POA) ont été exécutées, (ii) Nonobstant le diagnostic opérationnel (IOS Parner & SG Group) et l'Évaluation du patrimoine (Gardere et Ass.) et certains recrutements peu productifs au sein de deux ou trois ministères, toutes ces activités ont donné lieu à des produits qui ont été bien accueillis par les entités bénéficiaires, (iii) ces produits-là; qu'il s'agisse d'achat d'équipements ou de matériels, de livrables liées à des assistances techniques comme le CRA ou le Fichier central de fonctionnaires; tous ont été utilisés à bon escient et ont pu contribuer à la productivité des entités bénéficiaires. Il est souhaitable que cette tendance se poursuive afin de garantir la durabilité des résultats obtenus et aboutir au haut niveau de performance projeté pour la fonction publique haïtienne au cours des dix prochaines années.

Analyse de l'efficacité du Programme

L'efficacité est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. En d'autres termes, l'efficacité dans la conduite des activités s'apprécie à partir de la combinaison des indicateurs de moyens et de produits. Il convient alors de répondre à un ensemble de questions : Quels moyens (matériels, humains, financiers,...) ont effectivement été mobilisés ? Les effets obtenus sont-ils en adéquation avec l'ensemble des moyens mobilisés ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats à moindre coût ? C'est une mesure de la productivité de l'activité administrative, autrement dit du rapport entre les ressources consommées (input) et l'activité réalisée (output). Nous nous proposons de faire cette analyse de l'efficacité sous trois angles : une approche par composante, une approche par bénéficiaire et une approche par comparaison au prix du marché.

1- Analyse par composante

Avant de procéder à cette analyse, il se révèle important d'apporter la clarification suivante : Un arrêté pris par le Premier Ministre Conille le 25 mai 2012 a permis le déblocage des fonds de la Composante III du projet. Un transfert de catégories a permis à l'UCP de faire ; i) une répartition de ces fonds en vue, d'une part, de renforcer les composantes I et II du projet et d'autre part, pour répondre aux sollicitations des Ministères et de la Primature afin de faciliter :

- a) l'embauche de Consultants par les sept (7) Ministères concernés pour un budget de \$ US 1 million et,
- b) un renforcement institutionnel de la Primature pour un budget de \$ US 1.5 million.

Ensuite, plus de \$ US 2 millions ont été réaffectés à l'OMRH pour la mise en place des nouvelles activités : CRA, ENA, CREDOC, ENAPP, etc.

Ceci dit, certains écarts observés entre le budget planifié initialement et celui exécuté sont justifiés par ces diverses réaffectations adoptées à plusieurs reprises pendant la durée du projet.

Composante I : Le budget préalablement alloué à cette composante totalise 1, 810,000 dollars US représentant près de 18% de l'enveloppe globale du Programme. Le montant qui est consommé est de 1, 828,213.39 millions de dollars américains dépasse légèrement la prévision, soit 101% de l'allocation budgétaire initiale.

Les différentes activités prévues dans le cadre de cette composante sont réalisées, jusque là, à moindre coût et les résultats sont patents quand on considère les différents progrès observés au niveau de l'OMRH en termes de dotation de moyens de fonctionnement (ressources humaines et matérielles), son rayonnement à travers les activités réalisées et leurs effets. En témoignent le projet du fichier central, les ateliers et les fora dont les retombées sont toujours positives, les séances de formation et d'informations. Sans les investissements du Programme, on n'aurait pas ce pas géant qui est franchi dans la disponibilité des informations relatives aux Ressources humaines de la fonction publique. De nos jours, l'Administration publique haïtienne compte en son sein des Responsables de Ressources Humaines plus avisés qui s'approprient relativement bien des différents programmes conçus en leur faveur. Grâce à ce financement, ils sont non seulement des bénéficiaires du Programme en termes de formation qu'ils ont reçue mais aussi des exécutants en termes d'acteurs qui interviennent dans l'implémentation du Programme dans leurs Ministères respectifs et qui servent de courroie de transmission à travers la structure qu'on appelle Comité Ministériel de la Réforme Administrative (CMRA).

Composante II : L'allocation initiale de la composante II, d'un montant de 1.82 millions de dollars américains, représente également 18% de l'enveloppe allouée au Programme. Contrairement à la première composante, les dépenses pour la composante II, qui ont atteint 3,975.42 dollars américains, dépasse de loin le montant planifié, le pourcentage d'exécution budgétaire étant de 184.5%. Comme mentionné précédemment, le dépassement budgétaire s'explique largement par le fait qu'après le déblocage de la Composante III, un budget supplémentaire (plus de deux (2) millions) a été attribué à l'OMRH pour satisfaire à la nouvelle programmation des activités faites en vue de répondre notamment aux implications du séisme et aux nouveaux besoins justifiés par l'OMRH (Dotation en Personnel, Equipements, Location local, CRA et fichier Central).

Une comparaison qualitative en termes de ratio réalisations/dépenses, laisse croire que cette composante a été très efficiente. Les arguments de cette efficience peuvent être soutenus par :

- 1) La mise sur pied du Conseil de Développement Economique et Social (CDES) qui est bien équipé en ressources matérielles et humaines. De bons résultats peuvent être mis au compte de cette entité comme la réalisation d'un ensemble d'études, d'ateliers, de fora qui collent aux objectifs recherchés dans le Programme. En effet, ces activités ont largement contribué à revaloriser les corps de métiers, à repenser la souveraineté et la sécurité alimentaire, à provoquer des réflexions sur le secteur minier en Haïti longtemps négligé, à favoriser l'appropriation de l'action gouvernementale et à redynamiser la politique migratoire en Haïti. Avec l'investissement apporté par ce Programme, on arrive à harmoniser certaines politiques sectorielles avec le plan national de développement en conformité avec la politique globale de l'Etat tout en favorisant des échanges avec les différents acteurs qui y sont impliqués.
- 2) La mise en place du Centre de Renseignement Administratif, projet piloté par l'OMRH avec la participation directe des sept (7) ministères bénéficiaires. Les efforts d'investissement consentis par ce Programme ont donc permis de se renseigner sur les services offerts par l'Administration publique haïtienne.

Composante III : Le budget prévisionnel de la composante III du Programme a été fixé à 5, 130,000 dollars US, l'allocation la plus importante des trois représentant plus de 50% de l'enveloppe du Programme dans sa globalité. On constate que cette composante a très peu consommé de son enveloppe budgétaire. En effet, le montant absorbé n'est que de 1, 550,074.34 dollars US représentant seulement 30% des prévisions.

Cette composante, quant à elle, se révèle inefficace dans la mesure où les maigres réalisations n'ont pas été au rendez-vous. Toutefois, il faut nuancer puisque les fonds n'ont pas été décaissés. La dernière prolongation, jusqu'au 31 mars 2015, envisagée pour le Programme peut être un élément de solution dans la mesure où l'Administration publique haïtienne sera plus encline d'accueillir des cadres de haut niveau venant de la diaspora et pourra du même coup fidéliser ceux qui sont déjà à l'intérieur par des compensations financières et sociales.

Administration et la Coordination :

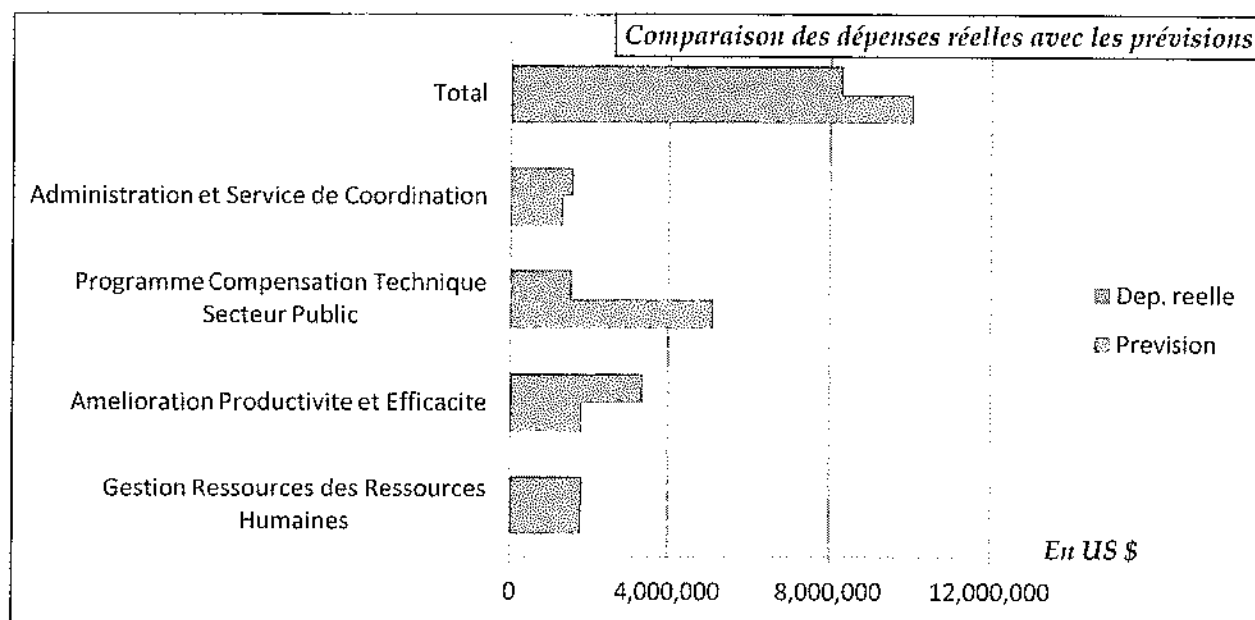
La dernière rubrique budgétaire est relative aux dépenses administratives et de coordination. Un montant de 1, 320,000 dollars américains a fait l'objet des prévisions alors que le montant qui est dépensé pour cette rubrique s'élève à 1, 577,180.92 dollars américains, soit 119.5% du budget prévisionnel. Là encore, les mêmes explications (modifications apportées au projet et aux réallocations budgétaires faites) viennent justifier ce dépassement.

Les 19% de dépassement budgétaire au niveau de l'Administration et le Service de Coordination sont acceptables du fait que le Programme ait connu certaines contraintes, au cours de son évolution, qui ont engendré des changements et extensions susceptibles de faire augmenter les dépenses de cette rubrique. Il reste entendu que d'autres dépenses non majeures sont à venir en attendant la clôture du projet au 31 mars 2015, c'est le cas notamment de l'évaluation finale du programme. Toutefois, on peut dire que les résultats de l'UCP témoignent de l'efficacité des dépenses encourues pour le pilotage de ce programme malgré les différents moments difficiles connus au cours de son exécution.

Considérations globales :

Dans l'ensemble, les dépenses réelles encourues représentent, jusqu'ici, 82.5% du budget planifié du Programme. Le graphique montre clairement que, seule la première composante du Programme respecte le budget qui a été planifié. Pour les deux autres, on observe que les dépenses de la composante II accusent un dépassement de 84.5% et celles de la composante III un déficit d'absorption d'environ 70%.

Il s'ensuit que certaines planifications qui ont été faites du point de vue financier pour les deux dernières composantes s'écartaient fortement de la réalité mais fort heureusement, une certaine compensation entre les postes de dépenses a permis une sorte de rééquilibrage des dépenses, assurant ainsi le bon déroulement de l'exécution du Programme par rapport au ratio résultat/coût pris de manière globale.



2- Analyse par bénéficiaire

L'analyse de l'efficacité par bénéficiaire met en exergue la large part d'allocation budgétaire qui va vers l'OMRH (près de 3.5 millions de dollars américains, soit 35% de l'enveloppe globale) pour une contribution de résultats plus que proportionnelle au poids de financement, ce qui atteste une bonne efficacité pour la gestion du Programme au niveau de l'OMRH. Vient ensuite le Conseil de Développement Economique et Sociale (CDES), d'une enveloppe de 1.5 millions de dollars américains, qui a rattrapé le Programme en cours de route. Le poids de son financement est de l'ordre 15% dans le budget du Programme mais il contribue à plus de 15% dans les résultats, ce qui prouve une efficacité incontestable au niveau des activités réalisées par le CDES. Il reste maintenant les sept (7) Ministères d'une allocation globale d'un million de dollars américains à raison de 140,000 dollars par ministère. Si pour certains d'entre eux, les résultats sont évidents (MSPP, MENFP, MJSP), pour d'autres comme le MARNDR, les MTPTC, le MPCE, le MCI les résultats sont plutôt mitigés. Toutefois, certains ministères étaient souvent des parties prenantes dans les réalisations de l'OMRH et du CDES, ce qui crédite quand même leurs quotes-parts dans la pleine réussite du Programme.

3- Analyse de l'efficacité par rapport au Marché

Nous avons essayé de retrouver dans les archives de l'Etat un échantillon de trois projets similaires à ce 2396/GR-HA en vue d'effectuer une analyse comparative sur le niveau d'efficacité dans l'exécution des activités (rapport livrables/couts), cela n'a pas été possible à cause du fait que peu de dossiers de ce type ont été récupérés après le tremblement de terre.

Face à cette réalité, nous étions obligés d'effectuer cette analyse d'efficience par rapport aux données des marchés de biens et services.

Items	Procédure PdM	Cout Unitaire (USD)	Prix du Marché	Ecart	
				Valeur	Pourcentage
Ordinateur (complet)	Compétitive	1,200.00	1,300.00	-100.00	-8.3%
Photocopieuse	Compétitive	8,157.00	8,500.00	-343.00	-4.2%
Imprimante (LaserJet haut calibre)	Compétitive	3,500.00	3,700.00	-200.00	-5.7%
Bureau exécutif	Non Compétitive	2,100.00	1,800.00	300.00	14.3%
Fauteuil exécutif	Non Compétitive	700.00	650.00	50.00	7.1%
Classeur (5 tiroirs)	Non Compétitive	425.00	365.00	60.00	14.1%
Vidéo Conférence (le paquet)	Compétitive	96,000.00	105,000.00	-9,000.00	-9.4%
Consultant National (Cadre moyen)	Non Compétitive	4,300.00	2,800.00	1,500.00	34.9%
CRA	Compétitive	730,940.69	750,000.00	-19,059.31	-2.6%
Fichier Central	Compétitive	86,138.08	100,000.00	-13,861.92	-16.1%
Génératrice (Acquis. et Installation)	Non Compétitive	35,838.00	30,000.00	5,838.00	16.3%
Table de conférence	Compétitive	1,704.00	2,000.00	-296.00	-17.4%

Source : UCP et enquête du Consultant

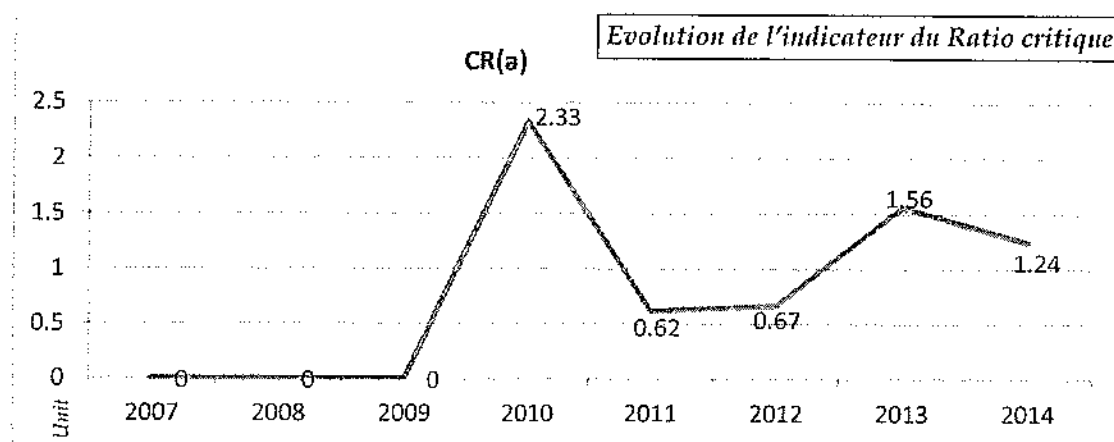
Ainsi, l'examen des informations consolidées du PMR, des dossiers de passation de marchés et des chiffriers financiers de l'UCP nous permet de conclure que (i) les procédures utilisées pour procéder aux achats d'équipements et de matériels ont été suffisamment compétitives pour permettre d'aboutir à des acquisitions qui se situent en moyenne à 3% en dessous des prix du marché, (ii) les formules utilisées pour le recrutement des consultants nationaux pour appuyer les Ministères n'ont pas été compétitives et ont engendré des coûts moyens supérieurs (de plus de 60%) aux prix pratiqués par l'Etat haïtien et supérieurs (de près de 35%) aux prix du marché de consultation nationale (tout ceci, en prenant comme indicateur le rapport « salaire par rapport à la qualification et aux expériences professionnelles spécifiques », (iii) à quelques exceptions près (Fichier Central, CRA), les couts relatifs à l'exécution des activités n'ont pas donné lieu à des avenants faisant dépasser les budgets confidentiels ou les programmations financières préalablement établis. Globalement tout porte à croire que les ressources du programme ont été relativement utilisées de manière efficiente.

Les données relatives aux écarts sur les coûts (CV) avec des valeurs toujours positives ainsi que les indices de performance sur les coûts (CVI) avec des valeurs supérieures à l'unité donnent l'impression d'une bonne performance du programme en termes d'efficience pour toutes les années d'exécution. Ce constat vient confirmer les analyses séparées des activités au niveau de chaque composante. Cependant, il faut user de prudence par rapport aux valeurs des trois (3)

dernières années d'exécution du Programme puisque les valeurs des CVI dépassent le seuil critique de 1.2. Cela peut traduire aussi que les coûts qui étaient planifiés pour ces années là étaient trop conservateurs et à ce moment cet indicateur attesterait une mauvaise note pour la planification du programme liée à une méconnaissance du marché des biens et service.

Enfin, l'indicateur de ratio critique *CR* est utilisé pour évaluer, d'un seul regard, la santé de l'exécution du Programme. Il est calculé par le produit du *SPI* par le *CPI*. Si, pour 2011 et 2012, on a eu de petites préoccupations, les années 2013 et 2014 affichent plutôt un bon état de santé pour l'exécution du Programme en termes d'efficacité et d'efficience combinées.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CR(a)	-	-	-	2.33	0.62	0.67	1.56	1.24



ANALYSE DES RISQUES

Toute activité organisationnelle, humaine et, de manière générale, tout changement implique des risques qu'il convient de gérer et de maîtriser pour assurer la pérennité des résultats d'un Programme. Mettre en place un processus de management du risque est essentiel pour faciliter la prise des décisions. Ce processus doit être appuyé par des outils d'aide à l'analyse des risques qui définiront les actions à entreprendre pour permettre la tenue des résultats du Programme sur le long terme.

Dans le cas spécifique de cette évaluation, les risques identifiés sont plutôt liés :

- à l'instabilité politique qui peut perturber la continuité du programme, comme mesure d'atténuation il faudra inscrire le programme dans un cadre institutionnel et structurel et mettre les balises nécessaire pour assurer sa durabilité voire son irréversibilité ;

- à la disponibilité d'une nouvelle technologie qui n'est pas forcément maîtrisée par les Agents de la Fonction Publique, comme mesure d'atténuation il faudra évaluer les besoins de formation éventuels de l'équipe avant le démarrage des tâches nécessitant la maîtrise de ces points faibles ;
- aux ressources humaines qui peuvent ne pas être à la hauteur de leur tâche suite à des affectations inappropriées, comme mesure d'atténuation il faudra réévaluer et structurer l'équipe à chaque fois que c'est nécessaire, redistribuer les rôles, renforcer l'encadrement, la formation, l'entraide, la motivation. Ces risques ainsi que des mesures de mitigation sont précisés dans le tableau suivant :

Risques identifiés pour l'après-projet	Probabilité	Mesures d'atténuation
Instabilité politique, changement d'Administration qui risque de tout chambarder. Absence de continuité.	Très probable	Inscrire le programme dans un cadre institutionnel et structurel. Mettre les balises pour assurer sa durabilité voire son irréversibilité
Utilisation d'une nouvelle technologie pas encore maîtrisée par les ressources qui assurent la continuité de l'implémentation du Programme	Peu probable	Evaluer les besoins de formation éventuels de l'équipe avant le démarrage des tâches nécessitant la maîtrise de ces points faibles
Maladie/décès d'une ressource importante, réaffectation prioritaire des ressources sur d'autres priorités opérationnelles ou sur d'autres projets par le management	Probable	Prévoir des personnes "backup" qui auraient les mêmes compétences que les ressources et pourraient les remplacer en cas d'absence prolongée.
Mauvaise affectation des responsabilités sur les tâches, plusieurs personnes affectées aux mêmes tâches sans répartition claire des rôles, mauvaise implication des parties prenantes	Probable	Réévaluer à chaque fois que nécessaire pour ajuster
Inaptitude du personnel. Incompétence des ressources par rapport aux tâches qui leur ont été donnés.	Peu probable	Structuration de l'équipe, redistribution des rôles, renforcement de l'encadrement, formation, entraide, motivation

CONCLUSION GENERALE

Recommandations

1- Mettre en place une politique de mobilité et de développement de carrière dans la fonction publique

Il faudrait envisager des mesures d'encouragement à la mobilité du personnel et à l'évolution des carrières en facilitant le personnel d'acquérir de nouvelles compétences et en mettant en œuvre un système de prime au mérite non nécessairement numéraire. Il faudrait aussi permettre davantage de souplesse dans le processus d'affectation du personnel en révisant les descriptions de poste les rendant ainsi plus génériques pour faciliter le recrutement. Il faudrait, enfin, faire en sorte que les emplois vacants soient pourvus rapidement en organisant des concours internes et que tous les intéressés aient la même chance d'y accéder pourvu qu'ils réunissent toutes les qualifications requises. Beaucoup plus d'efforts doivent se mettre sur la formation continue des employés de l'Administration publique sur une base équitable et spécifique aux besoins.

2- Politique en matière de contrats

L'un des principaux obstacles à la mobilité du personnel et au développement des carrières à l'Administration publique est l'absence d'une politique claire et cohérente en matière de contrats. On observe une grande diversité dans les types et les durées des contrats qui ne résulte pas de besoins spécifiques, alors il faut redéfinir la place et la nature du contrat dans la fonction publique pour en faire meilleur usage.

3- Envisager des programmes ou prendre des mesures pour améliorer la répartition géographique de la fonction publique

Les compétences au niveau de la fonction publique doivent être déconcentrées et décentralisées. Des primes de risques peuvent être accordées à des fonctionnaires publics qualifiés de façon à les encourager à aller travailler dans les villes de province pour étendre l'amélioration de productivité qu'on recherche sur tout le territoire national. Ainsi les citoyens qui ne résident pas à Port-au-Prince auront la chance d'être aussi bien servis que ceux qui sont à la Capitale.

4- Parité femmes-hommes

Pérenniser les mesures déjà initiées pour assurer la parité femmes-hommes. Dans ce contexte, il est proposé que, pour tout offre d'emploi où l'un des sexes est fortement sous-représenté, et à qualifications égales, la préférence soit donnée à un candidat du sexe sous-représenté et que ce principe soit appliqué à toutes les catégories de personnel. Un plus grand nombre de femmes devraient être nommées aux postes

décisionnels, en particulier. La participation du personnel dans les activités relatives aux questions de genre doit être encouragée.

5- Politique concernant les relations entre le travail et la famille

Pour améliorer la productivité, l'Administration publique se doit d'attirer et de retenir un personnel de la plus haute qualité; à cette fin, elle doit innover en matière de politiques et de pratiques de gestion du personnel de manière à faciliter l'équilibre entre responsabilités professionnelles et responsabilités familiales. Dans un souci de bonne gestion, certaines organisations ont déjà mis en place un certain nombre de mesures qui tiennent compte de la nécessité de créer un environnement professionnel favorable à la vie personnelle et à la vie familiale du fonctionnaire; horaire souple, travail à temps partiel, congé d'adoption, congé sans traitement pour s'occuper des personnes à charge sont des exemples de ces mesures. Il est cependant nécessaire d'envisager la question de manière intégrée et réaliste. Il convient de définir les tâches et responsabilités familiales et d'en tenir compte un bon équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle tant pour les hommes que pour les femmes.

6- Structure des dépenses publiques

L'on considère généralement que la part des ressources financières consacrées au fonctionnement du secteur public (dépenses de fonctionnement à proprement parler et salaires du personnel) est trop élevée pour permettre une affectation conséquente de moyens aux autres postes de dépenses jugés plus en phase avec l'objectif d'amélioration des services offerts à la population, particulièrement celles vivant en milieu rural. L'idée qui sous-tend notre analyse est que les efforts de compression du coût de fonctionnement du secteur public (en particulier, la rémunération du personnel de la Fonction publique dont l'effectif représente à peine 0.8% de celui de la population) doivent profiter aux dépenses d'investissement public, réputées elles, concerner l'écrasante majorité de la population et donc plus à même de favoriser l'amélioration du bien être général et la croissance. La structure des dépenses publiques doit donc refléter cet ordre de priorité dans l'affectation des ressources internes.

7- Administration et coordination

Il est nécessaire de prendre des mesures politiques et administratives pour pérenniser des structures comme l'OMRH, le CDES ainsi que l'UCP qui ont joué un rôle vital dans la mise en œuvre et la réussite du Programme. Toutefois, il faudra œuvrer à une meilleure articulation dans la définition des tâches des différentes parties prenantes pour des programmes similaires. Il faudra établir également de meilleures passerelles de communication entre les bénéficiaires et la coordination, mieux définir les contrats

des consultants selon les besoins spécifiques des bénéficiaires et assurer une meilleure vigilance entre les livrables attendus et ceux fournis.

Tableau de l'Analyse SWOT des résultats du Programme

	Positifs	Négatifs
	Forces	Faiblesses
Facteurs internes	<ul style="list-style-type: none"> • Leçons apprises des expériences du Programme 2396/GR-HA ; • Présence de compétences mobilisables dans les différents ministères pour la généralisation des pratiques de bonne gestion des Ressources humaines ; • Feed-back positif du public vis-à-vis des réalisations du programme ; • Implication professionnelle et rationnelle de l'UCP dans la coordination du Programme ; • Les ministères bénéficient de plusieurs projets d'assistance technique qui peuvent leur apporter le soutien nécessaire à la durabilité du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible ancrage territorial ; • Laxisme chez certains points focaux des ministères ; • Faible budget d'investissement
	Opportunités	Menaces
Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique pour la réforme de l'Administration publique ; • Visibilité de l'OMRH à partir de ses différentes interventions ; • Caractère transversal de l'OMRH et du CDES ; • Soutien des organismes partenaires internationaux ; • Existence d'un plan cadre pour la réforme de l'Administration publique ; • Bassin inépuisable de compétences à l'intérieur du pays et dans la diaspora haïtienne 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité politique ; • Arrêt du programme suite à un changement de gouvernement ; • Culture de la non-continuité ; • Incapacité de prévention face aux catastrophes naturelles ; • Faiblesse budgétaire au niveau de l'Etat

Enseignements tirés

L'exécution du Programme est riche d'enseignements, entre autres, dans les domaines de la conception, l'appui institutionnel, la mobilisation des ressources, le suivi et l'évaluation. Ce programme a mis à nu le fonctionnement de l'Administration publique en Haïti, cependant il nous permet de comprendre aussi que le peu d'efforts consentis pour améliorer la situation peuvent être plus que proportionnellement payants.

On a vu les différentes réalisations de l'OMRH et du CDES ainsi que leurs propres transformations et les progrès réalisés au sein de la fonction publique qui sont d'une importance indéniable. Bien évidemment, tout n'a pas toujours été en rose. Des retards se sont accumulés dans la gestion du programme pour plusieurs raisons, tant du côté des exécutants que des bénéficiaires. Plusieurs événements sont venus perturber le bon déroulement du programme. On a dû redéfinir les modalités à plusieurs reprises pour s'ajuster. On a su comprendre, qu'après le programme, il faut qu'il y ait la volonté politique et la conscience citoyenne de tout un chacun pour assurer la pérennité des bases qui sont jetées et s'atteler à leur renforcement de façon à ce que les objectifs poursuivis sur le long terme puissent être atteints. Il y a toujours moyen de rêver d'une Administration publique haïtienne qui s'aligne sur celles des grandes nations pour autant qu'on capitalise sur ce que l'on a comme acquis et que les bailleurs de fonds s'inscrivent dans cette dynamique en de vrais partenaires de Développement.

ANNEXES

Gestion des Ressources Humaines	1,828,213.39
❖ Bibliothèque ENAPP	79,075.97
❖ Consultants	1,058,146.09
• Consultants OMRH	1,028,146.09
• Autres Consultants	30,000.00
❖ Biens et Equipements OMRH	367,307.50
❖ Services	228,438.49
❖ Formation	95,118.28
• Congrès International	29,204.00
• Autre Formation	65,914.28
❖ Autres dépenses GRH	127.06

Source : UCP/MEF

Amélioration Productivité & Efficacité	3,357,975.42
❖ Evaluation du Patrimoine	470,000.00
❖ Centre Renseignement Administratif	730,940.69
❖ Consultants Primature	57,590.05
❖ Consultant Diagnostic Organisationnel	482,876.00
❖ Biens Equipements des 7 Ministères	103,141.44
❖ Biens et Equipements CDES	395,905.16
❖ Recensement, Politiques publiques, Procédures, Modèle GRH	1,031,384.00
❖ Fichier Central	86,138.08

Source : UCP/MEF

Programme Compensation Technique Secteur Public	1,550,074.34
❖ Consultant MARNDR	36,579.32
❖ Consultants / MSPP	99,963.27
❖ Consultants / MCI	133,000.00
❖ Consultants / MENFP	112,000.00
❖ Consultants / MJSP	97,698.38
❖ Consultants / MPCE	141,123.75
❖ Consultants / MTPTEC	118,654.46
❖ Consultants Cabinet Ministre	111,000.00
❖ Consultants Cadres/ CDES	480,999.00
❖ Consultants Externes CDES	49,750.00
❖ Progr. d'Appui Renforcement Technique CDES	169,306.16
• Consultants	21,722.29
• Forums et ateliers de Valorisation	143,583.89
• Autres	3,999.98

Source : UCP/MEF

Administration et Service de Coordination	1,577,180.92
❖ Evaluation à Moyen Terme	25,000.00
❖ Coûts d'opération CDES	212,033.36
• Carburant et lubrifiant CDES	52,754.12
• Conception et reproduction CDES	610.81
• Entretien, réparation, nettoyage CDES	6,058.63
• Matériel, fourniture bureau CDES	9,499.97
• Service Internet, informatique CDES	11,176.84
• Voyages CDES	19,406.49
• Coûts d'opération CDES - Autres	112,526.50
❖ Unité de Coordination	1,135,847.75
• Consultants UCP	1,096,020.37
• Coûts d'opération	26,486.81
• Frais bancaires	13,340.57
❖ Audit des Etats Financiers	204,291.15
• Imprévus	71,951.17
• Audit des Etats Financiers - Autres	132,339.98
❖ Autres	8.66

Source : UCP/MEF

	Budget planifié	Dépense réelle	Dep. Réelle /Bud. Plan.
Gestion Ressources des Ressources Humaines	1,810,000	1,828,213.39	101.0%
Amélioration Productivité et Efficacité	1,820,000	3,357,975.42	184.5%
Programme Compensation Technique Secteur Public	5,130,000	1,550,074.34	30.2%
Administration et Service de Coordination	1,320,000	1,577,180.92	119.5%
Total	10,080,000	8,313,444.07	82.5%

Source : UCP/MEF

Impact - On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maîtrise des mouvements de personnel

Indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Année de base		2011	2013	2014	EOP
Révocations ou de promotions arbitraires	Fonctionnaires	5000	2005	P	2,000.00	0.00	0.00	0.00
				P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
				A				
Fonctionnaires par unité technique	Fonctionnaires	25	2006	P		0.00	0.00	0.00
				P(a)		0.00	0.00	15.00
				A				
Personnes sans tâches spécifiques définies	Personnes	3500	2006	P		0.00	0.00	0.00
				P(a)		0.00	0.00	100.00
				A				

Source : BID

Résultat - La provision de services publics est améliorée							
Indicateur	Ligne de base	Année de base		2009	2011	2012	EOP
Niveau de satisfaction des usagers du service public	350000	2006	P	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
			P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
			A	350,000.00	0.00		
Temps mis pour accéder à un service public donné	8	2006	P	5.00	10.00		20.00
			P(a)	5.00	10.00		1.00
			A	2.00	0.00		

Source : BID

Résultat - La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée								
Indicateurs	Unité de mesure	Ligne de base	Année de base		2009	2011	2012	EOP
Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace	Chèques-zombis	4600	2005	P	1,000.00	500.00		0.00
				P(a)	1,000.00	500.00		0.00
				A	800.00	1.00		
Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)	fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0	2006	P	0.00	100.00		100.00
				P(a)	0.00	100.00		100.00
				A	0.00	0.00		

Source : BID

Gestion des Ressources Humaines											
Résultat	Unité de mesure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	EOP
Directions de RH équipées et mises en réseau	Ministères	P				5.00	2.00	2.00			9.00
		P(a)				3.00	2.00	2.00		0.00	9.00
		A				5.00	0.00	0.00	4.00	0.00	9.00
Bases de données des ministères interconnectées et consolidées par l'OMRH	Bases de données	P				5.00					5.00
		P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00			5.00
		A				5.00					5.00
OMRH équipé	Equipement	P				1.00					1.00
		P(a)			0.00	1.00			1.00	0.00	3.00
		A				1.00	1.00		1.00	0.00	3.00
Location d'un nouveau local pour l'OMRH	Local	P									0.00
		P(a)						1.00		1.00	3.00
		A						1.00	1.00	1.00	3.00
Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	Fichier Central	P									0.00
		P(a)						1.00		1.00	1.00
		A						0.00	0.00	1.00	1.00
Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	Recensement	P									0.00
		P(a)						1.00		0.60	1.00
		A						0.00	0.40	0.60	1.00
Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	Personnel	P									0.00
		P(a)								1.00	5.00
		A						3.00	1.00	1.00	5.00
Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	Ecole	P									0.00
		P(a)								1.00	1.00
		A							0.00	0.30	0.30

Source: BID

Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services											
Résultat	Unité de mesure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	EOP
Ministères diagnostiqués	Ministères	P				5.00	5.00				10.00
		P(a)			1.00	2.00	5.00			0.00	12.00
		A				5.00	7.00		0.00	0.00	12.00
Provision régulière des services publics (par une unité technique)	Usagers reçus par heure	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00
Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	Manuel	P				0.00	1.00				1.00
		P(a)					1.00			0.00	1.00
		A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00
Patrimoine général de l'Etat évalué	Rapport d'évaluation	P				0.00	1.00				1.00
		P(a)					1.00			0.00	1.00
		A				0.00	0.00	0.80	0.20	0.00	1.00
Institutions Publiques re-équipées	Institutions	P									0.00
		P(a)						5.00		0.00	7.00
		A						5.00	2.00	0.00	7.00
Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	Fonctionnaires	P									0.00
		P(a)						500.00		0.00	300.00
		A						75.00	225.00	0.00	300.00
Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	CRA	P									0.00
		P(a)								0.60	1.00
		A							0.40	0.60	1.00
Document sur l'évolution de la fonction publique haïtienne publié	Publication	P									0.00
		P(a)								1.00	1.00
		A							0.00	0.00	0.00

Source: BID

Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique											
Résultat	Unité de mesure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	EOP
Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	Ministères	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00
		P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00	8.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	1.00	1.00	8.00
Milestone	Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
	Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		0.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
	Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00		100.00
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00	100.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	30.00	20.00	70.00
Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	Modèle	P									
		P(a)						1.00			
		A									
Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	Stratégie	P									
		P(a)						1.00			
		A									
Mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES) - Personnel	CDES	P									0.00
		P(a)								0.40	1.00
		A						0.00	0.60	0.40	1.00
Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	Ministères	P									
		P(a)						7.00			
		A									

Source: BID

Gestion des Ressources Humaines										
Produits		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Coût
Directions de RH équipées et mises en réseau	P				200,000.00	50,000.00	50,000.00			300,000.00
	P(a)				200,000.00	50,000.00	50,000.00		0.00	400,000.00
	A				200,000.00	200,000.00	0.00	0.00	0.00	400,000.00
Bases de Données des ministères intercon-nectées et consolidées par l'OMRH	P				5.00	50,000.00	50,000.00			100,005.00
	P(a)		0.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00			5.00
	A				5.00	0.00				5.00
OMRH équipé	P				100,000.00					100,000.00
	P(a)			0.00	100,000.00				276,100.00	646,100.00
	A				100,000.00	270,000.00		0.00	47,758.44	417,758.44
Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P									0.00
	P(a)						120,000.00		65,500.00	208,230.00
	A						120,000.00	22,730.00	60,000.00	202,730.00
Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P									0.00
	P(a)						500,000.00		500,000.00	500,000.00
	A						0.00	0.00	331,500.00	331,500.00
Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P									0.00
	P(a)						750,000.00		900,000.00	1,599,884.00
	A						0.00	699,884.00	300,000.00	999,884.00
Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	P									0.00
	P(a)							716,194.34	118,832.22	522,047.45
	A						215,000.00	188,215.23	92,408.64	495,623.87
Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	P									0.00
	P(a)								250,000.00	250,000.00
	A							0.00	0.00	0.00
TOTAL (A)										2,847,501.31

Source: BID

Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services										
Produits		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Coût
Ministères diagnostiqués	P			0.00	450,000.00	500,000.00				950,000.00
	P(a)			100,000.00	200,000.00	500,000.00			0.00	930,000.00
	A			0.00	450,000.00	480,000.00		0.00	0.00	930,000.00
Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P				850,000.00	475,000.00	610,000.00			1,935,000.00
	P(a)	110,000.00	110,000.00	350,000.00	125,000.00	475,000.00	610,000.00			850,000.00
	A				850,000.00	0.00				850,000.00
Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P				0.00	450,000.00				450,000.00
	P(a)					450,000.00			0.00	100,000.00
	A				0.00	0.00	0.00	100,000.00	0.00	100,000.00
Patrimoine général de l'Etat évalué	P				0.00	450,000.00				450,000.00
	P(a)					450,000.00			0.00	94,000.00
	A				0.00	0.00	94,000.00	0.00	0.00	94,000.00
Institutions publiques re-équipées	P									0.00
	P(a)						250,000.00		0.00	206,282.00
	A						103,141.00	103,141.00	0.00	206,282.00
Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P									0.00
	P(a)						100,000.00		65,000.00	109,246.00
	A						16,250.00	27,996.00	48,150.81	92,396.81
Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	P									0.00
	P(a)								300,000.00	435,000.00
	A							135,000.00	180,000.00	315,000.00
Document sur l'évolution de la fonction publique haïtienne publié	P									0.00
	P(a)								0.00	0.00
	A							0.00	0.00	0.00
TOTAL (A)										2,587,678.81

Source: BID

Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique										
Produits		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Coût
Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P				0.00	1,625,000.00	2,325,000.00			3,950,000.00
	P(a)	120,000.00	250,000.00	450,000.00	225,000.00	1,625,000.00	1,000,000.00		344,900.00	1,000,000.00
	A				0.00	0.00	26,000.00	629,100.00	115,946.53	771,046.53
Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P									
	P(a)						50,000.00			
	A									
Mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES) - Personnel	P									0.00
	P(a)								433,974.00	758,357.00
	A						29,833.00	294,550.00	135,020.67	459,403.67
Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P									
	P(a)						50,000.00			
	A									
Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P									
	P(a)						1,500,000.00			
	A									
TOTAL (A)										1,230,450.20

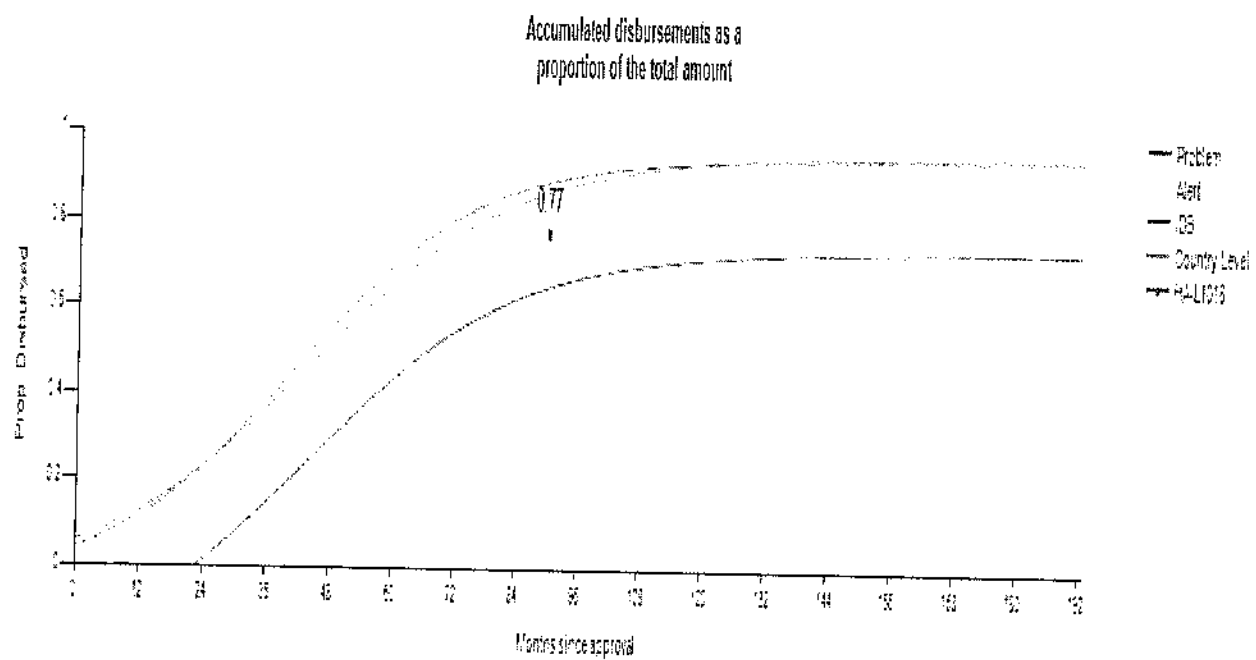
Source: BID

Autres Coûts		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Coût
Unité de coordination	P	20.00	3,842.79	69,842.96	178,839.12					252,544.87
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		300,000.00	239,400.00	1,059,706.33
	A	20.00	3,842.79	69,842.96	178,839.12	142,669.89	188,215.33	236,876.24	122,693.89	943,000.22
Audit	P	0.00	10,000.00	17,000.00	89,951.17					116,951.17
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			35,000.00	186,291.17
	A	0.00	10,000.00	17,000.00	89,951.17	9,000.00	0.00	25,340.00	12,500.00	163,791.17
Coûts fixes (loyer, équipements, véhicules) pour la Mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES)	P									
	P(a)							200,000.00	296,000.00	459,834.05
	A							163,834.05	222,222.16	386,056.21
Suivi et Evaluation	P									
	P(a)								60,000.00	85,000.00
	A						25,000.00	0.00	0.00	25,000.00
Contingencies	P									
	P(a)									66,000.00
	A						66,000.00	0.00	0.00	66,000.00
Coûts récurrents (matériels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Développement Economique et Social (CDES)	P									
	P(a)							16,000.00	300,000.00	384,022.00
	A							84,022.00	54,638.84	138,660.84
TOTAL (A)										1,722,508.44

Source: BID

Coût total		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Coût total
	P	20.00	13,842.79	86,842.96	1,868,795.29	3,600,000.00	3,035,000.00			8,604,501.04
	P(a)	230,000.00	360,000.00	1,000,000.00	950,000.00	3,650,000.00	5,030,000.00	1,232,194.34	4,184,706.22	10,850,005.00
	A	20.00	13,842.79	86,842.96	1,868,795.29	1,101,669.89	883,439.33	2,710,688.52	1,722,839.98	8,388,138.76

Source: BID



Source : BID



République d'Haïti

Ministère de l'Economie et des Finances

Unité de Coordination du Programme (UCP)

**PROJET D'APPUI A LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR PUBLIC**

Don BID 2396 GR-HA

RAPPORT SUCCINT SUR LA FERMETURE DU PROJET.

Mai 2015

Mise en Contexte.

Le 10 mars 2015 s'est tenue à l'Hôtel KARIBE à Pétiion Ville, la cérémonie de clôture du Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines du Secteur Public financé par le Don 2396 GR-HA de la Banque Interaméricaine de Développement (BID). Plus d'une centaine d'invités ont participé à cette cérémonie organisée conjointement par l'UCP du MEF responsable fiduciaire du programme et l'OMRH qui en a assumé la responsabilité technique.

Il convient de rappeler que le Programme de Gestion des Ressources Humaines du Secteur Public a été lancé officiellement le 6 février 2007 avec la signature du Contrat de prêt 1821/ SF-HA entre l'Etat haïtien et la Banque Interaméricaine de Développement (BID) pour une enveloppe de 10 Million de dollars US. Ce prêt a été transformé en Don (2396/GR-HA) après le séisme du 12 janvier 2010 suite à l'allègement de la dette d'Haïti par les bailleurs de fonds internationaux. Programmé d'abord sur une période de 5 ans, le programme a connu un certain nombre de problèmes organisationnels, administratifs et techniques qui ont grandement perturbé son exécution et ont amené son exécution effective sur une durée de 8 ans. Les deux problèmes majeurs qu'il convient de souligner sont la disparition brutale du premier Coordonateur de l'UCP au cours de l'année 2010 et la non disponibilité du coordonateur général de l'OMRH pendant près de trois ans, étant donné que ce dernier cumulait en même temps les fonctions de Secrétaire Général de la Primature et de Coordonateur Général de l'OMRH.

Le Don 2396/GR-HA a permis de financer :

- Les activités de gestion des ressources humaines dans le secteur Public, menées par **l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH)** qui est un organisme relevant de la Primature ;
- et à partir du mois de juillet 2012, la mise en place du **Conseil de Développement Economique et Social (CDES)**, qui est l'un des cinq organes stratégiques de la Primature.

L'objectif global des actions envisagées à travers la réalisation de ce projet était le renforcement des structures de l'Administration Publique et l'amélioration de la gestion des ressources humaines de la Fonction Publique à l'échelle du territoire national.

Le but de l'atelier de clôture était de faire le point sur les réalisations du projet et mettre en évidence certaines leçons apprises au cours de sa mise en œuvre.

Déroulement de la Cérémonie de Clôture

Après les discours de circonstance, prononcés respectivement par le Coordonateur de l'OMRH, le Chef des Opérations de la BID et le Directeur Général du Ministère de l'Economie et des Finances, il revint au représentant du premier Ministre d'ouvrir officiellement la cérémonie. Ce dernier profitât de l'occasion pour signaler l'importance de l'OMRH dans la stratégie de modernisation de l'administration publique qui passe obligatoirement par la formation, le renforcement et la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Présentation du rapport d'évaluation finale du programme.

Il revint ensuite au Consultant recruté à cet effet, de présenter l'évaluation finale du programme.

Sans entrer dans les détails de la présentation du Consultant, nous avons souligné les aspects suivants de son rapport:

- Justificatif et pertinence des trois sous-composantes du programme
- Analyse de l'efficacité et de l'efficience du programme
- Quelques recommandations.

Justificatif et pertinence du Programme

Le Programme d'Assistance à la Gestion des Ressources Humaines du Secteur Public était largement justifié au regard du diagnostic de la situation qui prévalait dans l'administration publique dans les années qui précèdent sa mise en place. En effet, suivant le Consultant, l'Administration Publique Haïtienne était caractérisée par i) des mouvements incontrôlés du personnel et une absence de données statistiques sur les agents de la Fonction publique, ii) une incertitude quant à la possibilité de faire carrière dans la fonction publique, iii) une pénurie de personnel qualifié et compétent, capable de définir des politiques publiques et d'en assurer la mise en œuvre, iv) l'absence de transparence dans la fourniture des services publics v) un niveau de rémunération du personnel assez faible et vi) un manque de confiance total de la population vis à vis du secteur public..

Ces lacunes ont eu pour conséquence une très mauvaise qualité des services publics fournis à la population.

Efficacité et efficience du Programme.

Selon le Consultant, plus de 90% des activités prévues dans les Plans Annuels d'Opération (PAO) ont été exécutés. Cependant, il a fait remarquer que certains

recrutements en faveur de deux ou trois ministères étaient peu productifs. Des activités comme l'achat d'équipements pour certains ministères, la mise en place du Centre de Renseignement Administratif (CRA) et du Fichier Central des agents de la fonction publique, la Mise en place du Conseil de Développement économique et Social (CDES) ont largement contribué à donner une grande visibilité au programme et à augmenter la productivité des bénéficiaires.

En ce qui concerne le niveau d'efficience mesuré par le rapport livrables/coût, le consultant estime que les procédures utilisées pour procéder aux achats d'équipements et de matériels ont été suffisamment compétitives pour permettre d'aboutir à des acquisitions qui se situent en moyenne à 3% en dessous des prix du marché tandis que les formules utilisées pour le recrutement des consultants nationaux en faveur de certains Ministères n'ont pas été compétitives et ont engendré des coûts moyens supérieurs (de plus de 60%) aux prix pratiqués par l'Etat haïtien (sic). Cependant, considéré dans sa globalité, on peut affirmer que les ressources du programme ont été utilisées de manière efficiente.

Recommandations.

Le consultant a surtout centré ses recommandations sur des mesures à prendre afin d'améliorer la gestion des ressources humaines du secteur public.

Il recommande entre autres:

- 1- D'encourager la mobilité du personnel et l'évolution des carrières**
- 2- De permettre davantage de souplesse dans le processus d'affectation du personnel**
- 3- D'envisager des programmes pour améliorer la répartition géographique de la fonction publique.**

La Cérémonie de clôtures s'acheva par une séance de Questions/Réponses et le remerciement du Coordonnateur Général de l'OMRH.

DOCUMENT OF THE INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK

HAITI

**SUPPORT FOR PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

(HA-L1018)

LOAN PROPOSAL

The project team consisting of prepared this document: Sandra Bartels (RE2/SC2), Project Team Leader; Marco Nicola (COF/CHA), Roberto Camblor and Susana Sitja Rubio (RE2/SC2), Vibeke Oi (RE2/RE2), Maristella Aldana (LEG) and Leila Sarquis (RE2/SC2), who was in charge of document production.

CONTENT

I.	FRAME OF REFERENCE	1
A.	Socioeconomic framework.....	1
B.	The sector: Problems facing the Civil Se	
	1. Recruitment	5
	2. Salaries	6
	3. Training	7
	4. Service Delivery	8
C.	The country's sector strategy.....	8
D.	The Bank's sector strategy	9
E.	Coordination with other Donors.....	11
II.	THE PROGRAM	13
A.	Objectives and description	13
B.	Cost and financing.....	16
III.	PROGRAM EXECUTION	17
A.	The borrower and executing agency.....	17
B.	Execution and administration of the Program	17
C.	Execution period and disbursement schedule.....	19
D.	Monitoring and evaluation	20
IV.	VIABILITY AND RISKS	21
A.	Institutional viability	21
B.	Socioeconomic viability	21
C.	Financial viability	22
D.	Social equity and poverty classification (PTI/SEQ).....	23
E.	Environmental impact	23
F.	Benefit and Beneficiaries	23
G.	Risks:	24

ANNEXES

Annex I Logical Framework

APPENDIX

Resolution

Electronic Links and References	
Basic Socioeconomic Data	http://www.iadb.org/res/externallink_list.cfm?language=en&parid=1&itemlid=1&detail=Box1#b1
Status of Loans in Execution	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834637
Tentative Lending Program	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834640
Related project financed by IADB /Available in the files of RE2/RE2	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834210
Detailed Budget	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834421
Acquisition Plan	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834479

ABBREVIATIONS

BRH	<i>Banque de la République d'Haïti</i>
CEFOPAFOP	<i>Centre de Formation et de Perfectionnement des Agents de la Fonction Publique</i>
EGTAG	Economic Governance Technical Assistance Grant
FY	Fiscal Year
GDP	Gross Domestic Product
GoH	Government of Haiti
HIPC	Highly Indebted Poor Country
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
ICF	Interim Cooperation Framework
IMF	International Monetary Fund
	Monitoring and Evaluation
M&E	
MEF	Ministry of Economy and Finance
MPCE	Ministry of Planning and External Cooperation
NGO	Non Governmental Organization
OAS	Organization of American States
OMRH	<i>Office de Management et des Ressources Humaines</i>
PCR	Project Completion Report
PCU	Project Coordination Unit
PMO	Prime Minister's Office
PPMR	Project Progress Medium Review
PSR	Public Sector Reorganization
PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility
TA	Technical Assistance
TBD	To be determined
TOKTEN	Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals
ToR	Terms of Reference
UNDP	United Nations Development Programme
USAID	United States Agency For International Development
WB	World Bank
YR	Year

HAITI
SUPPORT FOR PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(HA-L1018)

Financial Terms and Conditions				
Borrower: Republic of Haiti Executing Agency: Ministry of Finance with the participation of the Office of the Prime Minister			Amortization Period:	40 years
			Grace Period:	10 years
			Disbursement Period:	5 years
Source	Amount	%	Interest Rate:	1% during the first 10 years, 2% there after
IDB (FSO)	10,000.000	99%	Supervision and	
Local	100.000	1%	Inspection Fee:	1.0%
			Credit Fee:	0.5%
Total	10.100.000	100%	Currency:	US\$
Project at a Glance				
<p>Project objective: The objective of the proposed Project is to support the GoH's efforts to: (i) develop and implement a sound human resources (HR) regulatory framework and HR management tools to rationalize and organize the civil service in the ministries of Planning and External Cooperation, Education, Health, Public Works, and Agriculture, as a means to prepare the groundwork for a broad civil service modernization, and (ii) improve service delivery and the capacity of such ministries for policy-making and project implementation.</p>				
<p>Special contractual clauses: <i>See paragraph(s): cross-reference</i></p>				
<p>Prior to first disbursement: In addition to the conditions set forth in Article 4.01 of the General Conditions, the following conditions shall be met prior to the first disbursement: (i) the Prime Minister shall issue and Arrêté to adopt the operating rules of the Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique (3.2); (ii) the Deputy Coordinator of the Project Coordinator Unit (PCU) and the Coordinator of the Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) shall be selected and hired (3.3); and (iii) the Project Operating Manual previously agreed upon with the Bank shall be adopted by the MEF and the OPM and shall be in effect (3.7).</p>				
<p>Other Execution Conditions: The Project resources to finance compensation program may only be used after an Arrêté satisfactory to the Bank has been adopted by the Prime Minister setting forth the procedures of competitive hiring for civil servants that will be hired or will benefit from the Project and regulating their compensation and other conditions of employment (2.13 and 3.12). In addition selected ministries shall only be eligible to benefit from resources allocated to Component III after the Bank the organizational assessment of such Ministry and its special package of incentives have been agreed with OPM and MEF the Bank has given its nonobjection (2.9 and 3.8)</p>				
<p>Special Disbursement: Once the Borrower has complied with the conditions set forth in Article 4.01(a), (b) and (e) of the General Conditions of the Loan Agreement, the Bank may disburse up to US\$150.000 to finance activities necessary to comply with the special conditions prior to first disbursement and prepare the first Annual Implementation Plan.</p>				
Exceptions to Bank policies:				
Project consistent with Country Strategy:		Yes [<input checked="" type="checkbox"/>] No [<input type="checkbox"/>]		
Project qualifies for:		SEQ [<input type="checkbox"/>] PTI [<input type="checkbox"/>] Sector [<input type="checkbox"/>] Geographic [<input type="checkbox"/>] Headcount [<input type="checkbox"/>]		
<p>Procurement: <i>See paragraph 3.11.</i> The procurement of works, goods and consultancy services shall be undertaken pursuant to the Bank's policies and procedures (GN2349-7 y 2350-7), supplemented by a special Annex Ad-Hoc that will form part of the Loan Agreement</p>				
<p>Verified by CESI on: September 29, 2006</p>				

I. FRAME OF REFERENCE

A. Socioeconomic framework

- 1.1 Haiti has the highest emigration rate of educated people of any developing country, according to empirical data. For instance, Orozco¹ (2006) reported that 88 percent of the Haitians who migrate abroad do so because they cannot find working opportunities in their country. Given the political instability and the poor investment climate in Haiti, this migration has created a vicious circle that has seriously constrained attraction of productive investment (including FDI) and total factor productivity growth, fostering in turn migration of people.
- 1.2 For this reason, improvements in human capital seem to be needed, and must be accompanied at the same time by the lifting of other restrictions to economic growth. It is expected that with an advance in the investment climate, the potential contribution of the Haitian Diaspora would go beyond sending remittances into the country, to contributing to expand foreign trade, capital and technology flows, as well as support the important task of institution building.
- 1.3 Economic growth in Haiti has been erratic and on average stagnating, leaving real income at about the level of the end of the 70s. With a population rate that is increasing annually by almost 1.9 percent over that same period, real per capita income dropped to two-thirds as compared to thirty years ago. However, growth seems to be on a slightly improving path as of 2005, a year in which real growth reached 1.8 percent. This represented an important recovery compared to the previous year's steep fall in GDP of 3.5 percent. A more stable political-economic outlook due to a coalition-oriented new Government and strong support from the international donor community accompanied by a number of legal and institutional reforms, suggests that the growth revival would continue, reflected in a growth estimate of 2.5 percent for 2006 and 4.0 for 2007.
- 1.4 Macroeconomic prudence has prevailed within the two-phased Emergency Post-Conflict Assistance initiative (EPCA) of the IMF. With the aim of strengthening macroeconomic stability and increase social spending and infrastructure investments, the IMF provided almost US\$15 million per year between 2004 and 2006. Furthermore, the program was intended to facilitate the inclusion of Haiti into a PRGF and the enhanced HIPC initiative.
- 1.5 Although external debt is modest compared to many of its neighboring countries, at 31 percent of GDP in 2005, its exports-to-debt ratio of 1.76 suggests that the debt level is unsustainable. Thus, recently, the IMF's Executive Board announced Haiti was eligible under the HIPC initiative.
- 1.6 Haiti is highly dependent on external financing. Large inflows of foreign donor capital are accompanied by privately sent remittances. Coming close to 25-30 percent of GDP, these flows almost balance the current account. Moreover, grants and loan disbursements help finance a current rise in public expenditures. The share of grants directed towards balancing the budget has steeply increased as confidence in the government is gradually rising. Currently, between 20-26

¹ Orozco, M. 2006. Understanding the remittance economy in Haiti, Inter American Dialogue, World Bank.

percent of government expenditures are financed by donor grants. As a result, “after-grant” deficits have remained rather constant. In addition, net external loan disbursements in FY 2005/06 financed an additional 10 percent of public spending, easing the financing needs of the public sector. In July 2006 the International Conference for Haiti’s Economic and Social Development pledged to donate US\$750 million to finance budget deficits and investment needs for the period July 2006 to September 2007.²

- 1.7 The increase in the level of public expenditures has to be complemented by a substantial reallocation of resources to meet public needs and address government priorities both in the short and medium term. At present, significant amounts of resources are tied up in expenditure items that prevent the Government from targeted resource allocation. For example, government transfers to public sector enterprises reached almost 9 percent of total expenditures in FY2005/06. Moreover, debt servicing is another item that hampers flexibility in expenditure allocation; in FY 2005/06 this item tied up 5.5 percent of expenditures. It is therefore vital that the improved macroeconomic stability and the increased fiscal space created by the donor support described above be used for prioritized actions. Among these, strengthening the civil service is crucial, because the lack of technical professionals staff impede the efficient and effective use of public resources. In this initial phase this require increasing the wage bill and designing, financing incentive schemes that improve the capacity of technical staff within the public sector in order to target the strengthening of public resource management.

B. The sector: Problems facing the Civil Service

- 1.8 In 1999, roughly 60 percent of public expenditure paid salaries, and it represented 4 percent of GDP. In 1978, the total number of public servants was estimated at 42,500, in 1999 there were 46,618 (41 percent of whom are women), and the latest census in May 2005 comprising 22 public institutions indicated that roughly more than 47,000 civil servants were receiving pay checks issued by the Treasury. The proportion of public employees per inhabitant is very low, with a quotient civil servants/population of roughly 0.7 and unequally distributed across the territory; in urban areas there are roughly 1.2 civil servants per 100 inhabitants, while in rural areas the share is 0.1 percent³. Therefore, the gap between citizenry and public administration is huge. Besides, territorial and sectoral distribution of civil servants aggravated the problem as most of them work in Port-au-Prince and in three large ministries (Education, Health, and Justice).
- 1.9 There is a shortage of staff capable of undertaking policy-formulation and monitoring policy-implementation. Moreover, the civil service suffers from low levels of professionalisation, an inappropriate structure and procedures. A survey revealed that 58 percent of the civil servants polled said they got their jobs through professional or personal networks, and only 16 percent on the basis of their education or training. In 2002 an UNDP survey indicated that 68 percent of

² Final Communiqué International Conference for Haiti’s Economic and Social Development, July 25, 2006.

³ Compared with around 3 percent in other countries (USA 6.8%, Uruguay 6.5%, Argentina 4.9%, Canada 3.84%, Ecuador 3.4%, and Guyana 2.2%).

all staff had only primary or secondary education, only about 25 percent had university degrees, and those holding postgraduate courses were exceptional (2.3 percent).

- 1.10 Since the political instability that characterized the country in recent years, leadership has been highly unstable and civil servants and those holding appointed positions have few incentives to perform, because of the uncertainty of developing their careers in the public sector. These problems have resulted in the deterioration of Haiti's state structures making the existing small public sector powerless to carry out basic functions to deliver public services. Empirical evidence revealed also that physical working conditions are variable and civil servants capabilities are not only exceptionally weak, but also badly distributed.
- 1.11 However, the problem may not only be attributed to the size, quality and distribution of the civil service but also to the failure to design and implement working procedures, and the deficiencies in oversight that would ensure that those responsible for core functions have the necessary resources to perform them well. The lack of emphasis on outputs, outcomes and the responsibility of institutions in producing them add to the reasons that encourage misuse of resources and employee absenteeism.
- 1.12 The experience from the implementation of the Interim Cooperation Framework (ICF) confirmed that national policies are poorly designed, the administrative capacity is low, and the system of policy-making and implementation does not lead to a rational prioritization of tasks and use of the available financial resources. Therefore, it could be stated that one of the impediments to successful economic governance in Haiti is the under-provision of public services in quality and quantity – given the absence of a sufficient number of qualified personnel within key ministries to be able to provide adequate public services to population. Furthermore, the lack of a sound incentives system makes it difficult to retain and encourage civil servants or attract highly qualified people from the Haitian Diaspora that has migrated to the United States, Canada, and Europe.
- 1.13 International donor-sponsored assessments of capacity in ministries reveal that the majority of appointments in the public sector were made on the basis of political connections and clientelism. Although political appointments may be used to bring new people, they may have an adverse effect on professionalisation. Moreover, the lack of a competitive incentive system has led to international donors, NGOs, and the private sector attracting qualified staff at the expense of the public sector.
- 1.14 Human resource management inadequacies take many forms. First of all, the vital link between policy-making, budgetary costs and public sector organization has never been assessed in any depth. Some technical offices (the statistical and economic studies offices, procurement personnel in ministries and project coordination units) have had highly skilled professionals, but their number has often been too small to accomplish their mandates. In a few cases, redundancies or “a useless layer of extra semi-officials”(e.g., *commissionaires de douanes*⁴)

⁴ World Bank (1999), Republic of Haiti: Country Procurement Assessment Report, Draft. September p.21.

have also been a problem. Furthermore, continuous tardiness; undocumented and successive absenteeism happens to be a major issue for daily operation in public sector, reinforcing low performance.

- 1.15 No detailed information is available about current individual pay determination methods with respect to efficiency, equity, or intra-agency differences, nor about accumulated valuable knowledge and experience in the public sector. The current capabilities of the existing personnel have never been assessed, but in most of the areas staffing levels were simply too low for adequate performance (particularly in taxation, customs, and local government offices).
- 1.16 There is a shortage of personnel outside of Port-au-Prince, but even in the capital city many offices lack the technical staff required to implement policies. Estimates from an assessment done during the ICF indicated an urgent need for nearly 4,000 additional employees, most of them in technical positions. As of the beginning of this decade, (i) senior officials comprised 5 percent of public service employees; (ii) technical personnel is 30 percent; while (iii) 65 percent of the public sector was comprised of support staff. Thus, the level of technical expertise throughout all ranks of the public sector is limited.
- 1.17 This expertise is further eroded because of a high turnover of staff linked to changes of government and political crises, which in turn undermines efforts to fully implement and professionalize civil service.
- 1.18 The 1987 Constitution and the prevailing legal framework underscore the importance of building a modern, reliable and competent public sector firmly grounded in the principles of equal employment opportunities and merit-based recruitment and promotion practices. Nonetheless, the ICF recognized that the insufficient number of qualified civil servants and the lack of an incentive system capable of attracting, retaining and motivating them has seriously undermined the government's performance.
- 1.19 The amendment of legislation granting a civil service status in 2005⁵ is only a beginning and, as with any major reform, gives rise to difficulties in implementation. Although previous laws and this one called for the establishment of a civil service career system, a detailed set of procedures to manage human resources have not been implemented. For instance, the procedures for promotion according to seniority and performance are non-existent.
- 1.20 The further advance of civil service reform is a prerequisite for implementing government priorities. Failure to modernize HR management to ensure efficiency in delivering public services, would constrain what can be achieved through public sector reforms that lead to greater benefits of the poor.

⁵ The Interim Government embarked on and amended the Law on Civil Service, and the Law on the Organization of Public Administration (passed at the same time in May 2005). Both law amendments were financed by an assistance project of UNDP on a project-by-project basis.

1. Recruitment

- 1.21 Recruitment is not centralized as stipulated by the Law and according to the OPM; current procedures are partially respected by ministries. This situation has encouraged the fragmentation and diversification of HR management modes between ministries and within ministerial units. In general, ministries are recruiting on a mix of professional qualifications (diploma) and personal qualities and networks, but seldom by open competitive procedures. Beyond the issue of clientelism, to bring new professionals to public institutions, hurried appointments have been the norm.
- 1.22 Except for the case of the MEF, that is currently preparing a new generation of accountants, there is no program in the public sector to assess competencies needs to determine new hires. With respect to scarce training, the drop-off rate for courses is high. Career progress and annual performance appraisal and promotion are not operational. There is also a shortage of officials working at the conceptual level in proportion to support personnel (roughly 65 percent).
- 1.23 The Haitian civil service has experienced a severe brain drain, with technical staff going to international organizations, NGOs, or the North American continent, mostly due to low pay levels. In other countries, UNDP had set up specific programs (TOKTEN)⁶ to attract members of the Diaspora. TOKTEN is a global UNDP mechanism for tapping and mobilizing qualified expatriate professionals from developing countries return to their countries of origin, as consultants, for short period of time, to share their accumulated skills and experience and to perform tasks that might otherwise be performed by international consultants. The UNDP, in partnership with governments, civil society organizations, and donors, is currently implementing the program in 35 countries. Its concentrate fundamentally on wilt experience public service delivery, budgeting, financial management, procurement, audit, project management on shorts term contracts of up to 2 years duration.
- 1.24 However, according to international experience, the main problem of attracting Haitians from the Diaspora to become involved in local dynamics is the gap between education and the level of experience needed and the salary level. Without a competitive system of financial incentives, it is more likely that professionals living abroad would be contracted by an NGO rather than the public sector to return to the country.

⁶ The TOKTEN is regarded as an added dimension of technical cooperation, which contributes to reducing the adverse effects of the "brain-drain", with several advantages. Recipient institutions benefit from the expertise contributed by TOKTEN consultants at low cost to them, consultants derive satisfaction by contributing to the development of their countries, and countries benefit not only from the experience and knowledge gained but also because each TOKTEN assignment counters the effects of brain drain. This programme is also unique since it permits a transfer of expertise and an exchange of know-how and experience in the language of the country of origin. The Sixth International TOKTEN Conference held in Beijing (May 2000) highlighted that TOKTEN is a unique and valuable concept, and a powerful expression of volunteerism among expatriate nationals under the UN umbrella. In particular, information technology has created greater opportunities for TOKTEN.

2. Salaries

- 1.25 Before 1996, public sector remuneration was competitive and also included personal loans to build a house. Since the depreciation of the local currency, purchasing power dropped by 50 percent between 1997 and 2000, and even fell more rapidly after that. While a Director in 1996 earned 2,500 dollars per month, today they earn less than 900 dollars,⁷ despite the 30 percent salary increase granted in 2004, and a 15 percent increase in 2006⁸ (not to mention the salary gap between higher and lower categories).
- 1.26 Few specialists remain in the public sector and salaries paid to local staff recruited by NGOs and international organizations have distorted the labor market, and reduced the pool of potential civil servants. This issue makes it more difficult for the government to recruit and keep qualified and effective staff. The impact of this phenomenon is difficult to assess. The sharp increase in international cooperation in Haiti did not take into consideration the risk of weakening the civil service in the short-term, which compromises the results of institutional strengthening programs. When international donors pay higher salaries in order to improve the execution capacity of their programs, the result is a short-term solution with broader long-term consequences.
- 1.27 Research undertaken in 2004 by the ICF showed that non-public service pay was higher than public service remuneration except for support personnel who are systematically disadvantaged (see Table 1.1). At that time, a Technical Director was making more than twice in a NGO than as a public sector employee, and there are cases in which NGO technical directors earn the same or more than a Minister.

TABLE 1.1
COMPARATIVE REMUNERATION

Job	Remuneration		
	Civil Service (after adjustment)	NGO*	Minimum International Organizations*
Technical Director	1,170	3,000	+4,000
Senior Professional	426	2,000	1,773 et 2,656
Junior Professional	359	1,000	1,451 et 2,090
Assistant to Director	385	571	574 et 882
Driver	74	285	337 et 503

Exchange rate: 1.0 USD = 35 gourdes (August 9, 2004)

(*) basic salary -without including benefits.

⁷ Exchange rate in 1986 was roughly US\$ 1.0 = 5 Haitian Gourdes (HG); in 2006 the rate is roughly 38.5 HG.

⁸ By international standards, wages and salaries are extremely low, reaching only 4 percent of GDP. However, this picture is somewhat altered when comparing wages and salaries to the size of the government budget. As much as 22 percent of 2005 government expenditures, or 34 percent of current expenditures, went to wages and salaries. Thus, although higher wages in public sector is among the required means to attract qualified staff and fill empty positions, it should be noted that this ought to be accompanied with an increase in the level of government revenue and expenditures.

- 1.28 As non merit-based appointments prevailed in the past, it was natural that a salary bracket based on diploma (*barème de salaire*) was dominant rather than one based on career development (vertical and horizontal salary grid-*grille de salaire*). So far, the salary bracket level is set annually by the MEF. However, very little information is available about actual pay determination methods with respect to efficiency, equity, as well as intra-agency differences in salary structure. What is known is that the MEF runs a centralized payroll system based on a unique-identifier number (*feuille rosé*) to minimize fraudulent or mistaken payments. Besides, it is also known that the MEF has higher payroll thresholds than the rest of the public sector.
- 1.29 As remunerations represent a large part of total expenditures, the public sector expenditure levels do not ensure successive improvements in salaries. Any increase in funding availability would face a trade-off between wages and the financing needed to channel investment toward other sectors.
- 1.30 In 1997, the Preval-Camdessus initiative granted Haiti financial support to pay higher salaries than the national average in the public sector. In 2004, based on the same premises, the OAS granted Haiti US\$1.0 million to recruit 20 highly qualified professionals to work in the field.

3. Training

- 1.31 There is at present no clearly defined training policy at the national level. There are civil servants with no diploma at all. Despite the existence of Human Resource Departments in each ministry, no person is responsible for a needs assessment in the training area.
- 1.32 Higher learning institutions with different objectives have developed some training programs in the area of public policy management. University programs exist mostly at the sector level (education, health, agriculture). The Haitian public service organizes training sessions for its staff and employees and has established a few key institutions and centers to meet this need: the Center for Public Service Training and Development (*Centre de Formation et de Perfectionnement des Agents de la Fonction Publique*, CEFOPAFOP), and the Center for Techniques of Planning and Applied Economics (*Centre de Techniques de Planification et d'Économie Appliquée*, CTPEA) and the Central Bank Training Institute (*Institut de Formation de la Banque Centrale*). CEFOPAFOP has been in existence since 1985, but is currently not operational. Its purpose is to execute State policy related to the technical training and education of administrative staff with courses tailored to the needs of participants. CTPEA functions under the Ministry of Planning and External Cooperation (MPCE) and aims at training staff in the areas of statistical analysis, economic planning and applied economics. Initially, priority was given to public service officials and staff, particularly those in national planning system, but enrollment is accessible to all those who pass the requisite entrance examinations.

- 1.33 Demand for in-situe training for civil servants is low, given insecurity, distance, power failures, interruption of network communications, and transport and infrastructure limitations within the capital city. Unfortunately, insufficient funding to establish, develop or adapt training courses for public servants has been pledged by international donors. Funding shortages have meant little opportunity for in-situe training and have limited the possibilities for promotion according to performance through formal civil service career development.

4. Service Delivery

- 1.34 Public services in Haiti are weak, substandard or nonexistent. According to the overall findings of the ICF, the principal indicators in Education, Health, Water and Sanitation show that access to basic public services is highly limited and their quality is extremely low. Across the public sector, ministries delivering public services have massive capacity challenges from undertaking the functions required by them in the budgeting process, to managing procurement policies and systems, and human resource oversight.
- 1.35 Up until now, the public sector lacks systems to track whether budgetary resources are used efficiently, according to established priorities and in a transparent fashion. Mismanagement in service ministries, expressed in terms of inefficient allocation of resources, inefficient human resource management, and leakage of funds to other purposes, add to the problems that undermine service delivery capabilities.
- 1.36 In general, the ICF called for a package of interventions across the public sector. Improving efficiency and effectiveness of public services is implicit in the sector work undertaken by all donors, but no special program has ever been prepared to explicitly address the structural issues that undermine service delivery. With adequate counterpart staff, and by relying on the operational capacity of the private sector and civil society, the key is having the GoH prioritize, sequence and undertake oversight actions in a wise fashion. This will only be done if the current level of information gathered is sufficiently reliable and complete to link budgetary allowances and human resource stock to quantity and quality of output.
- 1.37 Whether some of the service ministries are deemed to be technically ready for a comprehensive reengineering is dubious. Therefore, it makes sense to design a pilot plan to rationalize (basic re-engineering of processes to improve service delivery), evaluate skill requirements and availability, and introduces a program for professionalisation. The successful implementation of pilot plans will help to provide the GoH with the space and the rationale for proceeding with future public sector reforms better able to deliver policies that lead to poverty reduction.

C. The country's sector strategy

- 1.38 It is worth noting that the recently elected Government adopted the ICF as its short-term country strategy. The ICF includes actions for: (i) strengthening political governance and promoting national dialogue; (ii) strengthening economic

governance and promoting institutional development; (iii) promoting economic recovery; and (iv) improving access to basic social services. The second pillar, strengthening economic governance and promoting institutional development, sets out the country's reform program in this area. For several aspects of the proposed strategy, the government has made substantial advances in pursuing reforms, with the support of the IDB and other international organizations.

- 1.39 The GoH has centered its priorities on building a modern State, as well as promoting a better climate for private investment in order to ease the constraints to growth in the country. In this context, the authorities consider that an improvement in the quality of public institutions and economic governance is critically needed to create a business-oriented environment. This will be accompanied by reducing other restrictions to growth through actions to improve education levels, develop adequate infrastructure, and improve human capital, all necessary conditions for restoring growth in Haiti.
- 1.40 The GoH's main priorities to enhance institutional capacity are: (i) new hires for crucial policy making and executive positions by tapping the expertise of Haitians living abroad, (ii) training of existing and new staff in the open administration school being upgraded, (iii) retention of existing skilled staff through a system of incentives based on a competitive remuneration package, (iv) improvement of the working environment, including management and training methods, (v) building capacity in the Human Resource Management Offices to implement the procedures required to ensure a transparent management across the public administration, (vi) establishing an information system, and (vii) setting up the overall basis for civil service modernization.
- 1.41 In June of 2005, the government approved a decree that revised the General Status of Human Resources⁹. This decree established the Office of Management and Human Resources (OMHR) and the Superior Council for Administration and Human Resources. The former is under the authority of the latter. The Council is formed by the Primer Minister, the Minister of Finance and several other cabinet members and is the policy decision-making body for the OMHR.

D. The Bank's sector strategy

- 1.42 The Bank's new Strategy will focus on four pillars: (i) governance; (ii) economic recovery; (iii) improving human development, and (iv) private sector development. The proposed project fits within the first pillar particularly by supporting the continued improvement of the country's capacity to manage human resources, as well as promoting actions that contribute to improving the transparency and efficiency of the public sector to deliver services.
- 1.43 The Bank has had a leadership role in economic governance in Haiti, having supported actions in the sector through prior programs in the country. Amongst Bank financed projects that complement this program is the Institutional Sector Facility (1632/SF-HA), approved in June 2005, that has actions in 5 Line Ministries (Public Works, Education, Health, Justice and Agriculture) to: (i)

⁹ Le Moniteur; year 160; special No. 7; July 22, 2005.

strengthen the institutional capacity of by creating, in the short and medium term, the minimum conditions required for good economic governance; (ii) support the implementation of the needed institutional framework in order to create efficient and well-functioning management of public procurement processes; and (iii) enhance the capacity for budget formulation, presentation, and execution, linking the budget to the expenditure and procurement plans. It is also supporting the GoH to improve the capacity of the AGD to increase customs collection; and DGI to increase tax mobilization and collection. This program will help the five Ministries under consideration to align the budget allocation with sector's strategic priorities.

- 1.44 The Program for Public Finance Reform (1499/SF-HA) assisted the GoH in establishing a normative structure for financial management through the approval of the Organic Budget Law in December of 2003 and its enactment in August of 2004. This Law provides a legal framework for future actions in economic governance. Also, the Program assisted the government in limiting the number of current accounts to one per ministry and defining the criteria for use on an exceptional basis. These actions led to a reduction in use from 58 percent of total expenditures in 2002/2003 to 4.18 percent between October 2004 and May 2005.
- 1.45 The Fiscal Reform and Governance Program (1644/SF-HA) is focusing on actions to strengthen: (i) public procurement, in particular the establishment of the normative framework needed for the procurement offices at the sector level; (ii) the budget process, by supporting the establishment of public accountants in the sectors, and the reduction of discretionary spending; and (iii) financial controls, particularly anti-corruption measures, and the establishment of the normative framework for internal control.
- 1.46 The proposed operation is being prepared in parallel to the Strengthening Public Resource Management (HA-L1017), and supports the implementation of the human resources policy conditions included in the Policy Based Loan (PBL). Both operations provide support and incentives to the GoH efforts to improve the efficiency, effectiveness and transparency of public resources management.
- 1.47 The proposed operation will finance activities in human resource management modernization in the following Ministries: Planning and External Cooperation, Public Works, Education, Health, and Agriculture (the "Selected Ministries"). The sector ministries were selected because of their level of expenditures, their importance in public service delivery, and their role as executing agencies for projects financed by the donor community. The Ministry of Planning is included because of its critical role in strategic planning, the definition of macro levels results indicators and management of the Public Investment Program. Therefore, modernization of the Ministry of Planning is required so it can attract the necessarily technical staff to fulfill its mechanism and to establish the basis for sector level improvements, which lacks the necessary technical personnel to fulfill its mission, key to having greater impact at the sector level.

E. Coordination with other Donors

- 1.48 The largest international donors' technical teams initiated substantial sector analysis for the ICF, which resulted in a high level of cooperation and coordination in the preparation of their individual operations. The key aspect of the proposed operation is to improve the feasibility and sustainability of the reforms supported by the Bank, by working together with government authorities, and coordinating and exchanging information with other key international donors in the sector. This has led to joint efforts with the IMF, the World Bank, the USAID, and CIDA. The Bank's team has had coordination meetings with these international organizations to agree a package of complementary activities focuses on economic governance.
- 1.49 The proposed operation complements the World Bank financed EGTA I and II, which finance a central registry to identify who is working for the Government, in which agency and posted, under which statute. These operations finance activities to establish quantitative and qualitative database for future reforms, better financial controls and fiscal management, and to established transparent wage information; an action plan for meeting human resource needs, and the upgrading of the CEFOPAFOP, with basic technology (computers and audiovisual). This school is expected to be in operation in 2007. This program will complement the WB activities (See Table 1.2).
- 1.50 In addition, as part of the IMF PRGF-supported program, the GoH is preparing a preliminary civil service registry based on the preliminary payroll census created in 2005 by the MEF. Civil service salaries were increased by 30 percent in 2004, in consultation with the IMF, while an additional 15 percent increase was granted in 2006. The Table 1.2 *Major related projects financed by the IDB and/or other agencies* indicate the relation of the proposed program and other Bank and donors supported programs.
- 1.51 As well, the World Bank and USAID have projects in the Education, Public Works (transport), community development, Health and Justice sectors. All these programs have institutional strengthening components. The design of the proposed project has foreseen the need to coordinate actions in these sectors, share information, harmonize activities and ensure that there is no overlapping of financing the same activities to attain a goal.

TABLE 1.2
MAJOR RELATED PROJECTS FINANCED BY THE IDB AND/OR OTHER AGENCIES

Project	Main Objectives	Links to HA-L1018
Strengthening Public Resource Management HA-L1017 (currently under preparation)	The Program will contribute to improving the efficiency, effectiveness and transparency of public sector human resource Management, thereby providing a strong fiscal basis for sustained growth. The loan will improve policies in six areas, human resource management included.	The proposed project will support the establishing the organizational structure of the OMPR and of the Supreme Council of the Public Administration and the approval of the Human Resource Management Strategy and action plan.

Project	Main Objectives	Links to HA-L1018
Institutional Strengthening and Development Facility 1632/SF-HA (June 2005)	This operation supports: (i) Institutional reforms in order to create an efficient and well-functioning public procurement management in key institutions of the Executive Branch; (ii) enhancing the capacity for budget formulation, presentation, and analysis of expenditure and policy options, thereby, linking the budget to the expenditure and procurement plans, as well as improving liaison and coordination between the Ministry of Finance and other institutions.	The proposed project will continue strengthening the same key ministries' capacity beyond budget formulation and procurement plans to set up a minimal effective governance structure built upon improving the management of human resources, and the capacity of staff. It will also strengthen the capacity of the line ministries by allocating skilled personnel for policy formulation and project implementation
<i>(a) Other Development Agencies</i>		
Economic Governance Technical Assistance Grant EGTAG 1 (2005) and EGTAG 2 (2006) The World Bank	Create human resource agency and program, strengthen legal framework, and provide training. EGTAG 1: Work on normative and legal framework; limited support to training institutes. EGTAG 2: Develop human resource unit, basic management tools, and capacity to implement a career system based on merit; and monitoring of service delivery. Is is also financing a civil servants census	The proposed project will complement the effort to set up the OMRH, utilize the civil servant census and expand the HR system at the ministry level, and provide funding to improve efficiency and effectiveness in the delivery of public services. It also will finance the design and implementation of a compensation program
UNDP	Long-term consultants in the fields related to public sector reform	Local consultants may turn into coordinators attached to OMRH through a competitive procedure.
<i>(b) Planned projects</i>		
Education For All - Low-Income Country Adaptable Programmatic Credit (LICAPC) The World Bank	Contribute to the achievement of "Education For All" in a sustainable manner, while improving quality of education services and governance of the education sector, to promote short-term poverty relief and longer-term human capital development.	The proposed operation will coordinate on the strengthening of the human resource unit at the Ministry of Education, benefit from experience in public-private partnership, contribute to harmonization of practices, and ensure that areas where other donors will work have sufficient counterpart staff.
CIDA	Support Public Administration Training school	The proposed operation's results may become key to expand support to training institutes. By sharing information, the proposed project will contribute to ensure that areas where other donors will work have sufficient counterpart staff.

II. THE PROGRAM

A. Objectives and description

- 2.1 The objective of the proposed program is to support the GoH's efforts to: (i) develop and implement a sound HR regulatory framework and corresponding management tools to rationalize and organize the civil service in selected ministries, within the framework of the modernization of the civil service and (ii) improve service delivery and the capacity of selected ministries for policy-making and project implementation.
- 2.2 To produce a coherent administrative environment in which the public sector modernization can evolve, the following three interrelated components will be financed:
- 2.3 **Component I: Human Resource Management (US\$1,830,000):** This component will seek improvements to the information collected on human resources and the implementation of human resource management tools in order to help the GoH have more effective control over the public service pay conditions and training. This component includes the following sub-components:
- 2.4 **Subcomponent A: Data collection and computerization of payrolls, and payroll assessment:** This sub-component is designed to remedy deficiencies of existing payroll data, both in quality and quantity, and to help computerize the manual payrolls that exist today at Selected Ministries. It will finance technical assistance and equipment to implement the following main activities: (i) undertake an assessment of the payroll system at Selected Ministries using as a framework the civil service registry under preparation with WB resources; (ii) complete data entry and unify existing electronic databases into one unified database to be managed by the OMRH; (iii) develop an organizational model for human resource units at the ministry level and equipment for such units at the Selected Ministries; and (iv) installation of equipment (network, hardware and software) for payroll system at Selected Ministries and training for its management and maintenance. The implementation of these activities will result in immediate budgetary savings, by detecting ghost workers and mismatches of actual versus authorized positions and other employment categories, such as temporary employees.
- 2.5 **Subcomponent B: Creation of human resource management tools:** This sub-component is designed to support the development and implementation of tools for human resource management, and will finance the following: (i) incremented staff of the OMRH, supported by short-term professionals contracted to provide policy advice, assist in inter-institutional co-ordination, strategic planning, design of basic tools, and perform supervision of the medium-term improvement and training action plans and basic equipment, (ii) the revision of existing practices, procedures, and staffing, with special reference to information quantity and quality; (iii) devise unified procedures for sound HR management at central

- government with respect to personnel selection criteria, career development, specific competencies for each professional group, seniority, and job evaluation criteria; and (iv) draft proposed regulations for the civil service remuneration system.. These activities will provide the blue-print for an integrated medium-term HR management information system needed to support an effective implementation of civil service reform. In particular, this system will be used as the source for accurate personnel information, payroll, and compensation program, and will support efforts to link individual performance to pay and job retention, as well as place existing employees where they are most needed.
- 2.6 Subcomponent C: **Further Development of Training Capacity:** This sub-component will support the strengthening of technical competencies linked to career development, so that civil servants have the capacity to develop, implement and monitor public policies and services. To this end, the component will finance the hiring of technical assistance to implement the following activities: (i) prepare a training and certification model adapted to public sector needs of the Central Administration, including an audit of training curricula and materials and an academic equivalence for on-the-job training, so as to ensure that performance related to public service delivery will be improved; and (ii) an inventory of civil servants education levels, last training received and skill levels in key ministries.
- 2.7 **Component II: Improve Public Sector efficiency and effectiveness for service delivery (US\$1,820,000):** This component will provide assistance for the reengineering of processes and structures in order to improve selected ministries organizational/institutional productivity and increase responsiveness to citizen needs and demands.
- 2.8 For each Selected Ministry (see paragraph 1.47), this component will finance technical assistance to prepare organizational assessments that will contain at a minimum the following: (i) evaluation of quantity and quality of, and current and potential demand for, services rendered for each administrative unit; and (ii) identification of areas for improvement, including an assessment of: a) specific laws, regulations and norms affecting services rendered, b) service delivery systems, physical distribution and access, c) policy making and implementation processes, d) planning systems, e) structure design of services and supporting services, f) inter-governmental relations, g) assessment of physical resources such as operational equipment, communication facilities, and other technology equipment, and i) management of information systems. Based on (i) and (ii), the component will finance technical assistance to review and reassign current positions, provide basic equipment, define vacancies and assess pension fund and future obligations.
- 2.9 Each Selected Ministry will also receive technical assistance to draft medium-term improvement plans, benchmarks and indicators related to public services to be rendered, and an implementation calendar. Selected Ministries will propose and negotiate with the OPM and the MEF a “special” package of incentives to finance, with the resources of component III, the remuneration of critical

positions for the implementation of the plan and achievement of performance targets.

- 2.10 **Component III: Public Service Compensation Program (US\$5,130,000):** This component is essential to achieve the Program development objective as it seeks to reduce the adverse effects of the brain-drain phenomena and uncompetitive compensation program on the quality of public services provided by Selected Ministries. This component will finance a public service compensation program aimed at attracting highly qualified Haitian candidates either from the public sector or other professionals based locally or living abroad to perform policy design and implementation tasks (category A and/or B under the Civil Servant Statute).
- 2.11 These activities will provide an opportunity for highly skilled expatriate professionals to return to the country to assist on policy issues and technical matters key to the implementation of top priority projects in the Selected Ministries. The aim to convert these professionals into a core group of public servants able to improve the government's capacity to establish policies with clear development impact.
- 2.12 Based on the assessment of Human Resources needed to implement the medium-term improvement plan and achieve the targets agreed upon between each of the Selected Ministries, and MEF and OPM (2.9), this component will finance technical assistance to prepare a compensation program that will be determined by a basic salary for each position to be filled, bonuses based on function specific performance criteria, and a social assistance package. The compensation structure will take into account Haitian private sector.
- 2.13 The OMRH will draft particular statutes and regulations under the Civil Servant Statute, for approval by the Prime Minister as provide in such Statute, setting forth the terms and conditions of the compensation program. Technical assistance may be financed to assist in the drafting of such particular statutes and regulations, which shall include, among others, the modalities and procedures for competitive external or internal hiring, requirements and classification of employment, compensation, other benefits and allowances as well as vesting conditions to encourage public servants to remain in the civil service, performance evaluation criteria, and conditions for promotion. The OMRH will also be responsible of preparing, in collaboration with the Selected Ministries, job descriptions to conduct the competitive external or internal hiring.
- 2.14 This component will implement the agreed compensation program. To attain sustainability, the compensation of civil servants hired or benefit from supplements granted under this component shall increasingly be financed with budget resources allocated to the selected ministries, as detailed in the Operating Manual. In this context, this component will pioneer the foundation for the development in the medium-term of a comprehensive public sector compensation model.

B. Cost and financing

2.15 Table 2.1 presents a preliminary distribution of the estimated costs to implement the proposed operation.

TABLE 2.1
COST AND FINANCING

Component and Budget Category	BID	Local	Total
1. Component I: Human Resource Management	1,830,000		1,830,000
Consultants	1,170,000		1,170,000
Goods (hardware, software, vehicles)	410,000		410,000
Services	200,000		200,000
Training	50,000		50,000
2. Component II: Improve Public Sector efficiency and effectiveness for service delivery	1,820,000		1,820,000
Consultants	1,570,000		1,570,000
Goods (hardware, software)	250,000		250,000
3. Component III: Public Service Technical Compensation Program (Categories A and B)	5,130,000		5,130,000
Compensation (salaries, supplements and other benefits)	5,130,000		5,130,000
4. Administration and Coordination Unit	400,000		400,000
5. Monitoring and evaluation	60,000		60,000
6. Financial Audits	100,000		100,000
7. Financial Costs	300,000	100,000	400,000
7.1 Interests	200,000		
7.2 Credit Commission		100,000	
7.3 FIV	100,000		
8. Contingencies	360,000		360,000
Total	10,000,000	100,000	10,100,000

III. PROGRAM EXECUTION

A. The borrower and executing agency

- 3.1 The Borrower will be the Republic of Haiti. The Executing Agency (EA) will be the Ministry of Economy and Finance (MEF) under the technical supervision of the OPM, with the participation of the Selected Ministries. The MEF will act through the existing IDB-WB's Project Coordination Unit (PCU) for economic governance.

B. Execution and administration of the Program

- 3.2 The architecture for implementing an integrated public sector human resource management program involves the expertise and contribution of different public entities and inter-governmental linkages. For this reason, the *Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique*, created by means of the Decree of Organization of the State Central Administration will be in charge of the overall strategic guidance and general coordination of the Project. This Council is composed of the Prime Minister, who presides it, and the Ministers of Economy and Finance, Interior and Territorial Entities, Education, Health, Agriculture, Justice and Gender Issues. To ensure participation of all Selected Ministries, the Minister of Public Works, Transport and Communication, and the Minister of Planning and External Cooperation will be invited to the Council meetings when the activities of the Program are part of its agenda. **As a condition prior to first disbursement, the Prime Minister shall adopt an Arrêté setting forth the operating rules for the *Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique*.**
- 3.3 The MEF's PCU established for 1632/SF-HA and the WB program, will be in charge of the administration of Project resources, financial management, filing of project documents, correspondence and communication with the OPM and the Bank, and based on technical inputs provided by the OPM, through the OMRH, of the acquisition of goods and services and hiring of consultancy services. The Coordinator of the PCU will be assisted by a deputy coordinator for this Project. The PCU staff also includes an Administrative/Financial Specialist and a Procurement Specialist and may be reinforced with other support staff on as needed basis. **As condition prior to first disbursement, the Borrower shall select and hire: (i) the deputy coordinator for the PCU; and (ii) the coordinator of the OMRH' staff (see paragraph 2.5).**
- 3.4 The OPM will be the decision-making body for the Project, but in view of the impact the Project will have on public expenditure, the MEF, as the institution in charge of public finances will participate in all decisions regarding the structure of compensation program to be financed under component III. The OPM will act through the OMRH that will have one coordinator and up to three deputy coordinators, all financed with resources of component I.

- 3.5 The OMRH will also be responsible of day-to-day inter-agency communication and coordination with selected ministries, through the HR offices of the selected ministries.
- 3.6 Prior to the start of the program activities, the Bank will organize a start-up workshop to refresh the PCU knowledge in project management and procurement issues and review the first Annual Implementation Plan (AIP) that the Executing Agencies shall present to the Bank as part of the initial report referred in Article 4.01(d) of the General Conditions of the Loan Agreement. Thereafter the Executing Agency shall present AIPs to the Bank two-months prior to the beginning of each calendar year. All AIPs shall be presented by the PCU. The OMRH will prepare the AIP that shall contain the following: (i) the annual goals in terms of outcomes and outputs, taking into account the progress and evaluability of Log frame PPMR indicators; (ii) detailed chronogram of activities and analysis of the critical path to achieve those activities; (iii) specification of activities for compliance of contractual conditions; and (iv) budget and chronogram for disbursement. The AIP will be analyzed jointly by the Bank, OMRH and the PCU through annual supervision meetings immediately after its presentation and presented by the PCU to the Bank for its non-objection.
- 3.7 The Project Operating Manual will include specific dispositions with regard to responsibilities and roles of all entities involved in the execution and to the implementation of Project activities. **The approval of the Project Operating Manual previously agreed upon with the Bank, by MEF and OPM shall be a condition prior to first disbursement. The OM is under preparation and will be ready before project approval. The Bank has already reviewed a draft of the OM.**¹⁰
- 3.8 The execution of the third component will depend on the execution of the activities financed under components one and two. Specifically, the Project resources to finance the compensation program may only be disbursed after an Arrêté satisfactory to the Bank has been adopted by the Prime Minister setting forth: (i) the procedures of competitive hiring for civil servants that will be hired or will benefit from the Project; and (ii) their compensation and other conditions of employment (2.13 and 3.12). In addition selected ministries shall only be eligible to benefit from resources allocated to Component III the organizational assessment of such Ministry its special package of incentives have been agreed with OPM and MEF and the Bank has given its non objection (2.9).
- 3.9 **Accounting:** The PCU will prepare the project's financial and accounting records. The PCU will open a separate and specific bank account for managing the Bank's contribution. The PCU will be responsible for keeping adequate accounting records and for preparing and submitting disbursement requests to the Bank and the corresponding justification of expenses.
- 3.10 **Auditing:** Financial statements, audited by a firm of independent public accountants acceptable to the Bank, will be presented during the program

¹⁰ The Bank is financing the consultancy for the preparation of the OM.

execution period. Each year, the audit firm will prepare two reports, which shall be submitted by the Borrower to the Bank as follows: the first, a semi-annual financial and operational audit report, within 60 days of the end of the first semester of each calendar year, and the second, an annual financial and operational audit report, within 120 days of the end of each calendar year. A final audited financial report will be submitted within 120 days after the date of the last disbursement for the project. The cost of the external audits has been included in the cost of the program and will be financed with Bank resources. Audit works will be performed under the terms of reference previously approved by the Bank (Document AF-400).

- 3.11 **Procurement of good sand consulting services:** The procurement of goods and the selection and contracting of consultants will be governed by Bank's Policies for the Procurement of Goods and Works and for the Selection and Contracting of Consultants, as respectively set forth in Documents GN-2349-7 and GN-2350-7. Additional procedures will be applied in order to complement those included in the Decree regulating public procurement in Haiti. These procedures will be described in detail in a special procurement Annex of the Loan Contract. The Program, will not finance works.
- 3.12 The selection of staff for the Selected Ministries will be conducted pursuant to procedures of competitive hiring for civil servants prepared by the OMRH and adopted by arreté of the Prime Minister **with the prior non objection of the Bank. The issuance of this arreté shall be a condition prior to the use of resources to finance compensation program under Component III.**
- 3.13 A procurement plan was prepared by the Executing Agency and sent to the Bank for its non-objection. This Plan covers the initial 18 months of Project execution and will be updated on an annual basis, in accordance with the relevant provisions of the Bank's Procurement Policies (see Annex III).

C. Execution period and disbursement schedule

- 3.14 Project resources will be disbursed over a five-year period. A revolving fund of up to 5% of the amount of the financing will be established and managed in a special project bank account. The estimated schedule of disbursements is presented in Table 3.1 below.

TABLE 3.1
ESTIMATED SCHEDULE OF DISBURSEMENTS

Estimated schedule of disbursements						
Source	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Total
IDB	15%	25%	30%	15%	15%	100%
In millions	1.5	2.5	3.0	1.5	1.5	10

- 3.15 Once the Borrower has complied with the general conditions for first disbursement set forth in article 4.01(a), (b) and (e), the Bank may disburse up to

US\$150,000 to finance Project activities related to the compliance with special conditions prior to first disbursement and the initial AIP.

D. Monitoring and evaluation

- 3.16 **Monitoring:** To ensure GoH ownership, the proposed operation supports government priorities and also includes benchmarks to facilitate monitoring of activities' implementation and to ensure timely execution, and coordination with other donors. Monitoring and evaluation of project implementation will focus on the achievement of expected results. The overall project monitoring and results framework is presented in Annex I, and includes indicators agreed with the government for supervision purposes.
- 3.17 The OMRH and PCU will prepare semi-annual progress reports that will include information on expected results in the format previously agreed with the Bank. This report will be presented 60 days after each calendar semester. The Bank may conduct supervision missions to evaluate achievement of results and to agree with the implementing agencies on necessary adjustments.
- 3.18 **Mid-term review and final evaluation.** Two independent evaluations will be carried out with project resources one mid-term and a final evaluation. In order to carry out the evaluations, the PCU will hire a consultant during the first year of the project execution, who will establish an evaluation framework based primarily on the indicators and goals established in the Logical Framework. The Logical Framework will be attached to the Operating Manual. The OMRH will be responsible for collecting the relevant data during the execution of the program.
- 3.19 The mid-term evaluation will take place 24 months after the loan agreement is in effect or after 50% of the resources have been disbursed, whichever occurs first. The consultant will carry out a review of the project based on the agreed indicators, and will evaluate the degree to which the program is achieving the goals established. Among other things, it will also determine if any changes should be made and to ensure the successful and timely execution of the program and recommend actions to improve execution. The assumptions in the Logical Framework will also be reviewed and updated, as required. The final evaluation will be carried out once 90% of the Projects resources have been disbursed. This evaluation will assess the results of the execution of the program and the achievement of the proposed goals in all sections of the Logical Framework. The evaluation reports will also be an important input for the Project Completion Report (PCR).

IV. VIABILITY AND RISKS

A. Institutional viability

- 4.1 The Ministry of Economy and Finance is the executing agency for this Program under the technical orientation and supervision of the OPM. The MEF has shown capacity to undertake reforms, and has been responsible in the most adverse circumstances for the execution of reforms operations supported by the IDB, World Bank and USAID. The MEF therefore has acquired the type of experience that will be important in ensuring coordinated actions on civil service reform.
- 4.2 In addition, the ministries selected: Public Works, Education, Health, and Agriculture are the ones that provide most of the basic public goods, they account for a large percentage of total government expenditures (around 70%), and have a central role as executing agencies for projects financed by the donors community. Beside, these ministries have the greater capacity to formulate medium term objectives and quantifiable indicators as reported by donors institutional assessments. It is also important to note that the project is not an isolated intervention, but as part of a set of incremental actions financed by the Bank and other donors is integrated into activities already under way. Consequently, the project's clear insertion into an ongoing process contributes to its institutional viability.

B. Socioeconomic viability

- 4.3 The current economic and socio-political conditions in Haiti require intensive support from international organizations in order to maintain an enabling context for project execution. At present, improved macroeconomic stability and extensive donor commitment is widening the fiscal space required to undertake public sector reform. This project will contribute to build the country's institutional capacity to undertake prioritized actions and assure the viable implementation and long-term sustainability of government and donor-supported projects and programs. In particular, institutional capacity will be built with specific attention to strengthen human resources and to counteract the ongoing brain drain that undermines the functioning of the civil service.
- 4.4 This project contributes to reducing the adverse effects of the "brain-drain", with several advantages: Recipient institutions benefit from the expertise contributed by the compensation program at low cost to them, members of the Diaspora derive satisfaction by contributing to the development of their country, and Haiti benefits not only from the experience and knowledge gained but also because each assignment counters the effects of brain drain. This project is also unique since it permits a transfer of expertise and an exchange of know-how and experience in the language of the country of origin.

- 4.5 Experiences in other countries have demonstrated several advantages of this approach, for example (i) The cultural and linguistic affinities and knowledge of context and constraints in their home country are valuable assets in identifying the special needs of the country; (ii) These type of program has proved to be an effective means for mobilizing the skills of female and male experts living abroad, for services back at home; thus, provides an added dimension of technical cooperation that contributes to reverse the problem of brain drain; (iii) Cost effectiveness. Transfer of knowledge occurs at a much lower cost (often with savings of 50-75%) because average salary costs around US\$4,000 per month, roughly one-third as much as would be spent on an international expert; 4) the people selected are usually talented professional highly motivated by a desire to give something back to their country, and these programs have proved to be an effective mechanism of resource mobilization for the financing not only of the public sector but also the private sector and civil society organizations.
- 4.6 In addition, the viability of investments in human resources will contribute to the attainment of goals and priorities at sector level as expressed in the strategies in the health, education, infrastructure and agriculture sectors, and will accompany the elaboration of a long-term civil service development strategy.

C. Financial viability

- 4.7 In order to build and maintain a core group a of highly trained professionals in the civil service, the GoH needs external donor assistance. Based on the project's outcomes and outputs, the Bank will be in position to promote a dialogue and coordination of a formal multilateral initiative on a comprehensive public sector compensation program. Such an approach contrasts with that exclusively linked to donor projects, and would permit attention to issues such as capacity building for public policy formulation and implementation, which is key area contributing to the success of all programs in Haiti.
- 4.8 It is expected that this operation will ensure that public-sector resources are used more effectively, efficiently, and transparently. The consequence of these improvements would be improved rates of return on public investments and donor projects that rely on the capacity in the executing agencies for their performance. A similar program in other countries has shown that the cost of the proposed reforms are outweighed by the economic gains accruing from their successful implementation.
- 4.9 Moreover, the implementation of component I and II will result in immediate budgetary savings, by detecting ghost workers and mismatches of actual versus authorized positions and other employment categories, such as temporary employees. This will allow that professionals hired through the new compensation program to be paid through the Ministries' public servant payroll at the end of the program. This better qualified human resource base will improve the government's capacity to establish policies with clear development impact.

D. Social equity and poverty classification (PTI/SEQ)

- 4.10 The project does not qualify as a poverty-targeted investment according to the Bank's Eight Replenishment Agreement (Document AB-1704), as amended by document GN-1964-3 of June 3, 1997.

E. Environmental impact

- 4.11 Due to the nature of this project, no negative environmental impacts are expected.

F. Benefit and Beneficiaries

- 4.12 The benefits of the proposed Project will be considerable and will accrue mostly in institutional changes that will:
- a. give the country an effective and efficient body of public officials comprising top graduates recruited in a competitive manner.
 - b. provide support for the implementation of the Civil Service Statute, and introduce a competition-based promotion strategy, an up-to-date training policy, a reformed salary structure, a career development policy based on objective criteria they provide employment and stability, and a wide dissemination of the roles and responsibilities of civil servants to the mutual benefit civil servants and the citizens wide population, alike.
 - c. develop a public sector human resource management system that will provide improved functional performance and increased efficiency based on a strengthened relationship between inputs and levels of outputs.
 - d. improve public service delivery that will upgrade critical social conditions, and,
 - e. further advance a strategy for public sector reform within a coherent policy design, decision-making, coordinated planning and implementation within a fiscal framework.
- 4.13 It is too early to assess the potential quantifiable outcomes, estimate rates of return, and predict the impact of capacity building activities. Consequently project monitoring will need to incorporate activities that will permit calculation as execution progresses of the exact number of direct and indirect beneficiaries.
- 4.14 The Bank sees significant scope for supporting on-going efforts in the area of strengthening human resource management. This support will take the form of implementation and oversight that would allow public service modernization. Moreover, given limited financial parameters, achieving a cost effective staff management system is indispensable. The identification of key positions will be part of this effort. In addition, the Bank's program includes financing of those activities that will reinforce the creation and introduction of incentive schemes

and allow for extensive training programs in order to move towards a career system.

G. Risks:

4.15 The following table presents the identified risks and mitigation measures.

TABLE 4.1
RISKS

	Risks	Risk rating with mitigation	Detailed risk mitigation measure
To project goal and purpose	Slow implementation due to weak institutional capacity in any or all components	Moderate	To ensure coordination around HR activities, the task team leader, other Bank staff, and key consultants will implemented a program of missions and audio/video-conferences to support implementation. Government-donor coordination meetings in Haiti and in Washington will be held regularly.
	Project is unable to elicit cooperation from selected ministries	Moderate	Permanent dialogue with all tiers of government to explore their expectations regarding coordination
	GOH is ineffective in implementing high quality Programs	Substantial	Comprehensive training and technical assistance in effective project implementation, and use of standard project designs and ToR will be provided. Support will be targeted to the MEF and OPM, coordinating project implementation.
	Possibility of emigration of public servants trained under the program.	High	Specific incentives to persuade public servants to remain in public administration
	Insufficient resources to allow managers to effectively implement HR management tools provided under the program.	Moderate	Action plans and indicators in exchange for a “special” package of incentives and organizational status area part of component II.

HAITI
SUPPORT FOR PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(HA-L1018)

LOGICAL FRAMEWORK

Logical Framework

Because of the emphasis on institutional change, results indicators will focus on processes. They will measure the extent of adoption of new practices and structures in the following areas, as a necessary starting point to produce improvements in the civil service:

- Implementation of office, staff, and key processes defined by the new Civil Service Law,
- Advances in the creation of a system to manage human resources, compliance with normative framework, and development of improved regulations,
- Advances in development of a model to attract and retain highly skilled local professionals and/or technical people from diasporas to ensure better policy formulation and implementation programs, and,
- Advances in the development of basic systems for tracking public service delivery.

Narrative summary	Project Indicators	Means of verification	Assumptions
GOAL			
Increase the efficiency and transparency of public administration in Haiti, by modernizing the internal organization of key ministries and enhancing its human resources administration.	Two years after project completion : Basic public service delivery is improved in quantity and quality in key ministries. Human Resource management system fully operational and the selection of civil servants is done based on a transparent selection process	PRSP reviews Reports from OMHR	Political and macroeconomic stability are maintained. Substantial consensus for PSR among stakeholders Public servants gain stability in their jobs after changes in political leadership.

Narrative summary	Project Indicators	Means of verification	Assumptions
PURPOSE			
<p>Support the GoH's efforts to: (i) develop and implement a sound HR regulatory framework and corresponding management tools to rationalize and organize the civil service in selected ministries, in order to prepare the groundwork for a broad civil service modernization, and (ii) improve service delivery and the capacity of selected ministries for policy-making and project implementation.</p>	<p>After 24 months of project execution:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HR management system designed <p>At the end of the project: HR management system implemented and fully operational in participating ministries Developed and put in place a computerized civil service Human Resource (HR) database</p> <ul style="list-style-type: none"> - A reorganization of participating ministries to improve delivery of basic public service implemented. - At least 20% of technical staff have received training in the the existing Government training schools - At least 25 executive and professional and technical staff have benefited from the compoensatioon program through a trasparent selection process for the 5 participating Ministries 	<p>Annual evaluation reports by external consultants PCR PPMR Progress reports by MEF and the Prime Minister's Office Baseline records from the beginning of the program.</p>	<p>Substantial interest from stakeholders for PSR.</p>

Narrative summary	Project Indicators	Means of verification	Assumptions
COMPONENTS			
<p>I. Human Resource Management: This component will seek improvements to the information collected on human resources and the implementation of human resource management tools in order to help the GoH have more effective control over the public service pay conditions and training. This component includes the following sub-components:</p> <p>I. Data collection, computerization of payrolls, and payroll assessment.</p> <p>II. Development and implementation of human resource management tools.</p> <p>III. Further development of training capacity.</p>	<p>24 months after first disbursement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data collection on payroll, database listing personnel of a minimum of 2 ministries; payroll system drafted. - OMRH operational, and working plan drafted. - HRM Procedures drafted for 2 or 3 selected ministries; procedures tested in 2 or 3 selected ministries. - Needs assessment in a minimum of 2 of the selected ministries and their plans drafted. <p>By the end of the program: Database tracking all personnel. Payrolls computerized and networked fully operational in participating ministries. OMRH Plan on human resource management, including a proposal for a durable incentives system for all civil servants fully implemented. HR new procedures implemented in participating ministries. All new appointment are made through a competitive process.</p>	<p>Evaluation reports by External Consultants. PCR PPMR</p>	<p>Substantial interest from stakeholders for PSR.</p>

Narrative summary	Project Indicators	Means of verification	Assumptions
	At least 3 Training programs for technical personnel implemented for the selected ministries.		
II. Improve Public Sector efficiency and effectiveness for service delivery: provide assistance for the reengineering of processes and structures to improve organizational/institutional productivity and greater responsiveness to citizen needs and demands in selected ministries.	<p>24 months after disbursement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data collection, and at least 1 program assessed in 1 or more ministries. <p>By the end of the program:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participating ministries fully reorganized to provide better public services and plan operations based on results indicators. 	<p>PCR</p> <p>Reorganization chart</p> <p>Evaluation report</p>	There is substantial interest in The selected ministries to improve public services delivery
III. Public Service Technical Compensation Program: finance a public service compensation program aimed at attracting highly qualified Haitian candidates either from the public sector or other professionals based locally or living abroad to perform policy design and implementation tasks (category A and/or B under the Civil Servant Statute).	<p>24 months after the first disbursement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparation of compensation model, and 10 highly skilled professionals recruited. - Data collection and durable incentive pilot plan drafted. <p>By the end of the program:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At least 25 professionals recruited are included into the operating budget of ministries. - Pilot plan for a system of incentives implemented in the selected Ministries. 	<p>Evaluation reports by external Consultants.</p> <p>PCR</p> <p>PPMR</p> <p>Progress reports by Ministries.</p> <p>Incentives system completed.</p>	<p>There is consensus for the implementation of the program</p> <p>There are high quality professionals interested in being recruited into the public sector.</p>

Component 1 Indicators by Activity Human Resource Management			
Subcomponent A Data collection, computerization of manual payrolls, and payroll assessment			
1.1 Local and international technical assistance to assess ministries' pay roll systems, action plan included for improvement	Consultants' reports, including action plans		
1.2 Technical assistance to develop an organizational model for human resource units at the ministry level	Consultant's report, proposed model, and action plan included		
1.3 Installation of networking of payroll system into 5 participating ministries (software, hardware, web site), training on maintenance included)	Systematization of procedures, and registries networked in operation		
1.4 Training on network management	Number/hours of training courses		
1.5 Equipment (hardware, software) for human resource units in 5 participating ministries	Systematization of basic procedures		
Subcomponent B Development and implement human resource management tools			
1.1 Equipment (hardware, software) for the OMRH	Equipment in operation, maintenance plan, and working timetable		
1.2 Car vehicles (2) for the OMRH	Maintenance plan, including working timetable		
1.3 Staffing of the OMRH	Appointments made through competitive procedures (advertised and with criteria defined)		
1.4 International and local consultant to review existing procedures and develop new procedures for HR management and implementation plan.	Consultant report and new procedures		

Subcomponent C Further Development of Training Capacity			
1.1 Technical assistance to develop a training and certification model for civil servants according to best international practices	Consultant's report, proposed model, and action plan included		
1.2 Training needs assessment at ministry level and both short and medium-term action plans	Consultants reports including inventory of skills in place and action plan		
1.3 Study tours (3 trips, two people)	Back-to-Office Report drafted and submitted to the Prime Minister		
Component II Improve Public Sector efficiency and effectiveness for service delivery			
2.1 International technical assistance to assess organization operation and cost of public service delivery, action plan developed.	Consultant's report, reorganization and system proposed, and action plan		
2.2 International technical assistance to implement the action plan	Consultant report		
2.3 International technical assistance to assess existing HR practices and procedures at the ministry level	Consultant report		
2.4 International technical assistance to draft guidelines and procedures and implement new HR procedures based in best international practices	Consultant report		
2.5. International technical assistance to develop a sustainable incentive model for public sector	Consultant's report, proposed model under three scenarios (low, medium and high), and action plan included		
2.6 Local and international technical assistance for human resource management: - Identification of competencies of professional groups - Job classification - Specific regulations for professional groups in five Ministries	Consultants reports, including Inventory, job classification and regulations proposed		
2.7 International and local assess pension fund and future obligation for the 5 ministries	Consultant report		

Component III Public Service Compensation Program			
3.1 International technical assistance to develop a sustainable model of compensation to attract local professionals and living abroad.	Consultant's report, proposed model under three scenarios (low, medium and high), and action plan included		
3.2 Payment de compensation (25-30 personnes, cinq ans)	Implementation of model		

Target Values and Monitoring							
Project Indicators	Baseline 2006	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5	Responsibility for Data Collection
Number of public employees listed in selected HR units' records.	0	Data collection	Database listing personnel of 2 or 3 ministries; payroll system developed	Database listing personnel of the other selected ministries. Payroll computerized	Database tracking all personnel. Payrolls networked	Database tracking all personnel. Payrolls computerized and networked fully operational in participating ministries	MEF/OMRH/selected ministries
Creation of the OMRH and its implementation plan drafted in compliance with the new Law.	0	OMRH operational HR strategy drafted	Working plan drafted	Plan approval	Plan operational	Plan progress report on human resource management approved	OMRH
General procedures for human resources management in compliance with normative framework	0	HRM Procedures drafted	Procedures tested in 2 or 3 selected ministries	Procedures tested in the other selected ministries that includes changes after the first test	Procedures under implementation in all selected ministries	Procedures fully implemented in participating ministries	OMRH/Selected ministries

Target Values and Monitoring							
Project Indicators	Baseline 2006	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5	Responsibility for Data Collection
Number of new appointments made through competitive procedures (with criteria defined and advertised).	0	Data collection	5% increase	10% increase	10% increase	All appointments in participating ministries are made through competitive procedures	OMRH/Selected ministries
Organizational assessment of five selected ministries prepared and implementation plans drafted.	0	Organizational assessment in 3 selected ministries prepared	Organizational assessment in the other 2 selected ministries prepared Implementation Plans drafted for 5 ministries	Plans approved and under implementation for 5 ministries.	Incentive packages for 5 ministries negotiated	Packages fully implemented in participating ministries	OMRH/Selected ministries

Target Values and Monitoring							
Project Indicators	Baseline 2006	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5	Responsibility for Data Collection
Number of new recruitments of qualified people from diasporas and based locally.	0	Preparation of compensation model	10 civil servants recruited using new compensation model	15 civil servants recruited	10 civil servants recruited are included into the operating budget of ministries	At least 25 civil servants recruited are included into the operating budget of ministries	OMRH
Sustainable incentives system for all civil servants.	0	Data collection	Pilot plan drafted	Pilot plan approval	Pilot plan tested	Pilot plan progress report, and approval of durable incentives system approved	MEF/OMRH

Target Values and Monitoring							
Project Indicators	Baseline 2006	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5	Responsibility for Data Collection
Ministry programs with capacity to track quantity and quality of public services.	0	Data collection	1 or 2 programs assessed in 1 or 2 more ministries	Monitoring System for tracking effectiveness and efficiency for service delivery defined	Tracking system tested	Participating ministries are reorganized to provide better public services, and are evaluated based on indicators previously selected and tested.	MEF/OMRH/Selected ministries

DOCUMENT OF THE INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK

PROPOSED RESOLUTION DE-___/06

Haiti. Loan ___/SF-HA to the Republic of Haiti
Support for Public Sector Human Resource Management

The Board of Executive Directors

RESOLVES:

That the President of the Bank, or such representative as he shall designate, is authorized, in the name and on behalf of the Bank, to enter into such contract or contracts as may be necessary with the Republic of Haiti, as Borrower, for the purpose of granting it a financing to cooperate in the execution of a program to support the public sector human resource management. Such financing will be for the amount of up to US\$10,000,000 or its equivalent in other currencies, except that of Haiti, which is part of the Bank's Fund for Special Operations, and will be subject to the Financial Terms and Conditions and the Special Contractual Clauses of the Project Summary of the Project Report.

(Adopted on __ _____ 2006)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#834915
HA-L1018

IMPACTS:

On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources

Indicator	Unit of measure	Baseline	Baseline year		2011	2013	2014	EOP 2015
Révocations ou de promotions arbitraires	Fonctionnaires	5000	2005	P P(a) A	2000 2000 0	0 0 0	0 0 0	0 50 0
Fonctionnaires par unité technique	Fonctionnaires	25	2006	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 15 0
Personnes sans tâches spécifiques définies	Personnes	3500	2006	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 100 0

RESULTATS:

La provision de services publics est améliorée

Indicator	Unit of measure	Baseline	Baseline year		2009	2011	2012	EOP 2015
Niveau de satisfaction des usagers du service public	Plaintes formelles	350000	2006	P P(a) A	300000 300000 350000	350000 350000 0	150000 150000 0	10000 10000 0
Temps mis pour accéder à un service public donné	Heures	8	2006	P P(a) A	5 5 2	10 10 0	0 0 0	20 1 0

La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.

Indicator	Unit of measure	Baseline	Baseline year		2009	2011	2012	EOP 2015
Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace	Chèques-zombis	4600	2005	P P(a) A	1000 1000 800	500 500 1	0 0 0	0 0 0
Création d'un fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace	fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0	2006	P P(a) A	0 0 0	100 100 0	0 0 0	100 100 0

PRODUITS:**1 Gestion des Ressources Humaines**

Produits	Unit of measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	EOP2015
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	Ministères	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	5 3 5	2 2 0	2 2 0	0 0 4	0 0 0	9 9 9
1.2 OMRH équipé	Equipement	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	1 1 1	0 0 1	0 0 1	0 1 1	0 0 0	1 3 3
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	local	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 1 1	0 1 1	0 1 1	0 3 3
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	Fichier Central	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 1 0	0 0 0	0 1 1	0 1 1
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	Recensement	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 1 0	0 0 0	0 1 1	0 1 1
1.6 Appui à la dotation en personnel de l'OMRH	personnel	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 3	0 0 1	0 1 1	0 5 5
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	ecole	P P(a) A	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 1 0	0 0 0

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

[illegible]

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

[illegible]



MEMORANDUM

A: **Xavier Comas**
Chef de Division (ICF/ICS)

De: **Gary Olin** *G. Olin*
Spécialiste Senior (ICS/CHA)

Sujet: **HAÏTI**: Reformulation du Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public (Contrat du Prêt No. 1821/SP-HA)

REFERENCE: Lettre Officielle du Premier Ministre en date du 6 avril 2010 (PM/jmb/cd/160)

I. Antécédents

La Banque et la République d'Haïti ont signé le Contrat du Prêt No. 1821/SP-HA, en date du 6 février 2007, pour financer le Programme d'Appui à la Gestion des ressources Humaines dans le secteur public.

Depuis le séisme du 12 janvier 2010 qui a littéralement détruit tous les édifices publics symbolisant les pouvoirs de l'Etat, l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) et l'Unité de Coordination du Programme (UCP) de la référence, se sont penchés sur l'implémentation des projets de la réforme administrative et de modernisation de l'Etat, en général, et sur le programme de la gestion des ressources humaines en particulier. Des échanges effectués avec les plus hautes autorités de l'Etat ont permis de se rendre compte que : (i) certaines interventions en cours depuis 2009 (ou antérieurement) peuvent continuer à être implémentées telles qu'elles ont été conçues initialement, et (ii) d'autres mériteraient des ajustements ou une réorientation pour être plus utiles dans le contexte post-désastre. C'est ainsi que l'idée d'une reformulation de certains aspects du Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public (ci-devant, le « Programme ») a été évoquée.

Même avant le séisme, la problématique de cette reformulation a été posée. Le besoin était tellement rendu manifeste que la Banque, en la personne du Chef de Division de ICS (Xavier Comas), a effectué une mission de reformulation du programme susmentionné entre les 20 et 23 juillet 2009. Cette mission s'était bien déroulée et des accords ont été trouvés avec les autorités gouvernementales concernées. Ceux-ci portaient essentiellement sur : (a) la nécessité d'étendre le nombre de ministères bénéficiaires, (b) de revoir le mécanisme d'exécution pour mieux faciliter le décaissement des ressources, et (c) de concevoir de nouvelles activités qui seraient de nature à donner plus d'efficacité et de visibilité aux interventions du Programme.

Dans une correspondance officielle datée du 6 avril 2010 (référence : PM/hmb/cd/160) adressée au Représentant Résident Eduardo Almeida, le Premier Ministre a fait valoir la nécessité de recourir à une reformulation du programme pour permettre, entre autres, de construire un bâtiment administratif pouvant héberger, adéquatement et en toute sécurité, les organes de pilotage de l'administration et de la fonction publique (l'OMRH et le Secrétariat Général de la Primature), ainsi que l'entité d'exécution des programmes de gouvernance (UCP).

II. Rappel des Objectifs Généraux du Programme

Les objectifs du Programme ne changent pas : « Les objectifs du Programme sont de concevoir et de mettre en œuvre un cadre réglementaire de gestion des ressources humaines et des outils y relatifs pour rationaliser et organiser la fonction publique dans les Ministères Sélectionnés dans le cadre de la modernisation de la fonction publique, pour améliorer la prestation de services par les Ministères Sélectionnés et pour augmenter leur capacité à formuler des politiques publiques et à exécuter des projets. »

Les composantes et sous-composantes du Programme seront modifiées comme décrits dans le table suivante, qui aussi incluse la justification par chaque modification proposée :

III. Matières de la Reformulation

Composantes	Sous-Composantes	Références	Formulation Actuelle	Reformulation Proposée	Justification
I	A	2.04 de l'Annexe A du Contrat de Prêt	<p><u>Sous-composante A : Collecte de données, informatisation de la feuille de paie et évaluation de la feuille de paie</u></p> <p>2.04 Cette sous-composante est conçue pour contribuer à l'informatisation de la feuille de paie manuelle existant actuellement dans les Ministères Sélectionnés. Cette sous-composante fournira l'assistance technique et l'équipement nécessaires pour exécuter les activités suivantes : (i) une évaluation du système de la feuille de paie dans les Ministères Sélectionnés en utilisant comme cadre le registre de la fonction publique qui est en cours de préparation avec le financement de la Banque Mondiale ; (ii) la collecte de données et le regroupement des bases de données électroniques existantes en une seule base de données dont la gestion sera assurée par l'OMPRH ; (iii).</p>	<p><u>Sous-composante A</u> <u>Amélioration du fichier central et Consolidation des données archivées</u></p> <p>2.04 Cette sous-composante est conçue pour contribuer à l'amélioration du fichier central du personnel du secteur public et la consolidation des données archivées. Cette sous-composante financera l'assistance technique et les équipements nécessaires pour exécuter les activités suivantes : (i) l'épuration et la systématisation des données du personnel suite au tremblement de terre ; (ii) l'amélioration du fichier central géré par l'Office de Management des Ressources Humaines ; (iii).</p>	<p>L'informatisation de la feuille de paie a été réalisée depuis l'année 2007 et n'est plus d'actualité.</p> <p>Suite au séisme, certains fonctionnaires de l'Etat sont morts, sont rendus inactifs ou ont laissé définitivement le pays (ou la fonction publique). Il y a donc lieu de mettre à jour les données y relatives. Par ailleurs, la plateforme informatique du fichier central existe déjà, mais n'est pas encore opérationnel. Il convient d'y intégrer les données nécessaires et assurer sa pleine fonctionnalité.</p>
III	NA	2.11, 2.12, 2.13 et 2.14 de	<u>Composante III : Programme de rémunération du personnel</u>	<u>Composante III : Programme de renforcement</u>	Suite au séisme, l'UCP et l'OMPRH sont dépourvus de

		l'Annexe A du Contrat de Prêt	<p>technique de la fonction publique</p> <p>2.11 Cette composante financera un programme de rémunération du personnel technique de la fonction publique qui sera offert aux fonctionnaires publics responsables de la conception et de l'exécution de politiques (catégories A et B aux termes du Statut Général de la Fonction Publique).</p> <p>2.12 En premier lieu, la composante financera l'assistance technique pour préparer un plan de rémunération qui sera déterminé par un salaire de base pour chaque poste à pourvoir, par un bonus en fonction des critères de performance et par un programme d'avantages sociaux. Le régime de rémunération tiendra compte du secteur privé national.</p>	<p>infrastructurel et institutionnel de la capacité managériale et d'intervention de l'OMRH et de l'UCP</p> <p>2.11 Cette composante financera le renforcement infrastructurel et institutionnel de la capacité managériale et d'intervention de l'OMRH et de l'UCP.</p> <p>2.12 En premier lieu, cette composante financera l'achat de matériels ou d'équipements permettant le bon fonctionnement et l'exploitation optimale du fichier central du personnel du secteur public. Le but étant de faciliter à l'OMRH le pilotage de la réforme administrative et d'assurer un contrôle effectif du mouvement de personnel (promotion, révocation, retraite, mise en disponibilité etc.).</p>	<p>moyens adéquats leur permettant de fonctionner correctement en tant que maître d'œuvre du programme de modernisation administrative et de la réforme de l'Etat.</p> <p>L'UCP et l'OMRH font face à des problèmes liés à la non-disponibilité de supports adéquats pour accomplir leurs missions respectives et l'adéquation de leurs espaces actuels de travail.</p> <p>Certains de leurs matériels et équipements devront être remplacés.</p> <p>Pour solutionner définitivement le problème de disponibilité d'espaces de travail et de garantir une certaine tranquillité d'esprit aux membres de ces entités pilotant le vaste programme de la modernisation administrative et de la réforme de l'Etat, le gouvernement a présenté</p>
--	--	-------------------------------	--	--	---

			<p>2.13 L'OMRH rédigea des statuts particuliers et règlements internes conformément au Statut Général de la Fonction Publique pour approbation par le Premier Ministre, en établissant les termes et conditions de ces plans de rémunération. La composante pourra financer l'assistance technique pour contribuer à la rédaction de tels statuts particuliers et règlements internes qui incluront, entre autres, les modalités et les procédures du recrutement externe ou interne par voie de concours, les exigences et le classement des emplois, la rémunération, d'autres avantages et prestations, les conditions visant à encourager les fonctionnaires à demeurer dans la fonction publique, les critères d'évaluation de la performance et les conditions régissant la promotion. L'OMRH sera également chargé de préparer, en collaboration avec les Ministères Sélectionnés, des descriptions de poste pour procéder au recrutement externe ou interne par voie de concours.</p>	<p>2.13 Cette composante financera également une étude technique pour la construction d'un édifice antisismique pouvant loger l'UCP, l'OMRH et le Secrétariat Général de la Primature, ainsi que l'exécution du projet de construction de l'édifice suivant les recommandations et les modalités définies dans l'étude technique.</p> <p>Cette étude technique ainsi que les plans de construction y relatifs devront faire l'objet d'une évaluation indépendante. Le dossier à évaluer devra contenir, en outre, une proposition Plan de Gestion Environnementale élaboré à l'intention des autorités gouvernementales.</p>	<p>une requête à la Banque pour la construction d'un édifice pouvant les loger dignement. Cette option a été envisagée parce que : (i) il est impossible de louer une maison, étant donné l'ampleur de la destruction des maisons privées dans la capitale haïtienne ; et (ii) l'option de location en soi pourra se révéler insoutenable à moyen terme et mettre en péril les investissements effectués pour le pilotage de la modernisation administrative et la réforme de l'Etat.</p> <p>Le secteur public a perdu un nombre important de ses cadres décisionnels et la rudesse de la situation post-désastre ont diminué la motivation d'une part importante de fonctionnaires. Il convient de remédier à cette situation et pour cela le gouvernement compte utiliser une partie des ressources de la composante III.</p>
--	--	--	---	--	---

				<p>2.14 Cette composante mettra en œuvre le plan de rémunération convenu, moyennant le financement de la rémunération totale ou partielle de postes y inclus. Le Manuel d'Opérations du Projet contiendra des dispositions sur l'incorporation des ressources au budget des Ministères Sélectionnés pour financer des salaires et des avantages supplémentaires versés aux fonctionnaires engagés ou bénéficiant de cette composante.</p>	<p>2.14 Enfin, les ressources financières de cette composante pourront être utilisées aussi pour mettre en œuvre des mesures incitatives pouvant permettre (i) d'augmenter la performance des fonctionnaires dans la provision des services aux citoyens et (ii) d'attirer des cadres hautement compétents dans la fonction publique.</p>	
--	--	--	--	---	---	--

IV. Impact sur la Configuration Initiale du Budget

Pour refléter les modifications proposées, le budget du Programme devra être modifié comme suit :

CONFIGURATION INITIALE DE BUDGET				CONFIGURATION DU BUDGET REFORMULE			
Composantes et Catégories Budgétaires	Financement	Ressources Additionnelles	Total	Composantes et Catégories Budgétaires	Financement	Ressources Additionnelles	Total
1 Composante 1: Gestion des Ressources Humaines	1,830,000		1,830,000	1 Composante 1: Gestion des Ressources Humaines	1,830,000		1,830,000
Consultants	1,170,000		1,170,000	Consultation et Assistance Tech.	670,000		670,000
Biens (Équipements informatiques, logiciels, véhicules)	410,000		410,000	Biens (Équipements informatiques, logiciels, véhicules)	910,000		910,000
Services	200,000		200,000	Services	200,000		200,000

Formation	50.000	20.000	30.000	Formation	50.000	50.000
2 Composante II: Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestation de services	1.820.000	1.820.000	1.820.000	2 Composante II: Amélioration de la productivité et de l'efficacité du secteur public en matière de prestation de services	1.820.000	1.820.000
Consultants	1.570.000	1.570.000	1.570.000	Consultants	1.570.000	1.570.000
Biens: Equipements informatiques, logiciels	250.000	250.000	250.000	Biens: Equipements informatiques, logiciels	250.000	250.000
3 Programme de Remunération du Personnel technique de la fonction publique (Catégories A et B)	5.130.000	5.130.000	5.130.000	3 Programme de renforcement infrastructurel institutionnel de la capacité managériale d'intervention de l'OMM et de l'UCP	5.130.000	5.130.000
Remunération (salaires, avantages sociaux et autres)	5.130.000	5.130.000	5.130.000	Remunération (salaires, avantages sociaux et autres)	1.000.000	1.000.000
				Etude et Supervision de la construction	130.000	130.000
4 Administration et Services de la Coordination	400.000	400.000	400.000	Construction d'Edifices	4.000.000	4.000.000
5 Suivi et Evaluation	60.000	60.000	60.000	4 Administration et Services de la Coordination	400.000	400.000
6 Audit des Etats Financiers	100.000	100.000	100.000	5 Suivi et Evaluation	60.000	60.000
7. Cours Financiers	300.000	300.000	300.000	6 Audit des Etats Financiers	100.000	100.000
7.1. Intérêts	200.000	200.000	200.000	7. Cours Financiers	300.000	300.000
7.2. Inspection et Surveillance	100.000	100.000	100.000	7.1. Intérêts	200.000	200.000
7.3. Commission de Credit	100.000	100.000	100.000	7.2. Inspection et Surveillance	100.000	100.000
8. Imprévus	360.000	360.000	360.000	7.3. Commission de Credit	100.000	100.000
Total			100.000.000	8. Imprévus	360.000	360.000
				Total		10.000.000

V. Impact sur le Plan de Passation de Marchés

L'Unité d'Exécution sera obligée de transmettre à la Banque un plan amendé de passation de marchés intégrant : (i) la programmation des nouveaux marchés d'achat de matériels et équipements relatifs à la Composante I; (ii) le marché portant sur l'étude technique et la supervision du local par la Composante III ; et (iii) le marché de la construction du bâtiment proprement dit en utilisant les ressources de la Composante III.

L'Unité d'Exécution devra également préciser dans le nouveau plan de passation de marchés, les méthodes d'attribution appropriée, tout en les justifiant. Il faudrait souligner aussi que, vu le contexte de la reformulation, on devra recourir aux nouvelles dispositions de la Banque pour Haïti (document OP-387-1), lesquelles permettent de faire face aux urgences nées du tremblement de terre du 12 janvier 2010.

Donc, il se sera aussi nécessaire de modifier les Clauses 4.01, 4.02 et 4.03 des Clauses Spéciales du Contrat du Prêt pour inclure les dispositions applicables à la passation des marchés du Projet modifiée comme ceci proposée et la référence du document OP-387-1, comme suit :

Formulation Actuelle de la Clause 4.01	Reformulation Proposée
<p>CLAUSE 4.01 Passation des marchés de biens. Les passations des marchés de biens et services connexes seront subordonnées aux dispositions établies dans le Document GN-2349-7 (Politiques de passation des marchés de travaux et biens financés par la Banque Interaméricaine du Développement) daté du mois de juillet 2006 (dispositions ci-après dénommées les «Politiques de Passation des Marchés») que l'Emprunteur déclare connaître et, de façon complémentaire, par les dispositions de l'Annexe Ad-Hoc et par les dispositions suivantes :</p> <p>(a) <u>Appel d'Offres International</u> : A partir d'un montant estimé égal ou supérieur à deux cent cinquante mille dollars des Etats Unis d'Amérique (US\$250.000) pour les marchés de biens et services connexes, les contrats seront adjugés conformément aux dispositions de la Section II des Politiques de Passation des Marchés et de la Section II et V de l'Annexe Ad Hoc du présent Contrat.</p> <p>(b) <u>Autres méthodes des passations des marchés</u> : Toutes les autres passations des marchés non comprises dans l'alinéa (a) antérieur se feront conformément aux dispositions des Sections III, IV et V de l'Annexe Ad Hoc et de la Section III des Politiques de Passation des Marchés.</p>	<p>CLAUSE 4.01. Passation des marchés de travaux et biens. Les passations des marchés de travaux, biens et services connexes seront subordonnées aux dispositions établies dans le Document GN-2349-7 (Politiques de passation des marchés de travaux et biens financés par la Banque Interaméricaine de Développement) daté du mois de juillet 2006 (dispositions ci-après dénommées les «Politiques de Passation des Marchés»), et aux dispositions contenues dans le Document OP-387-1 «Dispositions spéciales de passation des marchés pour répondre à la situation d'urgence occasionnée par le tremblement de terre du 12 janvier 2010 en République d'Haïti », que l'Emprunteur et l'Organisme d'Exécution déclarent connaître, et de façon complémentaire, par les dispositions de l'Annexe Ad-Hoc, et par les dispositions suivantes :</p> <p>(a) <u>Appel d'offres international</u> : A partir d'un montant estimé égal ou supérieur à un million de dollars (EU\$1.000.000) pour les marchés de travaux, et à deux mille cinquante mille dollars (EU\$250.000) pour les marchés de biens et services connexes, les contrats seront adjugés conformément aux dispositions de la Section II des Politiques de Passation des Marchés, de la Section II et V de l'Annexe Ad-Hoc du présent Contrat et du Document OP-</p>

(c) Le Projet ne prévoit pas l'utilisation des ressources du Financement pour effectuer des travaux.

(d) Information à mettre à la disposition de la Banque : L'Organisme d'exécution s'engage à réaliser les passations des marchés de biens et services connexes sous la supervision et l'orientation technique du BPM et conformément aux plans généraux, aux cahiers des charges, aux caractéristiques techniques, aux budgets et autres documents nécessaires à l'acquisition des dits biens, y compris les directives spécifiques relatives à l'appel d'offres.

(e) Examen des décisions concernant les passations de marchés :

(i) Planification des Passations des Marchés : Avant de lancer un appel d'offres pour l'octroi d'un contrat, l'Organisme d'exécution doit présenter à l'examen et à l'approbation de la Banque, le plan de passation des marchés proposé pour le Projet, conformément aux dispositions du paragraphe 1 des Politiques de Passation des Marchés. Ce plan devra être actualisé annuellement pendant la période d'exécution du Projet et chaque version actualisée sera présentée à l'examen et à l'approbation de la Banque. Les passations des marchés des biens seront réalisées d'après le plan de passation des marchés approuvé par la Banque et les dispositions du paragraphe 1 ci-dessus indiquées.

(ii) Examen préalable : Les passations des marchés effectuées pour ce Projet seront révisées par la Banque de manière préalable (ex ante) d'après les dispositions de l'Annexe Ad Hoc, sous réserve que la Banque et l'Emprunteur en décident autrement.

387-1.

(b) Autres méthodes des passations des marchés : Toutes les autres passations des marchés non comprises dans l'alinéa (a) ci-dessus, se feront conformément aux dispositions de la Section III des Politiques de Passation des Marchés, des Sections III, IV et V de l'Annexe Ad-Hoc du présent Contrat et du Document OP-387-1.

(c) Information à mettre à la disposition de la Banque : L'Organisme d'Exécution s'engage : (i) à réaliser les passations des marchés de travaux, biens et services connexes conformément aux plans généraux, aux cahiers des charges, aux caractéristiques techniques, aux budgets et autres documents nécessaires à l'acquisition ou la construction, y compris les directives spécifiques et autres documents nécessaires à l'appel d'offres ; et (ii) dans le cas spécifique des ouvrages, à obtenir, avant l'initiation des travaux, la preuve qu'il détient la propriété légale, les servitudes ou autres droits nécessaires à la réalisation des travaux de construction prévus par le Projet.

(d) Examen des décisions concernant les passations de marchés :

(i) Planification des passations des marchés : Avant de lancer un appel d'offres pour l'octroi d'un contrat, l'Organisme d'Exécution doit présenter à l'examen et à l'approbation de la Banque, le Plan de Passation des Marchés proposé pour le Projet, conformément aux dispositions du paragraphe 1 de l'Appendice 1 des Politiques de Passation des Marchés. Ce plan devra être actualisé au moins annuellement pendant la période d'exécution du Projet et chaque version actualisée sera présentée à l'examen et à l'approbation de la Banque. Les passations des marchés des travaux et biens seront réalisées d'après le Plan de Passation des Marchés approuvé par la Banque et les dispositions du paragraphe 1 ci-dessus indiquées.

(ii) Examen préalable : Les passations des marchés de travaux, biens et services connexes à effectuer pour ce Projet seront révisées par la Banque de manière préalable (ex ante) d'après les dispositions établies dans

	les paragraphes 2 et 3 de l'Appendice I des Politiques de Passation des Marchés et les dispositions de l'Annexe Ad-Hoc du présent Contrat, sous réserve que la Banque et l'Emprunteur en décident autrement.
<p>CLAUSE 4.02. Entretien.</p> <p>L'Emprunteur s'engage : (a) à ce que les biens compris dans le Projet soient entretenus convenablement conformément à des normes techniques généralement acceptées ; et (b) à présenter à la Banque, pendant la période d'exécution et durant le premier trimestre de chaque année civile, un rapport annuel d'entretien. Si au cours d'une inspection effectuée par la Banque, ou à travers les rapports reçus par celle-ci, il se révèle que l'entretien n'est pas conforme aux niveaux convenus, l'Emprunteur devra prendre les mesures nécessaires pour pallier totalement les insuffisances.</p>	<p>CLAUSE 4.02. Entretien des travaux.</p> <p>(a) L'Emprunteur s'engage : (i) à ce que les ouvrages à réaliser dans le cadre de cet Contrat soient entretenus convenablement, conformément à des normes techniques généralement acceptées ; et (ii) à présenter à la Banque, pendant les cinq ans à compter de la date d'entrée en vigueur du présent Contrat, et au cours du premier trimestre de chaque année civile, un rapport annuel d'entretien, conformément à l'alinéa (b) de cette Clause 4.02. S'il ressort des inspections effectuées par la Banque, ou des rapports qu'elle reçoit, que l'entretien n'est pas conforme aux niveaux convenus, l'Emprunteur devra prendre les mesures nécessaires pour pallier totalement les insuffisances.</p> <p>(b) Le rapport annuel d'entretien auquel fait référence l'alinéa (i) devra inclure l'information générale qui comprend : (1) la structure organisationnelle et les responsabilités de l'entité en charge de l'entretien ; (2) la classification, le nombre et la distribution du personnel affecté aux dits travaux, de même que le type, le nombre, la distribution et les conditions d'opérations de l'équipement à entretenir ; et (3) les contrats d'entretien en cours, leur terme, leur couverture et leur stade d'exécution.</p> <p>(c) Le premier rapport annuel d'entretien devra comprendre le plan correspondant à l'année fiscale suivant la date d'entrée en vigueur de cet Contrat.</p>
<p>CLAUSE 4.03. Recrutement et sélection des consultants. Le recrutement des consultants sera subordonné aux dispositions établies dans le Document GN-2350-7 (Politiques pour la sélection et recrutement de consultants financés par la Banque Interaméricaine de Développement) daté du mois de juillet 2006 (d'ores et déjà dénommées les « Politiques de Consultants »), que l'Emprunteur déclare connaître et, de façon complémentaire, par les dispositions de</p>	<p>CLAUSE 4.03. Recrutement et sélection de services de conseil. Le recrutement de services de conseil sera subordonné aux dispositions établies dans le Document GN-2350-7 (Politiques pour la sélection et recrutement de consultants financés par la Banque Interaméricaine de Développement) daté du mois de juillet 2006 (d'ores et déjà dénommé les « Politiques de Consultants »), et aux dispositions contenues dans le Document OP-387-1 « Dispositions spéciales de passation</p>

l'Annexe Ad Hoc et par les dispositions suivantes :

(a) Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFOC) : à moins que l'Emprunteur et la Banque n'en conviennent autrement, la sélection et le recrutement des consultants seront effectués sur la base de contrats adjugés conformément aux dispositions de la Section II des Politiques de Consultants, qui font référence à la qualité et au coût, et aux dispositions de l'Annexe Ad Hoc. Aux fins du paragraphe 2.7 des Politiques de Consultants, la liste restreinte de consultants, dont le coût estimé des services serait inférieur à l'équivalent de cent mille dollars des Etats-Unis d'Amérique (US\$100.000), pourra être composée entièrement de consultants nationaux.

(b) Autres méthodes de sélection et de recrutement de consultants : Les méthodes de sélection suivantes sont différentes de celles indiquées au paragraphe (i) antérieur et pourront être utilisées en respectant les conditions établies dans les politiques : (1) sélection fondée sur la qualité ; (2) sélection dans le cadre d'un budget déterminé ; (3) sélection « au moindre coût » ; (4) sélection fondée sur les qualifications des consultants ; (5) sélection par entente directe ; (6) pratiques commerciales ; (7) sélection de catégories particulières ; et (8) sélection des consultants individuels.

(c) La sélection du personnel des Ministères Sélectionnés auquel fait référence la troisième composante du Projet, décrit aux paragraphes 2.11 à 2.14 de l'Annexe A, sera réalisée conformément aux procédures concurrentielles établis dans l'arrêté du Premier Ministre mentionné à la Clause 4.06(a) des Clauses Spéciales.

(d) Examen des décisions concernant les passations des marchés :

(i) Planification de sélection et recrutement : Avant de lancer un appel à propositions, l'Organisme d'exécution devra présenter à l'examen et l'approbation de la Banque, le plan de passation des marchés

des marchés pour répondre à la situation d'urgence occasionnée par le tremblement de terre du 12 janvier 2010 en République d'Haïti », que l'Emprunteur et l'Organisme d'Exécution déclarent connaître, et de façon complémentaire, par les dispositions de l'Annexe Ad-Hoc du présent Contrat et par les dispositions suivantes :

(a) Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFOC) : À moins que l'Emprunteur et la Banque n'en conviennent autrement, la sélection et le recrutement de services de conseil seront effectués moyennant des contrats adjugés conformément aux dispositions de la Section II des Politiques de Consultants applicables à la sélection de consultants fondée sur la qualité et le coût, aux dispositions de l'Annexe Ad-Hoc et du Document OP-387-1. Aux fins du paragraphe 2.7 des Politiques de Consultants, la liste restreinte de consultants, dont le coût estimé des services serait inférieur à l'équivalent de cent mille dollars (EUS100.000), pourra être composée entièrement de consultants nationaux.

(b) Autres méthodes de sélection et recrutement de services de conseil : Les méthodes suivantes de sélection différentes de celle indiquée au paragraphe (a) antérieur, pourront être utilisées pour l'engagement de consultants qui, d'après la Banque, réunissent les conditions établies dans ces politiques pour son utilisation : (i) sélection fondée sur la qualité ; (ii) sélection dans le cadre d'un budget déterminé ; (iii) sélection « au moindre coût » ; (iv) sélection fondée sur les qualifications des consultants ; (v) sélection par entente directe ; (vi) pratiques commerciales ; (vii) sélection de catégories particulières ; et (viii) sélection des consultants individuels.

(c) La sélection du personnel des Ministères Sélectionnés auquel fait référence la Clause 4.06(a) de ces Clauses Spéciales sera réalisée conformément aux procédures concurrentielles établies par le Bureau du Premier Ministre.

(d) Examen des décisions concernant les passations de marchés :

proposé pour le Projet. Ce plan devra inclure le coût estimé pour chaque contrat, les critères de sélection et les procédures qui seront applicables, conformément au paragraphe 1 de l'Annexe 1 des Politiques de Consultants. A moins que la Banque et l'Emprunteur n'en décident autrement, ce plan devra être actualisé annuellement pendant la période d'exécution du Projet. Chaque version actualisée sera présentée à l'examen et à l'approbation de la Banque. Les passations des marchés des services de consultants seront réalisées sur la base du plan de passation des marchés approuvé par la Banque et ses actualisations correspondantes.

(ii) Examen préalable : Les passations des marchés de services de consultants pour ce Projet seront révisées par la Banque de manière préalable (ex ante) d'après les dispositions de l'Annexe Ad Hoc, sous réserve que la Banque et l'Emprunteur n'en décident autrement.

(i) Planification de sélection et recrutement : Avant de lancer un appel à propositions, l'Organisme d'Exécution devra présenter à l'examen et approbation de la Banque, le Plan de Passation de Marchés proposé pour le Projet. Ce Plan devra inclure le coût estimé pour chaque contrat, les critères de sélection et les procédures qui seront applicables, conformément au paragraphe 1 de l'Appendice 1 des Politiques de Consultants. Ce Plan devra être actualisé annuellement, à moins que la Banque et l'Emprunteur en décident autrement, pendant la période d'exécution du Projet, et chaque version actualisée sera présentée à l'examen et à l'approbation de la Banque. Les passations des marchés des services de consultants seront réalisées d'après le Plan de Passation des Marchés approuvé par la Banque et ses correspondantes actualisations.

(ii) Examen préalable : Les passations de marchés de services de consultants à effectuer pour ce Projet seront révisées par la Banque de manière préalable (ex ante) d'après les dispositions établis dans les paragraphes 2 et 3 de l'Appendice 1 des Politiques de Consultants et les dispositions de l'Annexe Ad-Hoc du présent Contrat sous réserve que la Banque et l'Emprunteur en décident autrement.

VI. Impact sur le Plan d'Opération

Comme indiqué dans la table des « Matières de la Reformulation » du Section III ci-dessus et la Section V ci-dessus « Impact sur le Plan de Passation de Marchés », il sera nécessaire de modifier les paragraphes 2.04, 2.11, 2.12, 2.13 et 2.14, et la table de « coût et financement » du paragraphe 3.01 de l'Annexe A et les Clauses 4.01, 4.02 et 4.03 des Clauses Spéciales du Contrat du Prêt. En addition, la Clause 4.06 des Clauses Spéciales du Contrat du Prêt devra être modifiée comme suit :

Formulation Actuelle	Reformulation Proposée
<p>Clause 4.06 Conditions spéciales d'exécution. (a) Les ressources du Financement ne pourront être utilisées pour financer les activités comprises dans la troisième composante du Projet, décrite aux paragraphes 2.11 à 2.14 de l'Annexe A, qu'à partir de l'adoption par le Premier Ministre d'un arrêté, établissant, à la satisfaction de la Banque, les procédures concurrentielles pour</p>	<p>Clause 4.06 Condition spéciale d'exécution. Les ressources du Financement pourront être utilisées pour financer les activités décrites dans la Composante III du Projet, décrite aux paragraphes 2.11 à 2.14 de l'Annexe A, et le paiement d'incitatifs pouvant aider à l'amélioration de la performance des fonctionnaires dans la provision de services aux citoyens. Et pour ce faire, le Bureau du</p>

l'engagement du personnel des Ministères Sélectionnés qui bénéficieront des ressources de la dite composante, et le régime de rémunération et autres conditions d'emploi.	Premier Ministre présentera à la satisfaction de la Banque un document explicitant les critères de sélection des ministères et des fonctionnaires bénéficiaires du Projet.
(b) Les Ministères Sélectionnés ne seront éligibles aux ressources allouées à la troisième composante du Projet décrite aux paragraphes 2.11 à 2.14 de l'Annexe A, qu'après l'accord du BPM et le MEF sur l'évaluation organisationnelle du ministère concerné et le programme d'incitations économiques mentionné au paragraphe 2.10 de l'Annexe A et la non-objection de la Banque.	

VII. Impact sur les Délais d'Exécution et de Dernier Décaissement du Programme

Compte tenu des nouveaux marchés à passer et la durée estimée de la réalisation de l'étude technique ainsi que la construction de l'édifice, il est nécessaire de proroger d'une année les délais de d'exécution et de dernier décaissement du Programme. Initialement prévus au 29 juin 2012, ils seront reportés au 29 juin 2013.

VIII. Impacts Environnementaux

La reformulation du Programme se propose de construire un immeuble antisismique devant héberger l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH), le Secrétariat Général de la Primature et l'Unité de Coordination du Programme. Le site identifié est contigu au bâtiment qui a abrité la Primature (la Villa d'Accueil), lequel devra être restauré suite aux dommages subis lors du tremblement de terre du 12 janvier 2010.

En tant que tel, cette reformulation n'aura aucun impact négatif sur l'environnement.

IX. Recommandations

1- Sur la Reformulation Globale. Attendu que, suite au tremblement de terre du 12 janvier 2010, les locaux de l'Office de Management des Ressources Humaines ne sont plus utilisables ; attendu que depuis lors les activités de ces deux entités sont considérablement réduites, alors que leurs actions sont d'une importance capitale pour la modernisation administrative et la réforme de la gestion des ressources humaines ; attendu qu'elles ont perdu plus de 90% de leur capacité managériale faute d'infrastructures appropriées ; attendu que la Banque ne saurait financer l'achat de matériels et d'équipements en faveur de ces deux entités pendant qu'elles sont mal loties ou hébergées sous des tentes ; attendu que l'Unité d'Exécution du Programme est en butte à de grandes difficultés car le Ministère de l'Economie et des Finances n'est pas en mesure de répondre à ses besoins d'ordre infrastructurel ; attendu qu'il y a un risque non négligeable que les ressources du Programme soient utilisées uniquement pour le paiement de salaires de consultants *ad hoc* pour l'exécution d'activités ponctuelles et sans effet structurant sur la modernisation administrative de l'administration publique ; attendu qu'il importe de garantir un minimum de résultats durables du Programme ; le Chef d'Equipe recommande l'approbation de la demande de reformulation faite par la Primature suivant les termes susmentionnés, vu qu'elle ne soit pas contraire aux principaux objectifs initialement établis, ne modifie pas la catégorie de bénéficiaires préalablement identifiés et n'induit pas une demande d'exception dans l'application

des politiques de la Banque. Tout ceci, suivant les prescrits du manuel d'opération de la Banque.
OA-420-III-A/D.

2.- Sur la Prorogation des Délais d'Exécution et de Dernier Décaissement. Attendu que les processus de passation des marchés relatifs à la réalisation de l'étude technique, de la supervision et de la construction de l'immeuble nécessitera une période de temps non négligeable ; attendu que la construction à elle seule pourra prendre plus 20 mois ; attendu que les délais initiaux prévus pour l'exécution et le dernier décaissement du programme expirent au 29 juin 2012 ; attendu que nous sommes déjà à près de 24 mois de cette date fatidique ; le Chef d'Equipe recommande la prorogation des délais susmentionnés en se basant sur les prescrits du manuel d'opération de la Banque consignés aux rubriques OA-420-II-D/1 et OA-420-II-G.

Normalement, l'approbation de ces requêtes est du ressort du Chef d'Equipe, mais vu que le présent mémo a été élaboré par ce dernier, il est demandé au Chef de Division de ICS de les approuver ; dès lors que l'importance du montant en jeu justifie également ce niveau d'approbation.

Fait à Port-au-Prince, le mai 2010

VoBo:


Ariel Rodriguez Perez
Spécialiste en Passation de Marchés (PDP/CEA)

VoBo:


Hyun Jung Lee
Avocat (LEG/SGO)

Vu et Approuvé par:


Xavier Comas
Chef de Division (ICF/ICS)



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **Second period Jan-Dec 2010**
Last Update: **3/30/2011**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 1
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification ☐

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Olius,Gary	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Convergence related Operation(s):		
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

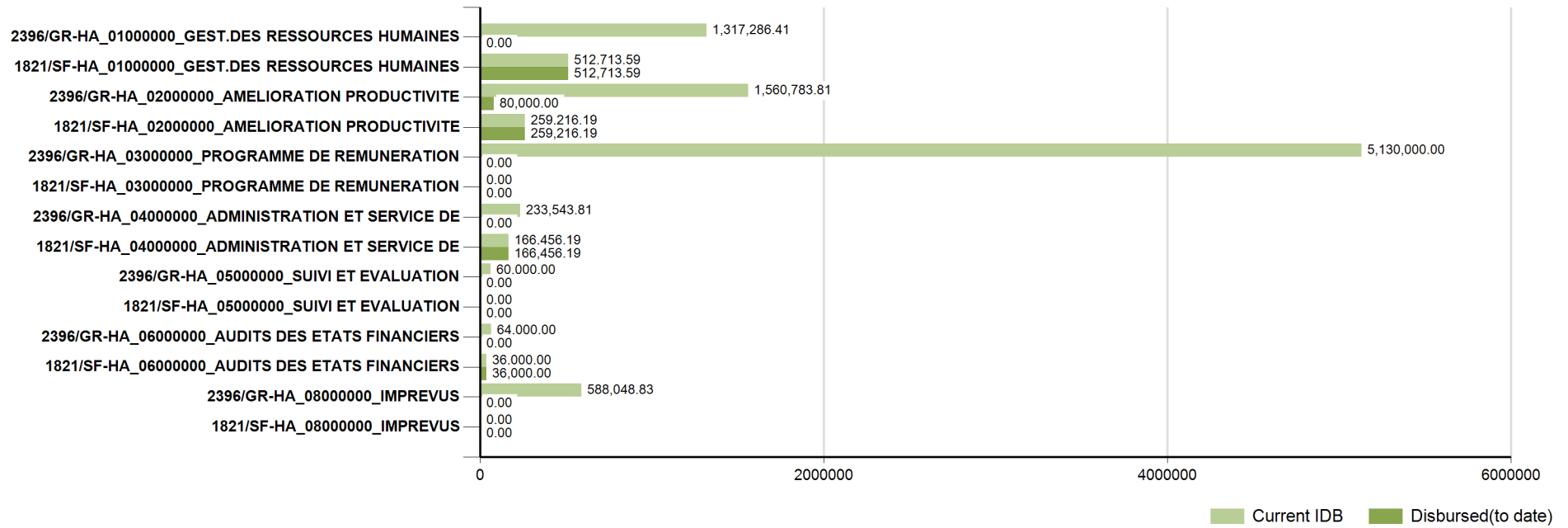
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$1,626,337.14	16.26%	\$8,373,662.86

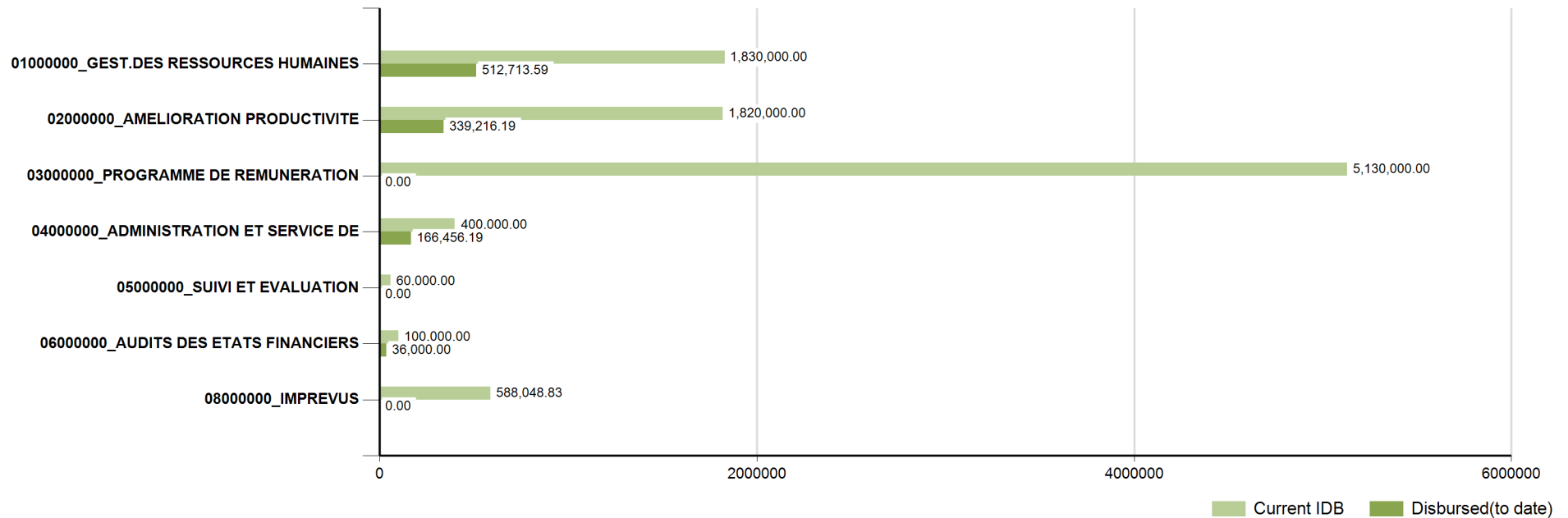
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 La gestion des ressources humaines dans le secteur public se fait de manière plus efficace et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) a le contrôle effectif et la maîtrise des mouvements de personnel									
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.									
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2011	2013	2014	EOP
1.1 Diminution du nombre de révocations ou de promotions arbitraires		fonctionnaires/ agents	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P P(a) A	2,000.00 0.00	0.00 0.00	0.00
1.2 Assignment optimisée des RH dans les Ministères et autres institutions publiques		Personnes inadéquatement assignées	2,800.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P P(a) A	0.00	0.00	0.00
1.3 Niveau de sinécisme dans les Ministères		personnes sans tâches précises	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'ampleur du prob	P P(a) A	0.00	0.00	0.00

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics et la capacité des ministères de formuler des politiques sectorielles et des normes d'opération sont améliorées									
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.									
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public		plaintes formelles enregistrées	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers		P P(a) A	300,000.00 350,000.00 0.00	350,000.00 0.00	150,000.00 10,000.00
1.2 personnel technique (en pourcentage) des ministères concernés recevant une formation dans les instituts spécialisés du gouvernement		Personnel technique formé	35.00	2006	Rapport de l'ENAF, du CEFOPAFOP et de l'OMRH		P P(a) A	0.00 10.00 0.00	100.00	350.00
1.3 Nombre de Politiques Publiques dans les Ministères Sectoriels par un personnel renforcé et mieux qualifié		Nouveaux documents de PP élaborées	0.00	2006	Plans de réformes officiels		P P(a) A	5.00 2.00 0.00	10.00	20.00
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.									
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010									
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace		Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P P(a) A	1,000.00 800.00 1.00	500.00	0.00

Outputs	Flags*	Unit of Measure	2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification	
1.1 Bases de Données (BdD) des ministères regroupées et consolidées		BdD inscrites dans la base unique de l'OMRH	P								
			P(a)		0.00	5.00	5.00	5.00	2.00		17.00
			A				5.00				5.00
1.2 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères équipés et connectés à l'OMRH	P								
			P(a)				3.00	2.00	2.00		17.00
			A				5.00				5.00
1.3 OMRH équipé		Equipements octroyés	P								
			P(a)			0.00	1.00				1.00
			A				1.00				1.00

Outputs		Flags*	Unit of Measure	2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification	
2.1 Secteur Public Productif et Efficace			Plans de réforme des services	P								
				P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00		
				A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	Milestone											
	Plans de Réorganisation des Services de RH élaborés	Nb de plans élaborés	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	Personnel des services des RH formé	Nb de personnes formées	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	350.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
2.2 Ministères diagnostiqués			Ministères	P								
				P(a)			1.00	2.00	5.00			7.00
				A				5.00				5.00
2.3 Procédures de gestion des RH élaborées			Manuel unique de procédures	P								
				P(a)				1.00		1.00		
				A				0.00		0.00		
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué			Rapport d'évaluation	P								
				P(a)				1.00		1.00		
				A				0.00		0.00		

[illegible]



Milestone									
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle élaboré	P							
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan Pilote Préparé et Expérimenté	P							
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Nb de Consultants Recrutés	P							
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

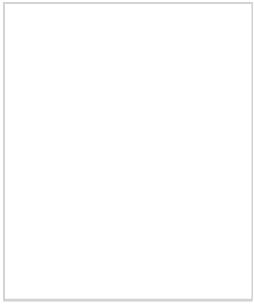
								Component Revised Cost
1 Gestion des Ressources Humaines								\$550,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
1.1 Bases de Données (BdD) des ministères regroupées et consolidées	P							
	P(a)		\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$150,000.00
	A				\$5.00			\$5.00
1.2 Directions de RH équipées et mises en réseau	P							
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$300,000.00
	A				\$200,000.00			\$200,000.00
1.3 OMRH équipé	P							
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00			\$100,000.00
	A				\$100,000.00			\$100,000.00

								Component Revised Cost
2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services								\$3,230,000.00

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
2.1 Secteur Public Productif et Efficace	P							
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00	\$1,530,000.00
	A				\$850,000.00			\$850,000.00
2.2 Ministères diagnostiqués	P							
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00		\$800,000.00
	A				\$450,000.00			\$450,000.00
2.3 Procédures de gestion des RH élaborées	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00			\$0.00
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00			\$0.00

								Component Revised Cost
3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique								\$5,130,000.00

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
3.1 Compensation salariale au Personnel Technique	P							
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$2,325,000.00	\$5,130,000.00
	A				\$0.00			\$0.00

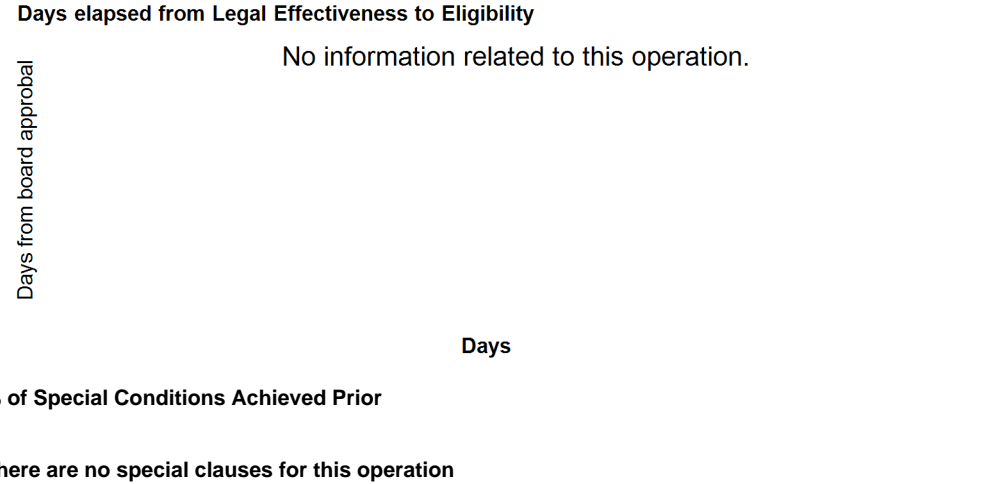
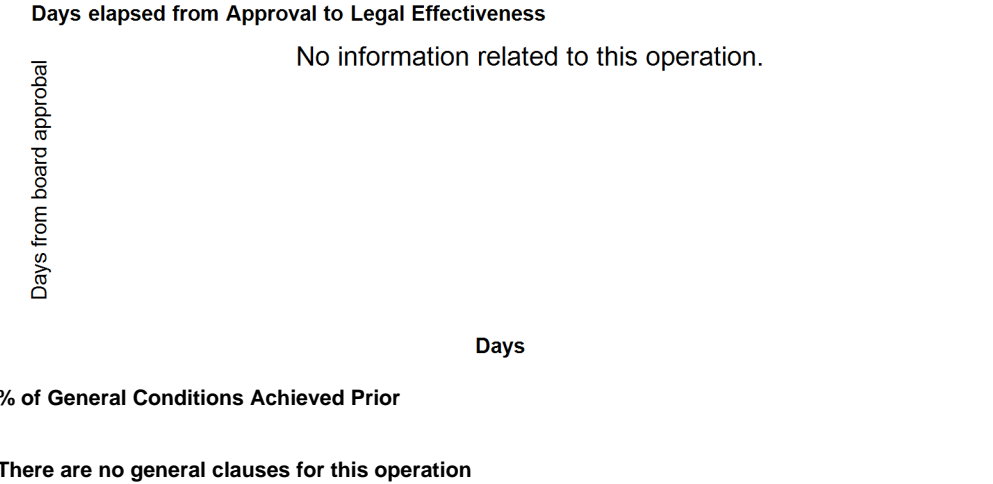


Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total Cost
	P							
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$950,000.00	\$900,000.00	\$3,600,000.00	\$3,035,000.00	\$8,235,005.00
	A				\$1,600,005.00			\$1,600,005.00

Monitoring Indicators

Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	#Error	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only



Stage 2: After Eligibility

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements		$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Expected additional execution duration (months)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) La répartition de taches entre l'UCP et l'OMRH ne fonctionne pas comme on l'avait prévu et les estimations budgétaires erronées ont bloqué les procesus de passation des marchés. (2) 75% des processus lancés se sont révélés infructueux.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués ans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: On n'a eu que des conflits	Working with Partners: Il faut absolument abandonner cette formule d'exécution bicéphale.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) On a prévu un modèle d'exécution bi-partite (UCP-OMRH) en attribuant l'aspect financier à l'UCP et l'aspect technique à l'OMRH. (2) Les erreurs dans les estimations initiales des couts ont compliqué énormément l'exécution du programme.	Project Management: Une mission de re-formulation a été faite en Juillet 2009 et pour faire face au blocage des processus, on a dû ajuster à la hausse certaines estimations budgétaires	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: Il y aura une coordination parfaite entre l'OMRH (la Primature) et le Ministère des Finances et cela peut faciliter l'exécution du programme	Working with Partners: Pour cela on a dû réaliser des réunions entre l'OMRH et l'UCP tous les 2 mois pour poser les problèmes et essayer de trouver des solutions appropriées	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$100,000.00	\$250,000.00	\$0.00	\$50,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$200,000.00	\$302,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$1,202,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$230,000.00	\$400,000.00	\$440,000.00	\$480,000.00	\$440,000.00	\$408,000.00	\$410,000.00	\$330,000.00	\$420,000.00	\$350,000.00	\$310,000.00	\$380,000.00	\$4,598,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$220,000.00	\$280,000.00	\$340,000.00	\$300,000.00	\$380,000.00	\$230,000.00	\$300,000.00	\$200,000.00	\$290,000.00	\$320,000.00	\$250,000.00	\$200,000.00	\$3,310,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$246,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$246,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifier	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Il pourrait y avoir une lenteur dans l'exécution du projet due Ã la faible capacité institutionnelle	Development	Active	High	High	High	
2	HA-L1018	Le projet n'arrive pas Ã obtenir la coopération des ministÃres bénéficiaires dans l'amélioration de la prestation des services publics	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
3	HA-L1018	Des fonctionnaires expérimentés (percevant des revenus relativement bas), devenus frustrés par la réalisation du projet, pourraient laisser la fonction publique ou le pays	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
4	HA-L1018	les ressources humaines nécessaires Ã l'application efficace des instruments de gestion pourraient être insuffisantes	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
5	HA-L1018	Les cadres hautement qualifiés nouvellement recrutés pourraient nourrir des inquiétudes sur leur sort aprÃs la fin du projet; ce qui risque d'affecter leur Rendement Professionnel dans le cadre de ce projet	Development	Active	Medium	Medium	Medium	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **First period Jan-Jun 2011**
Last Update: **10/20/2011**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 12
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification ☐

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Olius,Gary	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Convergence related Operation(s):		
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

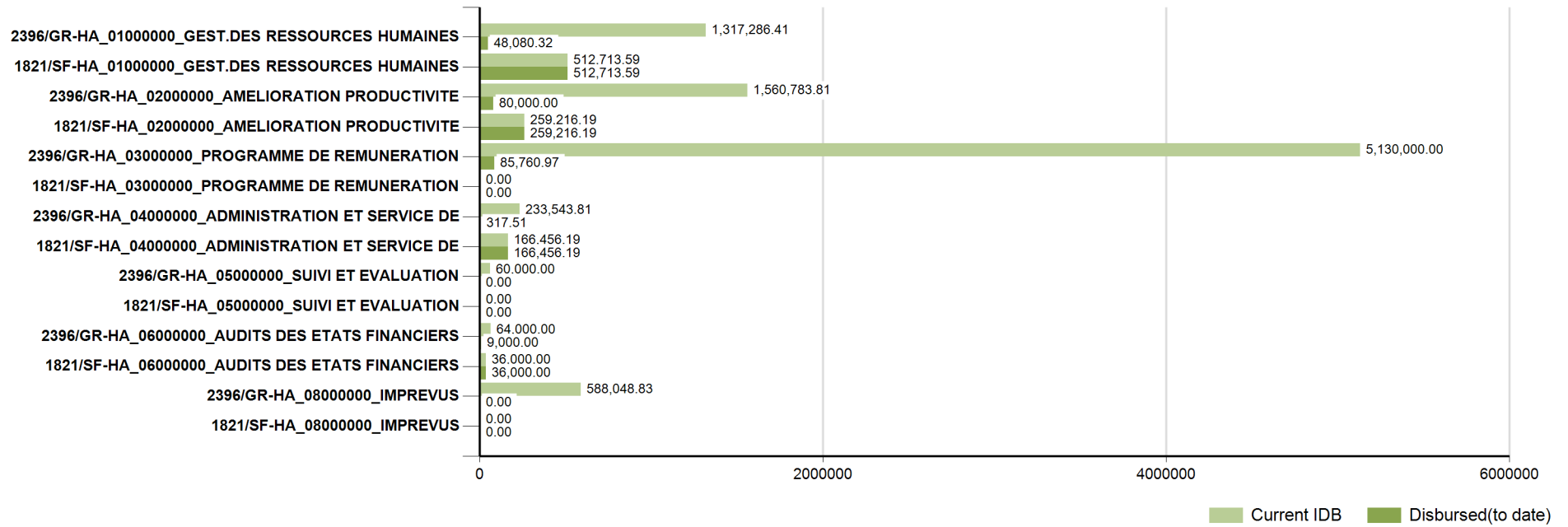
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$2,642,576.43	26.43%	\$7,357,423.57

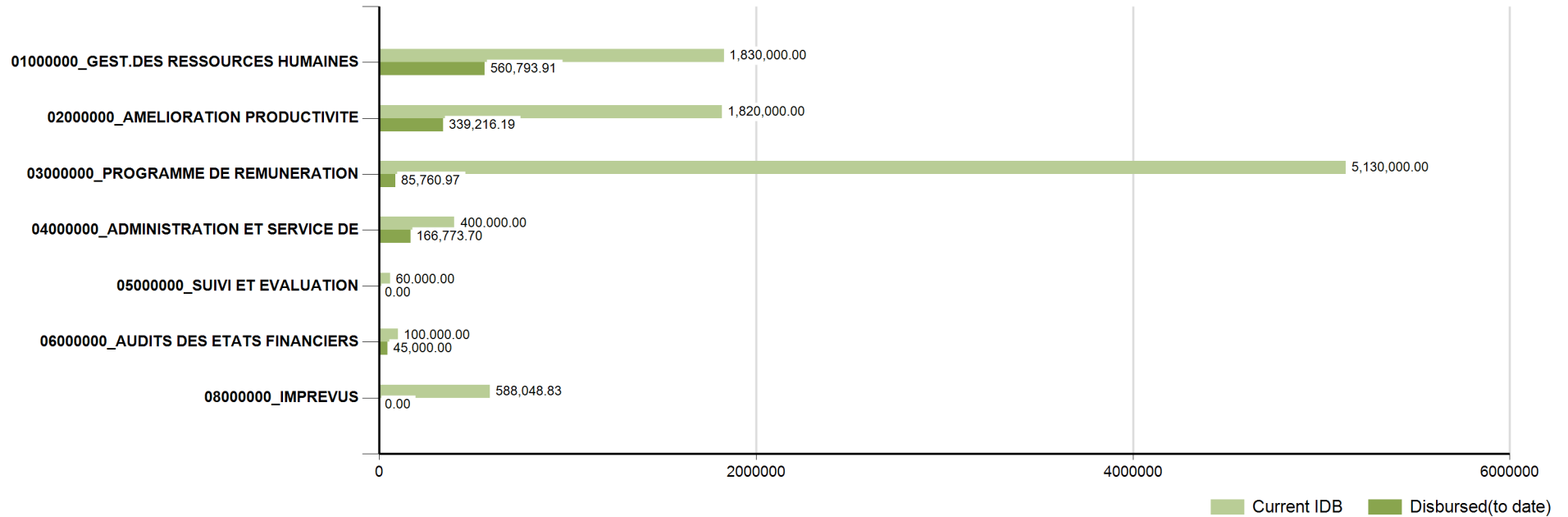
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P				
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P				
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P				
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée										
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2009	2011	2012	EOP
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public		Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P				
	P(a)						300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00	
	A						350,000.00	0.00			
1.2 Personnes (des ministères concernés) recevant une formation dans les instituts spécialisés du gouvernement		Personnes	35.00	2006	Rapport de l'ENAF, du CEFOPAFOP et de l'OMRH		P				
	P(a)						0.00	100.00		350.00	
	A						10.00	0.00			
1.3 Temps mis pour accéder à un service public donné		Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P				
	P(a)						5.00	10.00		1.00	
	A						2.00	0.00			
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.										
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2009	2011	2012	EOP
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace		Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P				
	P(a)						1,000.00	500.00		0.00	
	A						800.00	1.00			

Outputs	Flags*	Unit of Measure	2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification	
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de Données	P								
			P(a)		0.00	5.00	5.00	5.00	2.00		17.00
			A				5.00	0.00			5.00
1.2 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P								
			P(a)				3.00	2.00	2.00		17.00
			A				5.00	0.00			5.00
1.3 OMRH équipé		Equipement	P								
			P(a)			0.00	1.00				1.00
			A				1.00	1.00			2.00

Outputs		Flags*	Unit of Measure	2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification	
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)			Usagers reçus par heure	P								
				P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00		
				A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	Milestone											
	Plans de Réorganisation des Services de RH élaborés	Plans	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00		
	Personnel des services des RH formé	Personnes	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	350.00		
A			0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00			
2.2 Ministères diagnostiqués			Ministères	P								
				P(a)			1.00	2.00	5.00			7.00
				A				5.00	7.00			12.00
2.3 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées			Manuel	P								
				P(a)					1.00			1.00
				A				0.00	0.00			0.00
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué			Rapport d'évaluation	P								
				P(a)					1.00			1.00
				A				0.00	0.00			0.00

[illegible]



Milestone									
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P							
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P							
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P							
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

4 Administrative

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

								Component Revised Cost
1 Gestion des Ressources Humaines								\$1,350,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P							
	P(a)		\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$450,000.00
	A				\$5.00	\$0.00		\$5.00
1.2 Directions de RH équipées et mises en réseau	P							
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$650,000.00
	A				\$200,000.00	\$200,000.00		\$400,000.00
1.3 OMRH équipé	P							
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00			\$250,000.00
	A				\$100,000.00	\$150,000.00		\$250,000.00
								Component Revised Cost
2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services								\$2,175,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P							
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00	\$475,000.00
	A				\$850,000.00	\$0.00		\$850,000.00
2.2 Ministères diagnostiqués	P							
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00		\$800,000.00
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00		\$930,000.00
2.3 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
								Component Revised Cost
3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique								\$5,130,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
3.1 Compensation salariale au Personnel Technique effectuée	P							
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$2,325,000.00	\$5,130,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00

]

4 Administrative	Component Revised Cost
------------------	---------------------------

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
Unité de coordination	P							
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$395,215.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89		\$395,214.76
Audit	P							
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$125,951.00
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00		\$125,951.17
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total Cost
	P							
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$950,000.00	\$900,000.00	\$3,600,000.00	\$3,035,000.00	\$8,604,501.04
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$981,669.89		\$2,951,170.93

Monitoring Indicators

Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	#Error	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of General Conditions Achieved Prior

There are no general clauses for this operation

Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements		$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Expected additional execution duration (months)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) La répartition de taches entre l'UCP et l'OMRH ne fonctionne pas comme on l'avait prévu et les estimations budgétaires erronées ont bloqué les procesus de passation des marchés. (2) 75% des processus lancés se sont révélés infructueux.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués ans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: On n'a eu que des conflits	Working with Partners: Il faut absolument abandonner cette formule d'exécution bicéphale.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) On a prévu un modèle d'exécution bi-partite (UCP-OMRH) en attribuant l'aspect financier à l'UCP et l'aspect technique à l'OMRH. (2) Les erreurs dans les estimations initiales des couts ont compliqué énormément l'exécution du programme.	Project Management: Une mission de re-formulation a été faite en Juillet 2009 et pour faire face au blocage des processus, on a dû ajuster à la hausse certaines estimations budgétaires	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: Il y aura une coordination parfaite entre l'OMRH (la Primature) et le Ministère des Finances et cela peut faciliter l'exécution du programme	Working with Partners: Pour cela on a dû réaliser des réunions entre l'OMRH et l'UCP tous les 2 mois pour poser les problèmes et essayer de trouver des solutions appropriées	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$230,000.00	\$0.00	\$300,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$630,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$420,000.00	\$80,000.00	\$340,000.00	\$568,000.00	\$480,000.00	\$430,000.00	\$200,000.00	\$483,000.00	\$290,000.00	\$320,000.00	\$350,000.00	\$300,000.00	\$4,261,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$446,000.00	\$450,000.00	\$500,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$500,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,096,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

No information related to this operation.



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **Second period Jan-Dec 2011**
Last Update: **3/26/2012**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 23
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification ☐

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Olius,Gary	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

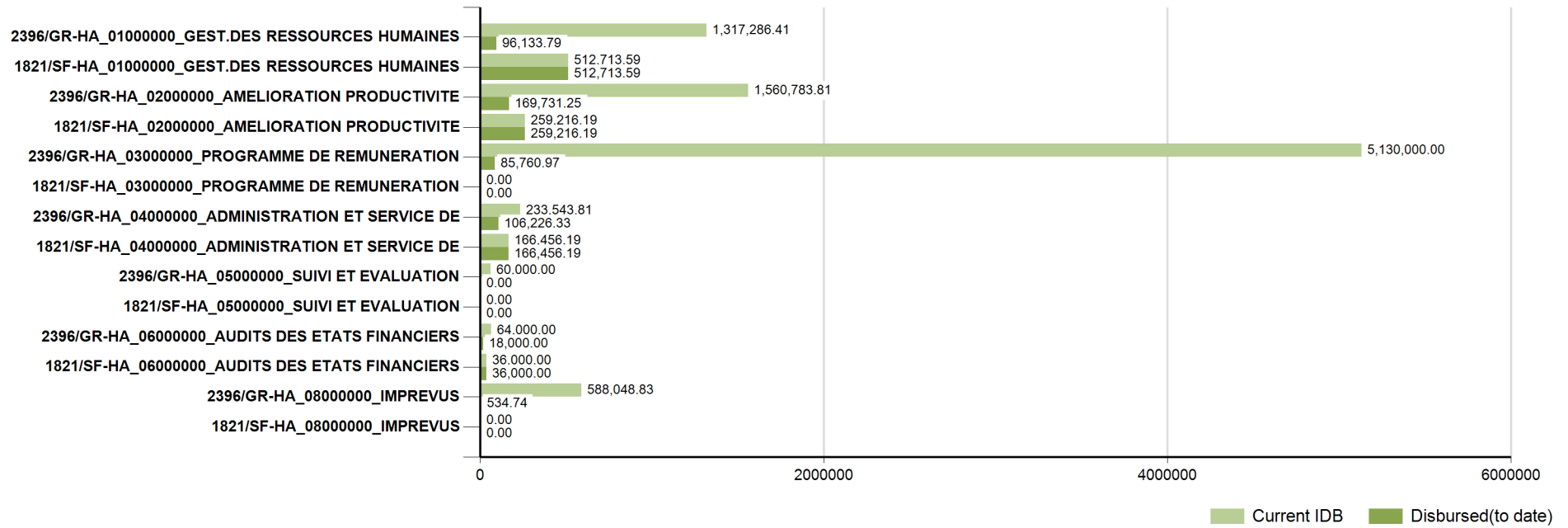
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$2,642,576.43	26.43%	\$7,357,423.57

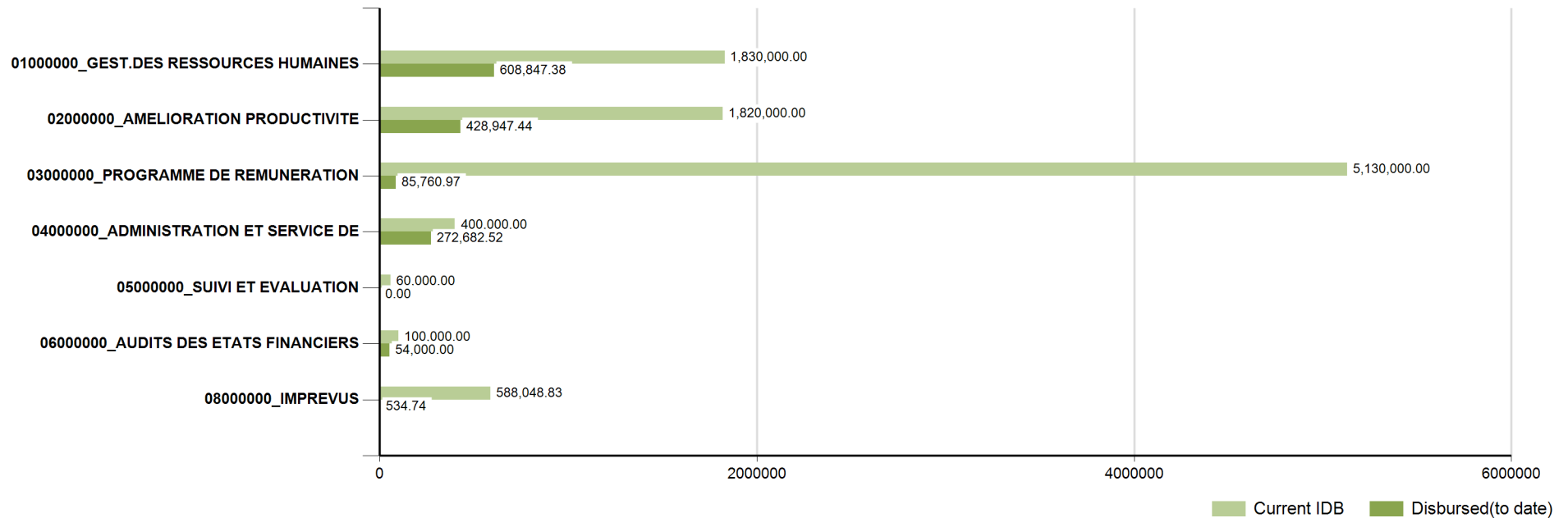
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P				
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P				
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P				
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée										
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2009	2011	2012	EOP
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public		Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P				
	P(a)						300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00	
	A						350,000.00	0.00			
1.2 Personnes (des ministères concernés) recevant une formation dans les instituts spécialisés du gouvernement		Personnes	35.00	2006	Rapport de l'ENAF, du CEFOPAFOP et de l'OMRH		P				
	P(a)						0.00	100.00		350.00	
	A						10.00	0.00			
1.3 Temps mis pour accéder à un service public donné		Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P				
	P(a)						5.00	10.00		1.00	
	A						2.00	0.00			
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.										
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2009	2011	2012	EOP
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace		Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P				
							P(a)	1,000.00	500.00		0.00
							A	800.00	1.00		

2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)		fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P				
							P(a)	0.00	100.00		100.00
							A	0.00	0.00		

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P								
			P(a)				3.00	2.00	2.00	17.00	
			A				5.00	0.00		5.00	
1.2 OMRH équipé		Equipement	P								
			P(a)			0.00	1.00			1.00	
			A				1.00	1.00		2.00	
1.3 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de données	P								
			P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00	17.00	
			A				5.00			5.00	
1.4 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								
1.5 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								
1.6 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)		Usagers reçus par heure	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Milestone	Plans de Réorganisation des Services de RH élaborés	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00	
		Personnel des services des RH formé	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	350.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	
2.2 Ministères diagnostiqués		Ministères	P								
			P(a)			1.00	2.00	5.00		7.00	
			A				5.00	7.00		12.00	
2.3 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P								
			P(a)					1.00		1.00	
			A				0.00	0.00		0.00	
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P								
			P(a)					1.00		1.00	
			A				0.00	0.00		0.00	



2.5 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P							
			P(a)						5.00	5.00
			A							
2.6 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P							
			P(a)						500.00	500.00
			A							

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification
3.1 Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P								
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00	1.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<div>Milestone</div> <div>Modèle de Compensation Salariale élaboré</div> <div>Plan Pilote d'Incitation Durable préparé</div> <div>Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés</div>		Modèle	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
		Plan	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
		Consultants	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
3.2 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau		Modele	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								
3.3 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public		Stratégie	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								
3.4 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s		Ministères	P								
			P(a)						7.00	7.00	
			A								

4 Administrative

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

								Component Revised Cost
1 Gestion des Ressources Humaines								\$2,840,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P							
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$650,000.00
	A				\$200,000.00	\$200,000.00		\$400,000.00
1.2 OMRH équipé	P							
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00			\$370,000.00
	A				\$100,000.00	\$270,000.00		\$370,000.00
1.3 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P							
	P(a)			\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$450,000.00
	A							
1.4 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P							
	P(a)						\$120,000.00	\$120,000.00
	A							



1.5 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P							
	P(a)						\$500,000.00	\$500,000.00
	A							
1.6 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P							
	P(a)						\$750,000.00	\$750,000.00
	A							

Component
Revised Cost

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

\$2,525,000.00

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P							
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00	\$475,000.00
	A				\$850,000.00	\$0.00		\$850,000.00
2.2 Ministères diagnostiqués	P							
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00		\$800,000.00
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00		\$930,000.00
2.3 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
2.5 Institutions Publiques re-équipées	P							
	P(a)						\$250,000.00	\$250,000.00
	A							
2.6 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P							
	P(a)						\$100,000.00	\$100,000.00
	A							

Component
Revised Cost

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

\$2,600,000.00

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
3.1 Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P							
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
3.2 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P							
	P(a)						\$50,000.00	\$50,000.00
	A							
3.3 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P							
	P(a)						\$50,000.00	\$50,000.00
	A							
3.4 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P							
	P(a)						\$1,500,000.00	\$1,500,000.00
	A							

Component
Revised Cost

4 Administrative

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
Unité de coordination	P							
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$477,215.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89		\$395,214.76

Audit	P								
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$125,951.00	
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00		\$125,951.17	
Total Cost			2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total Cost
	P								
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$950,000.00	\$900,000.00	\$3,600,000.00	\$5,030,000.00		\$8,101,165.93
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,790.29	\$1,101,669.89			\$3,071,165.93

Monitoring Indicators

Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	#Error	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of General Conditions Achieved Prior

There are no general clauses for this operation

Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements		$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Expected additional execution duration (months)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) La répartition de taches entre l'UCP et l'OMRH ne fonctionne pas comme on l'avait prévu et les estimations budgétaires erronées ont bloqué les processus de passation des marchés. (2) 75% des processus lancés se sont révélés infructueux.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués ans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: On n'a eu que des conflits	Working with Partners: Il faut absolument abandonner cette formule d'exécution bicéphale.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) On a prévu un modèle d'exécution bi-partite (UCP-OMRH) en attribuant l'aspect financier à l'UCP et l'aspect technique à l'OMRH. (2) Les erreurs dans les estimations initiales des couts ont compliqué énormément l'exécution du programme.	Project Management: Une mission de re-formulation a été faite en Juillet 2009 et pour faire face au blocage des processus, on a dû ajuster à la hausse certaines estimations budgétaires	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: Il y aura une coordination parfaite entre l'OMRH (la Primature) et le Ministère des Finances et cela peut faciliter l'exécution du programme	Working with Partners: Pour cela on a dû réaliser des réunions entre l'OMRH et l'UCP tous les 2 mois pour poser les problèmes et essayer de trouver des solutions appropriées	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$230,000.00	\$0.00	\$300,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$630,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$420,000.00	\$80,000.00	\$340,000.00	\$568,000.00	\$480,000.00	\$430,000.00	\$200,000.00	\$483,000.00	\$290,000.00	\$320,000.00	\$350,000.00	\$300,000.00	\$4,261,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$446,000.00	\$450,000.00	\$500,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$500,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,096,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifier	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **First period Jan-Jun 2012**
Last Update: **9/21/2012**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 35
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification ☐

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Olius,Gary	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

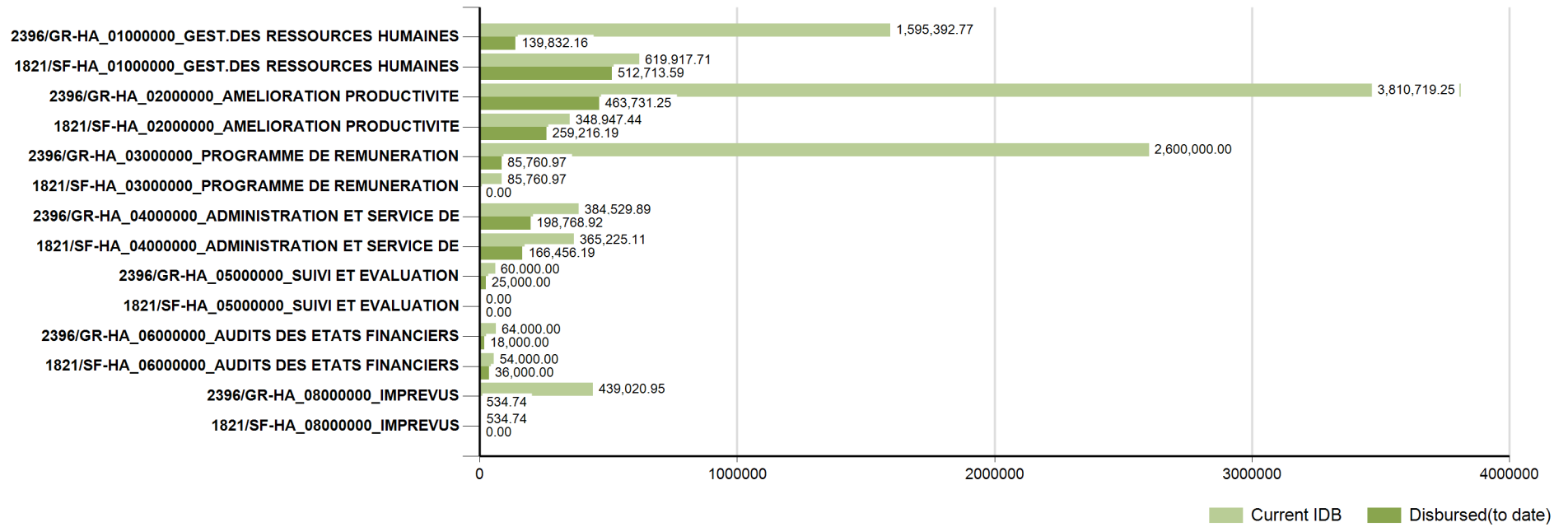
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$2,642,576.43	26.43%	\$7,357,423.57

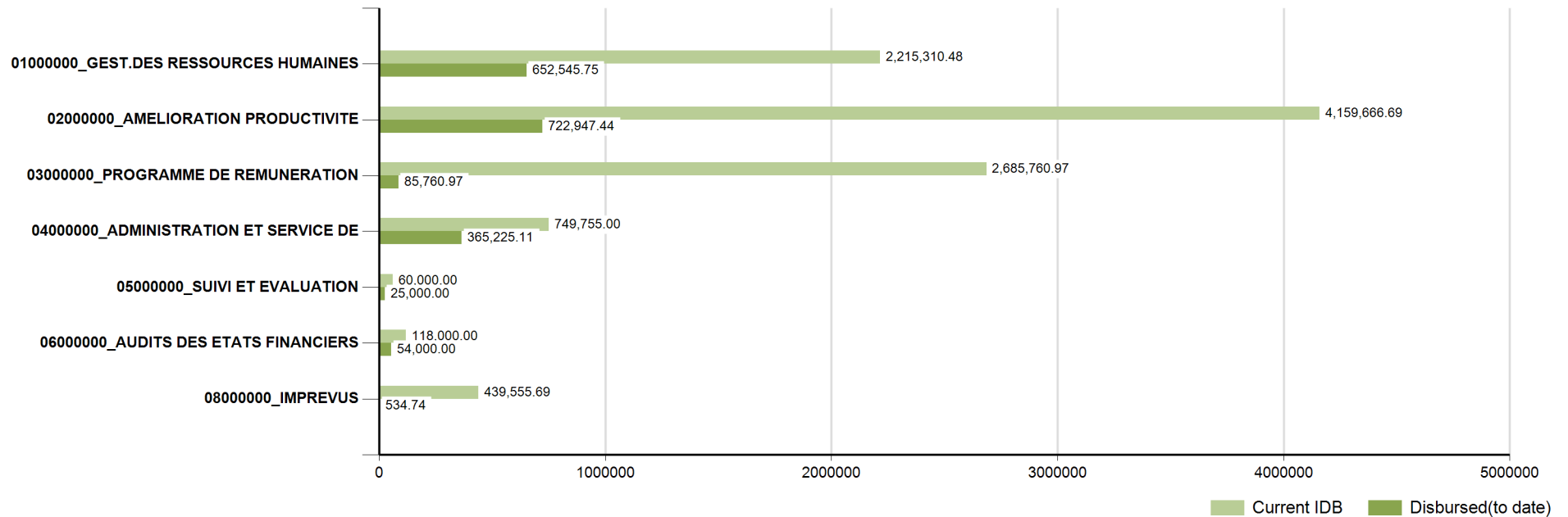
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P				
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P				
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P				
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée											
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public			Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P				
								P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné			Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P				
								P(a)	5.00	10.00		1.00
								A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.											
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace			Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P				
								P(a)	1,000.00	500.00		0.00
								A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)			fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P				
								P(a)	0.00	100.00		100.00
								A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P								
			P(a)				3.00	2.00	2.00	17.00	
			A				5.00	0.00		5.00	
1.2 OMRH équipé		Equipement	P								
			P(a)			0.00	1.00			1.00	
			A				1.00	1.00		2.00	
1.3 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de données	P								
			P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00	17.00	
			A				5.00			5.00	
1.4 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A						1.00	1.00	
1.5 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								
1.6 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00	1.00	
			A								

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)		Usagers reçus par heure	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
<div>Milestone</div> <div>Plans de Réorganisation des Services de RH élaborés</div> <div>Personnel des services des RH formé</div>		Plans	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.00	7.00	
		Personnes	P								
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	350.00	
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	
2.2 Ministères diagnostiqués		Ministères	P								
			P(a)			1.00	2.00	5.00		7.00	
			A				5.00	7.00		12.00	
2.3 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P								
			P(a)					1.00		1.00	
			A				0.00	0.00		0.00	
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P								
			P(a)					1.00		1.00	
			A				0.00	0.00	1.00	1.00	
2.5 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00	5.00	
			A						5.00	5.00	
2.6 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00	500.00	
			A						75.00	75.00	



3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		Flags*	Unit of Measure	2007	2008	2009	2010	2011	2012	EOP	Means of verification	
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques			Ministères	P								
				P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
				A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00
	Milestone											
	Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P									
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
3.2 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau			Modele	P								
				P(a)						1.00		1.00
				A								
3.3 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public			Stratégie	P								
				P(a)						1.00		1.00
				A								
3.4 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s			Ministères	P								
				P(a)						7.00		7.00
				A								

4 Administrative

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

								Component Revised Cost
1 Gestion des Ressources Humaines								\$2,840,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P							
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$650,000.00
	A				\$200,000.00	\$200,000.00		\$400,000.00
1.2 OMRH équipé	P							
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00			\$370,000.00
	A				\$100,000.00	\$270,000.00		\$370,000.00
1.3 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P							
	P(a)			\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$450,000.00
	A							
1.4 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P							
	P(a)						\$120,000.00	\$120,000.00
	A						\$120,000.00	\$120,000.00
1.5 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P							
	P(a)						\$500,000.00	\$500,000.00
	A							
1.6 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P							
	P(a)						\$750,000.00	\$750,000.00
	A							



2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services								Component Revised Cost
								\$2,525,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P							
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00	\$475,000.00
	A				\$850,000.00	\$0.00		\$850,000.00
2.2 Ministères diagnostiqués	P							
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00		\$800,000.00
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00		\$930,000.00
2.3 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
2.4 Patrimoine général de l'Etat évalué	P							
	P(a)					\$450,000.00		\$450,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$470,000.00	\$470,000.00
2.5 Institutions Publiques re-équipées	P							
	P(a)						\$250,000.00	\$250,000.00
	A						\$250,000.00	\$250,000.00
2.6 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P							
	P(a)						\$100,000.00	\$100,000.00
	A						\$0.00	\$0.00
								Component Revised Cost

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique								\$2,600,000.00
Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P							
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00
	A				\$0.00	\$0.00		\$0.00
3.2 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P							
	P(a)						\$50,000.00	\$50,000.00
	A							
3.3 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P							
	P(a)						\$50,000.00	\$50,000.00
	A							
3.4 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P							
	P(a)						\$1,500,000.00	\$1,500,000.00
	A							
								Component Revised Cost

4 Administrative								
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Cost
Unité de coordination	P							
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$477,215.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$74,448.27	\$469,663.03
Audit	P							
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$125,951.00
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$18,000.00	\$143,951.17

Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total Cost
	P							
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$950,000.00	\$900,000.00	\$3,600,000.00	\$5,030,000.00	\$8,101,165.93
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,790.29	\$1,101,669.89	\$932,448.27	\$4,003,614.20

Monitoring Indicators

Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	#Error	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of General Conditions Achieved Prior

There are no general clauses for this operation

Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements		$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Expected additional execution duration (months)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) La répartition de taches entre l'UCP et l'OMRH ne fonctionne pas comme on l'avait prévu et les estimations budgétaires erronées ont bloqué les processus de passation des marchés. (2) 75% des processus lancés se sont révélés infructueux.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués ans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: On n'a eu que des conflits	Working with Partners: Il faut absolument abandonner cette formule d'exécution bicéphale.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) On a prévu un modèle d'exécution bi-partite (UCP-OMRH) en attribuant l'aspect financier à l'UCP et l'aspect technique à l'OMRH. (2) Les erreurs dans les estimations initiales des couts ont compliqué énormément l'exécution du programme.	Project Management: Une mission de re-formulation a été faite en Juillet 2009 et pour faire face au blocage des processus, on a dû ajuster à la hausse certaines estimations budgétaires	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: Il y aura une coordination parfaite entre l'OMRH (la Primature) et le Ministère des Finances et cela peut faciliter l'exécution du programme	Working with Partners: Pour cela on a dû réaliser des réunions entre l'OMRH et l'UCP tous les 2 mois pour poser les problèmes et essayer de trouver des solutions appropriées	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$50,000.00	\$80,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$137,000.00	\$0.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$1,667,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$990,000.00	\$990,000.00	\$990,000.00	\$990,000.00	\$990,000.00	\$990,000.00	\$217,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,157,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifieur	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **Second period Jan-Dec 2012**
Last Update: **3/20/2013**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 47
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification ☐

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Telson,Laurence	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

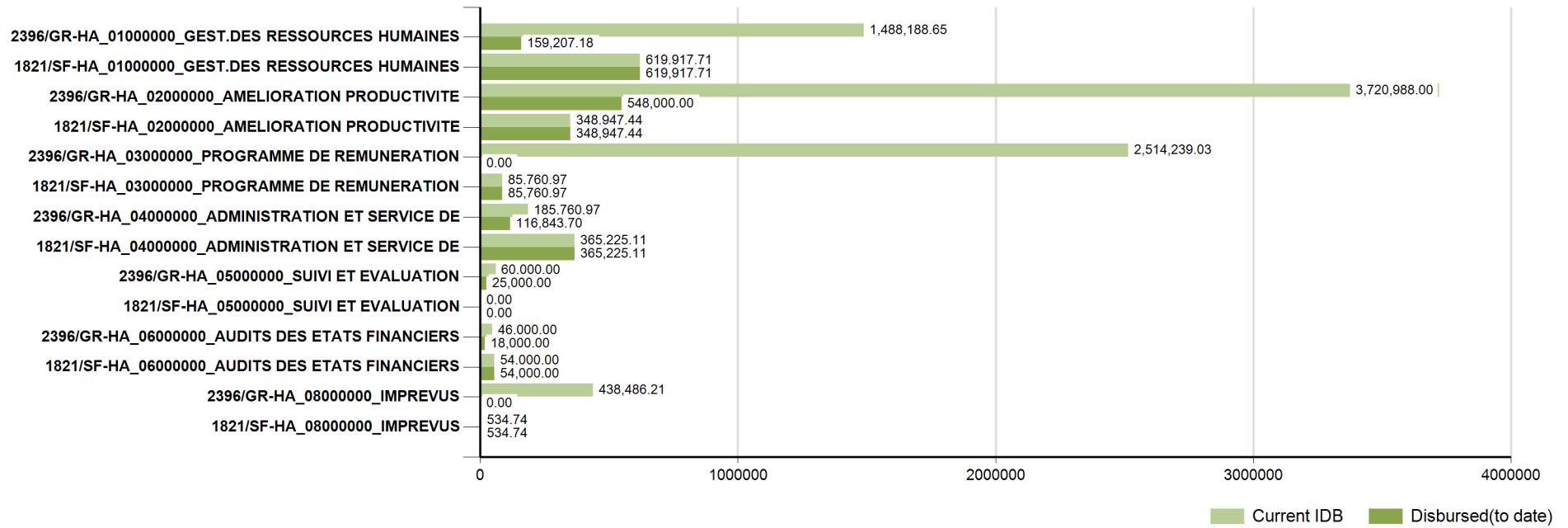
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$4,468,220.93	44.68%	\$5,531,779.07

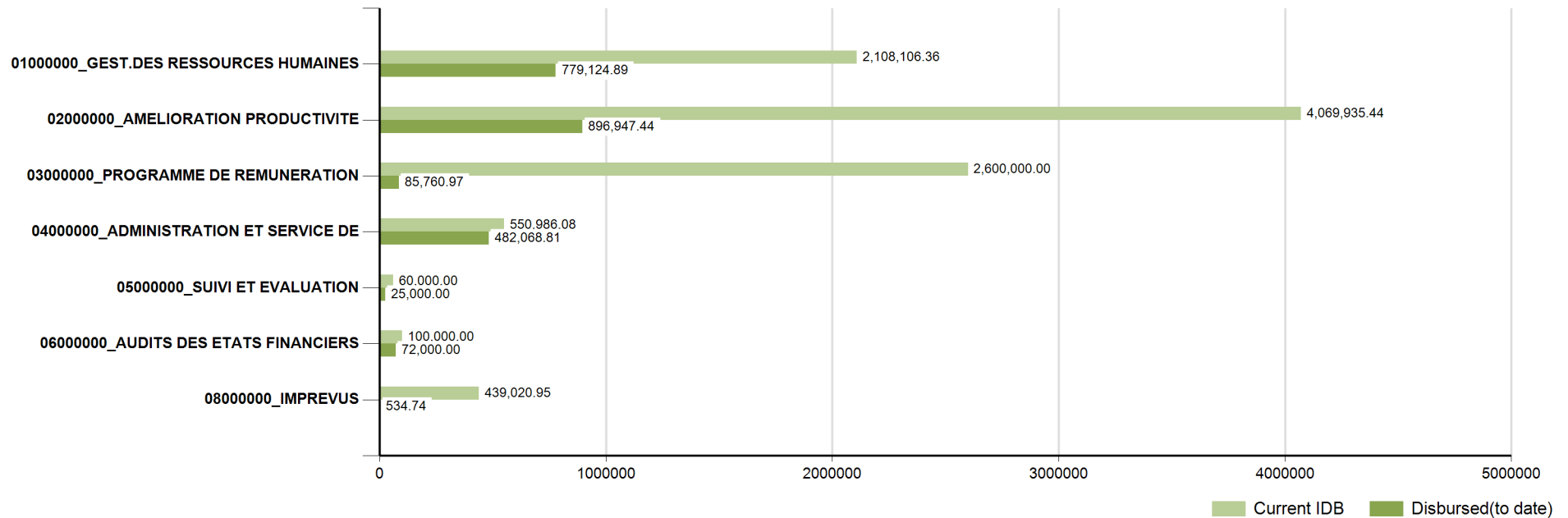
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P				
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P				
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P				
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée										
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2009	2011	2012	EOP
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public		Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P				
							P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
							A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné		Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P				
							P(a)	5.00	10.00		1.00
							A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.										
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2009	2011	2012	EOP
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace		Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P				
							P(a)	1,000.00	500.00		0.00
							A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)		fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P				
							P(a)	0.00	100.00		100.00
							A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P								
			P(a)				3.00	2.00	2.00		
			A				5.00	0.00	0.00		
1.2 OMRH équipé		Equipement	P								
			P(a)			0.00	1.00			1.00	
			A				1.00	1.00			
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						1.00		
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00		
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00		
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH		personnel	P								
			P(a)								
			A						3.00		
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé		ecole	P								
			P(a)								1.00
			A								

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués		Ministères	P								
			P(a)			1.00	2.00	5.00			
			A				5.00	7.00			
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P								
			P(a)					1.00			1.00
			A				0.00	0.00	0.00		
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P								
			P(a)					1.00			1.00
			A				0.00	0.00	0.80		
2.4 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00		2.00
			A						5.00		
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00		125.00
			A						75.00		
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place		CRA	P								
			P(a)								1.00
			A								
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié		publication	P								
			P(a)								1.00
			A								

EOP		Means of verification
	7.00	
	5.00	
	1.00	
	2.00	
	1.00	
	1.00	
	1.00	
	0.00	
	1.00	
	0.00	
	3.00	
	3.00	
	1.00	

EOP		Means of verification
	7.00	
	12.00	
	1.00	
	0.00	
	1.00	
	0.80	
	7.00	
	5.00	
	200.00	
	75.00	
	1.00	
	1.00	

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P								
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00		

3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel		CDES	P								
			P(a)								1.00
			A						0.00		

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P								
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	A				\$200,000.00	\$200,000.00	\$0.00		
1.2 OMRH équipé	P								
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00				
	A				\$100,000.00	\$270,000.00			
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P								
	P(a)						\$120,000.00		\$30,000.00
	A						\$120,000.00		
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P								
	P(a)						\$500,000.00		\$1,200,000.00
	A						\$0.00		
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P								
	P(a)						\$750,000.00		\$900,000.00
	A						\$0.00		
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	P								
	P(a)							\$716,194.34	\$118,832.22
	A						\$215,000.00		

EOP												Means of verif
7.00												
6.00												
Milestone												
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P										
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00	1.00	
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P										
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			0.00	
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P										
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00		30.00	
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00			20.00	
1.00												
0.00												

Component Revised Cost
\$4,010,000.00
Cost
\$300,000.00
\$400,000.00
\$160,000.00
\$370,000.00
\$150,000.00
\$120,000.00
\$1,200,000.00
\$0.00
\$900,000.00
\$0.00
\$1,050,000.00
\$215,000.00

ication

1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	P								
	P(a)								\$250,000.00
	A								

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués	P								
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00			
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00			
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P								
	P(a)					\$450,000.00			\$100,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$0.00		
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué	P								
	P(a)					\$450,000.00			\$376,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$94,000.00		
2.4 Institutions Publiques re-équipées	P								
	P(a)						\$250,000.00		\$146,859.00
	A						\$103,141.00		
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P								
	P(a)						\$100,000.00		\$128,750.00
	A						\$16,250.00		
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	P								
	P(a)								\$300,000.00
	A								
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	P								
	P(a)								\$75,000.00
	A								

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P								
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00		\$298,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$26,000.00		
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel	P								
	P(a)								\$688,000.00
	A						\$29,833.00		

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

\$250,000.00
Component Revised Cost
\$2,140,000.00
Cost
\$800,000.00
\$930,000.00
\$100,000.00
\$0.00
\$470,000.00
\$94,000.00
\$250,000.00
\$103,141.00
\$145,000.00
\$16,250.00
\$300,000.00
\$75,000.00
Component Revised Cost
\$1,688,000.00
Cost
\$1,000,000.00
\$26,000.00
\$688,000.00
\$29,833.00
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Unité de coordination	P								
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$300,000.00	\$115,784.67
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$188,215.33		
Audit	P								
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$0.00		
Coûts fixes (loyer, équipements, véhicules) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$200,000.00	\$296,000.00
	A								
Suivi et Evaluation	P								
	P(a)								\$85,000.00
	A						\$25,000.00		
Contingencies	P								
	P(a)								\$133,000.00
	A						\$66,000.00		
Coûts récurrents (Matériels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$16,000.00	\$300,000.00
	A								
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	P								
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$550,000.00	\$725,000.00	\$3,075,000.00	\$2,770,000.00	\$1,232,194.34	\$5,541,225.89
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,018,790.29	\$1,101,669.89	\$883,439.33		

Cost
\$1,000,000.00
\$583,430.09
\$132,000.00
\$125,951.17
\$496,000.00
\$85,000.00
\$25,000.00
\$133,000.00
\$66,000.00
\$316,000.00
Total Cost
\$9,878,025.49
\$3,104,605.26

Monitoring Indicators

Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	#Error	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of General Conditions Achieved Prior

There are no general clauses for this operation

Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements		$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Expected additional execution duration (months)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
UNDEFINED		UNDEFINED	Others: There is no clear relationship b/w was the two sets of documents which renders it difficult to monitor project implementation during the year 2012 and previous.	Others: At the moment of the project's first workshop, one of the tasks must be to reflect the products and related activities in the PMR and the PEP.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) La répartition de tâches entre l'UCP et l'OMRH ne fonctionne pas comme on l'avait prévu et les estimations budgétaires erronées ont bloqué les processus de passation des marchés. (2) 75% des processus lancés se sont révélés infructueux.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués dans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: On n'a eu que des conflits bien que on remarque une certaine dépendance de l'OMRH sur l'UCP en ce qui concerne la programmation des activités.	Working with Partners: Il faut absolument abandonner cette formule d'exécution bicéphale.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Others: There has been a change in PTL as of January 2013, when the ICS specialist located in CID/CDR has taken over the ICS portfolio in CHA. It was expected that there will be a 1:1 relation b/w the PMR products/activities and those listed in the POA and other programming documents.	Others: In January and March 2013, the new PTL has undertaken the review of the 2013 programming documents with the UCP and OMRH, and based on the results of the meetings has related the activities to the products identified in the PMR.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) On a prévu un modèle d'exécution bi-partite (UCP-OMRH) en attribuant l'aspect financier à l'UCP et l'aspect technique à l'OMRH. (2) Les erreurs dans les estimations initiales des coûts ont compliqué énormément l'exécution du programme.	Project Management: Une mission de re-formulation a été faite en Juillet 2009 et pour faire face au blocage des processus, on a dû ajuster à la hausse certaines estimations budgétaires	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: Il y aura une coordination parfaite entre l'OMRH (la Primature) et le Ministère des Finances et cela peut faciliter l'exécution du programme	Working with Partners: Pour cela on a dû réaliser des réunions entre l'OMRH et l'UCP tous les 2 mois pour poser les problèmes et essayer de trouver des solutions appropriées	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$50,000.00	\$80,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$137,000.00	\$0.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,667,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$400,000.00	\$275,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$200,000.00	\$4,475,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$300,000.00	\$300,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	\$57,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,057,000.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifiant	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il est possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **First period Jan-Jun 2013**
Last Update: **9/23/2013**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 62
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification ☐

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Telson,Laurence	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

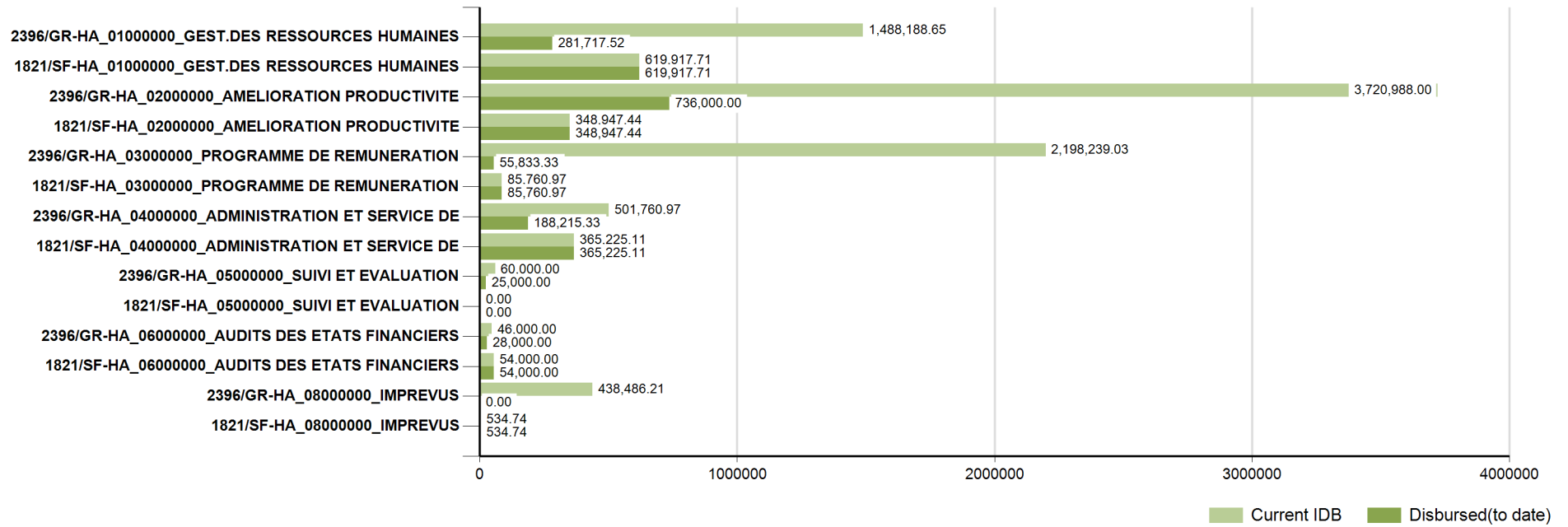
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$4,468,220.93	44.68%	\$5,531,779.07

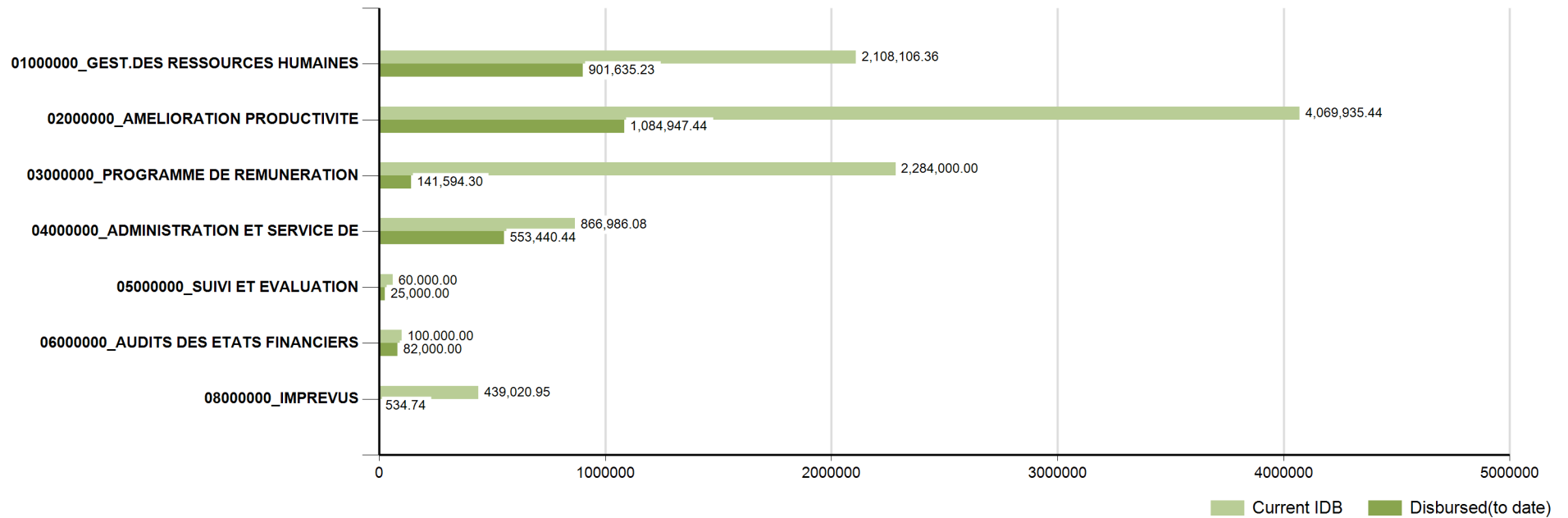
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P				
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P				
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P				
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée											
Observation:	Pour l'ntant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public			Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P				
								P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné			Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P				
								P(a)	5.00	10.00		1.00
								A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.											
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace			Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P				
								P(a)	1,000.00	500.00		0.00
								A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)			fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P				
								P(a)	0.00	100.00		100.00
								A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P								
			P(a)				3.00	2.00	2.00		
			A				5.00	0.00	0.00	0.00	
1.2 OMRH équipé		Equipement	P								
			P(a)			0.00	1.00			1.00	
			A				1.00	1.00		1.00	
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						1.00	1.00	
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH		personnel	P								
			P(a)								
			A						3.00	1.00	
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé		ecole	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués		Ministères	P								
			P(a)			1.00	2.00	5.00			
			A				5.00	7.00		0.00	
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P								
			P(a)					1.00			1.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P								
			P(a)					1.00			1.00
			A				0.00	0.00	0.80	1.00	
2.4 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00		2.00
			A						5.00	0.00	
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00		125.00
			A						75.00	0.00	
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place		CRA	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié		publication	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	

EOP		Means of verification	
7.00			
5.00			
1.00			
3.00			
1.00			
2.00			
1.00			
0.00			
1.00			
0.00			
3.00			
4.00			
1.00			
0.00			

EOP		Means of verification	
7.00			
12.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.80			
7.00			
5.00			
200.00			
75.00			
1.00			
0.00			
1.00			
0.00			

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P								
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	1.00	

3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel		CDES	P								
			P(a)								1.00
			A						0.00	1.00	

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P								
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	A				\$200,000.00	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	
1.2 OMRH équipé	P								
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00				
	A				\$100,000.00	\$270,000.00		\$25.00	
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P								
	P(a)						\$120,000.00		\$30,000.00
	A						\$120,000.00	\$15.00	
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P								
	P(a)						\$500,000.00		\$1,200,000.00
	A						\$0.00	\$0.00	
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P								
	P(a)						\$750,000.00		\$900,000.00
	A						\$0.00	\$200.00	
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	P								
	P(a)							\$716,194.34	\$118,832.22
	A						\$215,000.00	\$66.00	

EOP												Means of verif
7.00												
7.00												
Milestone												
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P										
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00	1.00	
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P										
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			0.00	
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P										
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00		30.00	
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00			20.00	
1.00												
1.00												

Component Revised Cost
\$4,010,000.00
Cost
\$300,000.00
\$400,000.00
\$160,000.00
\$370,025.00
\$150,000.00
\$120,015.00
\$1,200,000.00
\$0.00
\$900,000.00
\$200.00
\$1,050,000.00
\$215,066.00

ication

1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	P								
	P(a)								\$250,000.00
	A							\$0.00	

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués	P								
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00			
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00			
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P								
	P(a)					\$450,000.00			\$100,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué	P								
	P(a)					\$450,000.00			\$376,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$94,000.00	\$0.00	
2.4 Institutions Publiques re-équipées	P								
	P(a)						\$250,000.00		\$146,859.00
	A						\$103,141.00	\$0.00	
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P								
	P(a)						\$100,000.00		\$128,750.00
	A						\$16,250.00	\$0.00	
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	P								
	P(a)								\$300,000.00
	A							\$0.00	
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	P								
	P(a)								\$75,000.00
	A							\$0.00	

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P								
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00		\$298,000.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$26,000.00	\$253.00	
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel	P								
	P(a)								\$688,000.00
	A						\$29,833.00	\$129.00	

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

\$250,000.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$2,140,000.00
Cost
\$800,000.00
\$930,000.00
\$100,000.00
\$0.00
\$470,000.00
\$94,000.00
\$250,000.00
\$103,141.00
\$145,000.00
\$16,250.00
\$300,000.00
\$0.00
\$75,000.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,688,000.00
Cost
\$1,000,000.00
\$26,253.00
\$688,000.00
\$29,962.00
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Unité de coordination	P								
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$300,000.00	\$115,784.67
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$188,215.33	\$116.00	
Audit	P								
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$0.00	\$13.00	
Coûts fixes (loyer, équipements, véhicules) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$200,000.00	\$296,000.00
	A							\$76.00	
Suivi et Evaluation	P								
	P(a)								\$85,000.00
	A						\$25,000.00	\$0.00	
Contingencies	P								
	P(a)								\$133,000.00
	A						\$66,000.00		
Coûts récurrents (Matériels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$16,000.00	\$300,000.00
	A							\$10.00	
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	P								
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$550,000.00	\$725,000.00	\$3,075,000.00	\$2,770,000.00	\$1,232,194.34	\$5,541,225.89
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,018,790.29	\$1,101,669.89	\$883,439.33	\$903.00	

Cost
\$1,000,000.00
\$583,546.09
\$132,000.00
\$125,964.17
\$496,000.00
\$76.00
\$85,000.00
\$25,000.00
\$133,000.00
\$66,000.00
\$316,000.00
\$10.00
Total Cost
\$9,878,025.49
\$3,105,508.26

Monitoring Indicators

Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility		0≤ I ≤ days	< I ≤ days	> days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	#Error	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of General Conditions Achieved Prior

There are no general clauses for this operation

Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility

No information related to this operation.

Days from board approval

Days

% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements		$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	PROBLEM
Expected additional execution duration (months)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)		N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
UNDEFINED		UNDEFINED	Others: There is no clear relationship b/w was the two sets of documents which renders it difficult to monitor project implementation during the year 2012 and previous.	Others: At the moment of the project's first workshop, one of the tasks must be to reflect the products and related activities in the PMR and the PEP.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) La répartition de tâches entre l'UCP et l'OMRH ne fonctionne pas comme on l'avait prévu et les estimations budgétaires erronées ont bloqué les processus de passation des marchés. (2) 75% des processus lancés se sont révélés infructueux.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués dans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: On n'a eu que des conflits bien que on remarque une certaine dépendance de l'OMRH sur l'UCP en ce qui concerne la programmation des activités.	Working with Partners: Il faut absolument abandonner cette formule d'exécution bicéphale.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Others: There has been a change in PTL as of January 2013, when the ICS specialist located in CID/CDR has taken over the ICS portfolio in CHA. It was expected that there will be a 1:1 relation b/w the PMR products/activities and those listed in the POA and other programming documents.	Others: In January and March 2013, the new PTL has undertaken the review of the 2013 programming documents with the UCP and OMRH, and based on the results of the meetings has related the activities to the products identified in the PMR.	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Project Management: (1) On a prévu un modèle d'exécution bi-partite (UCP-OMRH) en attribuant l'aspect financier à l'UCP et l'aspect technique à l'OMRH. (2) Les erreurs dans les estimations initiales des coûts ont compliqué énormément l'exécution du programme.	Project Management: Une mission de re-formulation a été faite en Juillet 2009 et pour faire face au blocage des processus, on a dû ajuster à la hausse certaines estimations budgétaires	4/7/2014
UNDEFINED		UNDEFINED	Working with Partners: Il y aura une coordination parfaite entre l'OMRH (la Primature) et le Ministère des Finances et cela peut faciliter l'exécution du programme	Working with Partners: Pour cela on a dû réaliser des réunions entre l'OMRH et l'UCP tous les 2 mois pour poser les problèmes et essayer de trouver des solutions appropriées	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$600,000.00	\$0.00	\$448,000.00	\$152,000.00	\$600,000.00	\$0.00	\$2,400,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$1,057,000.00	\$0.00	\$0.00	\$2,675,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,732,000.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifiant	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il est possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **Second period Jan-Dec 2013**
Last Update: **6/24/2014**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date: **6/24/2014**
Division Chief validation date: **6/26/2014**
Country Representative validation date: **6/26/2014**

8/19/2015 11:28:57 AM - 77
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification
(validated as of 7/24/2014)
ALERT

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Telson,Laurence	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification	
	29-Jun-07
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

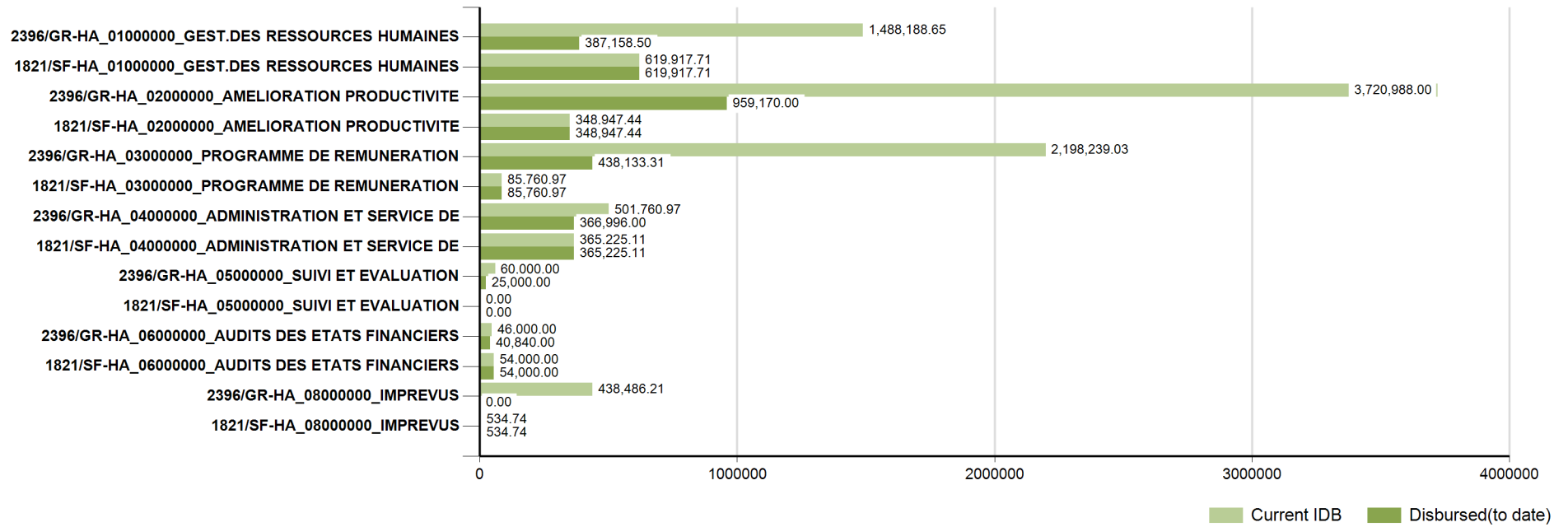
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$5,828,507.13	58.29%	\$4,171,492.87

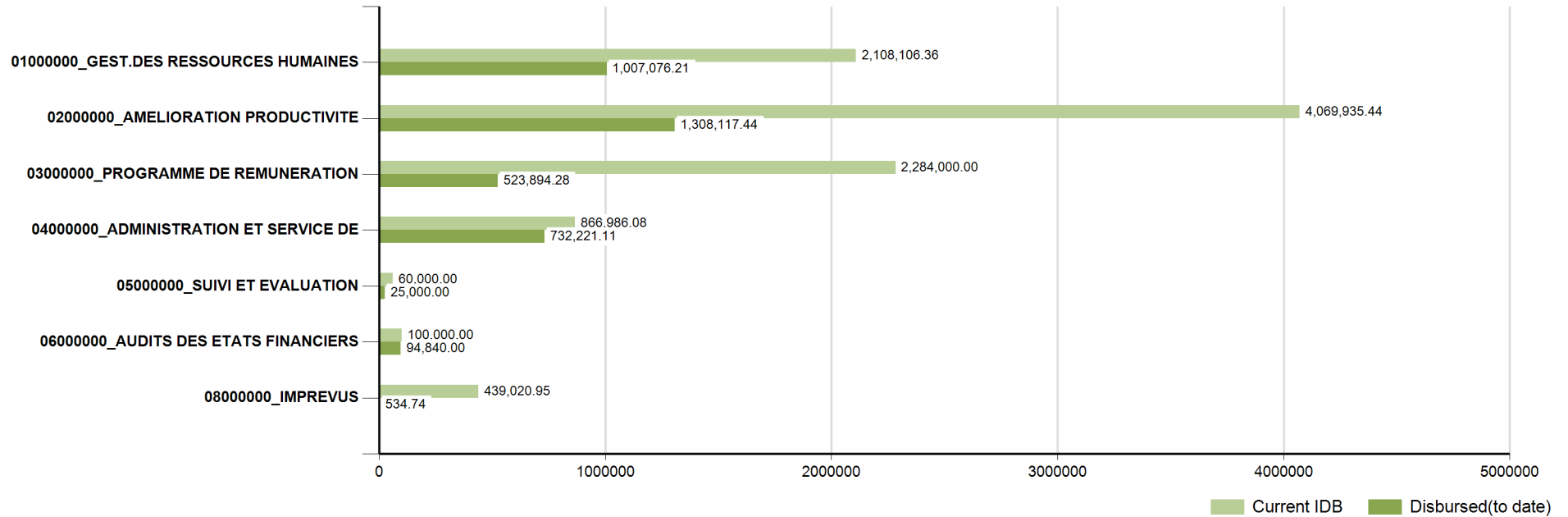
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maîtrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P	2,000.00	0.00	0.00	0.00
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d fonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée											
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public			Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné			Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P	5.00	10.00		20.00
								P(a)	5.00	10.00		1.00
								A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.											
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace			Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P	1,000.00	500.00		0.00
								P(a)	1,000.00	500.00		0.00
								A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)			fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P	0.00	100.00		100.00
								P(a)	0.00	100.00		100.00
								A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P				5.00	2.00	2.00		
			P(a)				3.00	2.00	2.00		0.00
			A				5.00	0.00	0.00	4.00	0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de Données	P				5.00	5.00	2.00		
			P(a)		0.00	5.00	5.00	5.00	0.00		
			A				5.00	0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de données	P				5.00				
			P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00		
			A				5.00				
1.2 OMRH équipé		Equipement	P				1.00				
			P(a)			0.00	1.00			1.00	0.00
			A				1.00	1.00		1.00	0.00
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						1.00	1.00	0.00
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	0.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00		0.60
			A						0.00	0.40	
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH		personnel	P								
			P(a)								1.00
			A						3.00	1.00	
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé		ecole	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués		Ministères	P				5.00	5.00			
			P(a)			1.00	2.00	5.00			0.00
			A				5.00	7.00		0.00	0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)		Usagers reçus par heure	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.80	0.20	0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00		0.00
			A						5.00	2.00	0.00

EOP		Means of verification	
9.00			
9.00			
9.00			
12.00			
5.00			
5.00			
5.00			
5.00			
5.00			
1.00			
3.00			
3.00			
3.00			
2.00			
1.00			
0.00			
1.00			
0.40			
5.00			
4.00			
1.00			
0.00			
EOP		Means of verification	
10.00			
12.00			
12.00			
0.00			
0.00			
0.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
7.00			
7.00			

2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00		0.00
			A						75.00	225.00	0.00
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place		CRA	P								
			P(a)								0.60
			A							0.40	
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié		publication	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	1.00	

3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau		Modele	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public		Stratégie	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel		CDES	P								
			P(a)								0.40
			A						0.00	0.60	
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s		Ministères	P								
			P(a)						7.00		
			A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

300.00	
300.00	
1.00	
0.40	
1.00	
0.00	

EOP											Means of verification
0.00											
8.00											
7.00											
Milestone											
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		0.00	0.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00			100.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00	50.00	100.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	30.00		50.00
1.00											
0.60											

Component
Revised Cost

\$4,126,261.45

Cost

ication

\$300,000.00
\$400,000.00
\$400,000.00
\$100,005.00
\$5.00
\$5.00
\$100,000.00
\$646,100.00
\$370,000.00
\$208,230.00
\$142,730.00
\$500,000.00
\$0.00
\$1,599,884.00
\$699,884.00
\$522,047.45
\$403,215.23
\$250,000.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,874,528.00
Cost
\$950,000.00
\$930,000.00
\$930,000.00
\$1,935,000.00
\$850,000.00
\$850,000.00
\$450,000.00
\$100,000.00
\$100,000.00
\$450,000.00
\$94,000.00
\$94,000.00
\$206,282.00
\$206,282.00
\$109,246.00
\$44,246.00
\$435,000.00
\$135,000.00

2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	P								
	P(a)								\$0.00
	A							\$0.00	\$0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P				\$0.00	\$1,625,000.00	\$2,325,000.00		
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00		\$344,900.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$26,000.00	\$629,100.00	
3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel	P								
	P(a)								\$433,974.00
	A						\$29,833.00	\$294,550.00	
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P								
	P(a)						\$1,500,000.00		
	A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Unité de coordination	P	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$300,000.00	\$239,400.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$188,215.33	\$236,876.24	
Audit	P	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			\$35,000.00
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$0.00	\$25,340.00	
Couts fixes (loyer, equipements, vehicules) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$200,000.00	\$296,000.00
	A							\$163,834.05	
Suivi et Evaluation	P								
	P(a)								\$60,000.00
	A						\$25,000.00	\$0.00	
Contingencies	P								
	P(a)								
	A						\$66,000.00	\$0.00	

\$0.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,758,357.00
Cost
\$3,950,000.00
\$1,000,000.00
\$655,100.00
\$758,357.00
\$324,383.00
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost

Cost
\$252,544.87
\$1,059,706.33
\$820,306.33
\$116,951.17
\$186,291.17
\$151,291.17
\$459,834.05
\$163,834.05
\$85,000.00
\$25,000.00
\$66,000.00
\$66,000.00

Couts recourants (Imateriels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$16,000.00	\$300,000.00
	A							\$84,022.00	
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	P	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$3,600,000.00	\$3,035,000.00		
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$1,000,000.00	\$950,000.00	\$3,650,000.00	\$5,030,000.00	\$1,232,194.34	\$4,184,706.22
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$1,101,669.89	\$883,439.33	\$2,710,688.52	

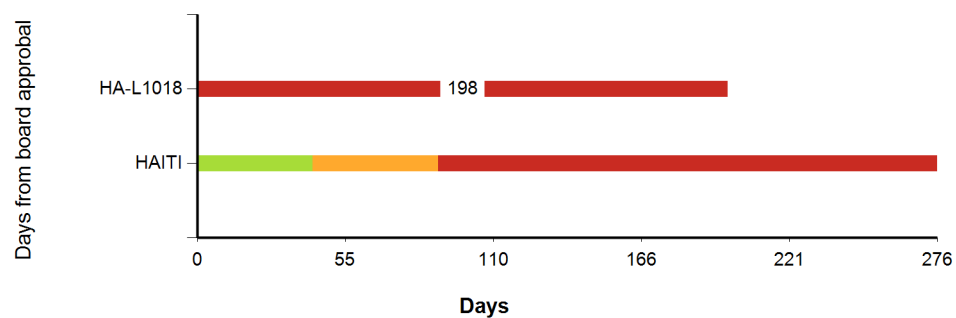
\$384,022.00
\$84,022.00
Total Cost
\$8,604,501.04
\$10,850,005.00
\$6,665,298.78

Monitoring Indicators

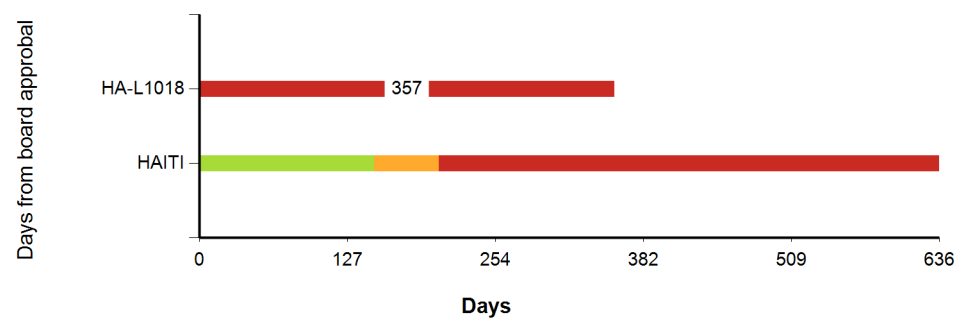
Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness	198.00	$0 \leq I \leq 43.00$ days	$43.00 < I \leq 90.00$ days	> 90.00 days	PROBLEM
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility	357.00	$0 \leq I \leq 150.50$ days	$150.50 < I \leq 206.25$ days	> 206.25 days	PROBLEM
% of General conditions prior achieved	22 %	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

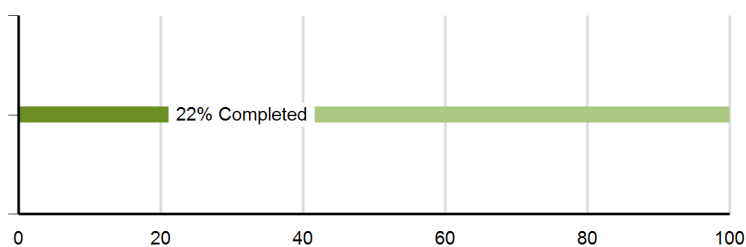
Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness



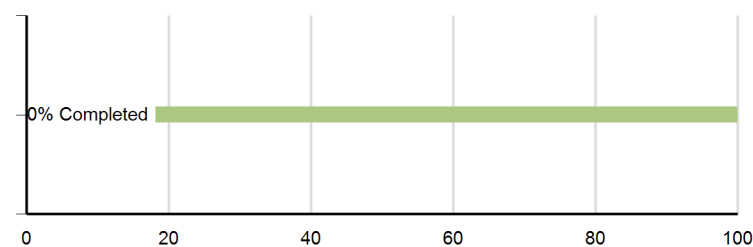
Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility



% of General Conditions Achieved Prior



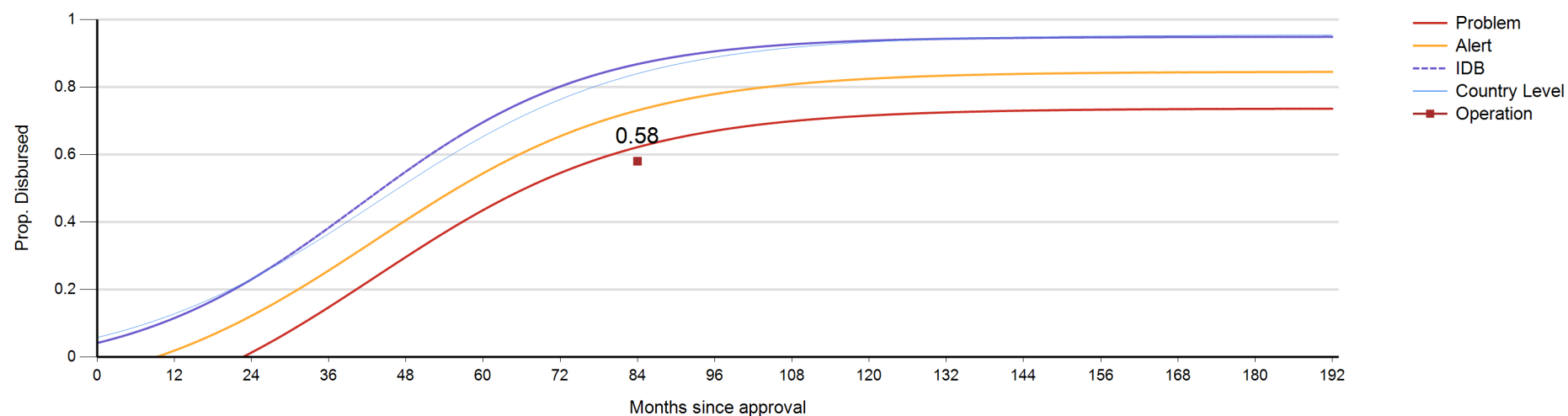
% of Special Conditions Achieved Prior



Stage 2: After Eligibility

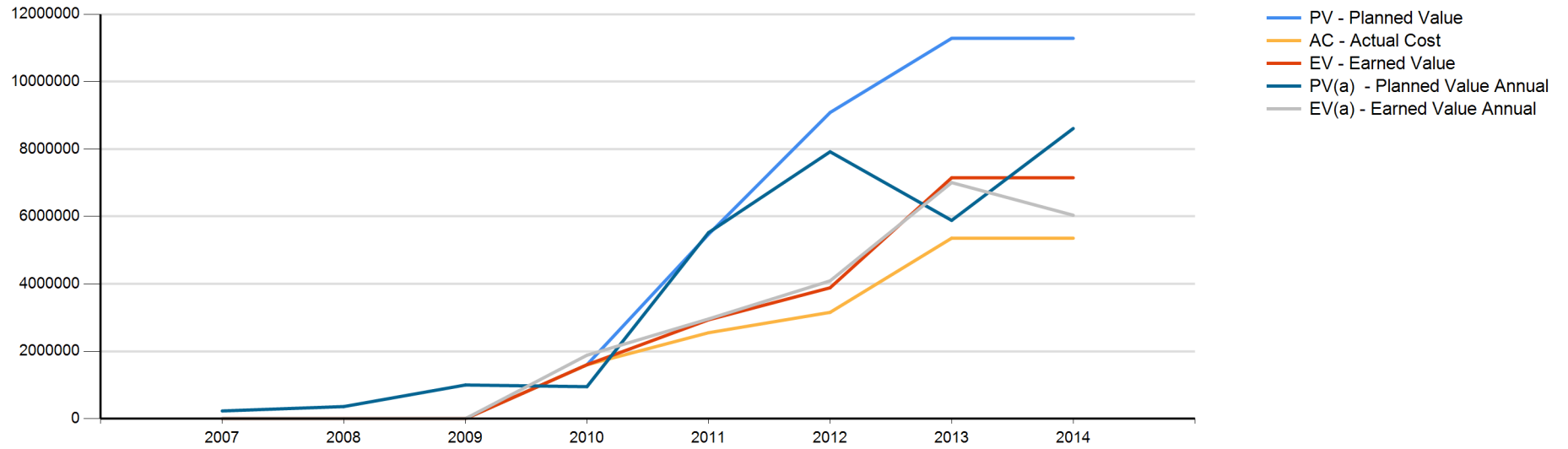
Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements	0.58	$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	SATISFACTORY
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)	1.31	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)	1.19	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Expected additional execution duration (months)	-2.00	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up	0.33	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)	0.30	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Accumulated disbursements as proportion of the total amount



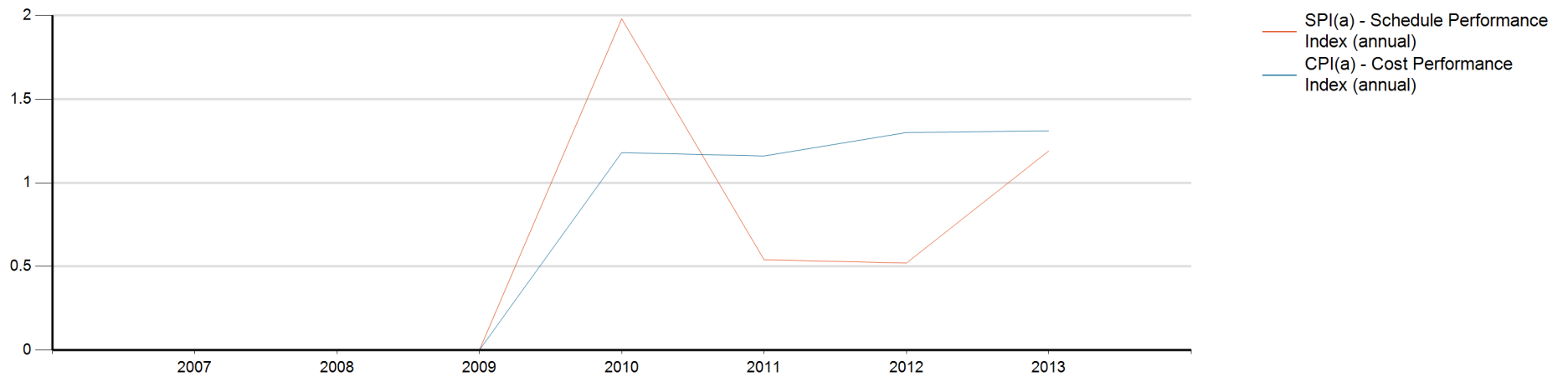
PV, AC, EV, PV(a), EV(a)

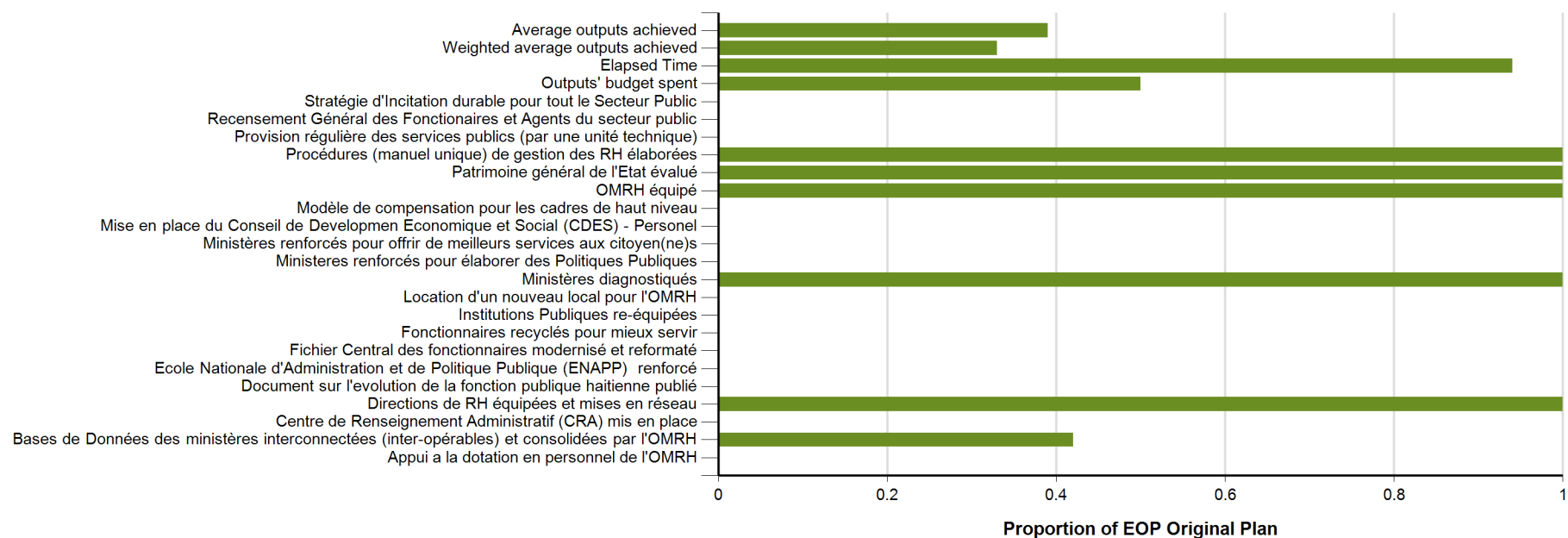
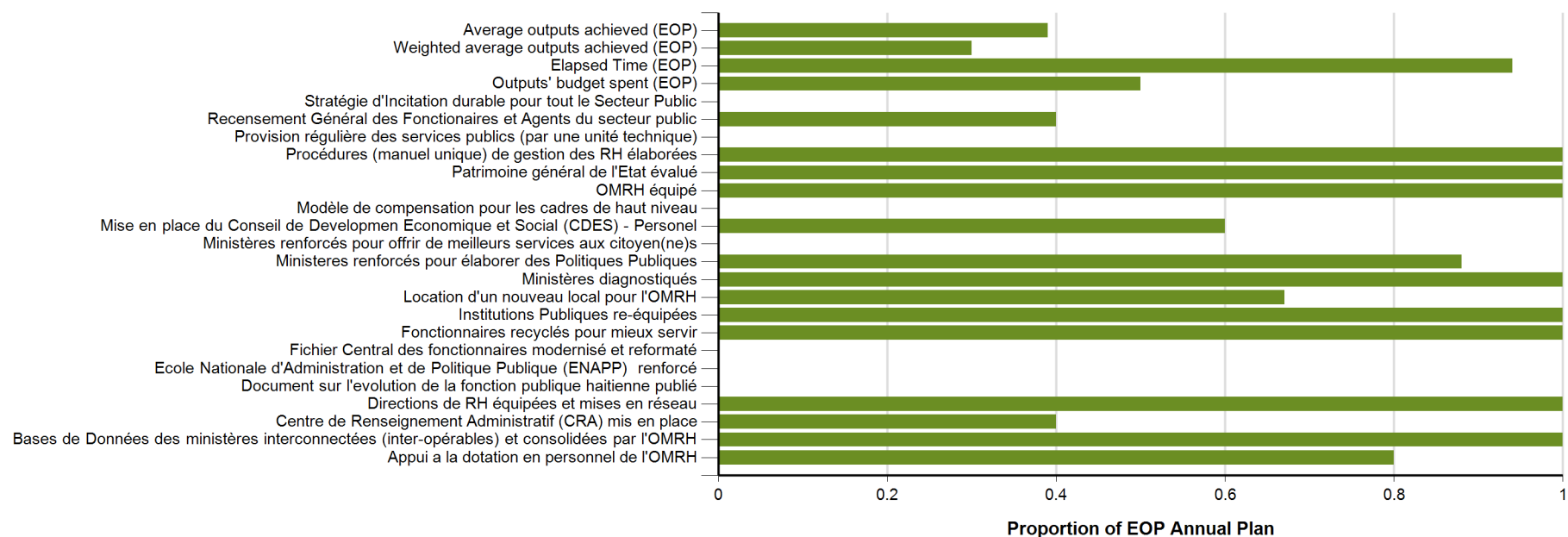
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	5,470,005.00	9,083,229.00	11,283,845.23	11,283,845.23
AC	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,550,005.00	3,154,229.00	5,354,845.23	5,354,845.23
EV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,933,573.93	3,883,759.42	7,146,508.98	7,146,508.98
PV(a)	230,000.00	360,000.00	1,000,000.00	950,000.00	5,520,005.00	7,918,838.00	5,882,824.34	8,609,151.45
EV(a)	0.00	0.00	0.00	1,883,333.33	2,958,573.93	4,088,123.72	7,003,886.58	6,036,058.76



CPI, Annual CPI, SPI, Annual SPI

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SPI							
CPI							
SPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.98	0.54	0.52	1.19
CPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.18	1.16	1.30	1.31



% of Outputs Achieved of the plan at the project start up**% of Outputs Achieved of the re-planned End of project (EOP)**

Validation Process Status

Date	User	Action	Comment	Classification	Workflow
6/24/2014	mariet	Completed by Team Leader		ALERT	Progress Monitoring Report March Validation Workflow
6/24/2014	gillesd	Validated by Chief of Operations		ALERT	Progress Monitoring Report March Validation Workflow
6/26/2014	csantiso	Validated by Division Chief		ALERT	Progress Monitoring Report March Validation Workflow
6/26/2014	gillesd	Validated by Country Representative		ALERT	Progress Monitoring Report March Validation Workflow

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

Type of Delay	Name	Explain both physical and financial delays	Findings	Recommendations	Is the issue solved?	Last update
Output delay	Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	8/13/2014
Output delay	Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	8/13/2014
Output delay	Ecole Nationale d	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	8/13/2014

Output delay	OMRH équipé	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	8/13/2014
--------------	-------------	---	--	---	-----	-----------

Findings and Recomendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recomendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
Design	Dimensions related to Public Processes/Actors	a. Change of Administration and/or national priorities.	Project Management: La répartition de taches entre l'UCP (fiduciaire) d'une part et l'OMRH et le CDES d'autre part (technique) ne fonctionne pas comme on l'avait prévu, ce qui entraine un manque de communication et une lenteur dans la prise de décisions.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués ans la conception de ceux-ci...	8/13/2014
Technical supervision	Other dimension	Other	Others: There has been a change in PTL as of January 2013, when the ICS specialist located in CID/CDR has taken over the ICS portfolio in CHA. It was expected that there will be a 1:1 relation b/w the PMR products/activities and those listed in the POA and other programming documents.	Others: In January and March 2013, the new PTL has undertaken the review of the 2013 programming documents with the UCP and OMRH, and based on the results of the meetings has related the activities to the products identified in the PMR.	8/13/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$600,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,600,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,171,000.00	\$2,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,171,000.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifrier	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Medium	Medium	Medium	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **First period Jan-Jun 2014**
Last Update: **11/17/2014**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date: **11/18/2014**
Division Chief validation date: **11/18/2014**
Country Representative validation date: **11/18/2014**

8/19/2015 11:28:57 AM - 97
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification
(validated as of 7/24/2014)
ALERT

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Telson,Laurence	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification	
	29-Jun-07
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

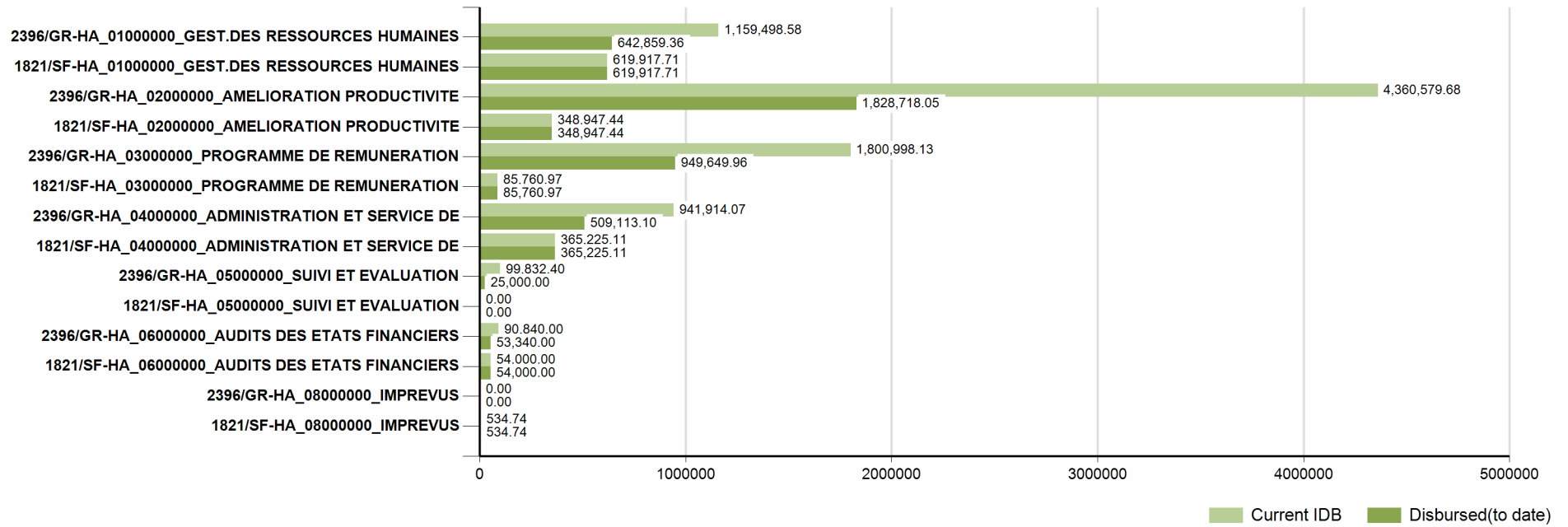
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$7,728,507.13	77.29%	\$2,271,492.87

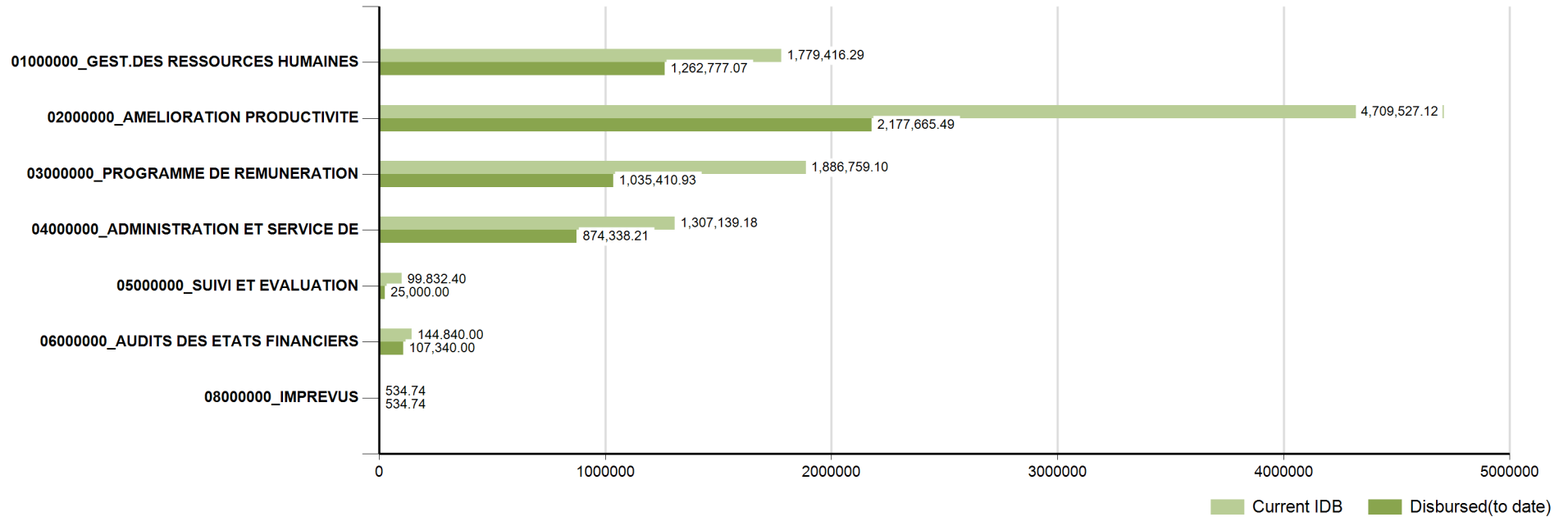
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P	2,000.00	0.00	0.00	0.00
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée											
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public			Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné			Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P	5.00	10.00		20.00
								P(a)	5.00	10.00		1.00
								A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.											
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace			Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P	1,000.00	500.00		0.00
								P(a)	1,000.00	500.00		0.00
								A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)			fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P	0.00	100.00		100.00
								P(a)	0.00	100.00		100.00
								A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P				5.00	2.00	2.00		
			P(a)				3.00	2.00	2.00		0.00
			A				5.00	0.00	0.00	4.00	0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de Données	P				5.00	5.00	2.00		
			P(a)		0.00	5.00	5.00	5.00	0.00		
			A				5.00	0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de données	P				5.00				
			P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00		
			A				5.00				
1.2 OMRH équipé		Equipement	P				1.00				
			P(a)			0.00	1.00			1.00	0.00
			A				1.00	1.00		1.00	0.00
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						1.00	1.00	1.00
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	1.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00		0.60
			A						0.00	0.40	0.60
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH		personnel	P								
			P(a)								1.00
			A						3.00	1.00	1.00
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé		ecole	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	0.30

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués		Ministères	P				5.00	5.00			
			P(a)			1.00	2.00	5.00			0.00
			A				5.00	7.00		0.00	0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)		Usagers reçus par heure	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.80	0.20	0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00		0.00
			A						5.00	2.00	0.00

EOP		Means of verification	
9.00			
9.00			
9.00			
12.00			
5.00			
5.00			
5.00			
5.00			
5.00			
1.00			
3.00			
3.00			
0.00			
3.00			
3.00			
0.00			
1.00			
1.00			
0.00			
1.00			
1.00			
0.00			
5.00			
5.00			
0.00			
1.00			
0.30			

EOP		Means of verification	
10.00			
12.00			
12.00			
0.00			
0.00			
0.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
0.00			
7.00			
7.00			

2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00		0.00
			A						75.00	225.00	0.00
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place		CRA	P								
			P(a)								0.60
			A							0.40	0.60
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié		publication	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	1.00	1.00

3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau		Modele	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public		Stratégie	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel		CDES	P								
			P(a)								0.40
			A						0.00	0.60	0.40
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s		Ministères	P								
			P(a)						7.00		
			A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

0.00		
300.00		
300.00		
0.00		
1.00		
1.00		
0.00		
1.00		
0.00		

EOP											Means of verification
0.00											
8.00											
8.00											
Milestone											
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		0.00	0.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00			100.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00	50.00	100.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	30.00	20.00	70.00
0.00											
1.00											
1.00											

Component Revised Cost
\$4,126,261.45
Cost

ication

1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		\$0.00
	A				\$200,000.00	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P				\$5.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	P(a)		\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$0.00		
	A				\$5.00	\$0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P								
	P(a)			\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	A								
1.2 OMRH équipé	P				\$100,000.00				
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00				\$276,100.00
	A				\$100,000.00	\$270,000.00		\$0.00	\$47,758.44
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P								
	P(a)						\$120,000.00		\$65,500.00
	A						\$120,000.00	\$22,730.00	\$60,000.00
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P								
	P(a)						\$500,000.00		\$500,000.00
	A						\$0.00	\$0.00	\$331,500.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P								
	P(a)						\$750,000.00		\$900,000.00
	A						\$0.00	\$699,884.00	\$300,000.00
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	P								
	P(a)							\$716,194.34	\$118,832.22
	A						\$215,000.00	\$188,215.23	\$92,408.64
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	P								
	P(a)								\$250,000.00
	A							\$0.00	\$0.00

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués	P			\$0.00	\$450,000.00	\$500,000.00			
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00			\$0.00
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00		\$0.00	\$0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P				\$850,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00		
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00		
	A				\$850,000.00	\$0.00			
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P				\$0.00	\$450,000.00			
	P(a)					\$450,000.00			\$0.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$100,000.00	\$0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué	P				\$0.00	\$450,000.00			
	P(a)					\$450,000.00			\$0.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$94,000.00	\$0.00	\$0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées	P								
	P(a)						\$250,000.00		\$0.00
	A						\$103,141.00	\$103,141.00	\$0.00
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P								
	P(a)						\$100,000.00		\$65,000.00
	A						\$16,250.00	\$27,996.00	\$48,150.81
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	P								
	P(a)								\$300,000.00
	A							\$135,000.00	\$180,000.00

\$300,000.00
\$400,000.00
\$400,000.00
\$100,005.00
\$5.00
\$5.00
\$100,000.00
\$646,100.00
\$417,758.44
\$0.00
\$208,230.00
\$202,730.00
\$0.00
\$500,000.00
\$331,500.00
\$0.00
\$1,599,884.00
\$999,884.00
\$0.00
\$522,047.45
\$495,623.87
\$0.00
\$250,000.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,874,528.00
Cost
\$950,000.00
\$930,000.00
\$930,000.00
\$1,935,000.00
\$850,000.00
\$850,000.00
\$450,000.00
\$100,000.00
\$100,000.00
\$450,000.00
\$94,000.00
\$94,000.00
\$0.00
\$206,282.00
\$206,282.00
\$0.00
\$109,246.00
\$92,396.81
\$0.00
\$435,000.00
\$315,000.00

2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	P								
	P(a)								\$0.00
	A							\$0.00	\$0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P				\$0.00	\$1,625,000.00	\$2,325,000.00		
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00		\$344,900.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$26,000.00	\$629,100.00	\$115,946.53
3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel	P								
	P(a)								\$433,974.00
	A						\$29,833.00	\$294,550.00	\$135,020.67
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P								
	P(a)						\$1,500,000.00		
	A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Unité de coordination	P	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$300,000.00	\$239,400.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$188,215.33	\$236,876.24	\$122,693.89
Audit	P	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			\$35,000.00
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$0.00	\$25,340.00	\$12,500.00
Couts fixes (loyer, equipements, vehicules) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$200,000.00	\$296,000.00
	A							\$163,834.05	\$222,222.16
Suivi et Evaluation	P								
	P(a)								\$60,000.00
	A						\$25,000.00	\$0.00	\$0.00
Contingencies	P								
	P(a)								
	A						\$66,000.00	\$0.00	\$0.00

\$0.00
\$0.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,758,357.00
Cost
\$3,950,000.00
\$1,000,000.00
\$771,046.53
\$0.00
\$758,357.00
\$459,403.67
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost

Cost
\$252,544.87
\$1,059,706.33
\$943,000.22
\$116,951.17
\$186,291.17
\$163,791.17
\$459,834.05
\$386,056.21
\$85,000.00
\$25,000.00
\$66,000.00
\$66,000.00

Couts recurrences (Imateriels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$16,000.00	\$300,000.00
	A							\$84,022.00	\$54,638.84
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	P	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$3,600,000.00	\$3,035,000.00		
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$1,000,000.00	\$950,000.00	\$3,650,000.00	\$5,030,000.00	\$1,232,194.34	\$4,184,706.22
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$1,101,669.89	\$883,439.33	\$2,710,688.52	\$1,722,839.98

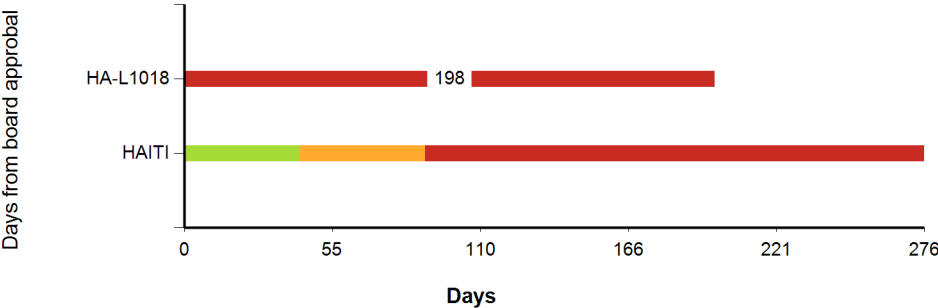
\$384,022.00
\$138,660.84
Total Cost
\$8,604,501.04
\$10,850,005.00
\$8,388,138.76

Monitoring Indicators

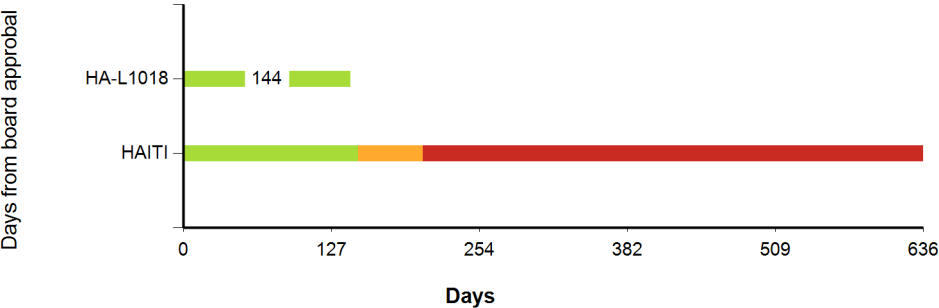
Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness	198.00	0 ≤ I ≤ 43.00 days	43.00 < I ≤ 90.00 days	> 90.00 days	PROBLEM
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility	144.00	0 ≤ I ≤ 150.50 days	150.50 < I ≤ 206.25 days	> 206.25 days	SATISFACTORY
% of General conditions prior achieved	100 %	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

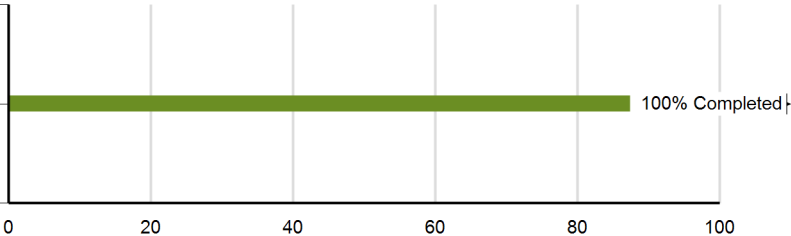
Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness



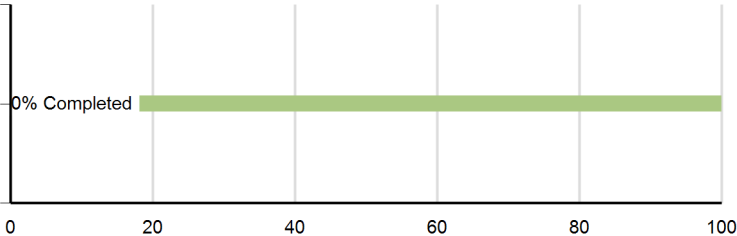
Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility



% of General Conditions Achieved Prior



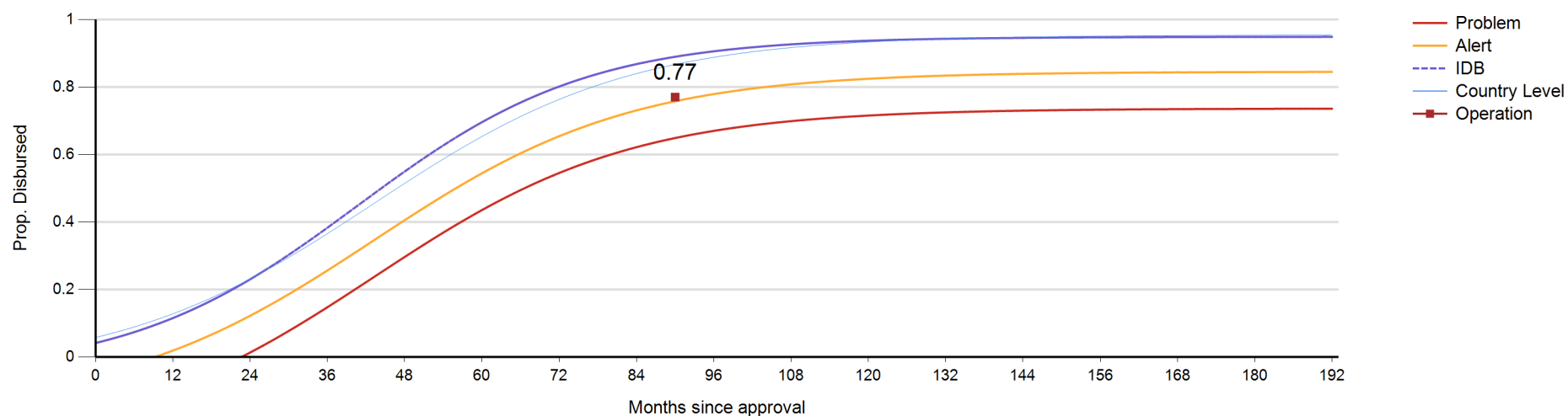
% of Special Conditions Achieved Prior



Stage 2: After Eligibility

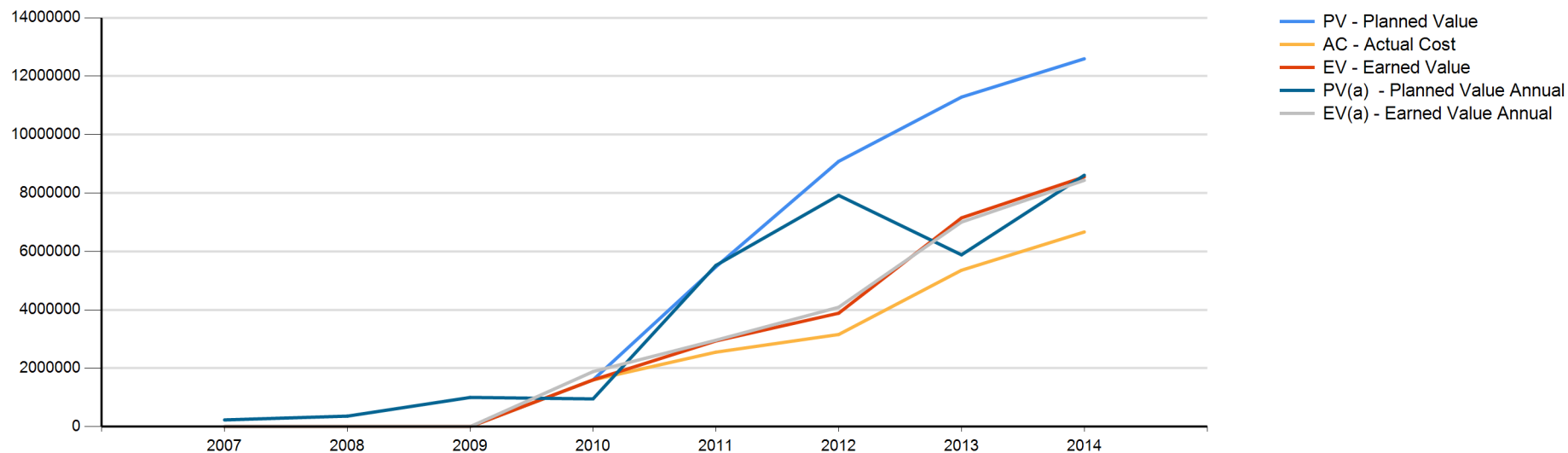
Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements	0.77	$1 \geq I > 0$	$0 \geq I \geq 0$	$0 > I \geq 0$	N/A	SATISFACTORY
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)	1.27	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)	0.98	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Expected additional execution duration (months)	1.27	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up	0.33	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)	0.30	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Accumulated disbursements as proportion of the total amount



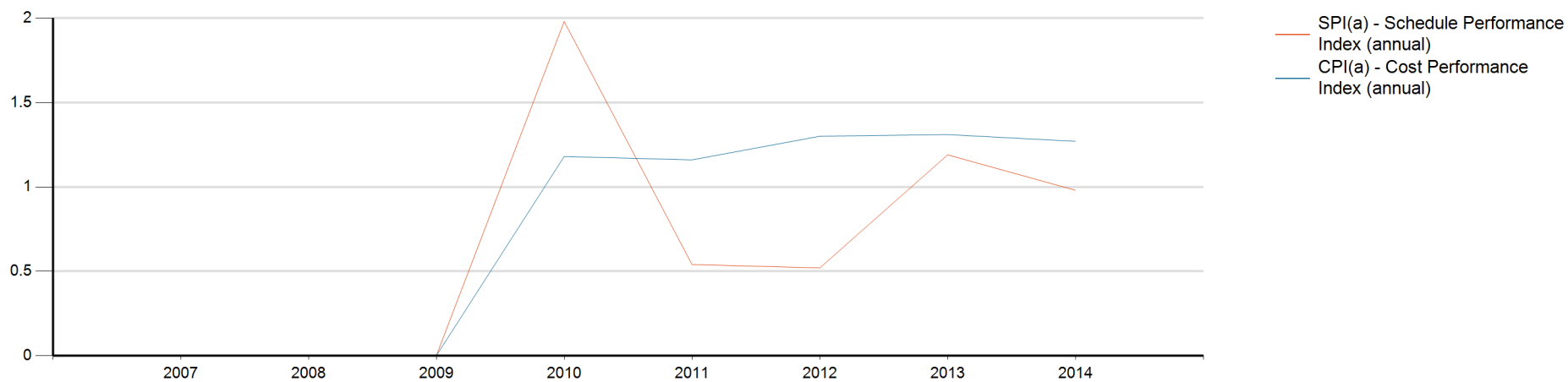
PV, AC, EV, PV(a), EV(a)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	5,470,005.00	9,083,229.00	11,283,845.23	12,594,630.32
AC	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,550,005.00	3,154,229.00	5,354,845.23	6,665,630.32
EV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,933,573.93	3,883,759.42	7,146,508.98	8,552,810.95
PV(a)	230,000.00	360,000.00	1,000,000.00	950,000.00	5,520,005.00	7,918,838.00	5,882,824.34	8,609,151.45
EV(a)	0.00	0.00	0.00	1,883,333.33	2,958,573.93	4,088,123.72	7,003,886.58	8,434,151.45

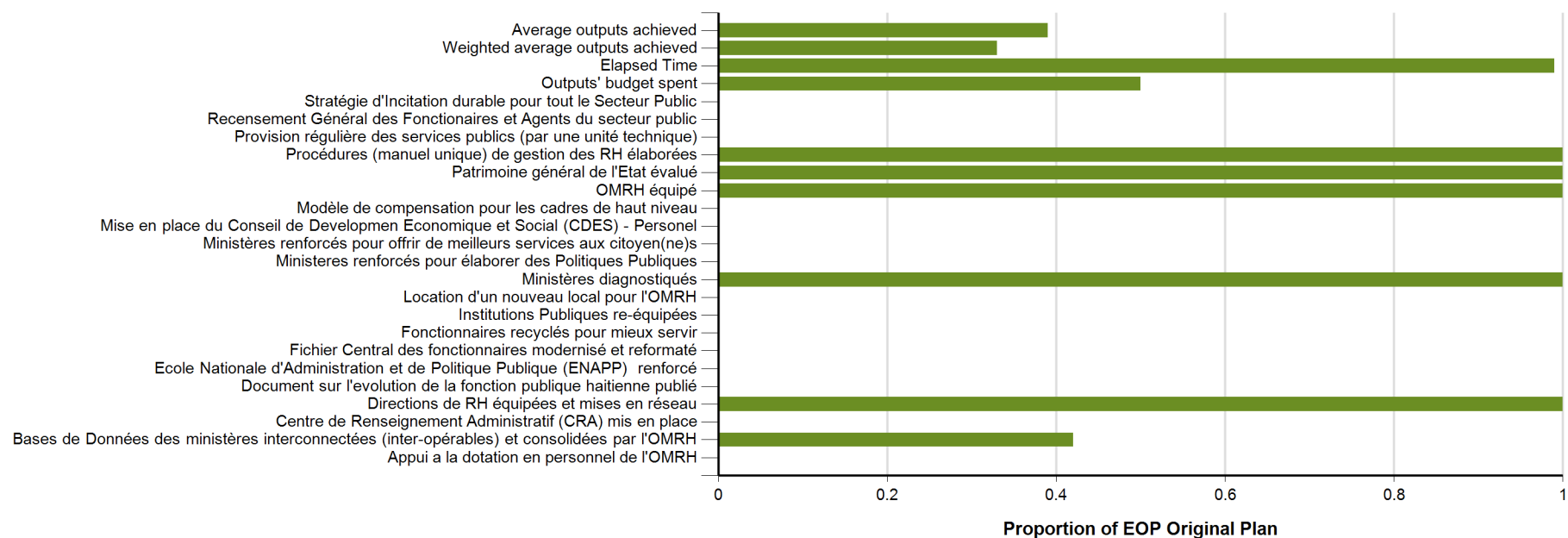


CPI, Annual CPI, SPI, Annual SPI

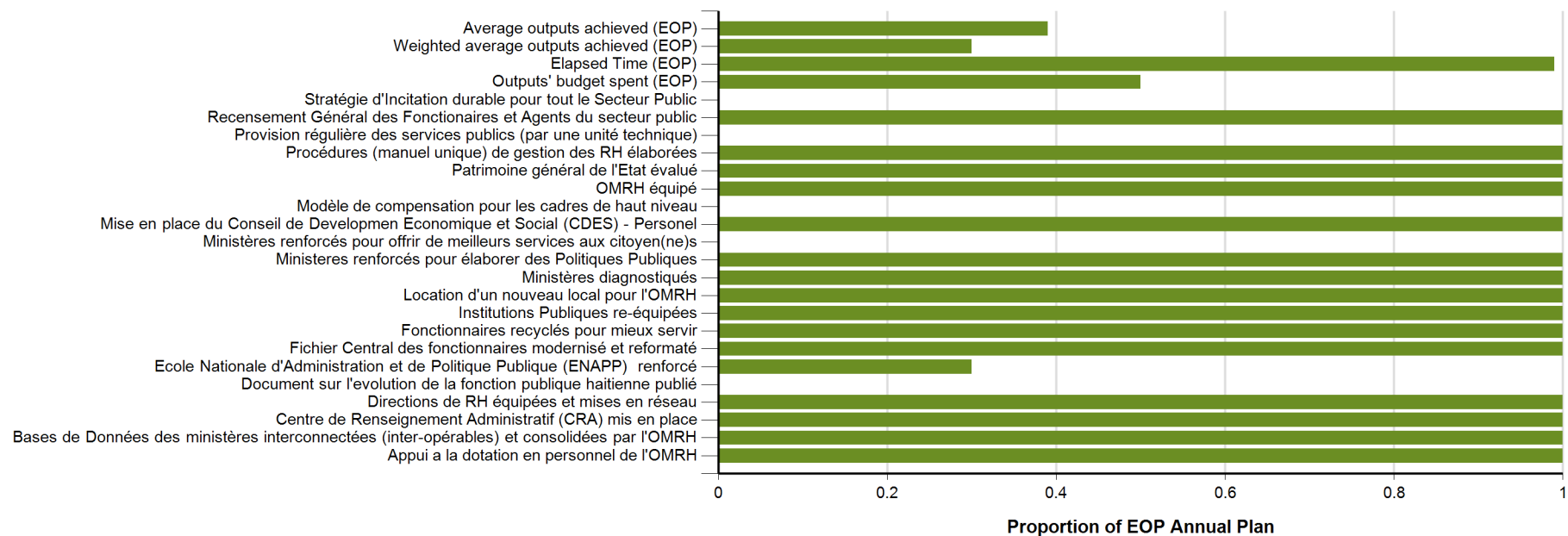
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SPI								
CPI								
SPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.98	0.54	0.52	1.19	0.98
CPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.18	1.16	1.30	1.31	1.27



% of Outputs Achieved of the plan at the project start up



% of Outputs Achieved of the re-planned End of project (EOP)



Validation Process Status

Date	User	Action	Comment	Classification	Workflow
11/17/2014	mariet	Completed by Team Leader		N/A	Progress Monitoring Report September Validation Workflow
11/18/2014	gillesd	Validated by Division Chief			Progress Monitoring Report September Validation Workflow

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations**Findings and Recommendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

Type of Delay	Name	Explain both physical and financial delays	Findings	Recommendations	Is the issue solved?	Last update
Output delay	Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	6/24/2014
Output delay	Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	6/24/2014
Output delay	Ecole Nationale d	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	6/24/2014
Output delay	OMRH équipé	At the end of the year 2013, the last disbursement date was extended for a period of 6 months, from July 29, 2014 up to December 29, 2014 to allow for the timely completion of the principal products that showed delays in their corresponding activities' implementation . Among these, are (i) Civil Service Census and MIS (US\$1.5 million) (ii) Strengthening of the School of Public Policy (US\$250,00) (iii) Digitalized library for the Primature (Prime Minister's Office and units (us\$90,000).	Final disbursement date extended to 6 months until December 29, 2014	Close monitoring of procurement plan and constant communication with executing units (UCP and OMRH)	Yes	6/24/2014

Findings and Recommendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recommendations : Overall Project Management

Stage	Dimension	Category	Findings	Recommendations	Last update
Design	Dimensions related to Public Processes/Actors	a. Change of Administration and/or national priorities.	Project Management: La répartition de tâches entre l'UCP (fiduciaire) d'une part et l'OMRH et le CDES d'autre part (technique) ne fonctionne pas comme on l'avait prévu, ce qui entraîne un manque de communication et une lenteur dans la prise de décisions.	Project Management: Ceux qui exécutent les programmes doivent être profondément impliqués dans la conception de ceux-ci...	4/7/2014
Technical supervision	Other dimension	Other	Others: There has been a change in PTL as of January 2013, when the ICS specialist located in CID/CDR has taken over the ICS portfolio in CHA. It was expected that there will be a 1:1 relation b/w the PMR products/activities and those listed in the POA and other programming documents.	Others: In January and March 2013, the new PTL has undertaken the review of the 2013 programming documents with the UCP and OMRH, and based on the results of the meetings has related the activities to the products identified in the PMR.	4/7/2014

Disbursements

YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$2,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,271,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,271,000.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks

Identifiant	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il est possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	High	Low	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Low	Low	Low	
3	HA-L1018	Non-achèvement des produits critiques du Programme.	Fiduciary	Active	High	High	High	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **Second period Jan-Dec 2014**
Last Update: **4/2/2015**
PMR Validation Stage: **Validated by Country Representative**

Chief of Operations validation date: **4/17/2015**
Division Chief validation date: **5/5/2015**
Country Representative validation date: **5/6/2015**

8/19/2015 11:28:57 AM - 117
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification
(validated as of 5/6/2015)
SATISFACTORY

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Telson,Laurence	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

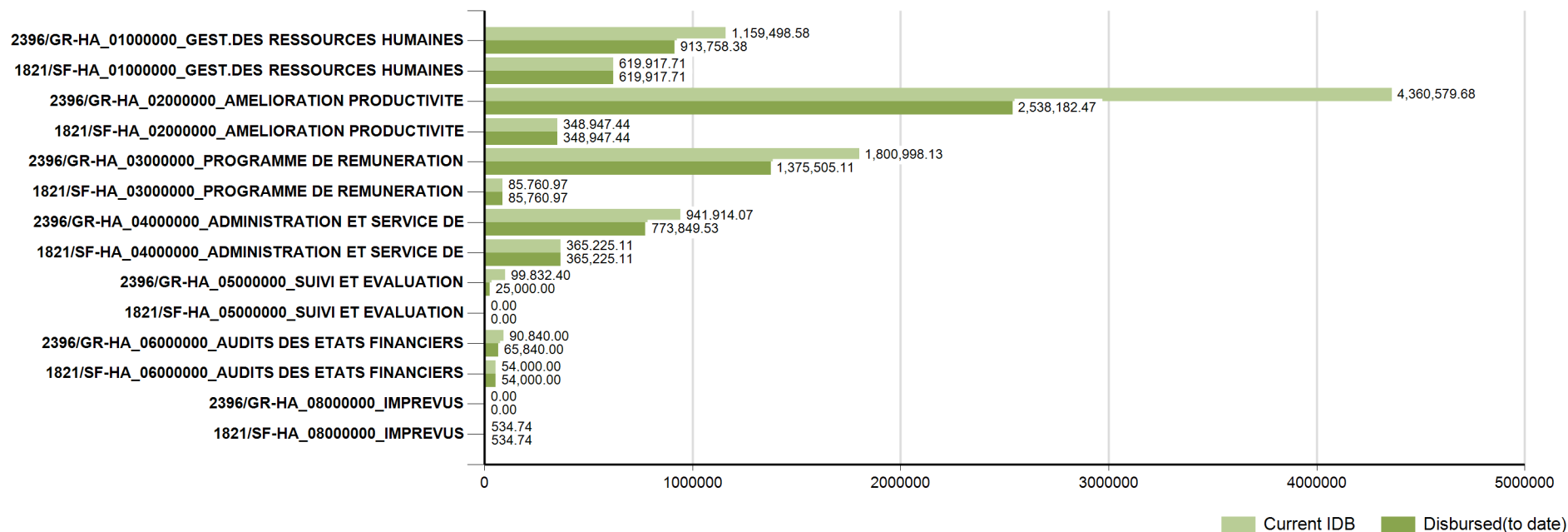
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$9,132,058.13	91.32%	\$867,941.87

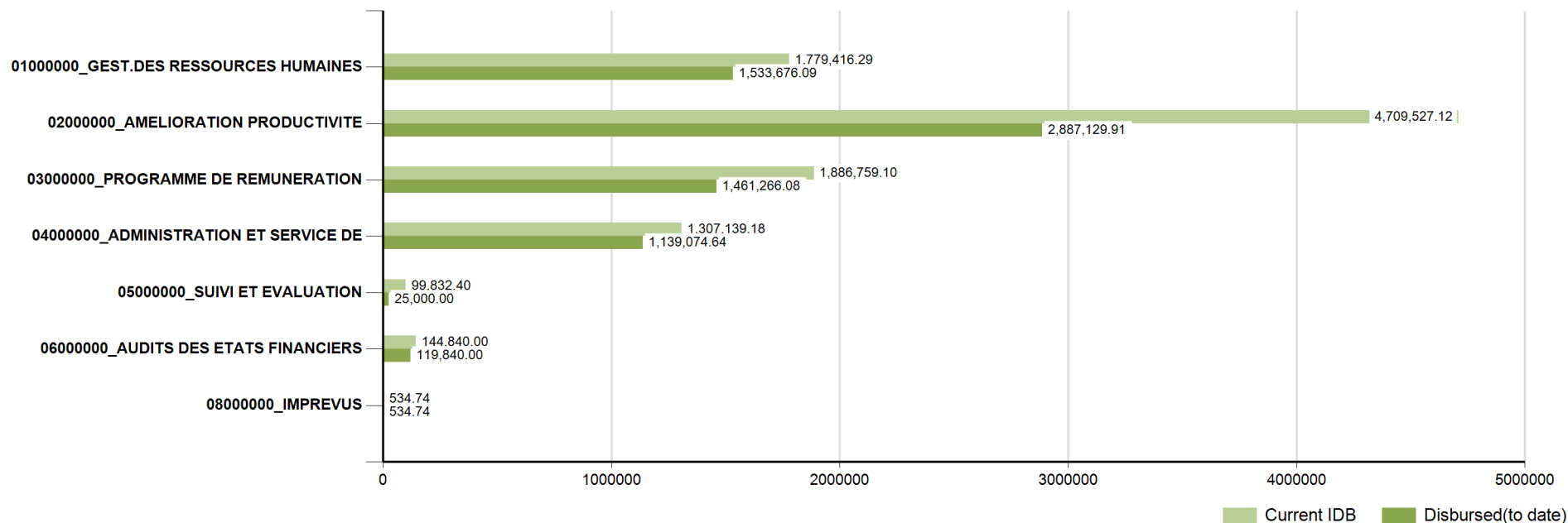
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maîtrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P	2,000.00	0.00	0.00	0.00
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d fonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée											
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public			Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné			Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P	5.00	10.00		20.00
								P(a)	5.00	10.00		1.00
								A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.											
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace			Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P	1,000.00	500.00		0.00
								P(a)	1,000.00	500.00		0.00
								A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)			fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P	0.00	100.00		100.00
								P(a)	0.00	100.00		100.00
								A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P				5.00	2.00	2.00		
			P(a)				3.00	2.00	2.00		0.00
			A				5.00	0.00	0.00	4.00	0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de Données	P				5.00	5.00	2.00		
			P(a)		0.00	5.00	5.00	5.00	0.00		
			A				5.00	0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de données	P				5.00				
			P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00		
			A				5.00				
1.2 OMRH équipé		Equipement	P				1.00				
			P(a)			0.00	1.00			1.00	0.00
			A				1.00	1.00		1.00	0.00
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						1.00	1.00	1.00
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	1.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	1.00
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH		personnel	P								
			P(a)								1.00
			A						3.00	1.00	1.00
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé		ecole	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	0.00

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués		Ministères	P				5.00	5.00			
			P(a)			1.00	2.00	5.00			0.00
			A				5.00	7.00		0.00	0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)		Usagers reçus par heure	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00		0.00
			A						5.00	2.00	0.00

EOP		Means of verification	
9.00			
9.00			
9.00			
12.00			
5.00			
5.00			
5.00			
5.00			
5.00			
1.00			
3.00			
3.00			
0.00			
3.00			
3.00			
0.00			
1.00			
1.00			
0.00			
1.00			
1.00			
0.00			
5.00			
5.00			
0.00			
0.00			
0.00			
0.00			
EOP		Means of verification	
10.00			
12.00			
12.00			
0.00			
0.00			
0.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
1.00			
0.00			
7.00			
7.00			

2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00		0.00
			A						75.00	225.00	0.00
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place		CRA	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	1.00
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié		publication	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	1.00	1.00

3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau		Modele	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public		Stratégie	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel		CDES	P								
			P(a)								1.00
			A						0.00	0.00	1.00
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s		Ministères	P								
			P(a)						7.00		
			A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

0.00		
300.00		
300.00		
0.00		
1.00		
1.00		
0.00		
0.00		
0.00		

EOP		Means of verification
0.00		
8.00		
8.00		

Milestone											
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		0.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00			100.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00	50.00	70.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	30.00	20.00	70.00

0.00		
1.00		
1.00		

Component Revised Cost
\$2,470,312.20
Cost

ication

1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		\$0.00
	A				\$200,000.00	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P				\$5.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	P(a)		\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$0.00		
	A				\$5.00	\$0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P								
	P(a)			\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	A								
1.2 OMRH équipé	P				\$100,000.00				
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00				\$276,100.00
	A				\$100,000.00	\$270,000.00		\$0.00	\$47,758.44
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P								
	P(a)						\$120,000.00		\$65,500.00
	A						\$120,000.00	\$22,730.00	
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P								
	P(a)						\$500,000.00		\$500,000.00
	A						\$0.00	\$0.00	\$86,138.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P								
	P(a)						\$750,000.00		\$900,000.00
	A						\$0.00	\$699,884.00	\$0.00
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	P								
	P(a)							\$716,194.34	\$118,832.22
	A						\$215,000.00	\$188,215.23	\$183,934.19
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	P								
	P(a)								\$250,000.00
	A							\$0.00	\$136,652.34

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués	P			\$0.00	\$450,000.00	\$500,000.00			
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00			\$0.00
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00		\$0.00	\$0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P				\$850,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00		
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00		
	A				\$850,000.00	\$0.00			
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P				\$0.00	\$450,000.00			
	P(a)					\$450,000.00			\$0.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$100,000.00	\$0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué	P				\$0.00	\$450,000.00			
	P(a)					\$450,000.00			\$0.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$94,000.00	\$0.00	\$0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées	P								
	P(a)						\$250,000.00		\$0.00
	A						\$103,141.00	\$103,141.00	\$0.00
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P								
	P(a)						\$100,000.00		\$65,000.00
	A						\$16,250.00	\$27,996.00	\$136,765.33
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	P								
	P(a)								\$300,000.00
	A							\$135,000.00	\$595,940.65

\$300,000.00
\$400,000.00
\$400,000.00
\$100,005.00
\$5.00
\$5.00
\$100,000.00
\$417,758.44
\$417,758.44
\$0.00
\$142,730.00
\$142,730.00
\$0.00
\$86,138.00
\$86,138.00
\$0.00
\$699,884.00
\$699,884.00
\$0.00
\$587,149.42
\$587,149.42
\$0.00
\$136,652.34
\$136,652.34
Component Revised Cost
\$2,242,233.98
Cost
\$950,000.00
\$930,000.00
\$930,000.00
\$1,935,000.00
\$850,000.00
\$850,000.00
\$450,000.00
\$100,000.00
\$100,000.00
\$450,000.00
\$94,000.00
\$94,000.00
\$0.00
\$206,282.00
\$206,282.00
\$0.00
\$181,011.33
\$181,011.33
\$0.00
\$730,940.65
\$730,940.65

2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	P								
	P(a)								\$0.00
	A							\$0.00	\$0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P				\$0.00	\$1,625,000.00	\$2,325,000.00		
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00		\$344,900.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$26,000.00	\$629,100.00	\$191,841.95
3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel	P								
	P(a)								\$433,974.00
	A						\$29,833.00	\$294,550.00	\$405,504.90
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P								
	P(a)						\$1,500,000.00		
	A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Unité de coordination	P	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$300,000.00	\$239,400.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$188,215.33	\$236,876.24	\$253,950.48
Audit	P	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			\$35,000.00
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$0.00	\$25,340.00	\$25,000.00
Couts fixes (loyer, equipements, vehicules) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$200,000.00	\$296,000.00
	A							\$163,834.05	\$128,041.81
Suivi et Evaluation	P								
	P(a)								\$60,000.00
	A						\$25,000.00	\$0.00	\$5,200.00
Contingencies	P								
	P(a)								
	A						\$66,000.00	\$0.00	\$0.00

\$0.00
\$0.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,576,829.85
Cost
\$3,950,000.00
\$846,941.95
\$846,941.95
\$0.00
\$729,887.90
\$729,887.90
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost

Cost
\$252,544.87
\$1,074,256.81
\$1,074,256.81
\$116,951.17
\$176,291.17
\$176,291.17
\$291,875.86
\$291,875.86
\$30,200.00
\$30,200.00
\$66,000.00
\$66,000.00

Couts recurrences (Imateriels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$16,000.00	\$300,000.00
	A							\$84,022.00	\$227,921.91
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	P	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$3,600,000.00	\$3,035,000.00		
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$1,000,000.00	\$950,000.00	\$3,650,000.00	\$5,030,000.00	\$1,232,194.34	\$4,184,706.22
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$1,101,669.89	\$883,439.33	\$2,710,688.52	\$2,424,650.00

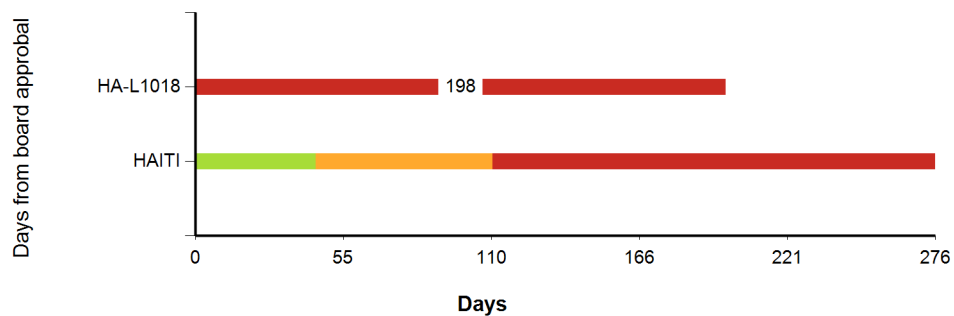
\$311,943.91
\$311,943.91
Total Cost
\$8,604,501.04
\$9,089,948.78
\$9,089,948.78

Monitoring Indicators

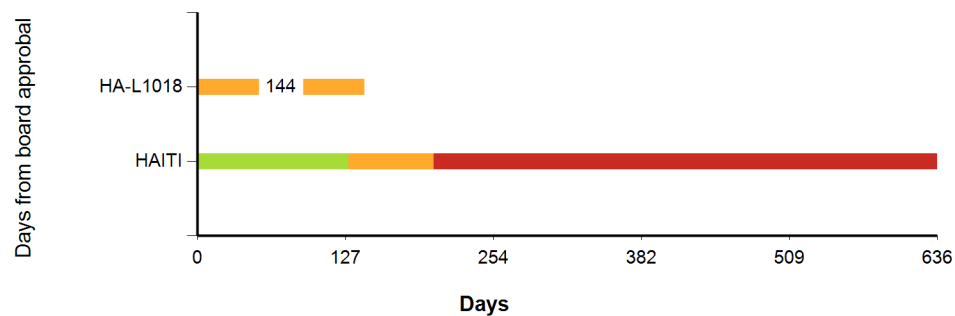
Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness	198.00	$0 \leq I \leq 45.00$ days	$45.00 < I \leq 111.00$ days	> 111.00 days	PROBLEM
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility	144.00	$0 \leq I \leq 130.00$ days	$130.00 < I \leq 203.50$ days	> 203.50 days	ALERT
% of General conditions prior achieved	100 %	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

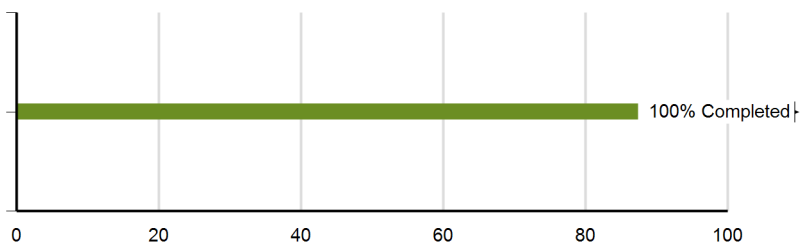
Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness



Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility



% of General Conditions Achieved Prior



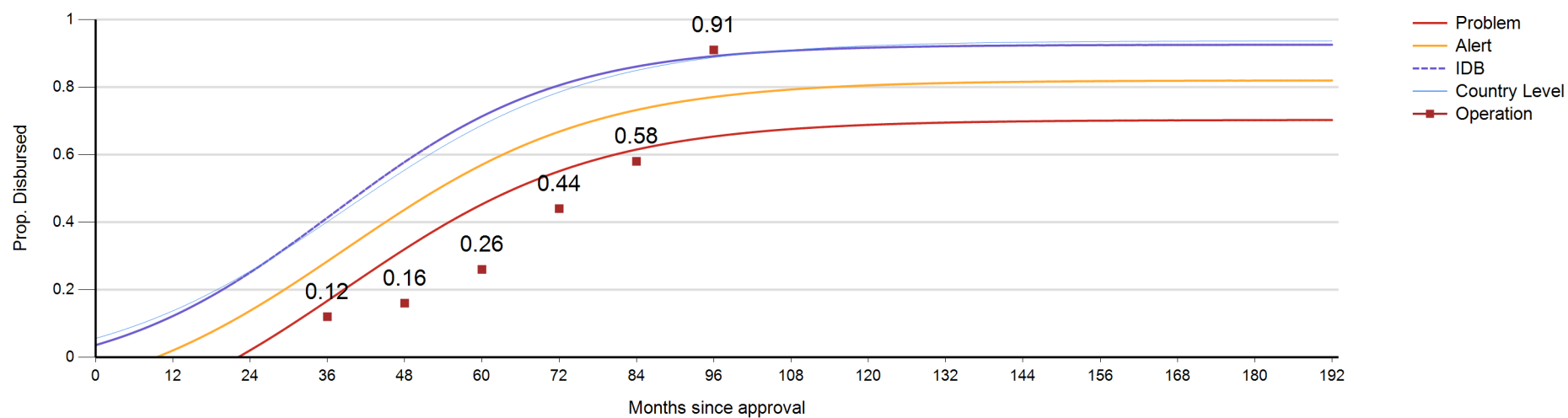
% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

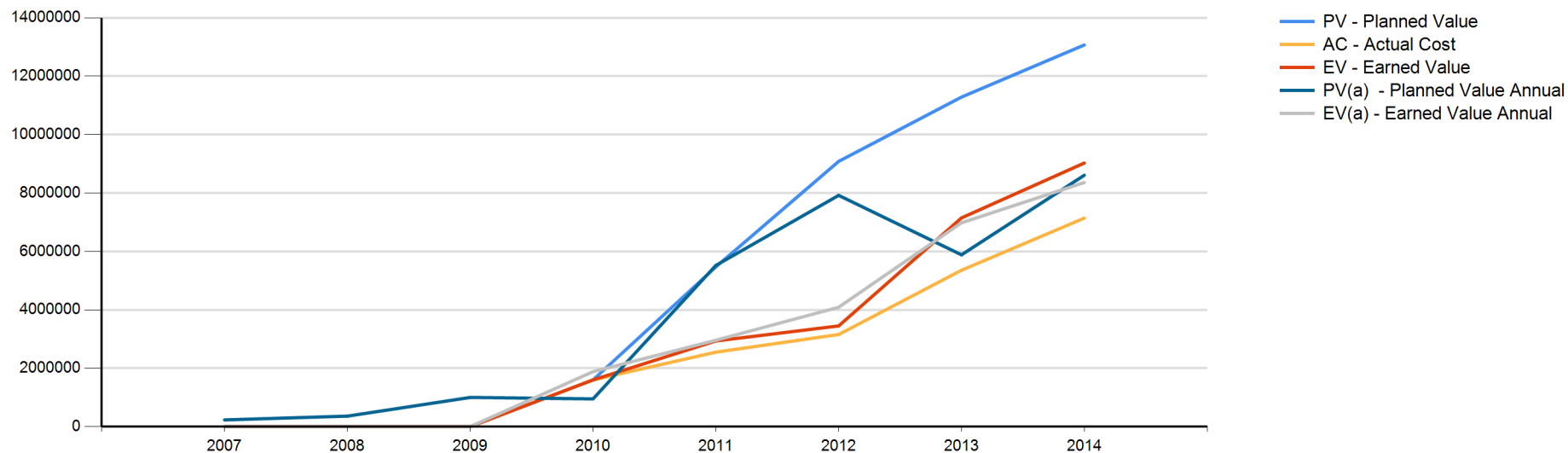
Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements	0.91	$1 \geq I > 0.77$	$0.77 \geq I \geq 0.65$	$0.65 > I \geq 0$	N/A	SATISFACTORY
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)	1.17	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)	0.97	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Expected additional execution duration (months)	1.17	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up	0.33	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)	0.29	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Accumulated disbursements as proportion of the total amount



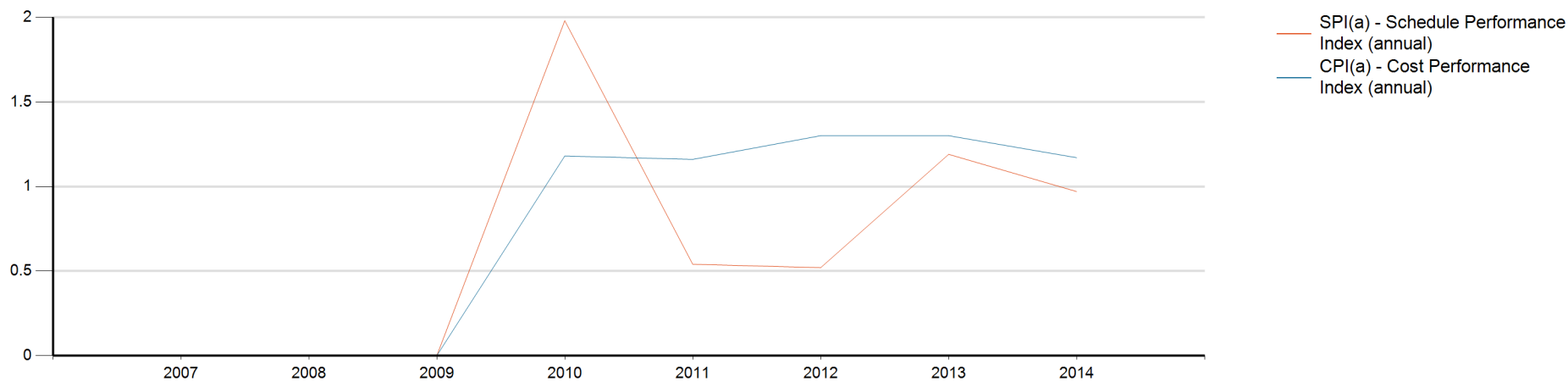
PV, AC, EV, PV(a), EV(a)

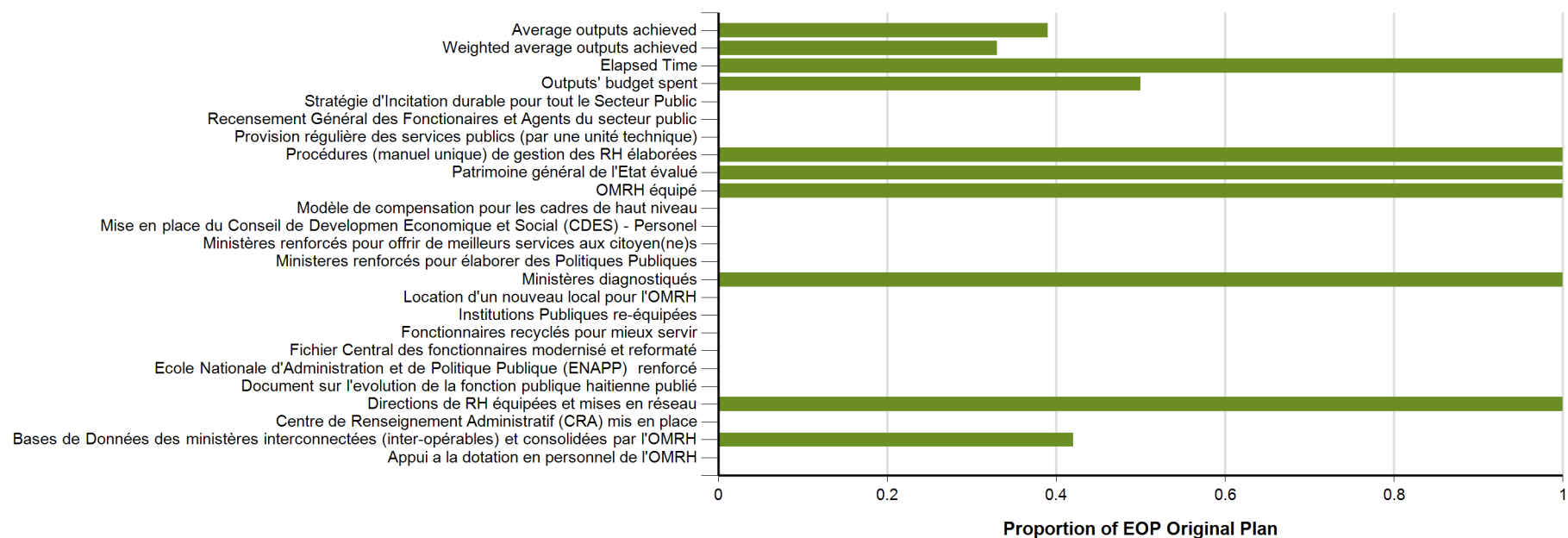
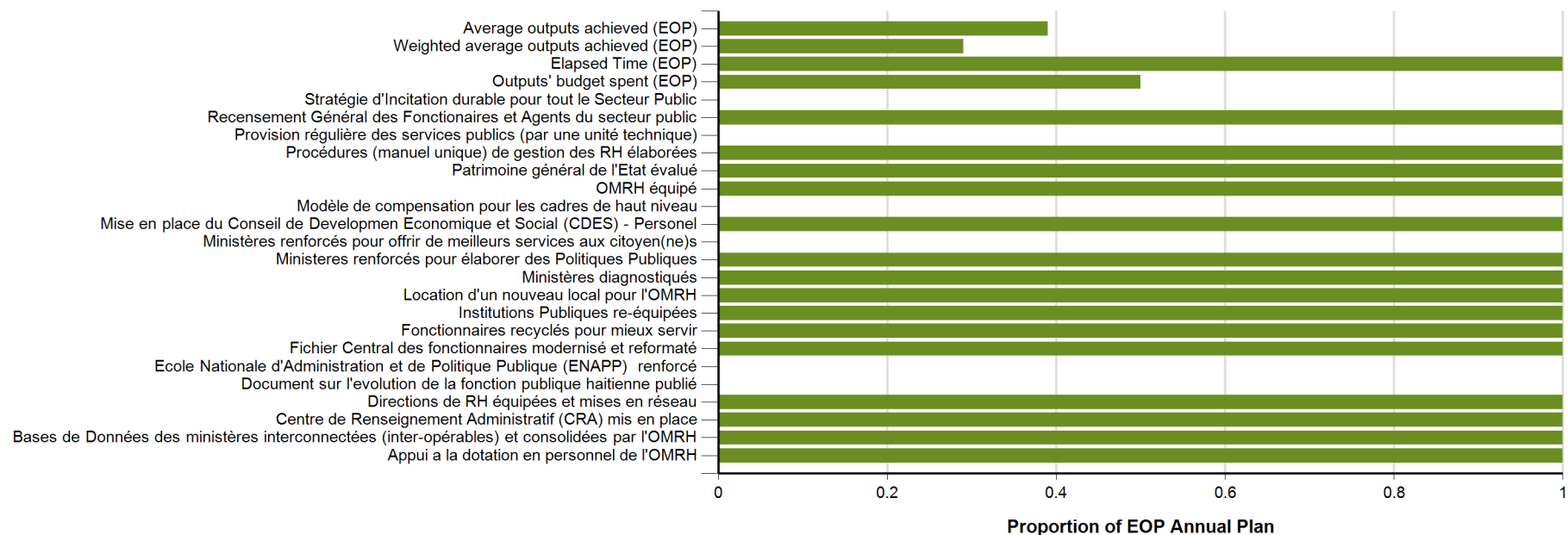
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	5,470,005.00	9,083,229.00	11,283,845.23	13,068,381.03
AC	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,550,005.00	3,154,229.00	5,354,845.23	7,139,381.03
EV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,933,573.93	3,448,559.42	7,146,508.98	9,026,561.66
PV(a)	230,000.00	360,000.00	1,000,000.00	950,000.00	5,520,005.00	7,918,838.00	5,882,824.34	8,609,151.45
EV(a)	0.00	0.00	0.00	1,883,333.33	2,958,573.93	4,088,123.71	6,980,386.59	8,359,151.45



CPI, Annual CPI, SPI, Annual SPI

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SPI								
CPI								
SPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.98	0.54	0.52	1.19	0.97
CPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.18	1.16	1.30	1.30	1.17



% of Outputs Achieved of the plan at the project start up**% of Outputs Achieved of the re-planned End of project (EOP)**

Validation Process Status

Date	User	Action	Comment	Classification	Workflow
4/2/2015	joelk	Completed by Team Leader		SATISFACTORY	Progress Monitoring Report March Validation Workflow
4/17/2015	gillesd	Validated by Chief of Operations		SATISFACTORY	Progress Monitoring Report March Validation Workflow
5/5/2015	csantiso	Validated by Division Chief	De acuerdo.	SATISFACTORY	Progress Monitoring Report March Validation Workflow
5/6/2015	gillesd	Validated by Country Representative		SATISFACTORY	Progress Monitoring Report March Validation Workflow

Changes to the Matrix

Section	Name	Type of Change	Subtype	Modified by	Reasons	Entered in the System	Agreed with Executing Agency
Output	Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	Modify Physical P(a) value	Modify Output	joelk	delivery of product delayed; should be achieved before project closes at end of first quarter/2015	31-Mar-15	
Output	Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personnel	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	adjusted eliminating partial completion in 2013, reflecting full completion of product in 2014	31-Mar-15	
Output	Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on offers received	31-Mar-15	
Output	Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	adjusted eliminating partial completion in 2013, reflecting full completion of product in 2014	31-Mar-15	
Output	Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on offers received	31-Mar-15	
Output	Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on actual offers received	31-Mar-15	
Output	Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on actual offers received	31-Mar-15	
Output	Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	adjusted eliminating partial completion in 2013, reflecting full completion of product in 2014	31-Mar-15	
Output	Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on actual offers received	31-Mar-15	
Output	Location d'un nouveau local pour l'OMRH	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on actual offers received	31-Mar-15	
Output	OMRH équipé	Modify Financial P(a) value	Modify Output	joelk	products costs revised based on actual offers received	31-Mar-15	
Output	Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	Modify Physical P(a) value	Modify Output	joelk	delivery of product delayed	31-Mar-15	

Findings and recommendations**Findings and Recomendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes**

No information related to this operation.

Findings and Recomendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recomendations : Overall Project Management

No information related to this operation.

Disbursements														
YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$2,000,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,271,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,000.00	\$942,000.00	\$1,326,000.00	\$6,543,000.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks								
Identifrier	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	High	Low	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Low	Low	Low	
3	HA-L1018	Non-achèvement des produits critiques du Programme.	Fiduciary	Active	High	High	High	



Operation Number: **HA-L1018**
Year- PMR Cycle: **First period Jan-Jun 2015**
Last Update: **4/2/2015**
PMR Validation Stage: **Draft**

Chief of Operations validation date:
Division Chief validation date:
Country Representative validation date:

8/19/2015 11:28:57 AM - 137
Inter-American Development Bank - IDB
Office of Strategic Planning and Development Effectiveness
Current Validated Classification
(validated as of 5/6/2015)
SATISFACTORY

Operation Profile

Basic Data

Operation name:	Support Human Resource Management in Public Sector	Loan Number:	1821/SF-HA,2396/GR-HA
Executing Agency (EA):	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ,MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		
Team Leader:	Korn,Joel B.	Sector/Subsector:	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
Operation Type:	Loan Operation	Overall Stage:	Disbursing (From eligibility until all the loans are closed).
Operation Subtype:	Specific Investment Operation	Country:	HAITI
Lending Instrument:	Investment Loan	Convergence related Operation(s):	
Borrower:	REPUBLIQUE D' HAITI ,REPUBLIQUE D' HAITI	PMR not required	NO

Operation Objective:

The program will consist of two components: (i) Organizational Structure and, (ii) Human Resource Management.

Events Data

Supervision	
Signature	06-Feb-07
Ratification 29-Jun-07	
Legal effectiveness	29-Jun-07
Total Eligibility	20-Jun-08
Partial Eligibility	20-Nov-07
First Disbursement	27-Nov-07
Original Disbursement Expiration	29-Jun-12
Current Disbursement Expiration	31-Mar-15
Preparation	
On pipeline	15-Sep-06
Start date	
ERM	
PP Approved	
POD Approved	
DLP Approved by OPC	
Negotiation	22-Nov-06
Operation Approved	13-Dec-06

Development Effectiveness Matrix

	Main Operation HA-L1018
Economic Analysis	
Undefined	Yes
Cost benefit analysis	
Cost effectiveness analysis	
General economic analysis (Economic rate of return)	
Evaluation	
Undefined	Yes
Random assignment	
Non-experimental method	
Ex-post cost benefit analysis	
Ex-post cost effectiveness analysis	
Before/after or With/without comparison	

Reformulation Information

Main Operation	
Was/Were the objective(s) of this operation reformulated?	NO
Date of approval:	

Total Cost and Source

	Original IDB	Current Active IDB	Local Counterpart	Co-Financing/Country	Total operation cost - Original Estimate
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$10,000,000.00	\$100,000.00	\$0.00	\$10,100,000.00

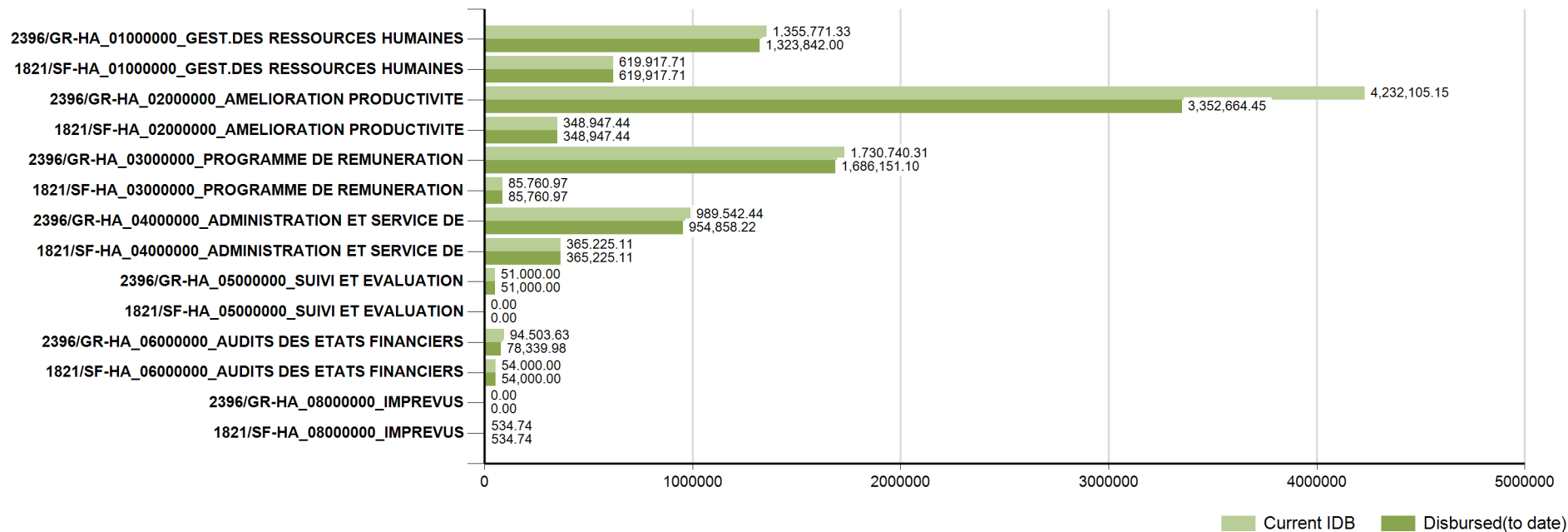
Available Funds (US\$)

	Current IDB	Disb. Amount to Date	% Disbursed	Undisbursed Balance
HA-L1018	\$10,000,000.00	\$9,896,058.13	98.96%	\$103,941.87

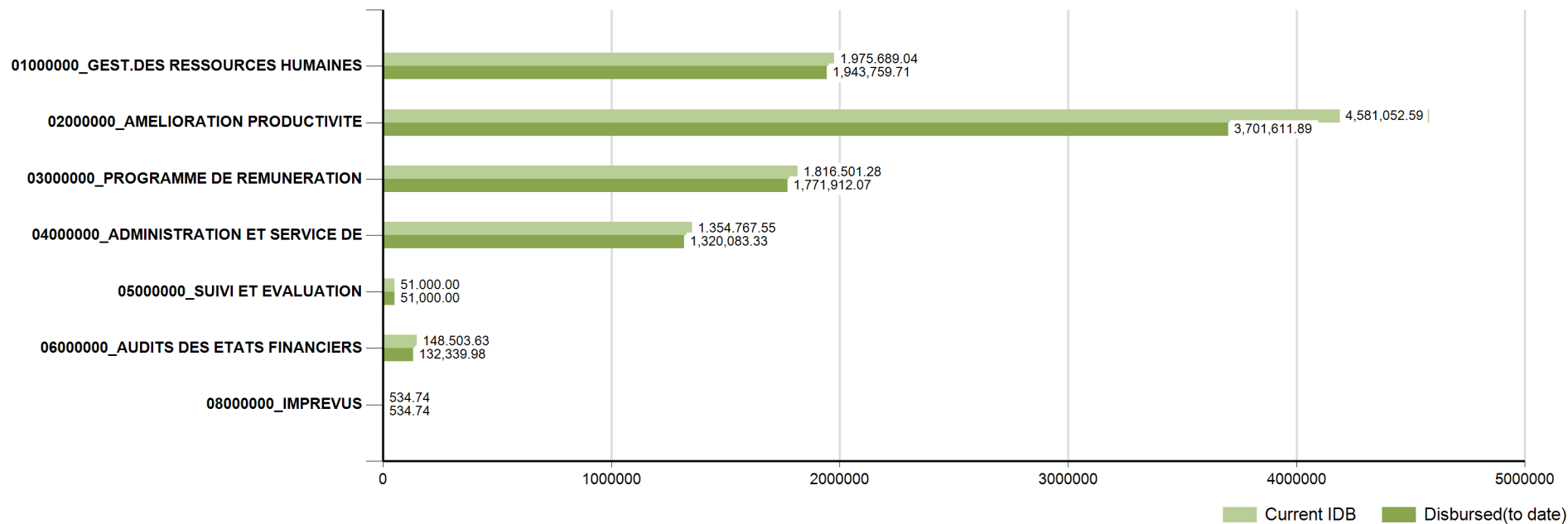
Environmental and Social Safeguards

No information related to this operation.

Expense Categories by Loan Contract (cumulative values)



Expense Categories by Operation (cumulative values)



Impacts

Impact:	1 On espère que les Ressources Humaines seront gérées de manière plus efficiente et l'Office de Management des Ressources Humaines (OMRH) aura le contrôle effectif et la maitrise des mouvements de personnel (Recrutements, Promotions, Mise à la Retraite, Rév										
Observation:	Le séisme du 12 janvier 2010 a provoqué l'effondrement de la plupart des ministères bénéficiaires du programme et un fonctionnement inadéquat des unités de gestion des RH. Il y a un retard considérable à rattrapper.										
Indicators	Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations		2011	2013	2014	EOP
1.1 Révocations ou de promotions arbitraires		Fonctionnaires	5,000.00	2005	plaintes reçues à la CSCCA		P	2,000.00	0.00	0.00	0.00
							P(a)	2,000.00	0.00	0.00	50.00
							A				
1.2 Fonctionnaires par unité technique		Fonctionnaires	25.00	2006	Rapports diagnostics des bailleurs et Eunida. Nombre d efonctionnaires en moyenne.	Pas d'information actualisée sur cet indicateur, pour l'instant.	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	15.00
							A				
1.3 Personnes sans taches spécifiques définies		Personnes	3,500.00	2006	Rapports Eunida et IOS Partners	Après le tremblement de terre, il est probable qu'il y ait un recul (de la valeur) de cet indicateur, vu l'effondrement des locaux de certains ministères et institutions autonomes de l'Etat. Un Etat des lieux de la réalité est nécessaire pour connaître l'	P		0.00	0.00	0.00
							P(a)		0.00	0.00	100.00
							A				

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outcomes

Outcome:	1 La provision de services publics est améliorée											
Observation:	Pour l'instant, plus de 85% des fonctionnaires publics sont affectés au département de l'Ouest et les services publics sont hyperconcentrés et fonctionnent mal.											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
1.1 Niveau de satisfaction des usagers du service public			Plaintes formelles	350,000.00	2006	Données de l'observatoire citoyen des services publics / Rapports divers. plaintes formelles enregistrées		P	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								P(a)	300,000.00	350,000.00	150,000.00	10,000.00
								A	350,000.00	0.00		
1.2 Temps mis pour accéder à un service public donné			Heures	8.00	2006	Plans de réformes officiels		P	5.00	10.00		20.00
								P(a)	5.00	10.00		1.00
								A	2.00	0.00		
Outcome:	2 La fonction publique est ré-organisée, rationalisée et modernisée.											
Observation:	La fonction publique est désorganisée et l'OMRH ne fonctionne pas correctement depuis le séisme du 12 janvier 2010											
Indicators		Flags*	Unit of Measure	Baseline	Baseline Year	Means of verification	Observations	2009	2011	2012	EOP	
2.1 Elimination des "chèques-Zombis" et système de paiement plus efficace			Chèques-zombis	4,600.00	2005	Etat d'émargement du MEF et rapport de paiement aux fonctionnaires		P	1,000.00	500.00		0.00
								P(a)	1,000.00	500.00		0.00
								A	800.00	1.00		
2.2 Utilisation optimale du fichier central du personnel par l'OMRH pour une gestion efficace des RH (en pourcentage)			fonctionnaires publics contrôlables à partir du FC	0.00	2006	Rapport annuel de l'OMRH à la BID		P	0.00	100.00		100.00
								P(a)	0.00	100.00		100.00
								A	0.00	0.00		

Outputs Physical Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau		Ministères	P				5.00	2.00	2.00		
			P(a)				3.00	2.00	2.00		0.00
			A				5.00	0.00	0.00	4.00	0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de Données	P				5.00	5.00	2.00		
			P(a)		0.00	5.00	5.00	5.00	0.00		
			A				5.00	0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH		Bases de données	P				5.00				
			P(a)			5.00	5.00	5.00	2.00		
			A				5.00				
1.2 OMRH équipé		Equipement	P				1.00				
			P(a)			0.00	1.00			1.00	0.00
			A				1.00	1.00		1.00	0.00
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH		local	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						1.00	1.00	1.00
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté		Fichier Central	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	1.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public		Recensement	P								
			P(a)						1.00		1.00
			A						0.00	0.00	1.00
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH		personnel	P								
			P(a)								1.00
			A						3.00	1.00	1.00
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé		ecole	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	0.00

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués		Ministères	P				5.00	5.00			
			P(a)			1.00	2.00	5.00			0.00
			A				5.00	7.00		0.00	0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)		Usagers reçus par heure	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées		Manuel	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué		Rapport d'évaluation	P				0.00	1.00			
			P(a)					1.00			0.00
			A				0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées		Institutions	P								
			P(a)						5.00		0.00
			A						5.00	2.00	0.00

EOP	Means of verification
9.00	
9.00	
9.00	
12.00	
5.00	
5.00	
5.00	
5.00	
5.00	
1.00	
3.00	
3.00	
0.00	
3.00	
3.00	
0.00	
1.00	
1.00	
0.00	
1.00	
1.00	
0.00	
5.00	
5.00	
0.00	
0.00	
0.00	
EOP	Means of verification
10.00	
12.00	
12.00	
0.00	
0.00	
0.00	
1.00	
1.00	
1.00	
1.00	
1.00	
1.00	
0.00	
7.00	
7.00	

2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir		Fonctionnaires	P								
			P(a)						500.00		0.00
			A						75.00	225.00	0.00
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place		CRA	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	1.00
2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié		publication	P								
			P(a)								1.00
			A							0.00	0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs	Flags*	Unit of Measure		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministères renforcés pour élaborer des Politiques Publiques		Ministères	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
			P(a)	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	7.00		1.00
			A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	1.00	1.00

3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau		Modele	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public		Stratégie	P								
			P(a)						1.00		
			A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel		CDES	P								
			P(a)								1.00
			A						0.00	0.00	1.00
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s		Ministères	P								
			P(a)						7.00		
			A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

 RF - RF Indicator
  SI - Sector Indicator
  CI - Country Indicator
  PG - Pro-Gender
  PE - Pro-Ethnicity

Outputs Financial Progress

1 Gestion des Ressources Humaines

Outputs	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

0.00		
300.00		
300.00		
0.00		
1.00		
1.00		
0.00		
0.00		
0.00		

EOP											Means of verif
0.00											
8.00											
8.00											
Milestone											
Modèle de Compensation Salariale élaboré	Modèle	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		1.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Plan Pilote d'Incitation Durable préparé	Plan	P	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00			1.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00		0.00	1.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Consultants Hautement Qualifiés Venus de la Diaspora recrutés	Consultants	P	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00			100.00
		P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	10.00	50.00	70.00
		A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	30.00	20.00	70.00
0.00											
1.00											
1.00											

Component Revised Cost
\$2,470,312.20
Cost

1.1 Directions de RH équipées et mises en réseau	P				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	P(a)				\$200,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		\$0.00
	A				\$200,000.00	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
1.1 Bases de Données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P				\$5.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	P(a)		\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$0.00		
	A				\$5.00	\$0.00			
1.1 Bases de données des ministères interconnectées (inter-opérables) et consolidées par l'OMRH	P								
	P(a)			\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00		
	A								
1.2 OMRH équipé	P				\$100,000.00				
	P(a)			\$0.00	\$100,000.00				\$276,100.00
	A				\$100,000.00	\$270,000.00		\$0.00	\$47,758.44
1.3 Location d'un nouveau local pour l'OMRH	P								
	P(a)						\$120,000.00		\$65,500.00
	A						\$120,000.00	\$22,730.00	
1.4 Fichier Central des fonctionnaires modernisé et reformaté	P								
	P(a)						\$500,000.00		\$500,000.00
	A						\$0.00	\$0.00	\$86,138.00
1.5 Recensement Général des Fonctionnaires et Agents du secteur public	P								
	P(a)						\$750,000.00		\$900,000.00
	A						\$0.00	\$699,884.00	\$0.00
1.6 Appui a la dotation en personnel de l'OMRH	P								
	P(a)							\$716,194.34	\$118,832.22
	A						\$215,000.00	\$188,215.23	\$183,934.19
1.7 Ecole Nationale d'Administration et de Politique Publique (ENAPP) renforcé	P								
	P(a)								\$250,000.00
	A							\$0.00	\$136,652.34

2 Amélioration de la Productivité et de l'Efficacité du Secteur Public en Matière de Prestation de Services

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.1 Ministères diagnostiqués	P			\$0.00	\$450,000.00	\$500,000.00			
	P(a)			\$100,000.00	\$200,000.00	\$500,000.00			\$0.00
	A			\$0.00	\$450,000.00	\$480,000.00		\$0.00	\$0.00
2.1 Provision régulière des services publics (par une unité technique)	P				\$850,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00		
	P(a)	\$110,000.00	\$110,000.00	\$350,000.00	\$125,000.00	\$475,000.00	\$610,000.00		
	A				\$850,000.00	\$0.00			
2.2 Procédures (manuel unique) de gestion des RH élaborées	P				\$0.00	\$450,000.00			
	P(a)					\$450,000.00			\$0.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$100,000.00	\$0.00
2.3 Patrimoine général de l'Etat évalué	P				\$0.00	\$450,000.00			
	P(a)					\$450,000.00			\$0.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$94,000.00	\$0.00	\$0.00
2.4 Institutions Publiques re-équipées	P								
	P(a)						\$250,000.00		\$0.00
	A						\$103,141.00	\$103,141.00	\$0.00
2.5 Fonctionnaires recyclés pour mieux servir	P								
	P(a)						\$100,000.00		\$65,000.00
	A						\$16,250.00	\$27,996.00	\$136,765.33
2.6 Centre de Renseignement Administratif (CRA) mis en place	P								
	P(a)								\$300,000.00
	A							\$135,000.00	\$595,940.65

\$300,000.00
\$400,000.00
\$400,000.00
\$100,005.00
\$5.00
\$5.00
\$100,000.00
\$417,758.44
\$417,758.44
\$0.00
\$142,730.00
\$142,730.00
\$0.00
\$86,138.00
\$86,138.00
\$0.00
\$699,884.00
\$699,884.00
\$0.00
\$587,149.42
\$587,149.42
\$0.00
\$136,652.34
\$136,652.34
Component Revised Cost
\$2,242,233.98
Cost
\$950,000.00
\$930,000.00
\$930,000.00
\$1,935,000.00
\$850,000.00
\$850,000.00
\$450,000.00
\$100,000.00
\$100,000.00
\$450,000.00
\$94,000.00
\$94,000.00
\$0.00
\$206,282.00
\$206,282.00
\$0.00
\$181,011.33
\$181,011.33
\$0.00
\$730,940.65
\$730,940.65

2.7 Document sur l'evolution de la fonction publique haitienne publié	P								
	P(a)								\$0.00
	A							\$0.00	\$0.00

3 Rémunération du Personnel Technique de la Fonction Publique

Outputs		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3.1 Ministeres renforcés pour élaborer des Politiques Publiques	P				\$0.00	\$1,625,000.00	\$2,325,000.00		
	P(a)	\$120,000.00	\$250,000.00	\$450,000.00	\$225,000.00	\$1,625,000.00	\$1,000,000.00		\$344,900.00
	A				\$0.00	\$0.00	\$26,000.00	\$629,100.00	\$191,841.95
3.1 Modèle de compensation pour les cadres de haut niveau	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.2 Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES) - Personel	P								
	P(a)								\$433,974.00
	A						\$29,833.00	\$294,550.00	\$405,504.90
3.2 Stratégie d'Incitation durable pour tout le Secteur Public	P								
	P(a)						\$50,000.00		
	A								
3.3 Ministères renforcés pour offrir de meilleurs services aux citoyen(ne)s	P								
	P(a)						\$1,500,000.00		
	A								

4 Administrative

5 Suivi et Evaluation

6 Audit des etats financiers

7 Imprevus

Other Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Unité de coordination	P	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$300,000.00	\$239,400.00
	A	\$20.00	\$3,842.79	\$69,842.96	\$178,839.12	\$142,669.89	\$188,215.33	\$236,876.24	\$253,950.48
Audit	P	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17				
	P(a)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			\$35,000.00
	A	\$0.00	\$10,000.00	\$17,000.00	\$89,951.17	\$9,000.00	\$0.00	\$25,340.00	\$25,000.00
Couts fixes (loyer, equipements, vehicules) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$200,000.00	\$296,000.00
	A							\$163,834.05	\$128,041.81
Suivi et Evaluation	P								
	P(a)								\$60,000.00
	A						\$25,000.00	\$0.00	\$5,200.00
Contingencies	P								
	P(a)								
	A						\$66,000.00	\$0.00	\$0.00

\$0.00
\$0.00
\$0.00
Component Revised Cost
\$1,576,829.85
Cost
\$3,950,000.00
\$846,941.95
\$846,941.95
\$0.00
\$729,887.90
\$729,887.90
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost
Component Revised Cost

Cost
\$252,544.87
\$1,074,256.81
\$1,074,256.81
\$116,951.17
\$176,291.17
\$176,291.17
\$291,875.86
\$291,875.86
\$30,200.00
\$30,200.00
\$66,000.00
\$66,000.00

Couts recurrences (Imateriels et fournitures) pour la Mise en place du Conseil de Developmen Economique et Social (CDES)	P								
	P(a)							\$16,000.00	\$300,000.00
	A							\$84,022.00	\$227,921.91
Total Cost		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	P	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$3,600,000.00	\$3,035,000.00		
	P(a)	\$230,000.00	\$360,000.00	\$1,000,000.00	\$950,000.00	\$3,650,000.00	\$5,030,000.00	\$1,232,194.34	\$4,184,706.22
	A	\$20.00	\$13,842.79	\$86,842.96	\$1,868,795.29	\$1,101,669.89	\$883,439.33	\$2,710,688.52	\$2,424,650.00

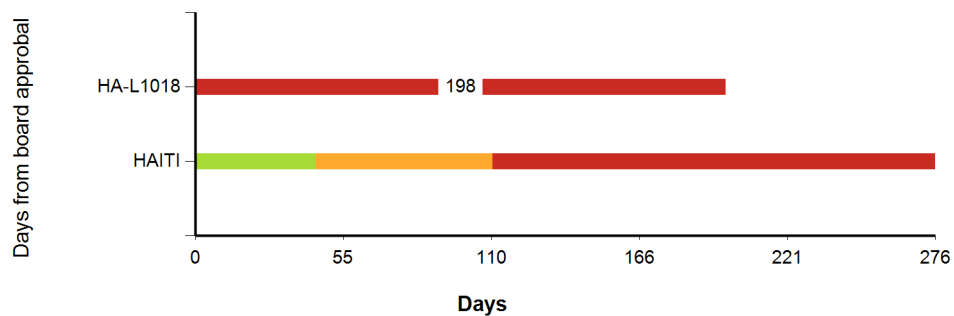
\$311,943.91
\$311,943.91
Total Cost
\$8,604,501.04
\$9,089,948.78
\$9,089,948.78

Monitoring Indicators

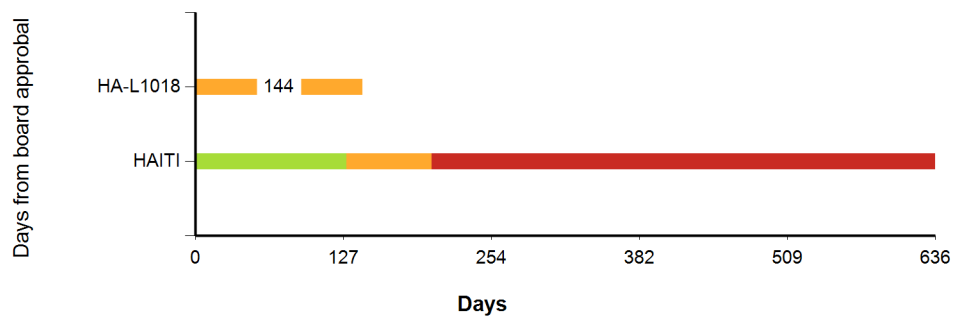
Stage 1: From Approval to Eligibility stage

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value			
		Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Days elapsed from approval to Legal Effectiveness	198.00	$0 \leq I \leq 45.00$ days	$45.00 < I \leq 111.00$ days	> 111.00 days	PROBLEM
Days elapsed Legal Effectiveness to Eligibility	144.00	$0 \leq I \leq 130.00$ days	$130.00 < I \leq 203.50$ days	> 203.50 days	ALERT
% of General conditions prior achieved	100 %	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% of Special conditions prior achieved	0	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

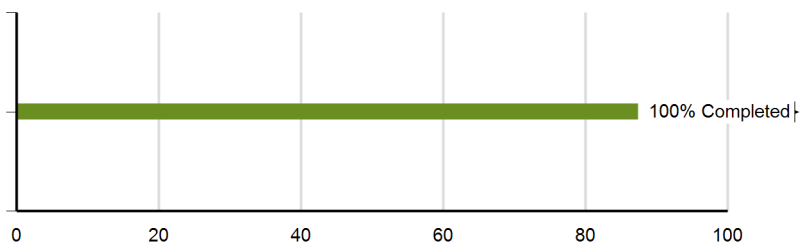
Days elapsed from Approval to Legal Effectiveness



Days elapsed from Legal Effectiveness to Eligibility



% of General Conditions Achieved Prior



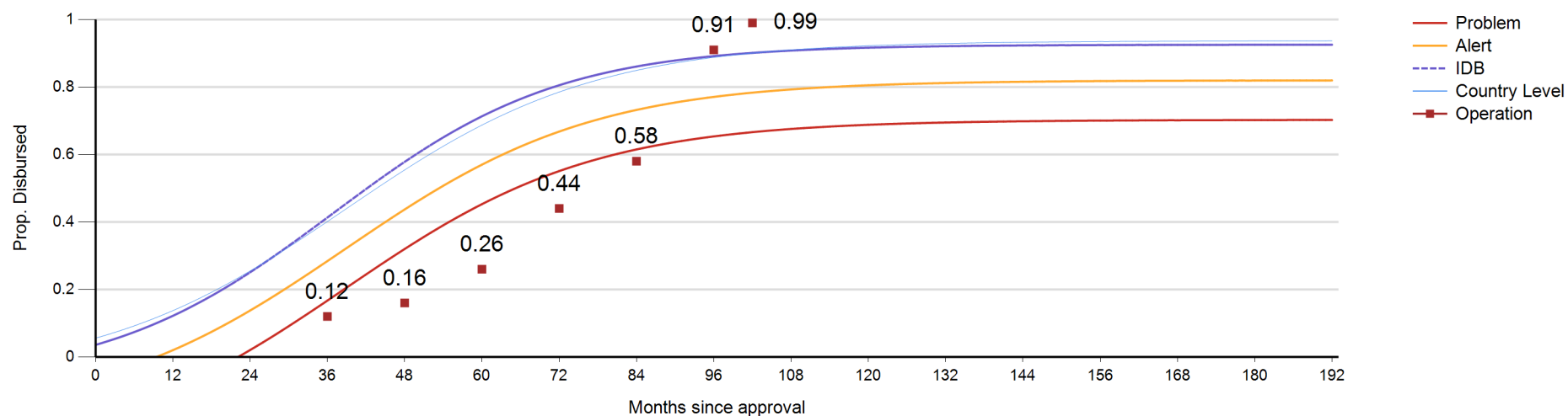
% of Special Conditions Achieved Prior

There are no special clauses for this operation

Stage 2: After Eligibility

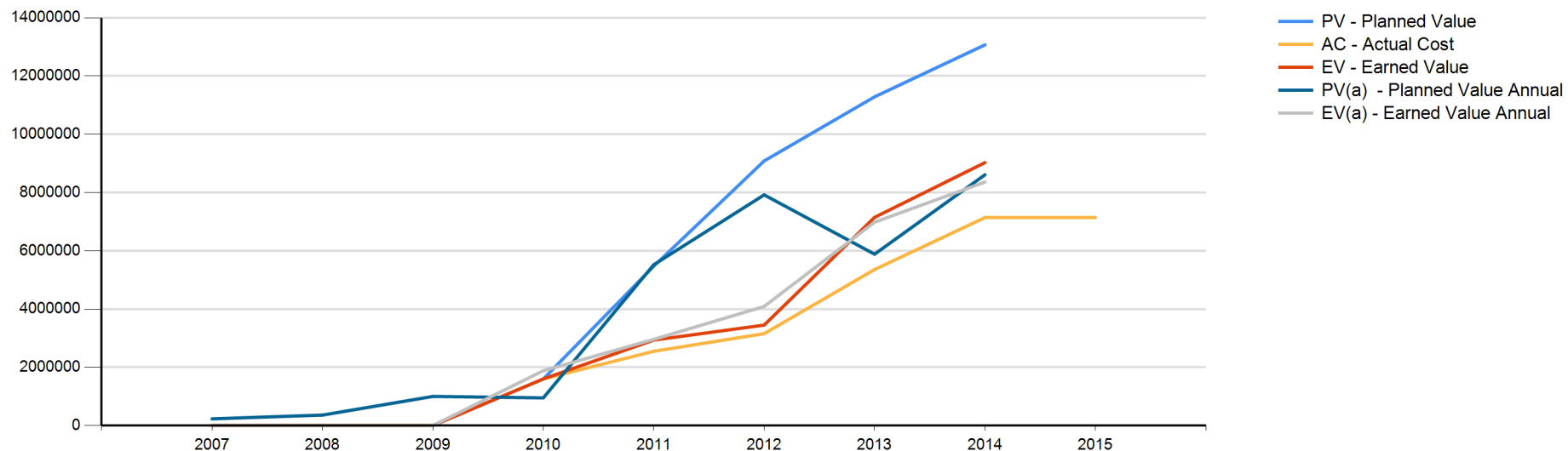
Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
Accumulated disbursements to country's historic disbursements	0.99	$1 \geq I > 0.78$	$0.78 \geq I \geq 0.67$	$0.67 > I \geq 0$	N/A	SATISFACTORY
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)	1.00	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)	1.00	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	> 2.00	SATISFACTORY
Expected additional execution duration (months)	1.00	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up	0.33	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)	0.29	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Accumulated disbursements as proportion of the total amount



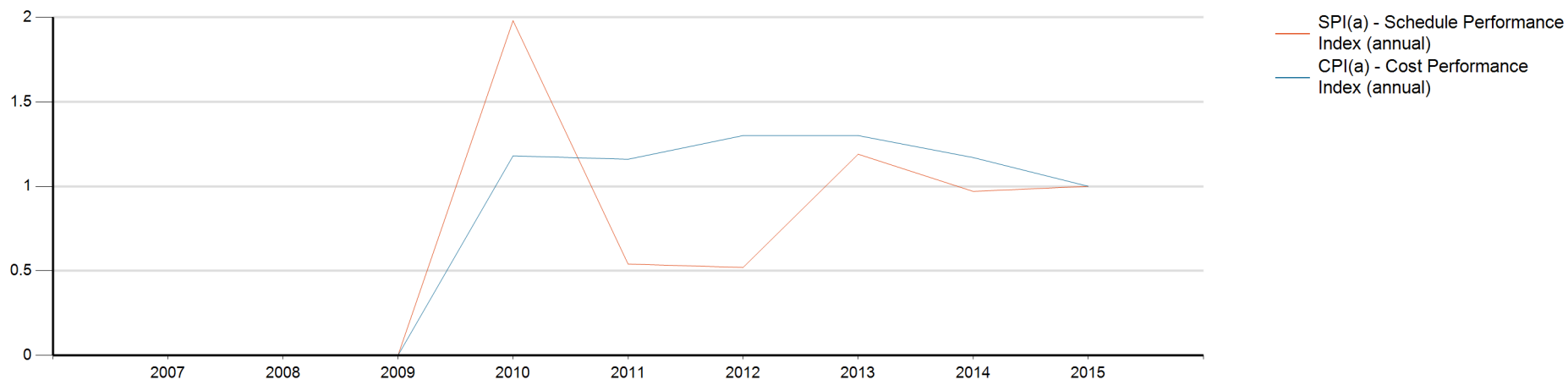
PV, AC, EV, PV(a), EV(a)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	5,470,005.00	9,083,229.00	11,283,845.23	13,068,381.03	0.00
AC	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,550,005.00	3,154,229.00	5,354,845.23	7,139,381.03	7,139,381.03
EV	0.00	0.00	0.00	1,600,005.00	2,933,573.93	3,448,559.42	7,146,508.98	9,026,561.66	0.00
PV(a)	230,000.00	360,000.00	1,000,000.00	950,000.00	5,520,005.00	7,918,838.00	5,882,824.34	8,609,151.45	0.00
EV(a)	0.00	0.00	0.00	1,883,333.33	2,958,573.93	4,088,123.71	6,980,386.59	8,359,151.45	0.00

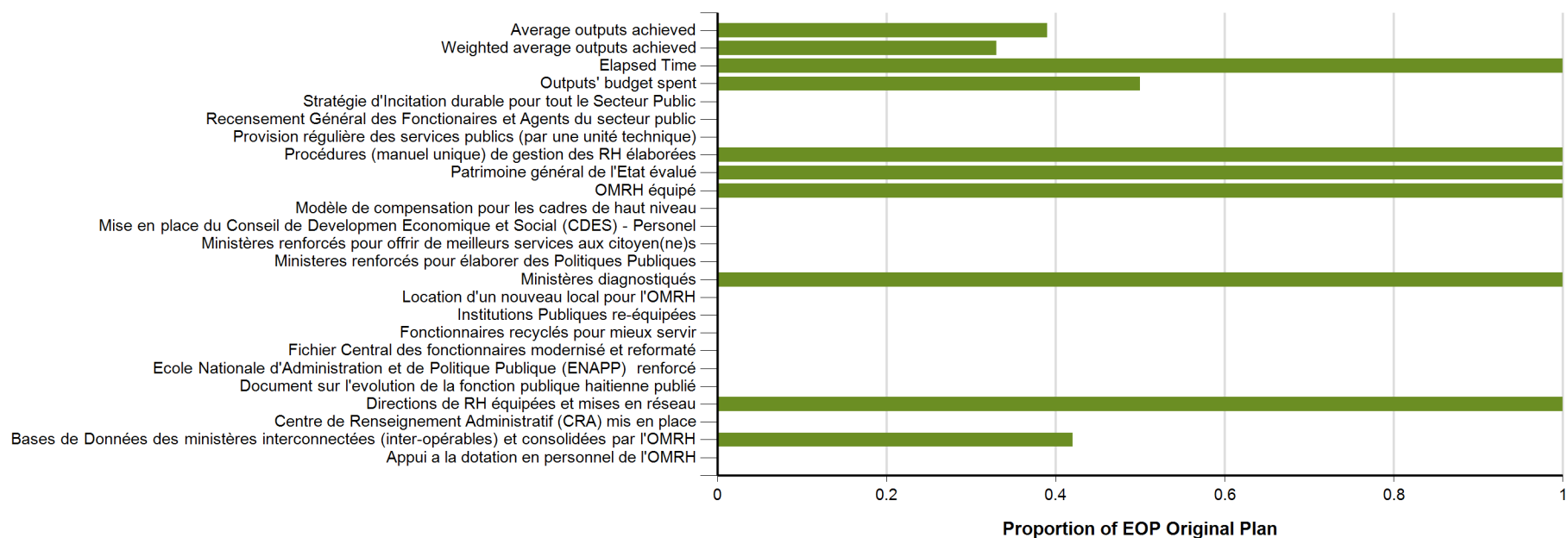


CPI, Annual CPI, SPI, Annual SPI

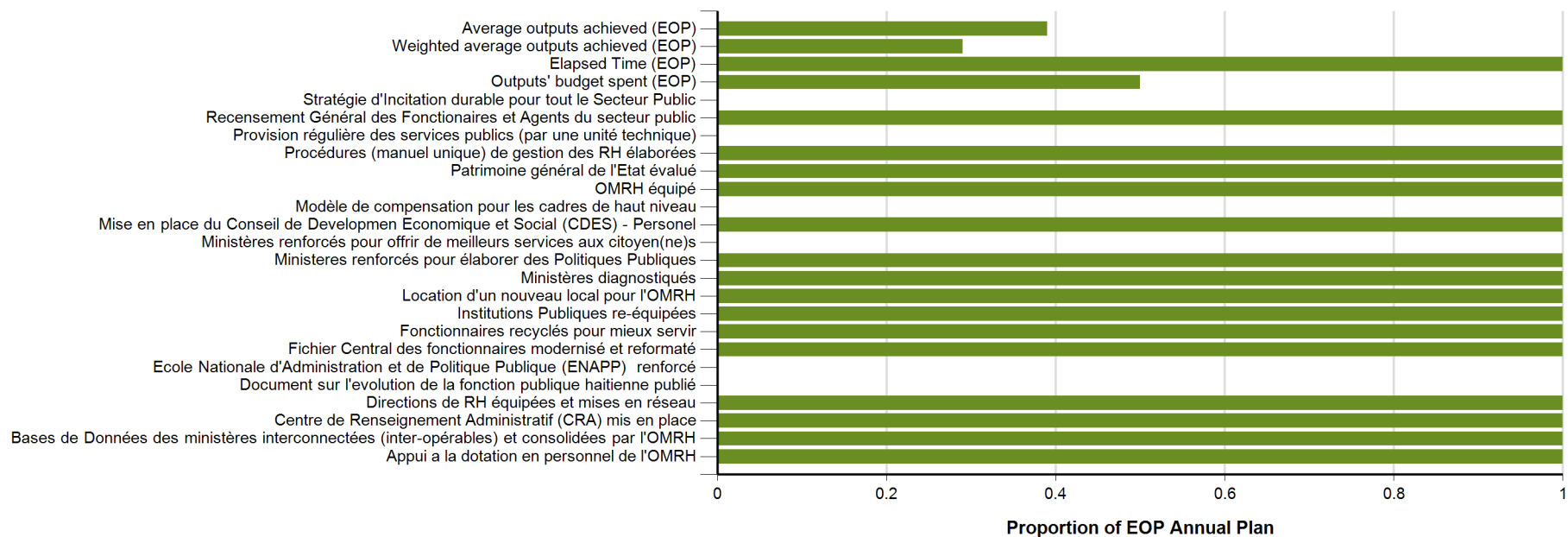
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SPI									
CPI									
SPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.98	0.54	0.52	1.19	0.97	1.00
CPI(a)	0.00	0.00	0.00	1.18	1.16	1.30	1.30	1.17	1.00



% of Outputs Achieved of the plan at the project start up



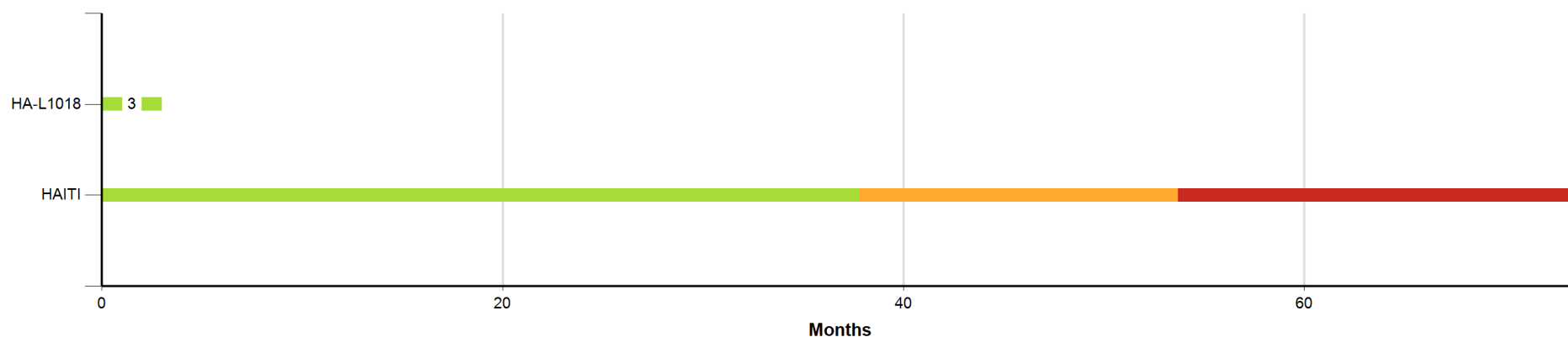
% of Outputs Achieved of the re-planned End of project (EOP)



Stage 3: After Operation Reaches 95% of total Disbursements

Indicator (I)	Project Indicator Value	Benchmark Indicator Value				Traffic light
		Satisfactory	Alert	Problem	Outlier	
# of months elapsed after 95% disbursements reached	3.00	$0 \leq I \leq 37.82$ months	$37.82 < I \leq 53.71$ months	$I > 53.71$ months	N/A	SATISFACTORY
Accumulated disbursements to country's historic disbursements	0.99	$I \geq 1 > 0.78$	$0.78 \geq I \geq 0.67$	$0.67 > I \geq 0$	N/A	SATISFACTORY
Cost Performance Index-CPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	$I > 2.00$	
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)	1.00	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	$I > 2.00$	SATISFACTORY
Schedule Performance Index-SPI		$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	$I > 2.00$	
Schedule Performance Index (annual) - SPI(a)	1.00	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	$I > 2.00$	SATISFACTORY
Expected additional execution duration (months)	1.00	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the plan at operation start up	0.33	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
% outputs achieved of the re-planned end of project (EOP)	0.29	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only
Environmental and social safeguard performance rating	0	N/A	N/A	N/A	N/A	For tracking purpose only

Time elapsed after 95% disbused



Validation Process Status

No information related to this operation.

Changes to the Matrix

No information related to this operation.

Findings and recommendations

Findings and Recomendations : Delays in achievement of annual plans for Outputs and Outcomes

No information related to this operation.

Findings and Recomendations : Other Delays

No information related to this operation.

Findings and Recomendations : Overall Project Management

No information related to this operation.

Disbursements														
YEAR		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTALS
2009	P				\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D				\$690,073.57	\$0.00	\$6,000.00	\$116,526.04	\$3,419.38	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$410,228.97	\$1,232,247.96
2010	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$302,089.18	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	\$394,089.18
2011	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,016,239.29
2012	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,825,644.50
2013	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20	\$0.00	\$0.00	\$1,360,286.20
2014	P	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	D	\$0.00	\$1,900,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,551.00	\$0.00	\$1,400,000.00	\$3,303,551.00
2015	P	\$0.00	\$0.00	\$868,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$868,000.00
	D	\$0.00	\$0.00	\$764,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00					\$764,000.00

Risks								
Identifrier	Operation Number	Description	Type	Status	Probability	Impact	Risk Level	Description Mitigation Measure
1	HA-L1018	Etant donné que 2,500,00 USD de la composante III seront utilisés pour payer des membres de cabinet du Premier Ministre et ceux de sept autres ministères, il possible que les personnes recrutées reçoivent leurs paiements sans remettre des produits à effets durables.	Development	Active	High	Low	Medium	
2	HA-L1018	L'OMRH (entité co-exécutrice du programme) a un nouveau Coordonnateur qui est en même temps Conseiller du Premier Ministre, il peut avoir un manque de disponibilité qui ralentira l'exécution du programme.	Development	Active	Low	Low	Low	
3	HA-L1018	Non-achèvement des produits critiques du Programme.	Fiduciary	Active	High	High	High	



Banque InterAméricaine de Développement
Rapport d'Achèvement de Projet - PCR 2006
Evaluation de la Banque par l'Emprunteur

Nom du Projet: Programme d'Appui a la Gestion des Ressources Humaines 1821/SF- HA ; 2396/GR-HA

Organisme/s d'Exécution(OE/s): (i) Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), Conseil de Développement Economique et Social (CDES) de la Primature et (ii) Unité de Coordination de Projets (UCP) et le Ministère de l'Economie et des Finances

Emprunteur: Gouvernement de la République d'Haiti

Date d'Approbation par le Conseil d'Administration: 13 décembre 2006

Date d'Entrée en Vigueur du Contrat de Prêt: 20 novembre 2007

Date de l'Evaluation par l'Emprunteur: 2 mars 2015

Date de l'Atelier de Fermeture du Projet: 10 mars 2015

Classification de la Performance du Projet par L'emprunteur

Probabilité que le Projet Réalise son/ses Objectif/s de Développement:

☒ [X] Hautement Probable (HP) ☐ [] Probable (P) ☐ [] Faible Probabilité (FP) ☐ [] Improbable (I)

Exécution du Projet (PE):

☐ [] Hautement Satisfaisante (HS) ☒ [X] Satisfaisante (S) ☐ [] Insatisfaisante (I) ☐ [] Très Insatisfaisante(TI)

Durabilité des Résultats du Projet:

☒ [X] Hautement Probable (HP) ☐ [] Probable (P) ☐ [] Faible Probabilité (FP) ☐ [] Improbable (I)

Commentaires: Ce projet contribue grandement à l'implémentation de certaines structures administratives (mise en place, réalisation d'études etc)

Performance De l'emprunteur

Prrière de qualifier votre performance globale au cours de la préparation et de l'exécution du projet:

☒ [X] Hautement Satisfaisante (HS) ☐ [] Satisfaisante (S) ☐ [] Insatisfaisante (I) ☐ [] Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires:

Performance de la Banque

Veuillez qualifier la performance globale de la Banque durant la préparation et l'exécution du projet. Les facteurs à prendre en considération comprennent la mesure selon laquelle la Banque a encouragé le recours à une dynamique participative pour la préparation du projet; a proposé des solutions techniques adéquates aux problèmes identifiés, a su répondre de façon opportune aux besoins spécifiques de l'Emprunteur (en termes de choix de l'instrument de prêt, d'assistance technique et de formation formelle et non formelle à l' Organisme Exécution), a fait montre de flexibilité en répondant à des situations d'urgence survenues en cours d'exécution. Vos commentaires seront ajoutés tels quels au PCR.

☒ [X] Hautement Satisfaisante (HS) ☐ [] Satisfaisante (S) ☐ [] Insatisfaisante (I) ☐ [] Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires:

Suggestions Additionnelles pour Améliorer la Performance de la Banque

Commentaires et suggestions additionnels pour améliorer la performance de la Banque dans le futur.

- Prévoir un mécanisme de supervision afin d'évaluer le rôle et l'activité des intervenants (fiduciaire, bénéficiaire) dans l'exécution du projet
- Limiter les barrières existant entre le bailleur et l'emprunteur ce qui facilitera une meilleure exécution budgétaire du projet
- Faciliter le bénéficiaire à l'accès de l'information sur l'avancement des dossiers



Banque Inter-Américaine de Développement
Rapport d'Achèvement de Projet - PCR 2006
Evaluation de la Banque par l'Emprunteur

Nom du Projet: Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines 1821/SF- HA ; 2396/GR-HA

Organisme/s d'Exécution(OE/s): (i) Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), Conseil de Développement Economique et Social (CDES) de la Primature et (ii) Unité de Coordination de Projets (UCP) et le Ministère de l'Economie et des Finances

Emprunteur: Gouvernement de la République d'Haïti

Date d'Approbation par le Conseil d'Administration: 13 décembre 2006

Date d'Entrée en Vigueur du Contrat de Prêt: 20 novembre 2007

Date de l'Evaluation par l'Emprunteur: 2 mars 2015

Date de l'Atelier de Fermeture du Projet: 10 mars 2015

Classification de la Performance du Projet par L'emprunteur

Performance de la Banque

Veillez qualifier la performance globale de la Banque durant la préparation et l'exécution du projet. Les facteurs à prendre en considération comprennent la mesure selon laquelle la Banque a encouragé le recours à une dynamique participative pour la préparation du projet; a proposé des solutions techniques adéquates aux problèmes identifiés, a su répondre de façon opportune aux besoins spécifiques de l'Emprunteur (en termes de choix de l'instrument de prêt, d'assistance technique et de formation formelle et non formelle à l' Organisme Exécution), a fait montre de flexibilité en répondant à des situations d'urgence survenues en cours d'exécution. Vos commentaires seront ajoutés tels quels au PCR.

[X] Hautement Satisfaisante (HS) [] Satisfaisante (S) [] Insatisfaisante (I) [] Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires :

- **Recours à une dynamique participative pour la préparation du projet;**
Malheureusement, le CDES a rejoint le Projet en cours d'exécution, soit en 2012, il lui est difficile d'apprécier le processus relatif à la phase de sa préparation.
- **Proposition des solutions techniques adéquates aux problèmes identifiés**
En ce qui concerne les problèmes identifiés, les plus importants concernaient essentiellement les passations de marché où les offres sont souvent insatisfaisantes relativement aux critères de la Banque. Il en est de même dans le cadre de recrutement de consultants. Les solutions techniques apportées ont souvent été judicieuses. De ce point de vue, on peut parler d'une forte capacité de la Banque à s'adapter à la réalité d'un pays en développement comme Haïti.
- **Réponse de façon opportune aux besoins spécifiques de l'Emprunteur (en termes de choix de l'instrument de prêt, d'assistance technique et de formation formelle et non formelle à l'Organisme Exécution)**

Ce Projet répond parfaitement aux besoins de l'État d'Haïti qui n'a pas les moyens de s'attacher les services de professionnels de haut niveau pour traiter des problèmes exigeant un haut degré d'expertise.

Mais la valeur spécifique de ce Projet est de sortir de la logique traditionnelle d'imposition qui est souvent sous-jacente à l'aide au développement. Les programmes et les projets sont entièrement conçus par les experts du Gouvernement. Ici, l'assistance technique ne concerne que les formulations et les aspects méthodologiques qui font parfois l'objet d'échange dans un esprit constructif.

- **Flexibilité en répondant à des situations d'urgence survenues en cours d'exécution**

Le projet a fait montre de beaucoup de flexibilité en ce qui concerne les situations d'urgence ou d'autres aléas dans la mise en œuvre. Cette capacité met en exergue le haut niveau d'expertise de la Banque dans l'accompagnement d'un pays en développement comme Haïti. Elle met aussi en évidence le climat de dialogue constructif entre les experts de la Banque et ceux du Gouvernement Haïtien.

C'est un modèle de Projet à promouvoir.

Suggestions Additionnelles pour Améliorer la Performance de la Banque

Commentaires et suggestions additionnels pour améliorer la performance de la Banque dans le futur.

Probabilité que le Projet Réalise son/ses Objectif/s de Développement:

☐ Hautement Probable (HP) ☒ Probable (P) ☐ Faible Probabilité (FP) ☐
Improbable (I)

Exécution du Projet (PE):

☐ Hautement Satisfaisante (HS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐
Très Insatisfaisante(TI)

Durabilité des Résultats du Projet:

☐ Hautement Probable (HP) ☒ Probable (P) ☐ Faible Probabilité (FP) ☐
Improbable (I)

Commentaires: Cette appréciation se fait sur la base de l'expérience du CDES dans l'exécution du Projet, et du suivi qui est fait des dossiers financés dans ce cadre.

Performance De l'emprunteur

Prière de qualifier votre performance globale au cours de la préparation et de l'exécution du projet:

☒ Hautement Satisfaisante (HS) ☐ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐
Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires: Grâce à l'appui tant financier que technique, le CDES a pu contribuer à l'harmonisation des politiques sectorielles avec le Plan stratégique de développement d'Haïti (PSD H) dans 4 domaines :

- Migration
- Sécurité alimentaire et nutritionnelle
- Développement des Arts, des Métiers et de l'Entreprise
- Développement du secteur minier

Les documents de référence relatifs à ces politiques sont en cours d'adoption par le Conseil des ministres.



Banque InterAméricaine de Développement
Rapport d'Achèvement de Projet - PCR 2006
Evaluation de la Banque par l'Emprunteur

Nom du Projet: Programme d'Appui à la Gestion des Ressources Humaines 1821/SF- HA ; 2396/GR-HA

Organisme/s d'Exécution(OE/s): (i) Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), Conseil de Développement Economique et Social (CDES) de la Primature et (ii) Unité de Coordination de Projets (UCP) et le Ministère de l'Economie et des Finances

Emprunteur: Gouvernement de la République d'Haïti

Date d'Approbation par le Conseil d'Administration: 13 décembre 2006

Date d'Entrée en Vigueur du Contrat de Prêt: 20 novembre 2007

Date de l'Evaluation par l'Emprunteur: 2 mars 2015

Date de l'Atelier de Fermeture du Projet: 10 mars 2015

Classification de la Performance du Projet par l'Emprunteur

Probabilité que le Projet Réalise son/ses Objectif/s de Développement:

☐ Hautement Probable (HP) ☒ Probable (P) ☐ Faible Probabilité (FP) ☐ Improbable (I)

Exécution du Projet (PE):

☐ Hautement Satisfaisante (HS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisante(TI)

Durabilité des Résultats du Projet:

☐ Hautement Probable (HP) ☒ Probable (P) ☐ Faible Probabilité (FP) ☐ Improbable (I)

Commentaires:

Performance de l'Emprunteur

Prière de qualifier votre performance globale au cours de la préparation et de l'exécution du projet:

☒ Hautement Satisfaisante (HS) ☐ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires:

Performance de la Banque

Veuillez qualifier la performance globale de la Banque durant la préparation et l'exécution du projet. Les facteurs à prendre en considération comprennent la mesure selon laquelle la Banque a encouragé le recours à une dynamique participative pour la préparation du projet; a proposé des solutions techniques adéquates aux problèmes identifiés, a su répondre de façon opportune aux besoins spécifiques de l'Emprunteur (en termes de choix de l'instrument de prêt, d'assistance technique et de formation formelle et non formelle à l' Organisme Exécution), a fait montre de flexibilité en répondant à des situations d'urgence survenues en cours d'exécution. Vos commentaires seront ajoutés tels quels au PCR.

☐ Hautement Satisfaisante (HS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires:

Responsabiliser les entités et banques, plus de collaboration ...

Suggestions Additionnelles pour Améliorer la Performance de la Banque

Commentaires et suggestions additionnels pour améliorer la performance de la Banque dans le futur.

Meilleure connaissance des usages, des procédures, des réflexes de la Banque par les différents acteurs des. Ce qui facilitera la mise en œuvre des projets et leur appropriation par le pays bénéficiaire. Privilégier l'approche "learning by doing" dans un souci de durabilité des projets
A.O. 6/7/2015



Banque InterAméricaine de Développement
Rapport d'Achèvement de Projet - PCR 2006
Evaluation de la Banque par l'Emprunteur

Nom du Projet: Programme d'Appui a la Gestion des Ressources Humaines 1821/SF- HA ; 2396/GR-HA

Organisme/s d'Exécution(OE/s): (i) Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), Conseil de Développement Economique et Social (CDES) de la Primature et (ii) Unité de Coordination de Projets (UCP) et le Ministère de l'Economie et des Finances

Emprunteur: Gouvernement de la République d'Haïti

Date d'Approbation par le Conseil d'Administration: 13 décembre 2006

Date d'Entrée en Vigueur du Contrat de Prêt: 20 novembre 2007

Date de l'Evaluation par l'Emprunteur: 2 mars 2015

Date de l'Atelier de Fermeture du Projet: 10 mars 2015

Classification de la Performance du Projet par L'emprunteur

Probabilité que le Projet Réalise son/ses Objectif/s de Développement:

☒ Hautement Probable (HP) ☐ Probable (P) ☐ Faible Probabilité (FP) ☐ Improbable (I)

Exécution du Projet (PE):

☐ Hautement Satisfaisante (HS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisante(TI)

Durabilité des Résultats du Projet:

☒ Hautement Probable (HP) ☐ Probable (P) ☐ Faible Probabilité (FP) ☐ Improbable (I)

Commentaires:

Performance De l'emprunteur

Prière de qualifier votre performance globale au cours de la préparation et de l'exécution du projet:

☐ Hautement Satisfaisante (HS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires:

Performance de la Banque

Veuillez qualifier la performance globale de la Banque durant la préparation et l'exécution du projet. Les facteurs à prendre en considération comprennent la mesure selon laquelle la Banque a encouragé le recours à une dynamique participative pour la préparation du projet; a proposé des solutions techniques adéquates aux problèmes identifiés, a su répondre de façon opportune aux besoins spécifiques de l'Emprunteur (en termes de choix de l'instrument de prêt, d'assistance technique et de formation formelle et non formelle à l' Organisme Exécution), a fait montre de flexibilité en répondant à des situations d'urgence survenues en cours d'exécution. Vos commentaires seront ajoutés tels quels au PCR.

☐ Hautement Satisfaisante (HS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisante(TI)

Commentaires:

Suggestions Additionnelles pour Améliorer la Performance de la Banque

Commentaires et suggestions additionnels pour améliorer la performance de la Banque dans le futur. La Banque devra privilégier son rôle de facilitateur et d'accompagnateur pour la réalisation des projets.

